

# Changer le système alimentaire : **avec ou sans la grande distribution ?**

iles de paix

Autre Terre  
ONG du groupe Terre

humundi

SOS FAIM

# Changer le système alimentaire : **avec ou sans la grande distribution ?**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>Ascension et crise de la grande distribution</b>	<b>4</b>
	Des épiceries de quartier aux hypermarchés	4
	Les défis actuels	8
<b>2.</b>	<b>Avec ou sans la grande distribution : les deux pôles du débat</b>	<b>14</b>
	L'« auto-réforme » : le changement par la grande distribution	14
	La « rupture » : le changement contre la grande distribution	17
	Angles morts de l'auto-réforme et de la rupture	19
<b>3.</b>	<b>Viser la robustesse par la reconfiguration</b>	<b>24</b>
	Assumer la coexistence et l'hybridation pour en tirer parti	24
	Les controverses comme levier pour gouverner l'hybridation à l'échelle territoriale	25
	Coexister sans se faire avaler	26
	Pistes d'action hybrides	27
<b>4.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>32</b>
	<b>Notes bibliographiques</b>	<b>33</b>

La réalisation de la Collection Phosphore est une collaboration entre les ONG Autre Terre, Humundi et Iles de Paix.

### Auteur

Naike Alberti.

### Coordination

Olivier Genard et Anaïs Henry.

### Comité de pilotage

Naike Alberti, Pierre Coopman, François Grenade, Laura Deflandre, Jonas Jaccard, Anaïs Henry, Olivier Genard, Magali Verstraeten.

### Réalisation - infographies

<https://www.marmelade.be>

### Photos

Couvertures : pexels-freestocks-1366594  
Tous droits de reproduction réservés  
Imprimé sur papier recyclé.

### Éditeur responsable

Marie Wuestenberghs,  
rue du marché 37 - 4500 Huy

**Avec le soutien de**  
la Fédération Wallonie-Bruxelles



FÉDÉRATION  
WALONIE-BRUXELLES

et de la Direction générale de la  
coopération au développement (DGD)



Belgique

partenaire du développement

Numéro de dépôt légal : D/2026/3350/01  
ISSN 2983-8630

La collection Phosphore est une série d'études lancée par le collectif SIA (Humundi, Iles de Paix, Autre Terre) sur les enjeux des systèmes alimentaires. Elle se caractérise par l'analyse d'enjeux contestés qui animent les arènes de décision des systèmes alimentaires. Elle cherche à comprendre les grilles de lecture qui sous-tendent les discours politiques, les arguments en compétition et leur validité scientifique. Chaque numéro se veut un état des lieux d'un débat, et vise à armer les lecteurs dans la controverse.

Dans le cadre de l'élaboration de ce numéro, Iles de Paix a eu l'occasion de mener des entretiens avec des actrices et acteurs de la grande distribution, de circuits de distribution alternatifs mais également des consommatrices et consommateurs navigant au quotidien dans le paysage des circuits alimentaires en Belgique francophone. Qu'elles et ils soient ici remerciés pour leurs contributions précieuses à cette étude.

# Introduction

**L**e système alimentaire qui nous nourrit, en Belgique comme ailleurs, s'est construit autour d'un modèle centralisé où une poignée de grandes enseignes de la distribution organise l'essentiel des flux entre la production, la transformation et la consommation. Si ce modèle promet une offre alimentaire abondante et bon marché, ses coûts sociaux et environnementaux, de la précarisation des agricultrices et agriculteurs à la contribution au dérèglement climatique, deviennent de plus en plus difficiles à ignorer. Face à ces impasses, des voix multiples s'élèvent en faveur d'un changement, certaines misant sur une transformation « par l'intérieur » de la grande distribution, d'autres réclamant une rupture portée par un écosystème d'initiatives alternatives.

Ce numéro de *Phosphore* vise ainsi à offrir des repères pour comprendre les visions, alliances et tensions autour de ce débat. Pour ce faire, sur la base d'une série d'entretiens avec des actrices et acteurs du terrain ainsi que d'une revue de la littérature, nous avons modélisé les deux grandes logiques polarisées qui orientent les controverses. Leur analyse critique fait émerger, en fin de parcours, une troisième voie : celle d'une reconfiguration du régime dominant par la coexistence et l'hybridation des modèles.

# 1.

## Ascension et crise de la **grande distribution**

### Des épiceries de quartier aux hypermarchés

#### AVANT LA GRANDE DISTRIBUTION : LE RÈGNE DU PETIT COMMERCE

Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, la distribution alimentaire européenne repose sur un maillage serré de petits commerces indépendants, souvent tenus en famille. Si, dans les centres-villes, l'offre est assez diversifiée (épiceries, boucheries, boulangeries, poissonneries, primeurs), dans les quartiers populaires comme dans les campagnes, elle est réduite aux produits plus nécessaires et ordinaires, le café-épicerie étant la règle<sup>1</sup>. L'absence d'équipements de réfrigération oblige à faire les courses souvent, en petites quantités, en l'occurrence dans plusieurs magasins différents. Les achats se règlent fréquemment à crédit, en fin de semaine ou de mois.

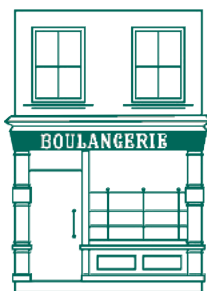
À partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'urbanisation, la croissance démographique et les innovations logistiques commencent à bousculer cet équilibre. Les premières chaînes de magasins font leur apparition : elles centralisent leurs entrepôts, standardisent les assortiments, appliquent des prix communs d'un point de vente à l'autre et cherchent à comprimer les coûts par des économies d'échelle<sup>2</sup>. Alors que, aux

États-Unis, ces expériences prennent une ampleur particulière, en Europe, elles coexistent longtemps avec le petit commerce indépendant et un troisième acteur important : les coopératives de consommation.

#### LA COOPÉRATION COMME PROJET DE SOCIÉTÉ

Le mouvement coopératif s'inspire de l'expérience de la « Société des équitables pionniers de Rochdale », fondée en 1844 près de Manchester, où des ouvriers créent leur propre magasin afin d'accéder à des denrées de base échappant aux abus du commerce spéculatif. Les règles qui en régissent le fonctionnement sont simples mais révolutionnaires : l'entreprise appartient collectivement à ses membres, la gestion est démocratique (selon le précepte « une personne, une voix »), la rémunération du capital est strictement limitée et une partie des excédents revient aux coopérateurs, proportionnellement à leur participation effective (la « ristourne »).

*Entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>e</sup>, en Europe occidentale, c'est le mouvement coopératif qui incarne la modernité logistique et organisationnelle.*



**Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle**

Cafés-épiceries, boucheries, boulangeries, poissonneries, primeurs

**1844**

« Société des équitables pionniers de Rochdale » : premières coopératives

Ces principes deviennent le socle d'un mouvement qui se diffuse rapidement en Europe, avec l'ambition de les étendre à l'économie entière, en redonnant aux classes populaires une prise sur la production et la distribution<sup>3</sup>. La stratégie poursuivie combine une densification du réseau de magasins (« intégration horizontale ») à la recherche d'une maîtrise de l'ensemble de la chaîne (« intégration verticale ») : les coopératives développent des boulangeries, des meuneries, des boucheries, des brasseries, des laiteries ou encore des confiseries<sup>4</sup>.

Mais le mouvement est impulsé par un projet politique encore plus large, visant à changer la société dans son ensemble. Les coopératives bâtissent ainsi des maisons du peuple qui réunissent cafés, salles des fêtes, bibliothèques et locaux syndicaux, offrant des espaces de sociabilité, de culture et de politisation ; elles mettent également sur pied une véritable sécurité sociale avant la lettre, avec des caisses de maladie, de chômage, de pension et de funérailles.

Entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la première moitié du XX<sup>e</sup>, le mouvement coopératif incarne ainsi une modernité logistique et organisationnelle qui arrive à peser de manière significative sur la distribution dans les bassins industriels<sup>5</sup>. En Belgique, cette puissance s'observe

de manière nette : à titre d'exemple, en 1920, l'Union coopérative de Liège compte, outre plusieurs usines de production alimentaire, 249 magasins répartis dans 213 communes<sup>6</sup>.

**LES PREMIERS SUPERMARCHÉS**

Pendant qu'en Europe occidentale les réseaux coopératifs prennent de l'ampleur, aux États-Unis un autre basculement se prépare, avec l'introduction du libre-service. La recette, inaugurée par les magasins Piggly Wiggly en 1916<sup>7</sup>, est simple : choix des articles sans intervention de vendeuses ou vendeurs, prix affichés de manière très lisible, paniers – puis caddies – mis à disposition, caisse à la sortie.

Ce changement, en apparence anodin, transforme radicalement les relations de consommation, marquant l'entrée dans l'ère du marketing de masse : le regard, l'impulsion et la mise en scène des produits deviennent des leviers commerciaux décisifs. Si, dans le modèle traditionnel, les entreprises agroalimentaires consacraient leurs efforts à convaincre les petits commerces d'acheter un produit spécifique, dans le libre-service, elles doivent surtout séduire la clientèle dans les rayons.

Cependant, ce n'est qu'en 1930, à la périphérie de New York que, pour la première fois, logistique centra-

lisée, libre-service, grande surface, parking gratuit et rotation rapide des stocks se voient réunis, marquant la naissance du premier supermarché moderne<sup>8</sup>. Le pari de l'entrepreneur Michael Cullen est simple : des coûts comprimés, de gros volumes et de faibles marges unitaires se traduiront dans des prix systématiquement plus bas que la concurrence.

Bien que ces innovations traversent l'Atlantique, leur implantation reste toutefois limitée en Europe, avant la Seconde Guerre mondiale. Les premiers supermarchés européens se distinguent des commerces traditionnels par une surface plus grande (600 à 700 m<sup>2</sup>, ce qui reste pourtant inférieur aux 2000 à 3000 m<sup>2</sup> états-uniens), un meilleur équipement (rayonnages métalliques, meubles réfrigérés, chariots) et un assortiment élargi jusqu'à 3 000 références<sup>9</sup>. Cependant, ils demeurent des magasins de proximité dont la diffusion est anecdotique. La distribution reste globalement dominée par la coexistence entre petits commerces, chaînes de magasins intégrés et coopératives de consommation.



**Fin du XIX<sup>e</sup> siècle**  
Premières chaînes de magasins

**1930**  
Premier supermarché moderne à la périphérie de New York

## La révolution commerciale ne vient pas de l'industrie, mais plutôt des entrepreneuses et entrepreneurs de la distribution.

### LA RÉVOLUTION COMMERCIALE DE L'APRÈS-GUERRE

En Belgique comme dans le reste de l'Europe occidentale, le véritable tournant dans l'appareil de distribution s'opère dans l'après-guerre : l'économiste Philippe Moati parle alors de « révolution commerciale »<sup>10</sup>. Loin d'être une fatalité, cette transformation est principalement le fruit de trois ressorts qui se renforcent mutuellement pendant les Trente Glorieuses : l'initiative de certains groupes commerciaux, la hausse continue du pouvoir d'achat et l'action déterminée de l'État.

Contrairement à ce qu'on pourrait supposer, la première impulsion vers cette révolution ne vient pas de l'industrie, qui se contenterait du traditionnel « vendre peu mais cher »<sup>11</sup> : ce sont plutôt des entrepreneuses et entrepreneurs de la distribution qui s'efforcent activement d'importer le modèle commercial d'Outre-Atlantique, animés par la perspective d'accroître leurs ventes<sup>12</sup>. Des dizaines de milliers de professionnelles et professionnels de différents pays européens participent ainsi aux séminaires sur les « méthodes marchandes modernes » organisés aux États-Unis par la *National Cash Register Company*, au cours desquels Bernardo Trujillo (surnommé « l'oracle de Dayton ») martèle ses maximes sur les vertus du libre-service en grande surface et la primauté du prix bas<sup>13</sup>.

Ensuite, la hausse sans précédent des salaires et la généralisation de la sécurité sociale créent les conditions matérielles pour que la classe moyenne naissante accède à la consommation de masse<sup>14</sup>. L'équipement des ménages en réfrigérateurs et automobiles permet les « grosses courses » hebdomadaires réalisées en un seul lieu en périphérie plutôt qu'entre plusieurs commerces de proximité. Toutes les catégories sociales aspirent à imiter le mode de vie des cadres, tirant vers le haut la norme de consommation et rendant désirable la fréquentation des nouveaux supermarchés.

Enfin, dès les années 1950, l'intervention des pouvoirs publics qui jugent la « rationalisation » de la vente au détail un enjeu majeur de modernisation et de lutte contre l'inflation<sup>15</sup>, est décisive. Les politiques d'étalement urbain, d'investissement dans les infrastructures routières, de subvention à l'achat d'équipements modernes et de promotion de la formation professionnelle dans le commerce créent un cadre favorable aux nouvelles formes de distribution. Idem pour la révision des exigences sanitaires et techniques du secteur, ainsi que l'interdiction de certaines pratiques, comme les ententes sur les prix ou le refus de vente, qui constituaient jusque-là les leviers majeurs des acteurs en amont face à la pression des distributeurs.

Les analogies de cette transformation avec le remembrement agricole qui se déroule en parallèle sont frappantes : on retrouve un même discours modernisateur porté à la fois par l'État et une majorité des élites économiques, une même pression à la productivité et aux économies d'échelle, une même reconfiguration radicale du tissu de base – fermes d'un côté, petits commerces de l'autre – au profit d'unités plus grandes, plus capitalisées, plus dépendantes de configurations logistiques et financières complexes. En France, ce lien est d'ailleurs évoqué de manière explicite par Valéry Giscard d'Estaing (alors ministre des Finances) qui, en 1963, parle de son ambition d'un « remembrement commercial »<sup>16</sup>.

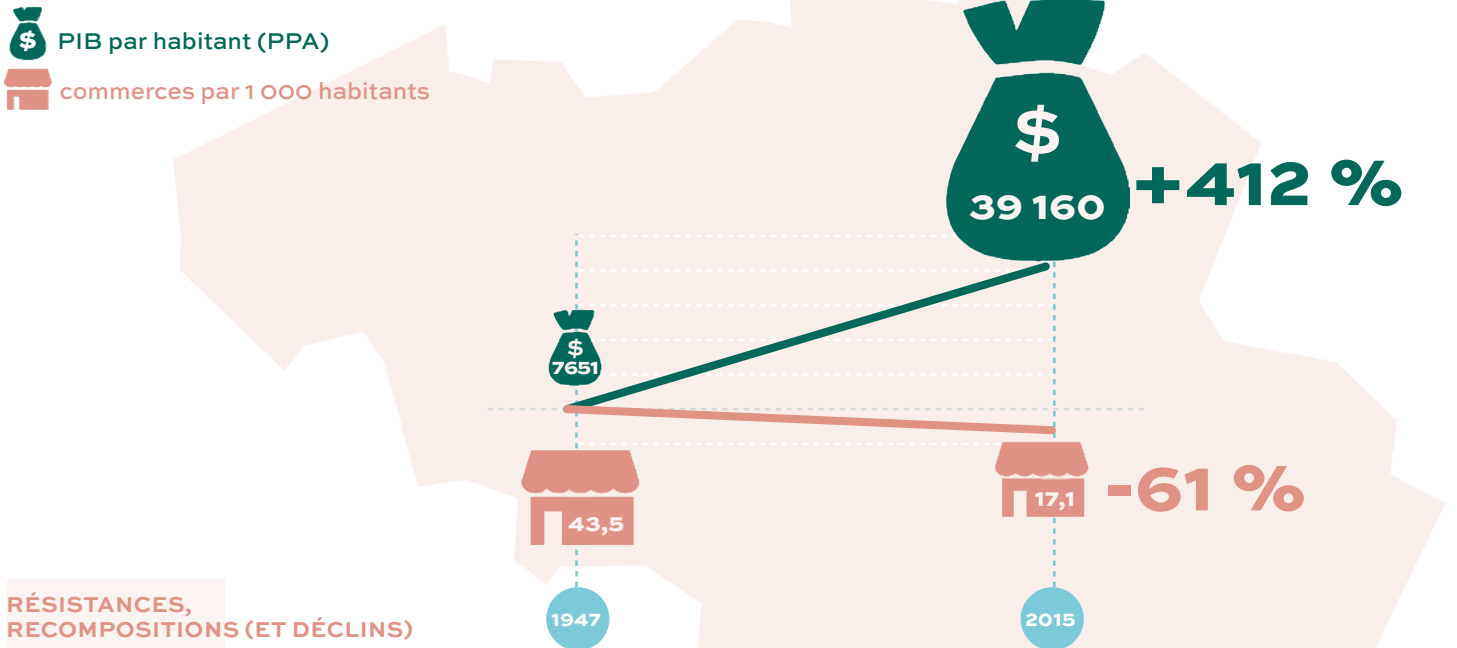


« [...] il importe de déterminer, ainsi que cela se fait dans le secteur agricole, la taille optimum des entreprises et de favoriser le développement des entités commerciales les mieux adaptées aux conditions économiques nouvelles.

*J'attache ainsi un intérêt tout particulier au problème du remembrement commercial [...]* »

Valéry Giscard d'Estaing - Discours d'ouverture aux Assises nationales du commerce, 1963

# Nombre de **commerces** par rapport au **PIB** par habitant, de 1947 à 2015



## RÉSISTANCES, RECOMPOSITIONS (ET DÉCLINS)

Ce basculement n'est toutefois pas sans rencontrer des résistances. Les organisations du petit commerce y voient un plan orchestré pour les sacrifier sur l'autel de la modernisation ; ils dénoncent l'uniformisation des paysages commerciaux et la déshumanisation de la relation marchande. Une partie de la clientèle est aussi méfiante : il faut apprendre à se passer du crédit, à planifier les achats pour la semaine, à accepter l'anonymat des grandes surfaces et le stress des files aux caisses. De leur côté, de nombreux industriels agro-alimentaires s'opposent aux distributeurs qui ne respectent plus les prix conseillés et réclament des remises.

Malgré cela, les résultats ne se font pas attendre : au moment où les supermarchés déploient des rayons frais attractifs et diversifiés, les autres commerces peinent à se conformer aux normes exigées par la modernisation. Progressivement mais constamment, le nombre de magasins familiaux diminue, certains se rattachant à des groupes de distribution de plus en plus grands.

En Belgique, entre 1947 et 2015, les commerces par habitant diminuent d'environ 61% (on passe de 43,5 à 17,1 commerces par 1000 habitants)<sup>17</sup>, alors qu'en parallèle, le PIB par habi-

tant (à parité du pouvoir d'achat<sup>18</sup>) est multiplié par 4 (on passe de 7 651 à 39 160 \$ en 2011)<sup>19</sup>.

Les coopératives de consommation, selon leurs moyens et choix stratégiques, suivent alors deux trajectoires principales en Europe occidentale<sup>20</sup>.

En Italie, par exemple, elles se réorganisent au sein de grands groupes ou consortia sectoriels. Grâce au levier décisif des « prêts des membres », elles investissent dans les nouveaux formats, au point que « Conad » et « Coop » figurent encore aujourd'hui parmi les trois leaders nationaux en termes de parts de marché<sup>21</sup>. Toutefois, cette montée en puissance se fait au détriment de l'adhésion effective aux principes historiques du mouvement et de la vocation à porter un projet politique plus large.

En Belgique, la trajectoire contraste nettement. Le mouvement se raccroche d'abord à un modèle intégrant activité économique et services sociaux, qui perd toutefois son attractivité avec le déploiement de la sécu-

rité sociale publique. Dans le même temps, il tarde à adopter les innovations modernes et à ouvrir des magasins dans les quartiers en expansion. Une spirale de décrochage s'installe alors : les membres commencent à compléter leurs achats ailleurs, ce qui entraîne une réduction des moyens et limite davantage l'offre, provoquant un désintérêt accru. À Verviers, dans les premiers vingt ans d'après-guerre, la moitié des membres quittent la coopérative locale<sup>22</sup>. Le mouvement ne tentera de rattraper le train de la modernisation qu'à la fin des années 1960, allant jusqu'à nouer des alliances avec Delhaize et Carrefour dans les années 1980. L'échec rapide de ces expériences actera cependant la fin des coopératives de consommation historiques en Belgique.

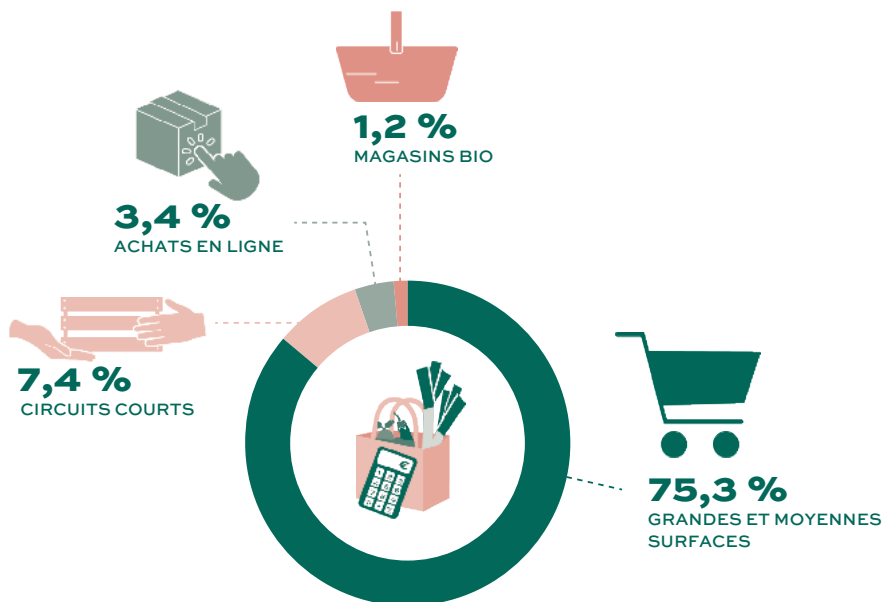
### L'ÂGE D'OR DES SUPERMARCHÉS

C'est ainsi que s'ouvre l'âge d'or des supermarchés. Ces infrastructures commerciales prennent alors la place du chaînon manquant entre production de masse et consommation de masse d'un compromis fordiste qui promet hausse du pouvoir d'achat et abondance de biens. L'archétype de la distribution alimentaire contemporaine devient ainsi l'« usine à vendre<sup>23</sup> », transposition au commerce des logiques industrielles de standardisation, d'économies d'échelle et d'organisation scientifique du travail.

Ce modèle trouve sa réalisation plus accomplie dans l'« hypermarché ». Si la Belgique est précurseur du format, connaissant trois « SuperBazar » de 3 300 à 9 000 m<sup>2</sup> dès 1961 à Bruges, Auderghem et Anderlecht<sup>24</sup>, c'est toutefois depuis la France que Carrefour fixe ses canons en ouvrant, en 1966 à Vénissieux, un premier immense magasin comptant 9 500 m<sup>2</sup> de surface de vente, 2 000 places de parking, 50 caisses enregistreuses et 2 500 caddies<sup>25</sup>.

Poussant plus loin encore la logique du supermarché, les hypermarchés offrent un assortiment qui augmente d'environ 3 000 à 20 000 références, à des prix inférieurs à tout concurrent. La part du non-alimentaire progresse et, au fil des années, les enseignes se lancent dans la vente de carburants, de produits de parapharmacie, de cosmétiques, de bijoux, voire de services financiers ou de voyages. L'hypermarché devient ainsi le pivot d'un vaste complexe commercial capable de capter une importante partie des dépenses des ménages, au détriment des commerces du centre-ville et des noyaux de quartier.

## Valeur des dépenses alimentaires en 2022 en Fédération Wallonie-Bruxelles



Source : Apaq-W<sup>27</sup>

## Les défis actuels

### UNE DOMINATION ET DES IMPACTS AUX MULTIPLES FACETTES

De nos jours, la domination de la grande distribution en Belgique, comme dans le reste de l'UE, tient à une combinaison de contrôle d'accès au marché, de pouvoir de définition des normes culturelles de l'achat et de capacité à peser sur les règles du jeu.

### Un jeu concurrentiel concentré

Dans l'UE, la grande distribution constitue un point de passage presque obligatoire pour les chaînes d'approvisionnement alimentaire<sup>26</sup> : elle contrôle l'accès au consommateur final et, par là, pèse sur l'ensemble des acteurs en amont, de l'agriculture à l'industrie alimentaire.

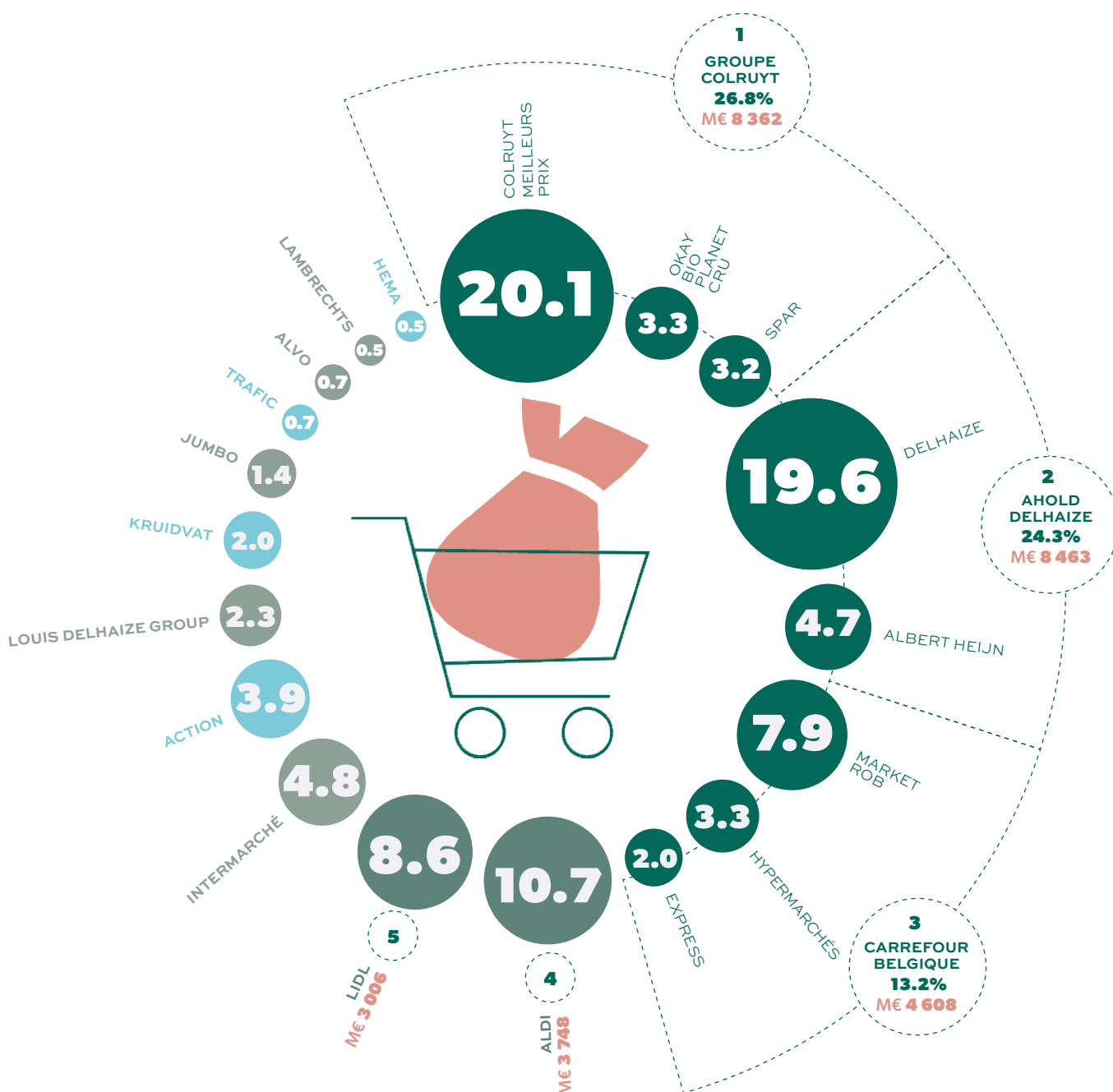
Si cette suprématie dépend du nombre de magasins, elle vient surtout de la capacité à agréger les volumes et à imposer ses condi-

tions d'achat. Les fournisseurs sont souvent très dépendants d'un petit nombre d'enseignes, puisqu'un distributeur représente souvent une fraction décisive des ventes d'une PME de transformation ou agricole, alors que l'inverse est beaucoup plus rare<sup>28</sup>.

Cette dynamique est d'ailleurs renforcée par le recours croissant à des centrales d'achat qui regroupent les commandes de plusieurs enseignes européennes<sup>29</sup>. Comptant parfois une quinzaine de membres de différents pays, celles-ci peuvent avoir une force de frappe d'environ 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel (EMD, Coopernic, Carrefour Europe, AMS sourcing, Alidis/Agenor) et, situées hors des frontières nationales, permettre aux enseignes de s'affranchir partiellement des lois nationales. La centrale Eurelec, basée en Belgique et associant Ahold Delhaize, REWE Group et E. Leclerc, a notamment fait l'objet de controverses sur les contrats et les règles applicables en matière de relation avec ses fournisseurs.<sup>30</sup>

# Parts de marché de chaque acteur de la grande distribution belge en %

En Belgique, le jeu concurrentiel est très concentré : les cinq premiers acteurs représentaient 83,5 % des parts de marché en 2025.



Sans être des supermarchés à part entière, les distributeurs para-alimentaires (near food retailers) proposent un assortiment alimentaire minimal (snacks, boissons, confiserie, produits secs de base...) qui les distingue du commerce purement non alimentaire (non-food).

Source : Wyns, S. (2025). Retail insights 2025. Gondola Academy. <https://www.gondola.be/fr/academy/downloads/retail-insights-2025><sup>31</sup>

**La grande distribution imposé l'arbitrage par le prix au détriment des autres critères, façonnant ainsi des environnements alimentaires défavorables, à l'heure actuelle, à un changement positif des comportements alimentaires.**

**Une hégémonie culturelle indiscutée**

En commençant par rassembler les besoins existants puis en faisant évoluer la demande en fonction de son offre, la grande distribution a, avec le temps, instauré sa domination. Cette dernière s'exerce notamment par son hégémonie culturelle : une capacité à façonner ce que « bien manger » veut dire et à définir ce qui compte dans l'acte d'achat. Des travaux sur la consommation montrent comment le supermarché devient un lieu où l'on développe des compétences (comparer des formats, traquer les promotions, lire des labels) et où des significations sociales se stabilisent : la normalité d'un panier hebdomadaire, l'idée qu'un bon distributeur est d'abord celui qui « protège le pouvoir d'achat »<sup>32</sup>. Dans le contexte belge, le

paysage est dominé par des acteurs dont le positionnement public passe par la promesse de « meilleur prix ». La revue *Gondola* (influente dans l'écosystème belge de la grande distribution) résume bien ce climat de « guerre du caddie », où la compétition est racontée, semaine après semaine, comme une bataille au service du consommateur<sup>33</sup>.

Ce récit est performatif : il naturalise l'arbitrage par le prix comme quelque chose d'évident, y compris lorsque d'autres critères (qualité nutritionnelle, conditions de production, empreinte environnementale) devraient peser davantage. La grande distribution a progressivement développé, à cet égard, un atout unique : elle peut observer finement les comportements (par exemple à travers les tickets et les cartes de fidélité), puis réinjecter ces informations dans les rayons et les promotions. Elle apparaît alors comme l'interprète légitime des attentes de consommation, tout en contribuant à les cadrer.

**Une influence politique déterminante**

Le pouvoir économique et l'hégémonie culturelle de la grande distribution se convertissent en une importante influence au niveau politique. D'un côté, parce que les enseignes disposent de ressources matérielles (volumes, données, capacité logistique) qui en font des interlocuteurs « incontournables » ; de l'autre, parce qu'elles se présentent comme les porte-paroles des besoins et orientations des ménages, pesant ainsi sur l'agenda public<sup>34</sup>. Elles peuvent ainsi bénéficier, dans l'espace institutionnel, d'une place déterminante dans la définition de ce qui compte comme « progrès » (quels objectifs, quels périmètres, quelles métriques, quels délais). Des organisations comme *Comeos* (regroupant les acteurs du commerce et des services en Belgique) portent, munies de dossiers « clé en main », un travail de plaidoyer continu qui répond à une contrainte politique récurrente : montrer des avancées rapides et visibles. On comprend mieux, dans ce cadre, pourquoi certaines politiques finissent par renforcer les conditions

de production ainsi que les dispositifs de « responsabilisation » des consommatrices et consommateurs, comme l'étiquetage et les labels, au lieu de contraindre fortement ceux de la commercialisation.

**Les impacts du modèle**

Au-delà des avantages de sa position dominante, le système de distribution alimentaire dominant entraîne une série de retombées négatives. Comme cela a été illustré auparavant, la concentration des enseignes lui permet de transférer le risque économique vers les maillons de la transformation et de la production. Mais cette logique de compression des coûts se répercute aussi sur le travail, en magasin et en entrepôt. La course au prix bas se traduit, en effet, par des salaires modestes, des temps partiels imposés, une intensification de la charge et des exigences de forte polyvalence. Des enquêtes menées auprès du personnel des hard-discounters décrivent des équipes réduites, une injonction permanente à « aller plus vite » et une frontière floue entre temps de travail et vie privée, des responsables continuant parfois à travailler après avoir « dépointé »<sup>35</sup>.

De plus, comme l'illustre un travail de synthèse réalisé par l'Institut du développement durable et des relations internationales<sup>36</sup> les environnements alimentaires que façonnent les supermarchés sont, à l'heure actuelle, défavorables à une transition vers des comportements alimentaires plus durables. Les effets combinés de la manière dont la grande distribution organise l'offre, promeut certains produits et applique ses marges rendent les choix les moins sains et durables plus visibles, plus simples et moins chers que leurs alternatives.

Tout en revendiquant le mérite de proposer des produits à bas prix, la performance de la grande distribution repose donc sur un triple transfert de coûts : vers les travailleuses et travailleurs, vers la santé publique et vers l'environnement.

## Exemples



**66,7 %**  
DES PLATS PRÉPARÉS  
CONTIENNENT  
DE LA VIANDE OU DU POISSON



**4 %**  
SONT  
ENTIÈREMENT  
VÉGÉTAUX



Les produits à base carnée sont omniprésents dans les supermarchés belges: sur le segment des plats préparés, près des deux tiers contiennent de la viande ou du poisson, alors que seuls 4% sont entièrement végétaux<sup>37</sup>. Cette omniprésence est telle que la plupart des supermarchés belges proposent désormais des viandes et charcuteries dites «hybrides», composées d'un mélange de protéines animales et végétales. De quoi déculpabiliser la clientèle sans changer ses habitudes... quitte à lui proposer des produits de plus en plus transformés, et à la composition de plus en plus opaque<sup>38</sup>.



Les promotions, mises en avant en tête de gondole, formats familiaux et autres prix cassés ciblent davantage les produits gras, sucrés, salés ou riches en viande que les fruits, légumes ou légumineuses<sup>39</sup>.

### Produits d'appel



€ PRIX EN RAYON  
- PAYÉ AU FOURNISSEUR

### Produits bio



€€ PRIX EN RAYON  
- PAYÉ AU FOURNISSEUR

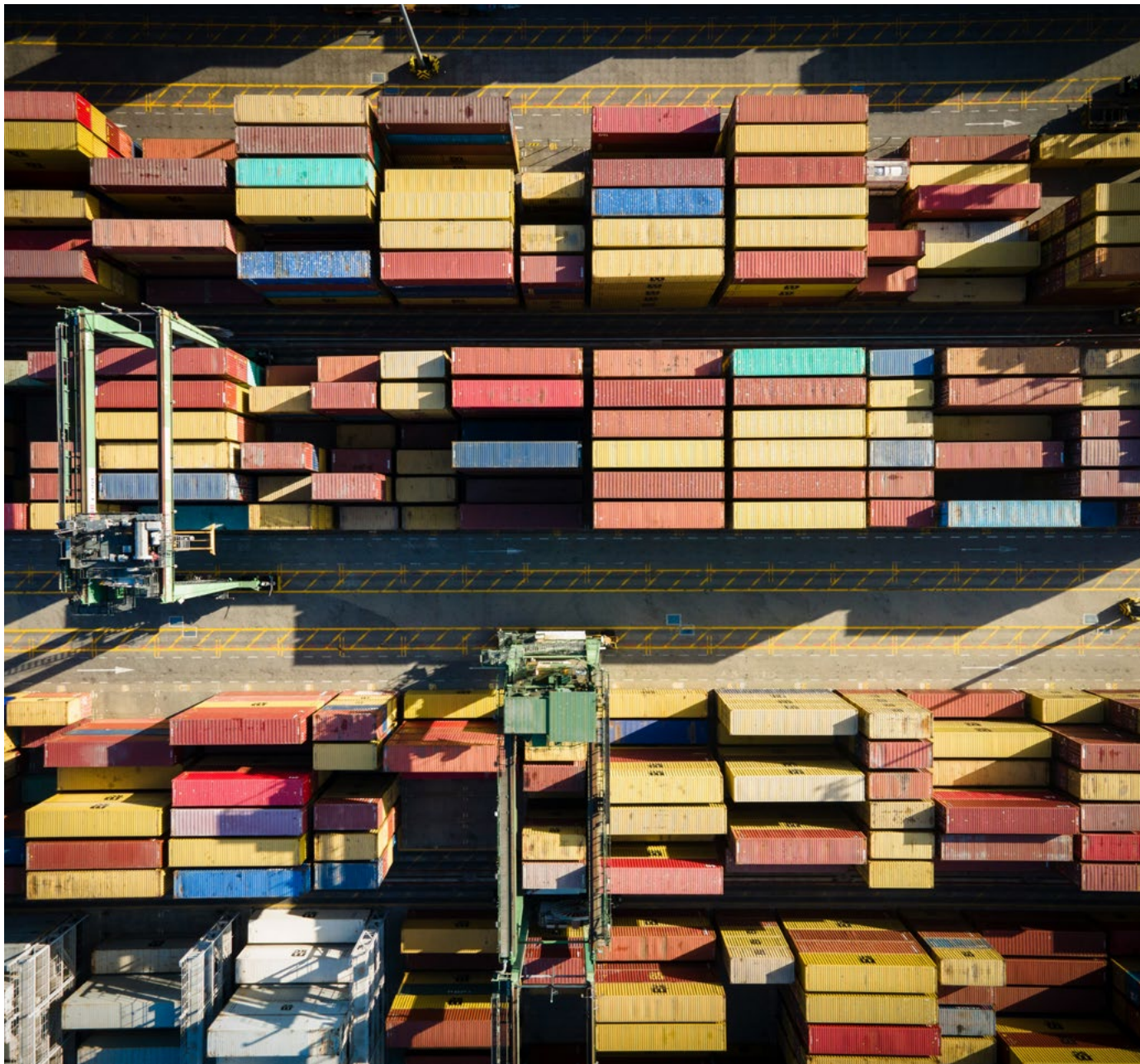
De plus, les produits biologiques sont particulièrement exposés aux sur-marges, souvent en compensant des sous-marges appliquées à des produits d'appel (du type Coca-Cola ou Nutella)<sup>40</sup>. Ce différentiel majoré artificiellement le prix des produits durables, ce qui contribue à renforcer la perception d'un « bio trop cher » – alors même que les coûts cachés d'une nutrition déséquilibrée (obésité, diabète de type 2, maladies cardiovasculaires...) restent supportés par la collectivité.

## UNE CRISE MULTIDIMENSIONNELLE

Depuis le tournant des années 2000, un faisceau de causes structurelles semble dessiner une véritable crise du système<sup>41</sup>, dont les failles se font de plus en plus visibles: les fermetures ou cessations de magasins, la valse des managers ainsi que les stratégies de relance avortées deviennent récurrents dans le secteur. En Belgique, les faillites de Makro, Match ou Smatch reflètent cette fragilité, tout comme le retrait de certaines enseignes étrangères et les restructurations des acteurs nationaux<sup>42</sup>. Mais le symptôme plus spectaculaire concerne les hypermarchés: accusés d'être trop grands, trop éloignés et trop impersonnels, d'imposer des parcours longs et des assortiments surabondants qui génèrent plus de lassitude que de plaisir, ils apparaissent désormais comme un format en décalage avec une partie croissante de la clientèle en quête de plus de transparence, de sobriété et de sens. Plus récemment, c'est également le cas des hypermarchés Cora, dont il est prévu de redécouper la superficie en plusieurs enseignes spécialisées<sup>43</sup>.

La première cause de cette crise est une simple loi de saturation. Le modèle de la grande distribution s'est construit sur l'extension continue des surfaces de vente et un cercle, en apparence, vertueux (marge réduite, gros volumes, prix bas). Une fois le territoire largement couvert en super et hypermarchés, la croissance par l'ouverture de nouveaux magasins devient, fatalement, difficile<sup>44</sup>.

La bataille s'est ainsi intensifiée sur la question des prix, entraînant une pression à la diminution des marges. Elle a aussi changé de nature: d'un côté, les grandes surfaces spécialisées (bricolage, sport, culture, ameublement...) ont capté une partie du non-alimentaire, où les hypers ne peuvent suivre ni en profondeur d'offre ni en expertise; de l'autre, la montée du commerce en ligne a fait basculer des segments entiers vers



© Pedro Farto on Unsplash

des formes d'intermédiation dématérialisée, au bénéfice de plateformes comme Amazon<sup>45</sup>.

À ces facteurs s'ajoute une transformation profonde de la structure sociale et démographique. La grande distribution reposait sur la société des Trente Glorieuses, composée de familles nombreuses, motorisées, aux revenus relativement stables, organisant leurs achats autour d'une grande sortie hebdomadaire en périphérie<sup>46</sup>. Or, ce cadre s'est progressivement fragmenté avec le vieillissement de la population, la multiplication de familles de plus petite taille, la pré-

carisation des classes populaires et moyennes concomitante à l'enrichissement des classes moyennes supérieures. Dans ce contexte, les attentes se dispersent : les premiers traquent les prix et les promotions et se tournent vers les hard-discounters (comme Colruyt, Lidl, Aldi), les enseignes de déstockage (comme Action) ou une économie « de la débrouille » (comme les magasins de seconde main), tandis que les seconds privilégient la qualité, la proximité et les circuits courts<sup>47</sup>. Le supermarché perd ainsi simultanément non seulement une clientèle plus précarisée, mais aussi une autre plus exigeante.

Parallèlement, la consommation se déplace des biens vers les services, tandis que les dépenses contraintes (logement, énergie, télécoms, assurances...) grignotent, sous l'effet de l'inflation, la part du budget disponible pour l'alimentation et l'équipement, reléguant ces deux derniers postes au rôle de variables d'ajustement<sup>48</sup>.

#### ADAPTATIONS ET PERSPECTIVES

Face à cette crise multiforme, la grande distribution multiplie les tentatives de réinvention. Une première réponse consiste à intégrer la demande de proximité, après avoir

longtemps misé sur l'hypermarché de périphérie. Les grands groupes redécouvrent ainsi le centre-ville et le quartier, s'y déployant rapidement, souvent sous forme de magasins franchisés (comme Carrefour City et Proxy Delhaize) et se positionnant sur la praticité, les horaires étendus et la fréquence d'achat. Ils investissent aussi massivement dans le digital : le *click&collect*, la livraison à domicile et une série de services numériques (applications mobiles, programmes de fidélité personnalisés) complètent alors ce tableau, redéfinissant la proximité aussi comme un gain de temps. Parallèlement, les enseignes s'efforcent de « réenchanter » leurs magasins, par exemple en réduisant la surface consacrée au non-alimentaire pour la confier à des spécialistes, ou en introduisant des espaces de restauration, mais surtout en transformant les critiques en opportunités commerciales, comme c'est le cas pour le segment du bio (dont le groupe Colruyt domine les ventes en Belgique<sup>49</sup>), local, équitable, vrac et végétal.

La grande distribution démontre donc une remarquable capacité d'adaptation. Néanmoins, le système qui a permis sa consolidation, dont les ingrédients principaux sont les grandes surfaces de périphérie, la croissance des volumes et l'abondance à bon marché, semble arrivé en bout de course. Si sa disparition brutale semble improbable, son avenir est incertain. L'économiste Philippe Moati estime que la majorité des acteurs est en train de converger vers un modèle « intégrateur », qui maîtriserait l'ensemble de la chaîne alimentaire de l'amont agricole à l'expérience en magasin ou en ligne, en passant par la logistique et la transformation<sup>50</sup>. Entre temps, de nouvelles formes d'alternatives (groupements d'achat, circuits courts, coopératives de nouvelle génération...) se frayent une voie dans la distribution alimentaire. C'est ainsi que, dans une tension entre ajustements progressifs et pressions pour une transformation plus radicale, se joue aujourd'hui l'avenir non seulement du secteur, mais aussi des systèmes alimentaires dans leur ensemble.

#### À RETENIR

- [ Avant l'avènement du supermarché, la distribution alimentaire reposait sur un maillage dense de cafés-épiceries et de petits commerces spécialisés, qui ne s'est enrichi qu'à partir du XIX<sup>e</sup> siècle d'autres formes (premières chaînes de magasins et supermarchés).
- [ Sur base de l'expérience de Rochdale (1844), les coopératives de consommation ont proposé une autre voie fondée sur la propriété collective et la gouvernance démocratique, arrivant à peser fortement jusqu'à l'entre-deux-guerres, avant d'être marginalisées par le modèle des grandes surfaces.
- [ La domination du modèle de grande distribution actuel – reliant production et consommation de masse – est un artefact historique, pas une fatalité : il s'impose au lendemain de la Seconde Guerre mondiale grâce à un soutien public actif (infrastructures, subventions, normes) aux acteurs s'appuyant sur une série d'innovations organisationnelles et techniques (libre-service, motorisation).
- [ Au travers de leur capacité à contrôler l'accès au marché, peser sur les récits et influencer les règles du jeu, une poignée d'enseignes domine aujourd'hui les chaînes d'approvisionnement. Malgré sa flexibilité, ce modèle, qui pâtit de la réorientation de sa clientèle vers d'autres filières d'approvisionnement et d'une multiplicité de nouveaux concurrents, semble toutefois en bout de course.

## 2.

# Avec ou sans la grande distribution : les deux **pôles du débat**

Dans les pages qui suivent, nous présentons deux perspectives divergentes, chacune assortie de pistes d'action cohérentes, concernant l'évolution de la distribution alimentaire : une perspective que nous avons qualifiée d'« auto-réforme », qui mise sur la capacité du secteur dominant à opérer une transformation de l'intérieur, et une perspective que nous avons intitulée de « rupture », qui considère que la transformation ne s'opérera que par le développement d'un contre-système. Ces deux modèles<sup>51</sup> sont des constructions analytiques qui visent à décoder un débat en mettant en lumière les rationalités qui l'organisent, les espoirs qu'il porte et les angles morts qu'il reste à résoudre.

Leur élaboration s'est appuyée sur une série de témoignages et d'entretiens récoltés entre juillet et octobre 2025 auprès de 17 différents acteurs du secteur, complétés par une revue de la littérature scientifique et de documents provenant d'institutions publiques, de cabinets de conseil, de think tanks, de syndicats et d'ONG. Nous avons ensuite procédé à une analyse qualitative transversale : repérage des motifs récurrents, comparaison des diagnostics (qu'est-ce qui bloque et pourquoi), des horizons souhaités (à quoi ressemblerait une distribution « soutenable »), des leviers privilégiés (technologies, normes, prix, organisation, gouvernance) et des périmètres jugés légitimes (ce qui relève de l'entreprise, du monde politique, des citoyennes et citoyens...). Cette étape nous a permis de pousser le curseur de chaque logique au maximum pour assembler deux figures cohérentes, en isolant des traits caractéristiques, en éliminant ce qui brouille, en explicitant les implicites.

Ces deux modèles visent ainsi à fournir une grille de lecture pour interpréter des positions parfois fragmentaires ou ambiguës, mais ils peuvent aussi aider à comprendre pourquoi certaines alliances

paraissent raisonnables pour les uns et inacceptables pour les autres : non pas invariablement par gain égoïste, mais parce qu'elles s'appuient sur des conceptions différentes de ce qui fait changer un système. En offrant un langage commun pour les mettre en débat, ils peuvent également ouvrir des espaces de dialogue.

### L'« auto-réforme » : le changement par la grande distribution

*« S'ils agissent rapidement et de manière résolue, les distributeurs pourront concilier au mieux ce qui est bon pour la planète et ce qui est bon pour leur activité. »*

Transforming the EU retail & wholesale sector. 2022, p. 18<sup>52</sup> (traduction personnelle)

Le modèle de l'« auto-réforme » se nourrit de l'analyse des pratiques et discours dominants au niveau des institutions publiques, des documents publiés par les cabinets de conseil stratégique, de la littérature académique économique et managériale, mais aussi de témoignages et d'entretiens avec des acteurs belges de la distribution et production alimentaire.

Il part du constat que les acteurs de la grande distribution connaissent les limites du socle sur lequel repose leur activité et qu'ils ne peuvent ignorer les risques que ce modèle fait peser sur leur viabilité à long terme. Tout en restant au cœur d'un système problématique, ils se donnent ainsi pour tâche d'en corriger les dérives en mobilisant leur puissance logistique, financière et organisationnelle au service de la diffusion de formes de consommation plus à même d'assurer leur pérennité. La question centrale devient alors : comment orienter la puissance de la grande distribution vers la transition ?

Pour faire face à un contexte de volatilité climatique, énergétique et géopolitique, ainsi qu'à une pression concurrentielle accrue (discounters, e-commerce, circuits alternatifs), les rapports d'organismes influents envi-



© Kristinak98, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons.

sagent une transformation au centre de laquelle se trouvent leur conception de la durabilité, la numérisation et le développement de compétences<sup>53</sup>. L'éco-efficience se présente ainsi comme un nouveau terrain de compétitivité qui – dans une heureuse coïncidence – promet de se superposer à une meilleure performance opérationnelle (moins d'énergie, moins de pertes, moins de kilomètres à vide, ...) et à une image d'entreprise renforcée auprès tant de la clientèle que de l'actionariat. De nouveaux outils analytiques avancés permettent d'optimiser les transports et les niveaux de stock ou d'affiner l'offre selon les variations d'habitudes et préférences d'achat, par exemple en remplaçant des produits à forte empreinte environnementale par du végétal, du local ou du vrac.

Dans ce modèle, la grande distribution assume pleinement son rôle d'acteur intégrateur<sup>54</sup> au pilotage du système alimentaire : à partir des signaux envoyés par les consom-

matrices et consommateurs, croisées avec les marges bénéficiaires ou encore les stratégies marketing, elle redéfinit ses assortiments, ajuste ses politiques de prix et de promotion, puis répercute ces exigences en amont, en tirant dans son sillage l'ensemble des autres maillons de la chaîne. Ainsi, les maillons de la production et de la transformation sont accompagnés vers des pratiques réputées plus durables en inscrivant de nouveaux critères dans leurs cahiers des charges (réduction des intrants, diversification des rotations, bien-être animal, emballages recyclables, etc.) et en accordant des conditions contractuelles plus favorables aux acteurs qui démontrent une plus grande capacité d'adaptation. Du côté de la demande, la clientèle est invitée à faire sa part en s'engageant pour le changement à travers ses choix d'achat quotidiens, pour envoyer aux enseignes des signaux puissants sur quoi mettre en avant, référencer ou déréférencer.

**Dans ce modèle, la grande distribution assume pleinement son rôle d'acteur intégrateur au pilotage du système alimentaire.**

**L'auto-réforme revendique une certaine primauté du secteur privé sur l'action publique : si l'État n'est pas absent de cette scène, il est en tout cas perçu comme lent et tatillon vis-à-vis d'entreprises agiles et innovatrices.**

La transformation du système est ainsi considérée comme un problème d'optimisation que des acteurs rationnels peuvent résoudre ensemble, au travers des mécanismes d'un marché envisagé comme forum démocratique, où les consommatrices et consommateurs souverains<sup>55</sup> expriment quotidiennement leurs préférences, chaque euro dépensé représentant un vote. Dans ce cadre, l'auto-réforme revendique une cer-

taine primauté du secteur privé sur l'action publique : si l'État n'est pas absent de cette scène, il est en tout cas perçu comme lent et tatillon vis-à-vis d'entreprises agiles et innovatrices. Ses prérogatives principales sont alors de favoriser le développement des infrastructures, d'utiliser des instruments fiscaux pour inciter et réduire les risques et d'accompagner les choix individuels sans les contraindre, par la sensibilisation et l'éducation, ou encore par la supervision de labels et de scores de durabilité.

Le rôle de cet État « souple » est complété par la société civile, qui joue un rôle de stimulation et de veille en fournissant des données comparatives sur les engagements et les pratiques des principales enseignes en matière de gaspillage, de protéines animales, d'agriculture durable ou de déforestation importée (comme « Superlist<sup>56</sup> » en Belgique), en menant des campagnes ou des actions en justice qui contribuent à augmenter le coût réputationnel de l'inaction. De manière complémentaire, les initiatives alternatives constituent autant de maquettes pour répondre à de nouvelles attentes émergentes, dont la grande distribution peut se saisir pour les adapter<sup>57</sup>, mesurant leur succès, dans cette optique, à leur capacité à atteindre une diffusion de masse.

**LA BOITE À OUTILS D'UNE AUTO-RÉFORME**

Si l'on se place pleinement dans une logique d'auto-réforme, plusieurs types d'action – dont nous proposons ici un aperçu à titre d'exemples – apparaissent cohérentes pour une évolution de la distribution alimentaire.

**Faciliter les choix de consommation durables**

La généralisation de *nudges* favorisant des choix pro-transition dans les supermarchés apparaît comme une première piste. Généralement traduits par « coup de pouce <sup>58</sup> », les *nudges* désignent des dispositifs issus de l'économie comportementale visant à réduire l'écart entre un souhait (par exemple : « acheter plus

durable ») et les comportements réels, en créant une sorte d'effet d'entraînement vers un choix en particulier<sup>59</sup>. Dans un supermarché, cela peut prendre la forme, par exemple, d'une visibilité accrue (emplacements en tête de gondole, au niveau des yeux, signalétique valorisante) des options à plus faible impact carbone, ou de leur proposition comme choix « par défaut ».

Attractifs parce que peu coûteux, rapides à mettre en œuvre et moins conflictuels que des interdictions ou des taxes, les limites des *nudges* sont pourtant prévisibles : effets souvent modestes, risque de rebond (compensation des gestes vertueux en s'autorisant d'autres comportements délétères). S'y ajoutent des enjeux éthiques : si le supermarché y gagne en augmentant ses marges ou en récupérant l'investissement par ailleurs, ces *nudges* ne sont-elles pas de simples illusions marketing ? Où passe la frontière entre coup de pouce bienveillant et manipulation ? D'où l'importance de la transparence et de l'articulation avec des mesures structurelles (régulation de la publicité, encadrement des promotions, etc.).

**Faire entrer la durabilité dans le pilotage stratégique**

Plusieurs analyses indiquent que les enseignes de la grande distribution manquent d'une gestion suffisamment structurée des risques environnementaux et géopolitiques, ce qui constitue un angle mort susceptible d'entamer leurs profits dans les années à venir<sup>60</sup>. Il s'agirait donc d'intégrer systématiquement, dans leur cartographie des risques, ceux liés au dérèglement climatique et aux matières premières problématiques (soja, bœuf, huile de palme, etc.), pour ensuite effectuer des stress tests et élaborer des scénarios chiffrant les impacts sur les marges, les volumes et la fréquentation des magasins. Ces estimations doteraient les directions financières d'un langage familier pour justifier des choix moins court-termistes, comme le désengagement progressif de certaines filières à fort impact carbone

ou la contractualisation pluriannuelle avec des productrices et producteurs engagés dans des pratiques régénératrices.

Sur ces bases, il deviendrait également envisageable de renforcer l'ancrage de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans la gouvernance interne. Aujourd'hui souvent périphériques, les fonctions liées à la durabilité pourraient devenir des directions transversales rattachées au plus haut niveau et se voir dotées d'un mandat explicite sur les décisions structurantes (investissements, assortiments, politiques de prix)<sup>61</sup>. Une partie variable de la rémunération des cadres pourrait également être liée à des indicateurs de durabilité. Pour autant, ces démarches restent largement défensives (protéger la valeur actionnariale) et, en l'absence d'autres cadres, peuvent conduire à déplacer le risque en amont de la chaîne.

### Corriger l'asymétrie d'information par la transparence

Enfin, une réglementation telle que la directive européenne sur les rapports de durabilité (CSRD, 2022/2464)<sup>62</sup> pousse la logique d'auto-réforme jusqu'à ses limites. Elle impose en effet aux grands groupes la publication d'un rapport de durabilité basé sur les European Sustainability Reporting Standards (ESRS), qui couvrent l'essentiel des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans toute la chaîne de valeur. Les informations publiées font l'objet d'une vérification externe pour aligner leur rigueur sur celle du rapportage financier. En visant à corriger le déséquilibre d'information entre des multinationales actives sur plusieurs continents et les investisseurs, les pouvoirs publics et la société civile, la CSRD parie ainsi sur la capacité du marché et de la pression sociale à orienter les modèles d'affaires vers des pratiques plus vertueuses. La contrainte porte donc sur la transparence, pas sur les résultats.

Les critiques soulignent toutefois le risque que les distributeurs répercutent la charge administrative et les coûts de mise en conformité sur les maillons en amont, sans contrepartie. Par ailleurs, sous la pression de certains États membres et organisations patronales, le Parlement européen a récemment relevé les seuils d'application (1 750 salariés et 450 millions d'euros de chiffre d'affaires), ce qui réduit fortement le nombre d'entreprises concernées<sup>63</sup> et questionne le volontarisme politique sur la question.

## La « rupture » : le changement contre la grande distribution

*« Les systèmes alimentaires ne se transformeront que si le pouvoir est confronté – non pas comme une notion abstraite, mais comme un contrôle concret de la terre et de l'eau, des marchés et du travail, du goût et des récits. »*

**The elephant at the table: policy pathways to confront power in food systems, 2025, p. 2<sup>64</sup> (traduction personnelle)**

Le modèle de la « rupture » se nourrit de l'analyse des discours et pratiques d'une majorité des personnes soutenant les initiatives alternatives et de l'agriculture paysanne, des syndicats minoritaires, de la littérature économique hétérodoxe et des sciences sociales, ainsi que d'une partie des ONG actives dans le domaine alimentaire.

Il part d'un constat difficile à réfuter : le système alimentaire actuel est structuré par des rapports de force profondément inéquitables, qui s'incarnent dans le pouvoir économique d'une poignée de multinationales contrôlant intrants, transformation et distribution, mais aussi dans des politiques publiques qui ont coévolué avec elles depuis les Trente Glorieuses. Ce déséquilibre est considéré comme l'aboutissement logique d'un capitalisme néolibéral qui transforme la nourriture en marchandise, la terre en actif financier et la sécurité alimentaire en promesse de bas prix, quelles qu'en soient les conséquences sociales et écologiques. C'est pourquoi la rupture, en puisant dans la pensée des communs et l'écologie décoloniale, préconise le développement d'une économie qui serve les humains et les écosystèmes, au lieu de les exploiter.

Dans ce cadre, la grande distribution constitue le nœud du problème. La considérer comme une potentielle force au service du changement apparaît comme un erreur fondamentale. Étant donné que ses intérêts restent incompatibles avec une alimentation juste et soutenable, toute stratégie de partenariat contribuerait en effet à ralentir, diluer ou neutraliser les transformations nécessaires. Les programmes de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), les labels privés et les politiques volontaristes apparaissent alors comme des instruments sophistiqués de re-légitimation, plutôt que comme des leviers de transformation. Il faudrait donc sortir de la logique consistant à demander à la grande distribution de bien vouloir changer pour donner à la fois aux fermes, mais aussi aux citoyennes et citoyens, la maîtrise des circuits de production et d'échange. Cette rupture est pensée comme un mouvement qui se joue principalement à deux niveaux.

Au niveau micro, se déploient des initiatives qui prouvent la faisabilité d'une distribution alternative et en construisent les bases concrètes, en développant des imaginaires et en expérimentant des pratiques fondées sur d'autres logiques (non-lucrativité,



© U.S. Department of Agriculture/Lance Cheung, Multimedia/Photojournalist\_USDA/Lance Cheung, Public domain, via Wikimedia Commons.

**La rupture s'appuie sur un État interventionniste capable d'imposer des règles contraignantes sans se limiter à « peindre en vert » un modèle substantiellement inchangé.**

gouvernance démocratique, autonomie...). Elles cherchent à s'affranchir du système dominant, avec le soutien d'une majorité de la société civile organisée et des syndicats agricoles minoritaires avec lesquels elles alimentent un « écosystème alternatif ». Cet écosystème reste cependant pris dans un environnement (faible soutien politique, fiscalité, infrastructures logistiques, normes sanitaires et urbanistiques, visibilité médiatique...) façonné par un système dominant qui lui est défavorable.

Au niveau macro, intervient une puissance publique refondée, qui soit capable d'imposer des règles contraignantes sans se limiter à « peindre en vert » un modèle substantiellement inchangé s'avère ainsi nécessaire. Cet État interventionniste ne chercherait pas la coopération des enseignes dominantes, mais le désarmement des bases de leur emprise, à travers une lutte active contre la. Son rôle serait alors de soutenir un système qui bénéficie davantage non seulement à l'ensemble de la société, mais aussi à l'éventail des services qu'il revient à cet État d'assumer : santé, équité, cohésion sociale, éducation... au cœur desquels les systèmes alimentaires jouent un rôle crucial. En retour, faire évoluer les systèmes alimentaires lui permettrait d'y gagner en termes de dépenses publiques de santé, d'éducation ou encore d'infrastructures. En paral-

lèle, il soutiendrait la construction de dynamiques alimentaires locales, par une participation citoyenne active et démocratique.

#### **LA BOITE À OUTILS D'UNE RUPTURE**

Le modèle de la rupture dessine un agenda exigeant – dont nous proposons ici un aperçu à titre d'exemple – qui combine construction d'alternatives et réécriture des règles.

#### **Renforcer la mosaïque d'initiatives alternatives**

En Belgique, de nombreuses expériences explorent des formes alternatives de distribution au niveau local. Des projets tels que BEES Coop à Bruxelles ou Oufcoop à Liège relancent l'héritage des coopératives de consommation en reprenant certains codes du supermarché classique (comme le libre-service et un assortiment assez complet), tout en les subordonnant aux principes historiques du mouvement et en privilégiant des produits issus de démarches agroécologiques. Des coopératives multi parties prenantes telles que Paysans-Artisans, Agricovert et le Réseau Paysan en Wallonie ou Cabas à Bruxelles, rassemblent plusieurs acteurs de la chaîne (production, transformation, consommation...) au sein d'une même structure, se donnant pour

# La rupture exige de combiner construction d'alternatives et réécriture des règles.

mission de re-territorialiser les systèmes alimentaires en garantissant des prix justes, stables et négociés collectivement.

La logique de la rupture pousse alors à tirer les conséquences institutionnelles de ces expériences et à les traiter comme les briques d'un futur système alimentaire en construction, où la grande distribution n'occuperait plus qu'une place résiduelle. Cela suppose des financements pluriannuels, une priorité d'accès à des sites stratégiques, mais aussi à la commande publique, ainsi que l'appui au développement d'infrastructures et d'outils logistiques capables de rivaliser avec les circuits de la grande distribution.

## Encadrer les négociations et les pratiques

Trois exemples peuvent servir de banc d'essai pour des règles plus ambitieuses à ce propos. En France, les lois Egalim 1 (2018) et 2 (2021)<sup>65</sup> ont cherché à sécuriser un socle de rémunération pour certaines filières, en imposant la prise en compte des coûts de production dans l'élaboration des prix, en relevant le seuil de revente à perte et en plafonnant les promotions agressives. Elles ont aussi mobilisé la restauration collective publique en fixant des quotas de produits « durables et de qualité », dont une part en bio.

À l'échelle de l'UE, la directive 2019/633<sup>66</sup> s'attaque plus directement aux pratiques commerciales déloyales que les grandes enseignes peuvent utiliser pour répercuter risques et coûts sur leurs fournisseurs, comme les retards de paiement systématiques, les modifications unilatérales de contrat ou la facturation de « services » non demandés. Elle en interdit 16, répertoriées dans une liste « noire » lorsqu'elles sont toujours prohibées et dans une liste « grise » lorsqu'elles ne sont autorisées qu'à condition d'être explicitement pré-

vues au contrat. Dans un registre similaire, la directive 2024/1760<sup>67</sup> sur le devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises impose aux grandes entreprises opérant dans l'UE d'identifier et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et à l'environnement dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Ces réglementations restent certes imparfaites et leur amélioration est une bataille loin d'être gagnée, comme le montrent les changements engagés dans le cadre de l'agenda de « simplification » de la Commission européenne<sup>68</sup>, qui visent à les affaiblir. Cependant, en fournissant un cadre de protection pour les opérateurs confrontés à des acteurs puissants, elles participent à l'érosion de l'avantage compétitif construit par les enseignes sur la seule dimension du prix, préparant le terrain pour que les alternatives de distribution puissent apparaître comme des options crédibles.

## Changer le « code source » de la concurrence dans l'UE

La troisième piste va plus loin, puisqu'elle propose d'agir sur les règles fondamentales du jeu concurrentiel européen, dont les articles 101 et 102 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) sont des éléments-clé. En effet, une lecture du « bien-être du consommateur » globalement réduite à l'idée que « moins cher = mieux » a longtemps permis de justifier de nombreuses fusions et concentrations d'entreprises au nom d'une meilleure efficacité et de prix plus bas, sans véritable prise en compte des effets sur les revenus agricoles, le partage de la valeur, l'environnement ou même la santé des mangeuses et mangeurs. Dans le même temps, cette approche a entravé des coopérations horizontales destinées à améliorer les conditions sociales ou environnementales, toute coordination touchant aux prix étant alors rapidement assim-

lée à un cartel, y compris lorsqu'elle visait à assurer un revenu vital ou mettre en place des standards de durabilité. Or, comme le soulignent plusieurs juristes, cela n'a rien d'irrévocable : les interprétations du droit de la concurrence ont changé au fil de l'histoire et peuvent donc être réorientées<sup>69</sup>.

Les articles 101 et 102 du TFUE pourraient ainsi être relus à la lumière d'autres dispositions (art. 11 du TFUE sur l'intégration des exigences de protection de l'environnement, des engagements de l'UE sur les Objectifs du développement durable, du droit à l'alimentation, etc.), ce qui élargirait la notion de bien-être des consommatrices et consommateurs pour y intégrer la qualité, la santé, l'environnement et les conditions de production. Une telle inflexion interprétative pourrait produire des effets systémiques.

## Angles morts de l'auto-réforme et de la rupture

Pour aborder la question « *changer le système alimentaire : avec ou sans la grande distribution ?* », aligner des arguments « pour » ou « contre » ne suffit pas. Cette réflexion gagne à s'inscrire dans un cadre plus large qui permette de penser les systèmes alimentaires comme des ensembles complexes faits de technologies, d'infrastructures, de règles, de routines de consommation, de rapports de pouvoir et du rôle de l'État comme garant des valeurs de notre société et de la protection de nos biens communs. C'est ce que propose la perspective multi-niveaux (MLP, de l'anglais *multi-level perspective*), développée autour des travaux de Frank W. Geels<sup>70</sup> et progressivement devenue l'un des principaux outils pour penser les transitions<sup>71</sup>, notamment dans le domaine de l'alimentation<sup>72</sup>.

# La **perspective multi-niveaux** et les **trajectoires de transition** socio-technique

La perspective multi-niveaux (MLP) propose de lire les transitions comme des recompositions de domaines d'activités de la société envisagés dans la globalité des aspects, culturels comme techniques, qui les organisent : infrastructures, règles, métiers, habitudes, imaginaires...<sup>73</sup> Ces ensembles « socio-techniques » sont traversés par des dynamiques qui peuvent être résumés à trois niveaux fondamentaux : le régime, les niches et le paysage.

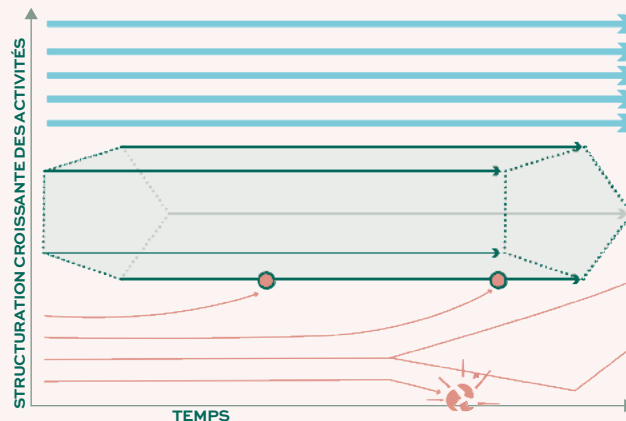
## Le paysage —————>

Le paysage dessine la toile de fond qui dépasse tout acteur pris isolément : le dérèglement climatique, l'essor du numérique, la mondialisation des échanges, les crises géopolitiques, l'évolution des valeurs... Si ces facteurs évoluent généralement lentement, ils peuvent, à certains moments, exercer une pression très forte sur le régime : c'est le cas de la pandémie de Covid-19 ou de la guerre en Ukraine, qui ont bouleversé le fonctionnement d'un grand nombre de filières.

## Le régime



C'est le « centre de gravité » de chaque domaine socio-technique, la logique dominante selon laquelle il est organisé. Dans la distribution alimentaire, le régime se compose d'éléments tels que de grandes surfaces commerciales et des rayons standardisés, ainsi que de certaines habitudes d'achat, normes de qualité, contrats-types et politiques publiques consolidés. Tout cela forme une configuration assez stable où entreprises, pouvoirs publics, usagers et experts se coordonnent à travers un même vocabulaire et une définition commune de ce qu'est un « bon prix » ou un « bon service ». Ce maillon a tendance à résister au changement, toute tentative de n'en modifier qu'un aspect – la logistique, les marges, les horaires – se heurtant immédiatement à la tension que les autres exercent sur elle.



## Les niches —————>

Les *niches* constituent des « chambres d'incubation » où se développent des apprentissages, réseaux et visions d'autres manières de produire, distribuer ou consommer. Confrontées à un environnement défavorable façonné sur mesure pour le régime, les niches ont tendance à être fragiles au départ. Elles aspirent néanmoins à intégrer voire à remplacer cet environnement. Dans l'agroalimentaire, on peut penser aux coopératives de consommation, aux magasins de producteurs, à des projets de restauration collective bio et locale, mais aussi à des *start-up* à caractère moins militant.

Ces trois niveaux fondamentaux peuvent contribuer, chacun selon sa dynamique propre, à ouvrir une « fenêtre d'opportunité » pour des changements :

- > **des niches gagnent en puissance et en légitimité ;**
- > **le paysage impose des contraintes plus fortes ;**
- > **le régime se fissure de l'intérieur à cause de contradictions irrésolues.**

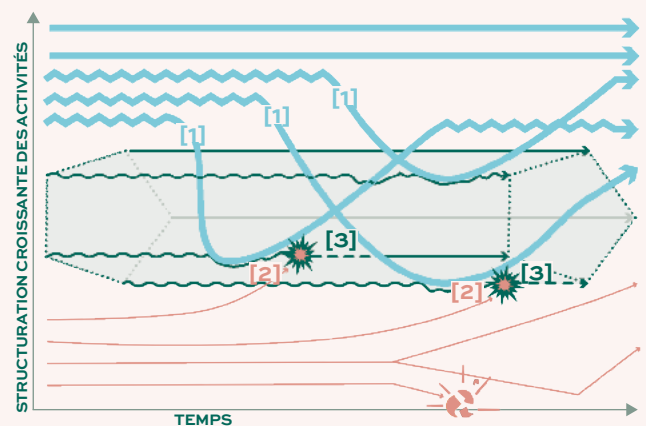
## Trois grandes trajectoires de transition possibles

Dans leur modélisation des processus de transition<sup>74</sup>, Frank W. Geels et Johan Schot ont distingué plusieurs trajectoires possibles (statu quo, transformation, substitution, désalignement/réalignement, reconfiguration).

Sur cette base, nous présentons une illustration des trajectoires considérées dans la présente étude : auto-réforme, rupture (substitution) et hybridation (reconfiguration).

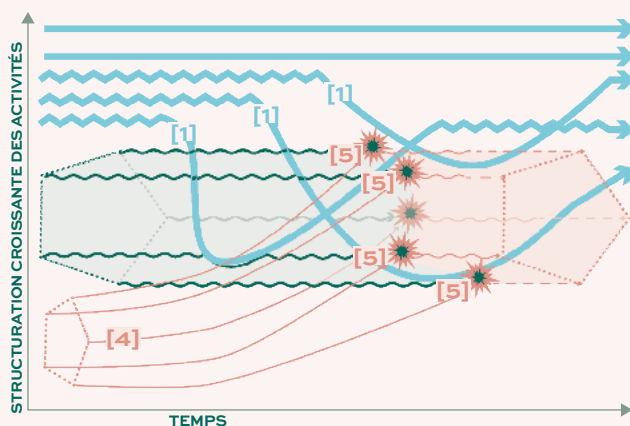
### 1 La trajectoire d'auto-réforme

correspond à une situation dans laquelle le paysage met le régime sous pression [1] sans qu'aucune niche ne soit encore assez mature pour le supplanter [2]. Les acteurs dominants restent alors aux commandes : ils ajustent leurs discours, normes et priorités, incorporent quelques innovations qui améliorent le régime, mais l'architecture de base reste similaire [3].



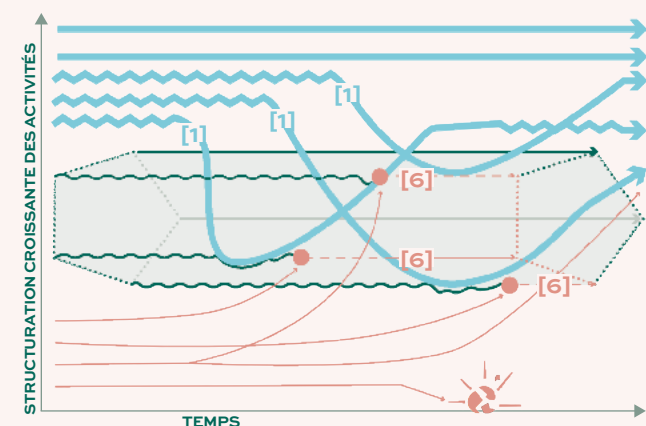
### 2 La trajectoire de rupture

se produit au contraire lorsque, au moment où le paysage accentue sa pression [1], des niches robustes ont constitué un régime alternatif « en miniature », prêt à prendre le relais [4]. Une concurrence frontale entre régimes peut alors s'instaurer [5], dont l'issue dépend autant de la force des coalitions politiques et économiques que de la stricte supériorité technique des deux modèles.



### 3 La trajectoire d'hybridation

commence par l'intégration de niches destinées à régler des problèmes ponctuels à l'intérieur du régime. Initialement perçues comme accessoires, ces nouvelles briques obligent à revoir en profondeur l'architecture du système, à mesure qu'elles se multiplient et se combinent. Les pièces du régime sont ainsi progressivement réagencées [6], par le tissage de formes d'hybridation entre ancien et nouveau.



**Le « régime » pour lequel une transition s'impose aujourd'hui est celui qui organise l'essentiel de la mise sur le marché des aliments et dont la grande distribution est le pivot.**

Dans le cas qui nous occupe, le « régime » pour lequel une transition s'impose aujourd'hui est celui qui organise l'essentiel de la mise sur le marché des aliments – en Belgique comme dans la plupart des pays d'Europe occidentale – et dont la grande distribution est le pivot. Ce régime ne tient pas seulement au format du supermarché : il repose sur des modèles d'affaires, des infrastructures logistiques, des normes de qualité, des politiques publiques, autant que sur des dynamiques sociales, habitudes d'achat et des imaginaires liés à l'alimentation. En plaçant les deux perspectives que nous avons modélisées dans le cadre analytique de la MLP, on remarque qu'elles s'apparentent aux dynamiques de certaines trajectoires possibles de transition préfigurées par Frank W. Geels et Johan Schot<sup>75</sup>. Pourtant, dès que l'on regarde de près les angles morts des deux approches et qu'on y rajoute les conditions que la MLP identifie pour ces trajectoires, on constate également que l'écart entre récit et réalité se creuse.

#### Les limites de l'auto-réforme

La perspective de l'auto-réforme, dans les termes de la MLP, pourrait correspondre à une trajectoire de *transformation* du régime, sous l'effet de pressions venues du paysage. Elle repose sur l'idée que ces pressions – crise climatique, critiques sociales, incitations économiques – se traduisent en autant de problèmes d'optimisation résolubles par des solutions technologiques et organisationnelles qui constituent, en fin de compte, des opportunités rentables pour les acteurs dominants. Ainsi, le régime se transformerait en profondeur par accumulation d'outils, pratiques et métriques plus efficaces, sélectionnées et calibrées en fonction de leur compatibilité avec la logique de captation de valeur déjà en place.

Cependant, dans cette optique, les dimensions sociales, territoriales et démocratiques de la transition semblent rester largement hors champ, le langage du partenariat ne changeant pas fondamentalement la donne. Si les maillons de la production et de la consommation, ainsi que les pouvoirs

publics, sont invités à co-construire des solutions, c'est sur un terrain dont les règles sont fixées par les grandes enseignes. Dans le même temps, la figure du consommateur souverain redistribue la responsabilité écologique vers d'innombrables micro-décisions d'achat. De plus, le phénomène bien documenté d'« effet rebond » rappelle que les gains d'efficacité sont souvent annulés par une hausse des volumes et de l'intensité de consommation, ce qui invite à relativiser les espoirs placés dans la seule innovation technologique. Dans ces conditions, la trajectoire risque de davantage ressembler à une reproduction sophistiquée des rapports de pouvoir qu'à une transformation proprement dite.

#### L'impasse stratégique de la rupture

Elle se loge ainsi plutôt du côté d'une trajectoire que Geels et Schot qualifient de *substitution* (voire de *désalignement/réalignement\**) : un puissant réseau de niches robustes prêtes à prendre le relais d'un régime qu'une déstabilisation majeure du paysage désagrège entièrement. Or, les conditions de ces scénarios ne semblent pas réunies.

Si les alternatives produisent des innovations indispensables, elles restent fragmentées, sous-capitalisées et dépendantes d'infrastructures, de cadres juridiques et autres dispositifs fiscaux. Elles ne disposent ni de la masse critique, ni des relais institutionnels nécessaires pour assumer rapidement les fonctions centrales qu'occupe la grande distribution. D'autre part, l'État ne peut pas être imaginé comme un acteur omnipotent situé au-dessus du jeu et capable d'imposer les conditions de la transition : il est lui-même pris – à

\* La trajectoire de désalignement/réalignement renvoie à une situation où des changements soudains et profonds au niveau du paysage réduisent le régime en miettes : les éléments qui le maintenaient ensemble ne tiennent plus, les acteurs perdent confiance. Ce vide ouvre un moment de flottement pendant lequel de multiples niches peuvent émerger, une configuration finissant, à terme, par s'imposer comme noyau d'un nouveau régime.



© Rieul Techer, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons.

travers ses multiples composantes – dans des arrangements institutionnels, des coalitions d'intérêts et des routines administratives entrelacées au régime.

La rupture se heurte alors à un cercle vicieux : les alternatives ont besoin d'un État transformé pour monter en puissance, mais l'État ne se transformera que sous la pression d'alternatives déjà montées en puissance. Le résultat est une forme d'impasse, où la défiance envers la technocratie coexiste avec l'espoir d'un geste décisif venu d'en haut. Faute de stratégie claire pour déplacer les rapports de force, certaines expériences locales s'agrègent en îlots très significatifs pour les personnes impliquées, mais incapables d'infléchir les grands flux économiques et normatifs. Certains récits en viennent alors à miser sur un choc extérieur qui viendrait précipiter la rupture, mais rien ne garantit qu'un tel scénario déboucherait sur une transition émancipatrice.

\*\*\*

Si l'on prend au sérieux la MLP et les angles morts des modèles d'auto-réforme et de rupture, il devient nécessaire d'explorer une autre voie, moins spectaculaire mais plus plausible : celle de la reconfiguration par coexistence et hybridation, que nous présenterons dans la section suivante.

### À RETENIR

- [ L'opposition de deux rationalités du changement, modélisées dans deux perspectives, « auto-réforme » et « rupture », construites à partir d'entretiens et sources documentaires, permet de décoder le débat et les éléments qui bloquent le dialogue.
- [ L'auto-réforme parie sur une transformation interne du système par l'optimisation : la grande distribution, consciente des risques, mobilise sa puissance logistique, financière et numérique pour diffuser des choix plus durables en amont et en aval de la chaîne, en alignant éco-efficacité et performance.
- [ La rupture mise sur un déplacement explicite des rapports de force visant à une économie des communs : elle combine contre-système (par le soutien aux coopératives, aux circuits courts et à la logistique territoriale) et règles fortes (par l'encadrement de la concentration, des pratiques déloyales et des marges).
- [ Si l'auto-réforme semble sous-traiter justice et démocratie aux « choix » d'achat et sous-estimer l'effet rebond dans l'innovation, la rupture semble, quant à elle, surestimer la robustesse des alternatives et la puissance de l'État. Ce double constat qui rend nécessaire l'exploration d'une tierce voie.

# 3.

## Viser la robustesse par la **reconfiguration**

### Assumer la coexistence et l'hybridation pour en tirer parti

La MLP nous invite à ne pas faire reposer tous les espoirs de changement sur les chances que, en l'état actuel, adviennent soudainement des miracles technologiques, des conversions morales de consommatrices et consommateurs, des montées en puissance d'enclaves alternatives coupées du système ou des virages néo-dirigistes des pouvoirs publics. Même dans des milieux très critiques de la grande distribution, les témoignages révèlent souvent la conviction qu'une majorité de la population ne se passera pas, à court/moyen terme, de la grande distribution. Beaucoup reconnaissent d'ailleurs y faire encore une part de leurs courses.

Ces constats sont rejoints par la recherche : déjà en 2011, Angela Tregear, économiste spécialiste en réseaux alimentaires alternatifs, relevait que nombre d'instruments et de routines de ces initiatives sont empruntés au régime dominant, et que l'engagement militant n'empêche pas de continuer à faire certains achats en grande surface<sup>76</sup>. Selon le sociologue Ronan Le Velly, les initiatives alternatives se démarquent avant tout par leur volonté de rompre avec le système en place, en incarnant une « promesse de différence »<sup>77</sup>. Toutefois, comme elles doivent composer avec l'existant, leurs modèles concrets reposent sur des assemblages de normes et pratiques (sur les prix, la qualité, la logistique...<sup>78</sup>) qui mêlent rupture et

continuité, en proportions variables. D'autres recherches avancent l'idée que la diversité des modèles, au sein des systèmes alimentaires, favorise l'évolution<sup>79</sup> et la résilience de ces derniers, à l'image de l'adaptation biologique<sup>80</sup>.

*La question n'est peut-être pas de savoir s'il faut s'obstiner à poursuivre l'idéal ou céder au fatalisme, mais comment faire de ce qui existe un levier pour avancer positivement.*

Dès lors, la question n'est peut-être pas de savoir s'il faut s'obstiner à poursuivre l'idéal ou céder au fatalisme, mais comment faire de ce qui existe un levier pour avancer positivement. Sur ces bases, on peut identifier une famille de pratiques et de discours nourrie par une minorité transversale (ONG, agricultrices et agriculteurs, initiatives alternatives, institutions publiques, syndicats et

même grande distribution), qui dessine les contours d'une stratégie de changement dont les marqueurs sont la coexistence et l'hybridation. Plutôt que « avec ou sans la grande distribution », la question centrale devient ici « comment, où et à quelles conditions ». La pluralité de lieux et formes de distribution n'apparaît alors pas comme un désordre à corriger, mais comme une potentielle ressource à gouverner, susceptible d'offrir davantage de marges de choix pour les publics, des débouchés plus diversifiés pour le monde agricole, et une robustesse<sup>81</sup> accrue du système. De même, l'hybridation n'est plus seulement lue comme un affaiblissement des alternatives, mais comme un vecteur de diffusion : parce qu'elles restent en partie compatibles avec le régime, celles-ci peuvent s'y glisser et introduire des codes différents.

Dans le langage de la MLP, cette orientation correspond à une trajectoire de « reconfiguration »<sup>82</sup> : elle mise sur des interfaces où les modèles s'interfécondent et où de nouvelles règles du jeu peuvent s'installer, bien que sous forme de bricolages situés<sup>83</sup>. Ces brèches permettent à des pratiques et logiques différentes (prix justes, engagements pluriannuels, agriculture biologique de conservation, réduction du gaspillage, etc.) de s'intégrer graduellement dans le fonctionnement ordinaire des chaînes alimentaires. Un régime fragilisé par la pression croissante du paysage (crise climatique, revendications de justice sociale, enjeux de santé publique, etc.) ouvre en effet des espaces pour une recomposition – sans pour autant nécessairement s'effondrer brusquement.

## Les controverses comme levier pour gouverner l'hybridation à l'échelle territoriale

Certes, les études qui analysent de près les zones de chevauchement entre modèles mettent en avant qu'elles sont intrinsèquement conflictuelles. Plutôt qu'un canevas préétabli à dérouler, on observe en effet des cycles d'ouverture et de repli des réseaux d'acteurs, rythmés par des désaccords sur la valeur, les marges, la logistique ou les pratiques agricoles, jusqu'à ce que des renégociations dessinent les compromis acceptables<sup>84</sup>. L'enjeu n'est toutefois pas de « lisser » les controverses mais d'en faire un levier : elles peuvent permettre de faire émerger des normes plus ambitieuses – à condition d'être cadrées par des dispositifs de gouvernance solides.

Cette approche va de pair avec un déplacement du centre de gravité des systèmes alimentaires vers l'échelle régionale, dont les systèmes alimentaires du milieu (SyAM)<sup>85</sup> incarnent une première traduction concrète. Fondés sur des partenariats structurés entre acteurs hétérogènes (groupements d'agricultrices et agriculteurs, légumeries, PME, grossistes, restauration collective, distributeurs, start-up, autorités territoriales, etc.), les SyAM désignent des arrangements organisationnels (chartes communes, cahiers des charges, contrats tripartites, collectifs logistiques, etc.) à mi-chemin entre circuits courts et circuits longs. Ces assemblages hybrides, aussi divers soient-ils, ont en commun l'objectif de proposer des volumes et des gammes de produits généralement hors de portée des initiatives de rupture, en mobilisant des outils et compétences du système dominant, explicitement conjugués à des impératifs de justice et de durabilité. En Wallonie, certains montages s'en approchent (Collectif 5C<sup>86</sup>, Farm4Good, Biomilk<sup>87</sup>, En direct de mon élevage<sup>88</sup>...), tout en



© I. Luc Viatour, CC-BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons.

ne réunissant pas encore l'ensemble des conditions envisagées (ancrage régional, volumes non marginaux, plusieurs débouchés, gouvernance multipartite).

Les études sur les systèmes alimentaires territorialisés (SAT)<sup>89</sup> cautionnent l'intérêt d'articuler l'ensemble de la chaîne au sein d'un projet cohérent ancré à l'échelle du bassin de vie<sup>90</sup>, avec des dispositifs de gouvernance dédiés et une intégration dans les politiques publiques (aménagement, santé, lutte contre la précarité)<sup>91</sup>. Dans ce cadre, des instances pilotées ou mandatées par les pouvoirs publics (ceintures et conseils de politique alimentaire ou, en Wallonie, la cellule Manger Demain) peuvent jouer un rôle de garants et de chefs d'orchestre, en créant des espaces où les acteurs du système alimentaire se mettent

autour de la table pour discuter d'un développement territorial qui ne se réduit pas au seul chiffre d'affaires.

Parmi ces parties prenantes, la grande distribution occupe une place essentielle, accompagnée d'une invitation à s'asseoir sur un pied d'égalité avec les autres. À cet égard, en Belgique, les magasins franchisés – souvent plus autonomes et ancrés localement – constituent des points d'entrée prometteurs<sup>92</sup>. Les initiatives de rupture demeurent indispensables : d'une part, irriguant le système en savoir-faire, normes et imaginaires alternatifs, et de l'autre, comme contre-pouvoir face aux risques de récupération ; la coexistence et l'hybridation n'exigent pas d'elles qu'elles se conforment, mais qu'elles arbitrent alliances et distances, au cas par cas, pour peser sans se dissoudre.

Quant aux citoyennes et citoyens, ils peuvent soutenir les filières les plus cohérentes par leurs achats, mais aussi, plus largement, participer aux réflexions au sein des arènes de concertation. Enfin, la participation effective des productrices et producteurs en tant que co-architectes du système, est un critère de réussite des projets.

## Coexister sans se faire avaler

La stratégie de reconfiguration mise sur la porosité du régime dominant. Toutefois, ce pari est traversé de risques qui doivent être affrontés frontalement, pour éviter que cette approche se réduise à un récit naïf du « tout le monde autour de la table » qui ferait l'économie d'un changement de fond.

Le premier, bien connu, est la récupération : par leur nature ambivalente, si les interfaces hybrides peuvent ouvrir des brèches, dans le système dominant, elles peuvent aussi se voir recyclées en simples stratégies de communication marketing. La grande distribution a en effet une capacité considérable à imiter l'esthétique et le vocabulaire des alternatives sans opérer de transformation sensible des pratiques. Quelques rayons locaux ou labels opaques peuvent ainsi verdir l'image d'un modèle qui maintient, pour l'essentiel, une logique de volumes, de prix bas et de standardisation.

Un deuxième risque tient à la tension sur la rentabilité. Le modèle économique de la grande distribution repose sur la compensation de marges faibles par des volumes importants, une logistique ultra-optimisée et un contrôle serré des coûts. Réorienter certains flux vers des filières plus intensives en travail et plus exigeantes en termes sociaux et écologiques touche au cœur de ce modèle. Par ailleurs, repousser l'effort d'ajustement sur la production ou les prix en rayon peut fragiliser les chaînes de production/distribution et les rendre plus vulnérables à la moindre perturbation.

Plus encore, cette stratégie peut sous-estimer la conflictualité et les asymétries. En mettant l'accent sur la concertation territoriale, elle peut donner l'image d'un jeu d'acteurs où chacun, pour peu qu'il y soit invité, pourrait trouver sa place. Or, les espaces de gouvernance sont rares à être pleinement inclusifs<sup>93</sup> et, même lorsque tous les acteurs sont réunis autour d'une table, certains disposent

**La multiplication d'interfaces hybrides doit être couplée à des garde-fous opposables qui les mettent le plus possible à l'abri des asymétries et autres risques de récupération.**

des ressources pour peser plus que d'autres : la grande distribution conserve un pouvoir considérable pour imposer son rythme, cadrer l'agenda et fixer les priorités. De plus, certaines controverses pourraient simplement ne pas être résolubles par des compromis doux, des lignes rouges existant sur la répartition de la valeur, les conditions de travail ou encore les produits ultra-transformés.

La multiplication d'interfaces hybrides doit donc s'assortir de mécanismes agissant comme des garde-fous qui

les mettent le plus possible à l'abri de ces risques. Le socle de critères de collaboration avec la grande distribution (et l'agro-industrie) pour le développement de filières agroécologiques en Région wallonne proposé par Agroecology in Action (AiA)<sup>94</sup>, offre une base utile à ce propos. Fondé sur les 13 principes agroécologiques du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (en anglais, *HLPE-FSN*)<sup>95</sup>, ce cadre distingue des conditions minimales et de progrès qui couvrent les pratiques agronomiques, commerciales et de gouvernance, ainsi que les engagements. Reste à sécuriser ces critères pour éviter que les brèches ne soient refermées à la première restructuration stratégique d'une enseigne ou au premier choc de marché.

Dans la conjoncture actuelle, seules les autorités publiques ont le poids et la légitimité pour jouer ce rôle de garantie via des politiques cohérentes et, lorsque cela s'avère nécessaire, une formalisation juridique. En filigrane, cela suppose un « État partenaire »<sup>96</sup> qui ne soit ni simple facilitateur des mécanismes de marché, ni architecte unique d'un modèle imposé d'en haut, mais garant de règles stables dans des rapports de force asymétriques.

Un État qui soutient durablement des dispositifs de gouvernance territoriale, protège des communs clés (santé publique, foncier, infrastructures, semences, données) contre une stricte logique de rentabilité, fixe des bornes aux pratiques destructrices (pression sur les prix agricoles, impacts environnementaux, processus industriels d'ultra-transformation alimentaire), tout en laissant une marge d'invention sur les modalités aux acteurs concernés.

De tels instruments existent déjà, mais restent dispersés. La Wallonie en a donné des prémices : le référentiel *Vers un système alimentaire durable en Wallonie*<sup>97</sup> a posé un cadre commun, soutenu par des structures territoriales (Manger Demain, cein-

## *Dans la conjoncture actuelle, seul un « État partenaire » a le poids et la légitimité pour garantir, via des politiques cohérentes et une formalisation juridique, des règles stables dans des rapports de force asymétriques.*

tures alimentaires) et stimulé via l'appel à projets « Relocalisation de l'alimentation<sup>98</sup> ». Avec des compétences fragmentées entre niveaux de pouvoir, l'État partenaire y pourrait prendre ici la forme d'une coordination institutionnelle à apprendre et stabiliser.

### **Pistes d'action hybrides**

Nous présentons ici celles qui pourraient constituer les pièces clé d'un puzzle de reconfiguration : des initiatives hybrides déjà en place (coopératives de production, supermarchés participatifs et supermarchés bio-locaux), ainsi que deux propositions convergentes (Sécurité sociale de l'alimentation et Pacte à la consommation), provenant de milieux très différents mais susceptibles d'ouvrir une fenêtre d'opportunité au niveau macro-institutionnel.

#### **COOPÉRATIVES DE PRODUCTION : STRUCTURER L'OFFRE POUR PESER**

Si on commence par le début de la chaîne, l'organisation collective des agricultrices et agriculteurs est décisive afin de peser dans la négociation avec l'aval, comme le montrent des études de cas d'expériences belges (Bel'grain, Farm For Good, Cultivae, le Collectif 5C)<sup>99</sup> et plusieurs autres analyses<sup>100</sup>. De même, il semble également essentiel qu'elles et ils ne se retrouvent pas isolés dans les espaces de concertation. Si les coopératives de production – voire multi-acteurs – permettent de mutualiser risques, connaissances, équipement, infrastructures et services, elles permettent aussi d'aborder les

discussions avec des acteurs puissants dotés d'une force de frappe bien plus grande qu'une mosaïque d'exploitations isolées. Tout en composant, dans différentes formes et mesures, avec les outils du système dominant, les projets qui émergent en Belgique autour de l'idée de « juste prix » ou, plus largement, de l'agroécologie, concourent ainsi à déplacer les rapports de force en intervenant à la source de l'offre.

En Wallonie, Farm For Good (FFG) offre un exemple particulièrement intéressant à ce titre. La structure coopérative regroupe aujourd'hui près d'une centaine de fermes, soit une superficie d'environ 8 000 ha, de grandes cultures engagées dans l'agriculture biologique (ou en conversion) combinée à des pratiques de conservation des sols. D'une part, FFG organise l'échange d'expériences entre pairs et propose un accompagnement agronomique pour avancer collectivement vers des systèmes biorégénératifs. De l'autre, puisque les fermes membres sont trop grandes pour vivre exclusivement de la vente directe ou des circuits courts, mais également trop petites ou trop diversifiées pour être compétitives sur le marché conventionnel, elle développe des filières de céréales, de moutarde ou d'oléagineux qui, dès 2025, représentent plusieurs milliers de tonnes.

Concrètement, FFG se positionne comme interlocutrice et intermédiaire entre les différents acteurs de la chaîne, afin de conclure des engagements jugés bénéfiques pour toutes et tous, dans une logique de transparence. Elle cherche en priorité des partenariats avec des indus-

triels de taille moyenne, comme Bister ou Copains, pour disposer de volumes suffisamment importants tout en restant dans des relations où le dialogue – autour du cahier des charges comme des marges – reste possible. Les contrats sécurisent des volumes et des prix calculés à partir des coûts de production moyens par filière, auxquels s'ajoute une prime destinée à couvrir les risques et les investissements supplémentaires liés aux pratiques régénératives. L'un des rôles centraux de la coopérative est alors d'identifier à quel niveau (transformateurs, marques, distributeurs, parfois même consommateurs) cette contribution peut être prise en charge et dans quelle mesure elle peut être « étalée » le long de la chaîne plutôt que laissée à un seul maillon.

D'autres coopératives belges, comme Biomilk, FairBel et En Direct de Mon Élevage, dessinent des profils voisins, chacune avec ses spécificités. On y retrouve un même triptyque structurant : un cahier des charges avec un label ou une marque commune, des prix calculés à partir des coûts réels, une contractualisation avec un ou plusieurs transformateurs et/ou distributeurs. Ces initiatives rendent ainsi une marge de manœuvre aux agricultrices et agriculteurs, ce qui leur permet d'expérimenter des pratiques agricoles ambitieuses sans être soumis à la pression de trouver seuls leurs débouchés. De plus, elles introduisent dans l'espace de la grande distribution des produits et récits pouvant alimenter un débat sur les enjeux de la transition. Malgré tout, la dépendance de ces coopératives à quelques partenaires puissants les rend vulnérables, c'est pourquoi s'articuler à des formes de

distribution qui combinent une capacité d'absorption de volumes significatifs et des conditions commerciales plus équitables pourrait enrichir et renforcer leur modèle, assurant ainsi la poursuite de son développement.

### SUPERMARCHÉS PARTICIPATIFS ET SUPERMARCHÉS BIO-LOCAUX : DES FORMATS HYBRIDES

Les deux familles de projets, supermarchés participatifs d'une part, et supermarchés bio-locaux de l'autre, qui infléchissent le format du supermarché classique en le recomposant autour de pratiques hybrides, pourraient constituer la deuxième pièce d'un puzzle de coexistence/hybridation.

#### Les supermarchés participatifs

Dans le cas des supermarchés participatifs, la promesse, qui s'inscrit explicitement dans l'héritage du mouvement coopératif, est avant tout politique : renverser les rapports de propriété, de travail et de gouvernance, en réinventant les grandes surfaces sur des bases démocratiques et non lucratives<sup>101</sup>. L'accès au magasin est réservé aux membres, qui sont à la fois propriétaires, clients et main-d'œuvre : l'adhésion implique une part sociale et une certaine quantité de travail bénévole (généralement autour de 2-3 heures par mois). Cette réduction considérable de la masse salariale permet d'appliquer une marge brute unique proche du prix de revient (20-22%), qui s'ajoute au prix que les productrices et producteurs partenaires fixent généralement sans négociation à la baisse.

Le modèle emblématique est celui de la Park Slope Food Coop à New York, qui a depuis inspiré des expériences similaires en France et en Belgique (La Louve à Paris, BEES coop à Bruxelles) : une surface importante en libre-service, avec assortiment complet (frais, conserves, surgelés, préparés) et profondeur de gamme (La Louve revendique 7 000 références), incluant des produits bio, locaux, équitables, mais aussi conventionnels et entrée de gamme<sup>102</sup>. Le pari est celui d'une offre élargie, quitte à travailler, pour une partie des produits,

## Les supermarchés participatifs réinventent les grandes surfaces sur des bases démocratiques et non lucratives.

avec les mêmes plateformes logistiques et les mêmes grossistes que la grande distribution. Dans l'esprit du « tout sous le même toit », l'idée est en effet que même les achats jugés moins vertueux soient faits dans la coopérative plutôt qu'ailleurs. Pour éviter une multiplication des transactions et rester compétitif en prix, une optimisation logistique poussée est d'ailleurs défendue explicitement.

C'est sur ce dernier aspect qui se situe la différence fondamentale avec les nouvelles coopératives belges de consommation – exception partiellement faite de la BEES Coop à Bruxelles – qui, au contraire, privilégient un assortiment plus restrictif et des relations d'approvisionnement directes, en évitant autant que possible produits et grossistes conventionnels. Cette différence est cruciale pour la stratégie dont nous discutons ici : en Belgique, ce sont ces expériences qui ont été érigées en emblèmes du « supermarché participatif<sup>103</sup> », alors qu'elles s'apparentent plutôt au format de l'épicerie et restent souvent perçues comme des

lieux « pour convaincus ». En effet, si elles jouent un rôle précieux d'aiguillon, confondre systématiquement les deux modèles prive la réflexion d'un prototype hybride particulièrement prometteur qui assume de concurrencer frontalement le supermarché classique sur son propre terrain – les volumes et la complétude du panier – tout en y injectant des principes démocratiques forts.

#### Les supermarchés bio-locaux

La deuxième famille de projets, les supermarchés bio-locaux comme Färm (31 magasins en Belgique), The Barn (9 magasins à Bruxelles et Anvers) ou D'Ici (3 magasins en province de Namur), se situe sur l'autre versant de l'hybridation. Dans ce cas, la promesse est plutôt de faire exister des supermarchés axés autour d'une offre qui soit attentive aux impacts environnemental et sanitaire (pratiques agricoles, profil nutritionnel, utilisation ou type d'emballages...). Les exemples mentionnés proposent une offre dont une part significative est issue de productrices et producteurs de proximité, dans des magasins de taille comparable à ceux de la grande distribution classique et parfois ouverts 7 jours sur 7.

D'Ici, par exemple, propose un large assortiment de produits alimentaires et non alimentaires, avec une majorité de produits belges et de fournisseurs situés à moins de 50 km de ses supermarchés de Naninne, Wépion et Champion. L'entreprise est certifiée B Corp (ce qui couvre la gouvernance, les conditions de travail et l'environnement), en particulier pour répondre à l'accusation de greenwashing adressée à de nombreux acteurs qui se disent durables<sup>104</sup>. Färm et Barn, de leur côté, revendiquent de 2 000 à 5 000 références de produits presque exclusivement bio respectant des chartes exigeantes, dont la première, par exemple, se distingue pour son engagement à exclure les multinationales cotées en Bourse<sup>105</sup>. En général, ces chaînes revendiquent travailler sur des partenariats forts et s'adapter à la fourchette de prix fixée par les productrices et producteurs.



© Alhatura Kommunikation – Marc Doradzillo, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons.

Si, sur le segment bio-local, les prix sont compétitifs, un panier complet constitué dans ces rayons revient généralement plus cher qu'un panier équivalent composé dans l'assortiment mixte d'un supermarché généraliste. Il ne faut également pas oublier que ces entreprises sont contrôlées par leurs fondateurs et investisseurs, sans limitation de la rémunération du capital ni véritable participation aux décisions au niveau statutaire. Cela s'applique même lorsqu'elles reposent sur un statut juridique de coopérative<sup>106</sup>, entre autres car la législation belge à ce propos est assez peu restrictive<sup>107</sup>. Il en découle une exposition potentielle à des dynamiques spéculatives avec un risque de pression accrue sur les filières, comme le souligne une enquête journalistique de Tchak! sur la fusion de Färm avec Biotope (l'un des plus gros acteurs du bio dans l'UE)<sup>108</sup>.

\*\*\*

Au total, si les supermarchés participatifs et les supermarchés bio-locaux n'échappent pas aux contradictions de l'économie de marché, ils peuvent néanmoins constituer des nœuds importants d'une reconfiguration de la distribution alimentaire qui offrirait, aux productrices et producteurs engagés dans des démarches agroécologiques, de nouveaux débouchés à des conditions contractuelles plus favorables. Le potentiel de ces formats semble encore plus prometteur lorsqu'il est combiné à celui des coopératives de production pour, ensemble, favoriser la création de chaînes d'approvisionnement agroécologiques capables de traiter des volumes considérables – une base solide pour le développement de Systèmes Alimentaires du Milieu (SyAM).

### SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION ET PACTE À LA CONSOMMATION : UNE TRADUCTION MACRO-INSTITUTIONNELLE

Dans le puzzle que compose une stratégie de coexistence/hybridation, les propositions convergentes d'une Sécurité sociale de l'alimentation (SSA) et d'un Pacte à la consommation jouent un rôle potentiel de charnière macro-institutionnelle.

La proposition de développer une SSA part d'un constat double : d'un côté, l'aide alimentaire répond à la précarité au coup par coup sans remettre en cause le système et, de l'autre, les productrices et producteurs engagés dans des pratiques durables sont pénalisés par le système actuel<sup>109</sup>. Les promoteurs du modèle, d'abord en France (Ingénieurs sans frontières) puis en Belgique (collectif CréaSSA), ouvrent

alors la question dans la perspective universaliste de créer une nouvelle institution publique, pensée comme une nouvelle branche de la Sécurité sociale et chargée de poursuivre trois grands objectifs : augmenter le budget alimentaire des ménages, dégager des financements structurels pour la transition des systèmes alimentaires et démocratiser le contrôle politique de l'alimentation.

Concrètement, le cœur de la proposition, telle qu'elle circule aujourd'hui en Belgique<sup>110</sup>, prévoit que chaque résidente, chaque résident reçoive une allocation alimentaire mensuelle de 150 € (des majorations pour les publics reconnus comme précaires seraient envisagées), versée sur une carte dédiée et utilisable uniquement pour des biens ou acteurs conventionnés. Le financement reposerait sur une cotisation proportionnelle aux revenus (salariaux, professionnels, patrimoniaux), complétée par une contribution de l'État, éventuellement via une fiscalité ciblée sur les bénéficiaires des multinationales agroalimentaires et/ou sur les produits ultra-transformés. Les produits et/ou acteurs éligibles seraient définis démocratiquement, à partir de critères de durabilité (local, circuits courts, justice sociale, qualité nutritionnelle) alignés sur les stratégies alimentaires régionales (Good Food, référentiel wallon, etc.) et discutés dans des espaces du type des conseils de politique alimentaire. L'idée serait de faire de ce conventionnement un outil de démocratie alimentaire où les citoyennes et citoyens co-définissent ce qu'il est légitime de soutenir collectivement.

Le projet ne postule pas, par principe, un retrait de la grande distribution : au contraire, il ouvre la possibilité d'impliquer cette dernière, à condition qu'elle accepte de se plier aux critères de conventionnement. Comme le relève une récente publication de la Ceinture Alimentaire Liégeoise (CATL)<sup>111</sup>, une convergence inattendue, mais potentiellement très féconde, avec certaines analyses issues du monde de la distribution lui-même, émerge à ce niveau. Dans

un récent livre<sup>112</sup>, le PDG de Gondola, Pierre-Alexandre Billiet, plaide pour considérer les crises contemporaines successives (sanitaire, énergétique, inflationniste) comme autant d'opportunités de refondation. Il dessine ainsi les contours d'un Pacte à la consommation entre gouvernement, entreprises (en particulier la grande distribution), citoyennes et citoyens, pour accélérer la transition vers une consommation plus durable, plus locale et plus sobre, en sortant du paradigme de la surconsommation.

## *Même si la SSA et le Pacte appartiennent à des univers idéologiques distincts, ils se trouvent alignés sur deux idées centrales.*

Ce Pacte propose la mise en place d'un fonds pour la consommation durable qui serait alimenté par l'internalisation des externalités négatives dans la fiscalité de la consommation, à travers une taxation spécifique ou des ajustements de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les produits les plus polluants ou socialement coûteux. Le fonds servirait à financer des titres à la consommation dédiés à l'achat de produits locaux, sains et durables, mais aussi à soutenir les producteurs et distributeurs qui respectent une série de critères stricts. Cette logique s'inscrit dans la famille des instruments économiques de type bonus-malus, largement discutés dans la fiscalité environnementale<sup>113</sup> : taxer les biens et services à forte

empreinte tout en subventionnant les alternatives vertueuses. Si la proposition peut être lue comme une tentative de sauvetage des structures de pouvoir dominantes, elle ouvre malgré tout un espace politique où le modèle de la grande distribution cesse d'être une boîte noire pour devenir un objet de négociation explicite.

Même si la SSA et le Pacte appartiennent à des univers idéologiques distincts, ils se trouvent alignés sur deux idées centrales. Premièrement, que la poursuite de la course au moins cher n'est plus tenable ni pour la planète, ni pour les producteurs, ni même pour les acteurs dominants du secteur. Deuxièmement, que la consommation n'est pas qu'une affaire de choix individuels, mais un objet de contrat sociétal, où l'on peut décider collectivement de ce qui est soutenu, fiscalement et budgétairement, et de ce qui ne l'est plus. Le croisement de ces deux propositions est précieux au niveau stratégique : toutes deux se présentent comme des tentatives de reconstruire un cadre où l'accès à une alimentation de qualité serait davantage garanti par des mécanismes de solidarité, où les incitations économiques seraient alignées sur une transition agroécologique, où la grande distribution évoluerait dans un cadre qui valorise les démarches les plus exigeantes en termes de rentabilité autant sociale et environnementale qu'économique.

La question de l'acceptabilité politique reste toutefois largement ouverte. Si la SSA nécessite le soutien des syndicats et du patronat, qui gèrent paritairement l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS), le Pacte offre, quant à lui, une porte de sortie à une grande distribution en crise. Un compromis ne semble pas impossible à imaginer à ce niveau. D'autre part, les mécanismes de financement doivent être mieux précisés, puisque les budgets évoqués sont conséquents : en Belgique, un déploiement à plein régime de la SSA a été estimé de l'ordre de 20 Md€ par an<sup>114</sup>. Ce chiffre, peu audible au niveau politique, est toutefois à mitiger en considérant les retombées positives

sur les couts cachés de l'alimentation en Belgique, estimés à hauteur de 95 Md€ par an<sup>115</sup>. Dans une optique de déploiement graduel, on pourrait ainsi imaginer de commencer par conditionner un instrument déjà largement distribué en Belgique, comme les chèques-repas, à des critères plus stricts, remplacer les colis alimentaires par des chèques « alimentation durable » ou encore orienter une partie des allocations familiales, selon la même logique

À titre d'exemple, le 2 février 2026, la Cellule Manger Demain (Wallonie) a proposé une nouvelle offre de cartes de réduction visant à faciliter l'accès à une alimentation durable, en ciblant notamment les femmes enceintes, les familles monoparentales et les bénéficiaires de l'intervention majorée (BIM). Chaque Pass, valable du 2 février au 31 octobre, donnait droit à une réduction de 5€ par tranche d'achat de 15€ à chaque passages en caisse, dans une série de points de vente partenaires. Étaient éligibles les produits frais, locaux, non transformés (fruits et légumes, viandes et charcuteries, pains et produits de boulangerie, produits laitiers frais, œufs et vrac). Le succès a été fulgurant : en deux semaines à peine, la limite de l'enveloppe budgétaire disponible était atteinte.

Si l'on parvient à faire en sorte que, dans la Belgique de demain, il soit « normal » que chacune et chacun dispose d'un crédit alimentaire utilisable dans des lieux où les prix et la durabilité des conditions de production des aliments sont encadrés, il deviendra nécessaire de recourir à des agencements de type SyAM, capables d'absorber des volumes croissants tout en maintenant des critères socio-environnementaux élevés. On voit ainsi comment, dans le puzzle de coexistence/hybridation, les trois pièces illustrées pourraient s'articuler : on peut imaginer que des expériences hybrides comme la coopérative Farm For Good ou les supermarchés participatifs sur le modèle de La Louve auraient toutes les cartes en main pour devenir des briques majeures du système, élevant ainsi le seuil de pratiques et standards, avec un effet domino bénéfique sur d'autres initiatives plus radicales.

#### À RETENIR

- [ À court/moyen terme, la plupart des ménages dépendront encore du système dominant, dont les alternatives elles-mêmes empruntent nombre d'outils et de pratiques. La question clé devient dès lors : « comment, où et à quelles conditions travailler avec la grande distribution ? ».
- [ La coexistence et l'hybridation de différents modèles de distribution peut ouvrir des marges de choix, diversifier les débouchés agricoles et rendre le système plus robuste : une stratégie de « reconfiguration » mise sur des interfaces où ces modèles s'interfécondent, injectant des règles nouvelles dans les chaînes d'approvisionnement conventionnelles.
- [ Les SyAM peuvent incarner ce « milieu » : chartes, contrats tripartites et logistique collective relient circuits courts et longs à l'échelle régionale, pour produire des volumes et une gamme crédibles tout en imposant des exigences socio-environnementales.
- [ Le pari hybride comporte ses pièges, d'où l'intérêt de prévoir des garde-fous. Leur sécurisation demande un « État partenaire » qui garantisse des règles stables, protège des communs clés et coordonne les outils existants pour sécuriser les brèches.
- [ En Belgique, une trajectoire de reconfiguration pourrait assembler trois briques : des coopératives de production qui pèsent sur les prix et les contrats (FFG, Biomilk...), des supermarchés participatifs ou bio-locaux offrant un panier complet et écoulant les volumes, et un cadre de type SSA/Pacte à la consommation qui aligne l'environnement macro-institutionnel pour que le durable devienne la norme.

# 4.

## Conclusion

**Réformer la grande distribution de l'intérieur, construire des alternatives qui en contestent frontalement le pouvoir ? Prise isolément, aucune de ces approches ne semble en mesure de renverser un système aussi structurant que l'actuel régime de distribution alimentaire. C'est dans leur articulation, parfois conflictuelle mais potentiellement féconde, que peut se jouer une dynamique de changement à la hauteur des enjeux : la transition passera probablement par un faisceau de leviers agissant à des niveaux différents.**

Les efforts d'auto-réforme de la grande distribution restent nécessaires : faciliter des choix de consommation durables, intégrer cette durabilité dans le pilotage stratégique, accroître la transparence des activités... Tant que ces changements restent enfermés dans la logique exclusive de la compétitivité et de la fidélisation de la clientèle, leur portée demeure fragile. Inscrits dans des dispositifs co-construits avec les acteurs de terrain, en revanche, ils gagnent en stabilité et en capacité à faire bouger les normes du secteur.

De même, les coopératives et autres initiatives en rupture avec le système dominant jouent un rôle crucial dans l'expérimentation de nouvelles relations au prix, au travail et à la propriété. Isolées, elles peinent à peser sur les infrastructures, les réglementations, les habitudes de consommation existantes, mais, insérées dans des projets territoriaux, elles peuvent devenir des référentiels pour des cahiers des charges publics et, parfois, des segments de la grande distribution prêts à s'écarter des pratiques conventionnelles.

Au croisement de ces deux stratégies en émerge une troisième, par l'hybridation de deux modèles différents. Dans la pratique, cette stratégie ressort en effet comme à la fois la plus spontanée pour les mangeurs

(qui ont bien souvent pour habitude de compléter leurs achats locaux en grandes surfaces) et la plus négligée dans les discours portés par les alternatives (qui se refusent à dialoguer avec elles). C'est pourtant sur elle qu'il paraît nécessaire d'investir en priorité. Il s'agirait d'organiser, sur des territoires concrets, des espaces où les pouvoirs publics cesseraient de jouer uniquement le rôle d'arbitres lointains, rendant possibles la négociation de règles communes et le développement d'arrangements composites entre acteurs qui ne partagent ni les mêmes horizons, ni les mêmes contraintes.

Cette stratégie sera d'autant plus efficace si elle peut s'exercer dans de tels espaces, où les rapports de force entre grande distribution et alternatives pourraient trouver un équilibre et où pourraient s'hybrider pour s'enrichir des dynamiques déjà à l'œuvre dans les deux approches exclusives.

Dans ce cadre complexe, un renforcement du dialogue entre les tenants des différents modèles est dès lors nécessaire, sous l'impulsion des gouvernements et avec l'appui des structures de gouvernance alimentaire territoriale.

Alors que l'économie de marché invite à considérer nos achats comme une affaire individuelle, on observe que les chaînes de production-transformation-commercialisation portent en réalité des enjeux de société profonds. Les responsabilités de chaque partie prenante, y compris de l'État, sont à rappeler, et pas seulement en termes de rentabilité économique. Des initiatives démontrent déjà que d'autres modèles, plus justes mais toujours rentables, sont possibles, que les consommateurs souhaitent une évolution de l'offre et que des changements profonds sont devenus indispensables à la survie de la grande distribution. Il reste maintenant à cette dernière à s'en emparer pleinement et à assumer ses responsabilités sociétales, pour des systèmes alimentaires plus durables pour toutes et tous.



# Notes bibliographiques

- 1 Daumas, J.-C. (2020). « Les grandes surfaces : De l'invention du discount à l'essor du e-commerce (France, 1945-2019) ». In J.-C. Daumas (Éd.), *Les révolutions du commerce. France, XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle* (p. 267-292). Presses universitaires de Franche-Comté. <https://doi.org/10.4000/books.pufc.20324>
- 2 Stanton, J. L. (2018). A brief history of food retail. *British Food Journal*, 120(1), 172-180.
- 3 Hilson, M., Neunsinger, S., Patmore, G. (2017). *A global history of consumer co-operation since 1850: Movements and businesses* (Vol. 28). Brill.
- 4 Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif: histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 23702371(5), 5-58.
- 5 Hilson, M., Neunsinger, S., Patmore, G. (2017). Op. Cit.
- 6 Dohet, J. (2018). Op. Cit.
- 7 Stanton, J. L. (2018). Op. Cit.
- 8 Idem.
- 9 Daumas, J.-C. (2020). Op. Cit.
- 10 Moati, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Odile Jacob.
- 11 Daumas, J.-C. (2020). Op. Cit.
- 12 Legendre, A. (2017). *Du premier centre distributeur finistérien au mouvement É. Leclerc: invention, façonnage et succès d'un modèle original de distribution de masse*. Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne – Paris IV.
- 13 Jacques, T. (2017). *L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996: Une histoire politique et économique du remembrement commercial*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- 14 Daumas, J.-C. (2018). *La révolution matérielle: une histoire de la consommation, France XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris: Flammarion.
- 15 Jacques, T. (2017). Op. Cit.
- 16 Discours d'ouverture prononcé devant les Assises nationales du commerce, repris dans Pierre Bernard-Danay, « Le gouvernement veut provoquer le remembrement commercial », *Les Échos*, 10 juillet 1963.
- 17 Le nombre de commerces en Belgique passe de près de 370 000 en 1947 à plus de 191 000 en 2015 (soit une perte de 48%), alors que, dans la même période, la population passe d'environ 8,5 à 11,2 millions (soit une augmentation de 39%). Calculs effectués sur base de : Grimmeau, J. P., Wayens, B. (2016). Les causes de la disparition des petits commerces (1945-2015). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 23012302(16), 5-114.
- Voranger, J., (1951). Le recensement belge du 31 décembre 1947. *Population*, (3), 519-521.
- Statbel. <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.html?view=c1649c18-aa66-4286-9310-2413e74134f8>
- 18 Le produit intérieur brut par habitant (PIB/hab) est l'indicateur le plus retenu pour mesurer la valeur de ce qui est produit en un an dans un pays en proportion à sa population. Exprimé en monnaie courante, il présente le désavantage de mélanger l'évolution de la production avec celle de la devise dans un pays et un moment donné, ce qui dépend fortement des taux de change et de l'inflation. Pour des comparaisons entre pays et dans le temps, il vaut alors mieux utiliser le PIB/hab en parité de pouvoir d'achat (PPA), qui corrige les écarts de niveau des prix comparant un panier d'articles analogues et est exprimé en « dollars internationaux » constants.
- 19 Bolt, J., van Zanden, J. L. (2024). Maddison Project Database 2023 [Base de données]. *DataverseNL*. <https://doi.org/10.34894/INZBF2>
- 20 Hilson, M., Neunsinger, S., Patmore, G. (2017). Op. Cit.
- 21 Frigerio, A., Rubinelli, L., Robbe, F. (2025, janvier). Il Pagellone della Distribuzione moderna: I voti alle più importanti insegne del mercato italiano nel 2024. *Alimentando*. [https://www.tespi.net/riviste\\_alimentando/Pagellone\\_2025.pdf](https://www.tespi.net/riviste_alimentando/Pagellone_2025.pdf)
- 22 Dohet, J. (2018). Op. Cit.
- 23 Daumas, J. C. (2006). *L'invention des usines à vendre*. Réseaux, 135136(1), 59-91.
- 24 Grimmeau, J. P. (2013). Un anniversaire oublié: les premiers hypermarchés européens ouvrent à Bruxelles en 1961. *Brussels Studies – La revue scientifique pour les recherches sur Bruxelles*.
- 25 Villermet, J.-M. (1991). *Naissance de l'hypermarché*. Paris: Armand Colin.
- 26 Billows, S. (2017). La grande distribution et ses fournisseurs. Les usages commerciaux de la loi et du contrat. *Revue Française de Socio-Économie*, n° 19(2), 177-195. <https://doi.org/10.3917/rfse.019.0177>
- 27 Apaq-W, Observatoire de la Consommation. (2023, juillet). *Produits locaux & circuits courts: étude de marché*. Apaq-W. <https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-cc23.pdf>
- 28 C'est un cas d'école de ce que l'économie appelle un « oligopsonne » : peu d'acheteurs face à une multitude de vendeurs, ce qui déplace mécaniquement le rapport de force. Cette asymétrie rend crédible la menace de déréférencement et alimente des pratiques de négociation très contestées.
- 29 Gelin, R. (2015, septembre). *Distribution: concentration dans les centrales d'achats européennes*. Gresea. <https://gresea.be/Distribution-Concentration-dans-les-centrales-d-achats-europeennes>
- 30 Agra Europe. (2025, 27 février). *Centrales d'achat européennes: Eurelec débouté par la justice belge*. <https://www.agra.fr/agra-europe/centrales-dachat-europeennes-eurelec-deboute-par-la-justice-belge>
- 31 Wyns, S. (2025). *Retail insights 2025*. Gondola Academy. <https://www.gondola.be/fr/academy/downloads/retail-insights-2025>
- 32 Mattioni, D., Loconto, A. M., Brunori, G. (2020). Healthy diets and the retail food environment: A sociological approach. *Health and Place*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2019.102244>; Winkler, M. R., Zenk, S. N., Baquero, B., Steeves, E. A., Fleischhacker, S. E., Gittelsohn, J., ... Racine, E. F. (2020). A model depicting the retail food environment and customer interactions: components, outcomes, and future directions. *International journal of environmental research and public health*, 17(20).
- 33 Gondola. (2025, 27 juin). *Qui est le grand gagnant de la guerre du caddie ?* <https://www.gondola.be/fr/news/qui-est-le-grand-gagnant-de-la-guerre-du-caddie>
- 34 Dixon, J. (2003). Authority, power and value in contemporary food systems. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*.
- 35 Gardes, C. (2018). *Le cout des prix bas. Travailler dans le hard discount alimentaire*. *La Nouvelle Revue du Travail*, 12. <https://doi.org/10.4000/nrt.3515>
- 36 Brocard, C. (2023). *Transition vers l'alimentation durable: Risques et leviers pour la grande distribution*. IDDRI.
- 37 Questionmark Foundation, Rikolto, Test Achats. (2022). *Superlist Environment 2022: Which efforts do Belgian supermarkets make to create a more sustainable food system*. <https://www.thequestionmark.org/download/superlist-report-be-environment-2022-v1.0.fr.pdf>

- 38 Poncelet, A. (2025, 29 janvier). Du salami, des burgers ou des saucisses hybrides : que contiennent ces nouveaux aliments ? Quelle est la stratégie des grandes surfaces ? RTBF. <https://www.rtbfb.be/article/du-salami-des-burgers-ou-des-saucisses-hybrides-que-contiennent-ces-nouveaux-aliments-quelle-est-la-strategie-des-grandes-surfaces-11668577>
- 39 Questionmark Foundation. (2023). Whitepaper: Food promotion and overconsumption. Questionmark. <https://www.thequestionmark.org/download/responsible-promotion-whitepaper-food-promotion-and-overconsumption-2023.en.pdf>
- 40 Oxfam-Magasins du monde. (2024). Des prix injustes, des marges pas si faibles. Analyse, n°5. [https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2025/06/Analyse-5\\_web.pdf](https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2025/06/Analyse-5_web.pdf)
- 41 Moati, P. (2016). Vers la fin de la grande distribution ? Revue Française de Socio-Économie, n° 16(1), 99-118. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0099>
- 42 Bialas, J. (2025, 20 mars) Pourquoi il y a autant de faillites dans le commerce en Belgique. Le Soir. <https://www.lesoir.be/663115/article/2025-03-20/pourquoi-il-y-a-autant-de-faillites-dans-le-commerce-en-belgique>
- 43 Noulet, J.-F., Van de Berg, L. (2025, 3 septembre). Que deviendront les surfaces des hypermarchés Cora ? Le repeneur Mitiska Reim précise ses intentions. RTBF. <https://www.rtbfb.be/article/que-deviendront-les-surfaces-des-hypermarches-cora-le-repeneur-mitiska-reim-precise-ses-intentions-11595813>
- 44 Daumas, J.-C. (2020). Op. Cit
- 45 Livingstone, C., Knezevic, I. (2020). From Online Cart to Plate : What Amazon's Retail Domination Means for the Future of Food. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development, 1-19. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2020.094.017>
- 46 Grimmeau, J. P., Wayens, B. (2016). Op. Cit.
- 47 Fourquet, J. (2019). L'adieu à la grande classe moyenne : la crise des « gilets jaunes », symptôme de « démoyennisation ». IFOP Focus, n° 196. <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2019/05/focus-196-le-hard-discount-v4-1.pdf>
- 48 Statbel
- 49 Colruyt Group. (2025, 19 juin). Colruyt Group is the largest organic food retailer in Belgium. Colruyt Group. <https://press.colruytgroup.com/colruyt-group-is-the-largest-organic-food-retailer-in-belgium>
- 50 Moati, P. (2016). Op. Cit.
- 51 Nous utilisons ici le terme « modèle » pour la simplicité, mais il serait plus correct de parler d'« idéaltype » au sens de la notion méthodologique théorisée par le sociologue Max Weber dans son œuvre Économie et société (1922) et depuis largement utilisée en sciences sociales : « L'idéaltype est une construction intellectuelle purement théorique qui constitue une image mentale des traits les plus purs et les plus caractéristiques d'un phénomène social donné ».
- 52 Ess et al. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector. McKinsey & EuroCommerce.
- 53 Faelli et al. (2016). How Brands Can Prepare for European Retailing's Tectonic Shifts. Bain.
- Ess et al. (2022). Op. Cit.
- 54 Moati, P. (2016). Op. Cit.
- 55 Mises, L. von. (1956). The anti-capitalistic mentality. Princeton, NJ : Van Nostrand.
- 56 Questionmark Foundation. (2022). Op. Cit. & Questionmark Foundation. (2024). Superlist Social Belgium 2024 : Which supermarkets take responsibility for human rights?. <https://www.thequestionmark.org/download/superlist-report-be-social-2024-v1.0.en.pdf>
- 57 Roznowicz, C., Odou, P. (2021). À la recherche de nouveaux compromis légitimes ? L'intégration des « circuits courts » par la grande distribution alimentaire. Décisions Marketing, N° 102(2), 31-51. <https://doi.org/10.3917/dm.102.0031>
- 58 CEDIP. (2023). Le concept du nudge. Centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH), Ministère de la Transition écologique. [https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/230331\\_le\\_concept\\_de\\_nudge.pdf](https://www.cmvrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/230331_le_concept_de_nudge.pdf)
- 59 Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2008). Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision. Vuibert.
- 60 Planet Tracker (2023). Financial markets roadmap for transforming the Global Food System. Executive Summary. A guide for the financial sector. 27p. <https://planet-tracker.org/wp-content/uploads/2023/03/Financial-Markets-Roadmap-Executive-Summary.pdf>
- 61 Oliver Wyman, Food Marketing Institute (FMI). (2019). Boardroom Volume 4: Strategies for success in food retail. [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/January/Boardroom-Vol4/03012019\\_boardroom4\\_web\\_optimized.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/January/Boardroom-Vol4/03012019_boardroom4_web_optimized.pdf)
- 62 Desteg, M. (2025). Extended responsibility in value chains: challenges and controversies. Master thesis of the HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège.
- 63 Parlement Européen. (2025, 13 novembre). Sustainability reporting and due diligence: MEPs back simplification changes. Communiqué de presse. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251106IPR31296/sustainability-reporting-and-due-diligence-meps-back-simplification-changes>
- 64 The New Institute. (2025). The Elephant at the Table : Policy Pathways to Confront Power in Food Systems.
- 65 Assemblée nationale, Commission des affaires économiques. (2025, 25 février). Rapport d'information sur l'évaluation de la loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 visant à protéger la rémunération des agriculteurs (No 1014). Assemblée nationale. [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-eco/117b1014\\_rapport-information](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/rapports/cion-eco/117b1014_rapport-information)
- 66 Coalition against Unfair Trading Practices. (2025) Position paper on the evaluation of Directive (EU) 2019633 regarding Unfair Trading Practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain. [https://oxfambelgie.be/sites/default/files/2024-12/UTP\\_POSITION%20PAPER%20ENG.pdf](https://oxfambelgie.be/sites/default/files/2024-12/UTP_POSITION%20PAPER%20ENG.pdf)
- 67 Vreman, M., Miralles, I. (2024). CSDDD compliance requires collaboration between value chain actors on a global scale : A first interpretation of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive and the implications for Dutch agri-food companies, their suppliers and other stakeholders. Wageningen Environmental & Economic Research. <https://doi.org/10.18174/675027>
- 68 CNCDD-11.11.11. (2025, 13 novembre). Le PPE s'appuie sur l'extrême droite pour démanteler la législation sur la durabilité des entreprises. CNCDD-11.11.11. <https://www.cncd.be/Le-PPE-s-appuie-sur-l-extreme?lang=fr>
- 69 Ferrando, T., Lombardi, C. (2019). EU Competition Law and Sustainability in Food Systems : Addressing the Broken Links. FTAO.
- 70 Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability : A review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. Current Opinion in Environmental Sustainability, 39, 187-201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
- 71 Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wiczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., ... Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research : State of the art and future directions. Environmental Innovation and Societal Transitions, 31, 1-32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>
- 72 El Bilali, H. (2020). Transition heuristic frameworks in research on agro-food sustainability transitions. Environment, Development and Sustainability, 22(3), 1693-1728. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0290-0>

- 73 Geels, F. W. (2019). Op. Cit.
- 74 Geels, F. W., Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- 75 Geels, F. W., Schot, J. (2007). Op. Cit.
- 76 Tregear, A. (2011). Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. *Journal of rural studies*, 27(4), 419-430.
- 77 Le Velly, R. (2017). Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs : une promesse de différence. Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.presses-mines.3715>
- 78 Alberti, N., Esposito, G., Ferrando, T. (2024). Organizing sustainable and fair agri-food systems: Exploring the role of north-north alternative food networks in the European Union. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 48(9), 1289-1330. <https://doi.org/10.1080/21683565.2024.2368122>
- 79 Fournier, S., Touzard, J.-M. (2014). La complexité des systèmes alimentaires : Un atout pour la sécurité alimentaire ? *Vertigo*, 14-1. <https://doi.org/10.4000/vertigo.14840>
- 80 Caron, P. (2021). « Confrontation des modèles : la coexistence pour naviguer entre naïveté du consensus et violence de la polarisation. » Dans P. Gassel, S. Lardon, C. Cerdan, S. Loudiyi et D. Sautier (dir.), *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires* (pp. 367-378). Éditions Quæ. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-3243-7>
- 81 Hamant, O. (2023). Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant (pp. 1-63). Gallimard.
- 82 Geels, F. W., Schot, J. (2007). Op. Cit.
- 83 Feyerisen, M., Stassart, P. M., Mélard, F. (2017). Fair trade milk initiative in Belgium: Bricolage as an empowering strategy for change. *Sociologia Ruralis*, 57(3), 297-315.
- 84 Lequin, J. (2021). Défis et enjeux des coordinations dans les systèmes alimentaires du milieu (SYAM) : Une analyse par la sociologie de la traduction. *Innovations*, N° 64(1), 15-39. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0098>
- 85 Chazoule, C., Fleury, P., Brives, H. (2015). Systèmes alimentaires du milieu et création de chaînes de valeurs : Concepts et études de cas dans la région Rhône-Alpes. *Économies et Sociétés. Systèmes agroalimentaires*, 49(837), 1203-1219. <https://doi.org/10.3406/esag.2015.1806>
- 86 Lanzi, F., Noel, J., Maréchal, K. (2021). Analyse des stratégies territoriales multi-niveaux au sein du «Collectif 5C», un réseau wallon de coopératives alimentaires. *Belgeo. Revue belge de géographie*, (2).
- 87 De Herde, V., Baret, P. V., Maréchal, K. (2020). Coexistence of cooperative models as structural answer to lock-ins in diversification pathways: the case of the Walloon dairy sector. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 584542.
- 88 De Barquin, J. (2021). Vers un système extensif de l'élevage de bovins allaitants en Wallonie : verrouillages et leviers pour une transition. Etude de cas auprès de quatre coopératives d'éleveurs. Mémoire de master, Université libre de Bruxelles.
- 89 Chiffolleau, Y., Maréchal, G., Wallet, F. (2025). Les systèmes alimentaires territoriaux : Diversité et enjeux pour l'agronomie. *Agronomie, Environnement & Sociétés*.
- 90 Pour approfondir les interprétations et débats autour des notions de « local » et de « territoire », voir le Phosphore n°3 : Relocaliser son alimentation : une solution à toutes les questions ?, disponible sur <https://ilesdepaix.org>.
- 91 Santini, C., Fournier, S. (2024). De l'émergence des projets alimentaires territoriaux à la transition des systèmes alimentaires. Quels chemins possibles selon les modalités de gouvernance ? *Géographie, économie, société*, 26.
- 92 Jonet, C. (2024). Quelle contribution de la grande et moyenne distribution à la transition du système alimentaire ? CATL.
- 93 Billion, C. (2018). Rôle des acteurs du commerce et de la distribution dans les processus de gouvernance alimentaire territoriale. Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne.
- 94 Agroecology in Action, Oxfam-Magasins du monde Belgique. (2025). Chaînes d'approvisionnement agroécologiques. Policy Brief.
- 95 En anglais, ce groupe s'intitule *HLPE-FSN*. Les principes qu'il énonce couvrent les pratiques agronomiques (principes HLPE 1-6), commerciales (principes HLPE 7 et 10) et de gouvernance (principes HLPE 8 et 13), ainsi que les engagements (principe HLPE 11).  
HLPE. (2019). *Approches agroécologiques et autres approches novatrices pour une agriculture et des systèmes alimentaires durables propres à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition*. Comité de la sécurité alimentaire mondiale. Rome, 189 p.
- 96 De Schutter, O., Dedeurwaerdere, T. (2020). « Vers un État partenaire. Soutenir les innovations sociales citoyennes pour une transition juste » In A. Bailleux (Éd.), *Le droit en transition* (p. 481-515). Presses de l'Université Saint-Louis. <https://doi.org/10.4000/books.pu.27235>
- 97 Service public de Wallonie, Département du Développement durable. (2018, avril). Vers un système alimentaire durable en Wallonie : référentiel de l'alimentation durable. Service public de Wallonie. [https://www.mangerdemain.be/wp-content/uploads/2020/07/Referentiel\\_AD\\_WEB\\_compressed.pdf](https://www.mangerdemain.be/wp-content/uploads/2020/07/Referentiel_AD_WEB_compressed.pdf)
- 98 Service public de Wallonie, Département du Développement durable. (s. d.). Appel à projets 2023 sur la relocalisation de l'alimentation. <https://developpementdurable.wallonie.be/home/thematiques/alimentation-durable/relocalisons-les-savoirs/appele-a-projets-2023-sur-la-relocalisation-de-l-alimentation.html>
- 99 Agroecology in Action. (2025). Caractérisation de différents modèles de chaînes d'approvisionnement agroécologiques et définition d'un socle commun, en vue d'une mise à l'échelle de la transition. Discussion paper.
- 100 Petel, T. (2015). Les coopératives agricoles dans la transition agroécologique. *Entraide & Fraternité*.
- 101 Grassart, C. (2023). Les supermarchés coopératifs et participatifs, un modèle socio-productif émergent ? *Revue de la régulation*, (34) <https://doi.org/10.4000/regulation.22518>
- 102 Grassart, C. (2024). Standardiser l'alternative ? Une analyse socio-économique de l'émergence des projets de supermarché coopératif et participatif en France. Thèse de doctorat. Université de Lille.
- 103 Dumont, A., Claeys, P. (2024). Les supermarchés coopératifs et participatifs rendent-ils nos systèmes alimentaires plus justes et résilients ? *Gresea Échos*, (120).
- 104 Dehuy, L. (2023). L'influence de la certification B Corp sur la confiance et l'engagement des clients de D'ici. Mémoire de master. Université de Namur. <https://farm.coop/engagements>
- 105 <https://farm.coop/engagements>
- 106 Dumont, A., Claeys, P. (2024). Färm, GASAP, BEES Coop, Agricover, ... Sont-ils tous papiers ? Que choisir ? SAW-B.
- 107 Hollebecq, H., Jacobs, L. (2019). La société coopérative : Seulement pour les vraies coopératives ? *Larcier business*.
- 108 Tchak!. (2022). Färm se lie au bio industriel : pas de quoi rassurer les producteurs. <https://tchak.be/index.php/2022/03/09/farm-ekoplaza-biofresh-udea-biotope-dobridos-biostory-marqt-origino>
- 109 Chiffolleau, Y., Akermann, G., Paturel, D., Noël, J. (2023). Des circuits courts à la sécurité sociale de l'alimentation : Économies concrètes et récit politique pour la solidarité alimentaire. *Lien social et Politiques*, 90, 310-329. <https://doi.org/10.7202/1105099ar>
- 110 Buron, J.-Y. (2024). La Sécurité Sociale de l'Alimentation : Origines, enjeux et perspectives. CATL.
- 111 Jonet, C. (2024). Quelle contribution de la grande et moyenne distribution à la transition du système alimentaire ? CATL.
- 112 Billiet, P.-A. (2023). Consommation de crise. Grandeur, décadence... et transcendance de la société de consommation au XXI<sup>e</sup> siècle. Gondola. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/tax-and-the-environment.html>
- 113 <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/tax-and-the-environment.html>
- 114 Chomé, F., Vanloqueren, G. (2024). Vers une Sécurité sociale de l'alimentation en Belgique : Modélisation prospective économique et organisationnelle. Rapport pour FIAN.
- 115 Idem.

## Changer le système alimentaire : **avec ou sans la grande distribution ?**

Le système alimentaire qui nous nourrit s'est construit sur un modèle centralisé dominé par quelques grandes enseignes de distribution. Si le prix bas et l'abondance ont fait sa force, les dommages sociaux et environnementaux qu'il externalise deviennent de plus en plus difficiles à ignorer. Les appels au changement se cristallisent autour de deux pôles : réformer la distribution de l'intérieur, ou rompre en renforçant un écosystème alternatif.

Sur la base de témoignages, d'entretiens et d'une revue de la littérature, nous avons modélisé les rationalités qui structurent ce débat pour mieux le décoder. L'analyse ouvre enfin sur une troisième voie : une reconfiguration du système par la coexistence et l'hybridation des modèles, à l'échelle des territoires. Dans la pratique, cette stratégie apparaît en effet comme à la fois la plus spontanée pour les mangeurs (qui ont bien souvent pour habitude de compléter leurs achats locaux en grandes surfaces) et la plus négligée dans les discours portés par les alternatives.