

C>TERRE

## Dans le commerce de détail alimentaire, les voies contrastées de l'écologisation



Mathieu HOCQUELET  
Samira MAHLAOUI  
(Céreq)

La transition écologique est un révélateur des tensions et mutations propres à chaque secteur d'activité. Le cas du commerce de détail alimentaire, au carrefour d'enjeux écologiques majeurs liés à la santé humaine, aux modèles agricoles ou encore aux flux logistiques, est à ce titre représentatif. De la grande distribution aux circuits courts, par quelles voies s'opèrent les dynamiques d'écologisation ? Comment affectent-elles les métiers et les activités ? S'inscrivant dans une série de publications sur la transition écologique, ce *Céreq Bref* observe les transformations d'un secteur marqué par la diversification des circuits de distribution.



COMMERCE DE DÉTAIL  
ÉCOLOGIE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE  
POLITIQUE  
D'ENTREPRISE  
ÉVOLUTION DES  
QUALIFICATIONS  
FORMATION  
PROFESSIONNELLE EN  
ENTREPRISE

Alors que le poids de l'alimentation dans l'empreinte carbone des ménages représente près de 25 % selon l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) [1], le secteur du commerce de détail alimentaire – comme ceux attenants : agriculture, logistique – est appelé à connaître d'importantes dynamiques d'écologisation [2]. Face au gaspillage, à l'épuisement des ressources naturelles, à l'insécurité alimentaire, à la baisse de rendement des terres agricoles, à l'exploitation animale, à la faible rémunération des producteurs et aux atteintes à leur santé, les acteurs du commerce parlent a minima d'une transition alimentaire. Mais qu'implique cette transition ? Qu'en est-il aujourd'hui des dynamiques effectives d'écologisation dans le secteur ? Comment transforment-elles les activités de travail, et se reflètent-elles dans les pratiques de formation ? Dans le cadre du projet de recherche C>Terre mené par le Céreq, une étude exploratoire conduite à partir des discours institutionnels et d'entretiens avec différents acteurs du secteur, permet d'identifier la façon dont le commerce de détail alimentaire s'empare des enjeux écologiques (voir encadré 1). Si les signes de l'urgence climatique se multiplient et devraient donner lieu à un passage à l'action rapide et généralisé, les transformations écologiques dans ce secteur se limitent pour l'instant à des changements dans les attentes et pratiques de consommation. Elles se traduisent aussi par une évolution des réglementations en faveur d'un rééquilibrage des

relations commerciales entre les secteurs agricoles et alimentaires (loi Egalim en 2018, AGECE en 2019, voir encadré 2). L'écologisation du travail, entendue comme l'ensemble des processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les organisations et pratiques professionnelles, apparaît aujourd'hui dans ce secteur comme un ensemble de dynamiques hétérogènes, du fait de la variété des circuits de distribution.

### De la grande distribution aux circuits courts, les enjeux hétérogènes du commerce de détail

Les dynamiques et enjeux actuels dans le secteur du commerce sont multiples. L'un des éléments majeurs réside dans la crise d'accumulation touchant la grande distribution, acteur dominant du secteur [3]. Si les grandes surfaces alimentaires vendent encore près des deux tiers des produits avec une orientation commerciale autour de la vente en grandes quantités à prix bas, la plupart cherchent depuis une quinzaine d'années à renouveler leurs formats et formules de vente (réduction des surfaces de vente, drive, *click and collect*, livraison, développement du bio, du vrac et de filières qualité) [4].

Ces grandes surfaces sont de plus en plus concurrencées par le commerce électronique, qu'elles investissent aussi. Son essor depuis une décennie a connu une accélération avec la pandémie de



## 1 Méthodologie

Cette étude exploratoire sur les enjeux écologiques dans le commerce de détail alimentaire s'inscrit dans le cadre du projet de recherche C>Terre (compétences dans la transition écologique, représentations et réalités), qui vise à comprendre la nature des besoins en compétences liées à l'écologisation du travail et des activités. Il est conduit par le Céreq et soutenu par un financement du Plan d'investissement dans les compétences de la Dares.

Cette étude s'appuie sur des discours institutionnels : grande distribution généraliste, distribution spécialisée bio, artisans-commerçants, vente directe, gestion de la relation client. Elle s'appuie également sur la littérature institutionnelle et académique (articles scientifiques, rapports, ouvrages), pour révéler les constats-enjeux spécifiques, et sur 13 entretiens avec des acteurs impliqués dans des champs d'action diversifiés, pour dresser un panorama et identifier des logiques et dynamiques partagées :

- **5 représentants d'organisation patronale de 2 branches du commerce** : responsables de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) et de la Confédération du commerce de gros (CGI), pour recueillir des discours institutionnels sur les dynamiques d'écologisation des activités de travail et les moyens mobilisés pour les appréhender et les soutenir ;
- **3 représentants de l'opérateur de compétences Opcommerce**, venus enrichir les témoignages des représentants précités et cerner les actions de formation en place pour soutenir les processus d'écologisation ;
- **2 acteurs experts** : un cabinet de conseil spécialisé sur le développement durable ayant travaillé avec les principaux groupes de distribution, et l'Institut national de la relation client (INRC), qui s'intéresse aux emplois de service en contact avec le client, pour s'appuyer sur leur expertise, leurs connaissances transversales et interrogations sur le mouvement d'écologisation ;
- **3 professionnels du commerce sensibilisés à la problématique de la transition écologique** : 1 directeur du développement durable d'une multinationale de la grande distribution (Groupe Distrib) et 2 responsables RSE et Santé-Sécurité d'une multinationale spécialisée en gestion de la relation client.

Covid 19, incluant les ventes alimentaires. Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), le commerce en ligne est passé de 4,9 % des ventes de produits de grande consommation, frais et libre-service en 2017 à 9 % en 2021\*. Tout en s'appuyant sur les mêmes circuits d'approvisionnement que les distributeurs, le commerce en ligne est porteur d'une transformation des chaînes d'approvisionnement de la logistique liée à leur numérisation. Après une première rationalisation imprégnée du sceau de la grande distribution [5], cette révolution logistique contribue à modifier les métiers de la relation client [6], tout en introduisant une dynamique de plateformes du commerce, avec l'émergence de la livraison alimentaire autour des grandes agglomérations.

En parallèle, la distribution spécialisée dans la vente de produits biologiques se développe rapidement. Apparue au milieu des années 70 et structurée autour de réseaux de magasins locaux orientés qualité, la distribution bio compte en 2020 environ 2 700 magasins spécialisés en France. Ils sont répartis entre enseignes nationales organisées (44 %, incluant des groupes de la grande distribution), indépendants (38 %) et groupements (18 %), et connaissent le plus fort taux de croissance du secteur, malgré un premier recul ces deux dernières années\*\*.

\* cf. « E-commerce alimentaire : la consolidation après l'accélération », communiqué de presse Fevad, 27 mai 2021.

\*\* cf. Fédération des transformateurs et distributeurs bio Natexbio, et Agence Bio, *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France*, édition 2020.

\*\*\* Lean : gestion de la marchandise et de la main-d'œuvre au plus juste, pour qu'elles soient présentes en bonne quantité, au bon endroit et au bon moment.

On assiste aussi à l'expansion des circuits courts (un intermédiaire au plus, vente directe, magasins de producteurs, AMAP), qui s'appuient eux aussi de manière croissante sur le numérique, autour d'applications privilégiant proximité et agriculture biologique. Ils représentent, selon l'Institut national de la recherche agronomique (INRAE), 10 % de la consommation alimentaire totale en 2020, et leur activité a progressé de 28 % entre 2018 et 2020. Pratiquée par une exploitation sur cinq en 2020, elle serait le reflet d'un intérêt croissant des consommateurs pour l'origine des produits composant leur alimentation.

### À l'échelle de la grande distribution, le verdissement du juste-à-temps

Concernant les activités de travail, la grande distribution poursuit un mouvement de restructuration entamé depuis les années 2000, où le verdissement apparaît intégré, comme le numérique, au service du juste-à-temps (*lean*\*\*\*). Les réseaux de distribution bio et les TPE innovantes prendraient davantage en compte la visée écologique de l'activité. L'écologisation renvoie ici à deux pôles : soit à une adaptation de l'activité aux exigences du client (vision de marché), soit à une vision invitant à repenser les circuits à partir d'une rémunération plus juste des producteurs et l'encouragement de pratiques agricoles moins destructrices.

Dans la grande distribution, l'impulsion écologique relève surtout des obligations réglementaires progressivement instituées (loi AGECE, Egalim...). Dans ce circuit, les enjeux environnementaux paraissent périphériques, notamment face aux poussées numériques et aux changements des pratiques de consommation [7]. Ces enjeux écologiques ne bouleversent pas ou très peu les processus de distribution mais apparaissent aux deux bouts de la chaîne agroalimentaire, avec une modification de l'offre qualifiée de poursuite de la « démocratisation de la consommation » ou de « transition alimentaire citoyenne » (Groupe Distrib). La plupart des acteurs de la grande distribution promettent « une offre unique, juste et responsable » reposant sur « une alimentation de qualité, saine, qui a du goût ». Si le champ lexical mobilisé se rapproche de celui de l'écologie et du militantisme, il s'agit surtout de respecter les réglementations européennes et françaises autour du gaspillage, des emballages et de la sécurité alimentaire. D'après les travaux sur le sujet, les besoins en compétences liés à l'écologisation renvoient à une plus grande maîtrise de ces réglementations, à l'identification des produits locaux et à la valorisation des produits les plus durables.

### À l'échelle des TPE, concilier vision écologique globale et viabilité économique

À l'opposé, on assiste à des impulsions à visée écologique plus ambitieuse, prenant la forme d'expérimentations sinon d'innovations, conduisant

## 2 Les lois Egalim et AGECE, deux cadres réglementaires progressivement appliqués

**La loi Egalim** ou « loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous » du 30 octobre 2018 est issue des États généraux de l'alimentation lancés en 2017. Elle comporte 69 articles poursuivant plusieurs objectifs : rémunérer justement les producteurs, pour leur permettre de vivre dignement de leur travail ; renforcer la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits alimentaires ; favoriser une alimentation saine, sûre et durable pour tous ; renforcer les engagements sur le bien-être animal, réduire l'utilisation du plastique dans le domaine alimentaire.

**La loi « Anti-gaspillage pour une économie circulaire »** (AGEC) du 10 février 2020 se compose de 130 articles visant la lutte contre les formes de gaspillage, en œuvrant au passage d'une économie actuelle linéaire (produire, consommer, jeter) à une économie circulaire (penser le cycle de vie des produits : réutilisation, recyclage, traitement des déchets). Elle se décline en 5 grands axes : sortir du plastique jetable ; mieux informer les consommateurs ; lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire ; agir contre l'obsolescence programmée ; mieux produire avec des objectifs pour les années à venir.

Sources : <https://agriculture.gouv.fr> et <https://www.ecologie.gouv.fr>

à des « organisations écologisantes », c'est-à-dire qui intègrent l'écologisation de leur activité au cœur de leur fonctionnement et de leur management. Ces impulsions sont portées par des acteurs à la tête de TPE, se comportant comme des « entrepreneurs-frontière » [8], enclins à innover et à créer des passerelles entre monde militant et monde économique. Leurs discours sortent des cadres institutionnels pour promouvoir une vision holiste de l'écologie primant sur la dimension économique. S'appuyant sur les circuits courts, ils mettent en avant la qualité des produits, le respect de l'environnement, une meilleure rémunération des producteurs et des travailleurs inscrits dans la chaîne agroalimentaire. Ils sont animés par un défi à forte portée écologique : la pratique d'une activité de distribution (et parfois de production) dans l'esprit de l'agriculture biodynamique, tout en cherchant à développer des modèles économiques viables. Par rapport à la grande distribution, cette pratique est en mesure de produire des effets plus prononcés sur l'activité et les compétences des salariés, ainsi que sur les formes d'organisation du travail, qui peuvent aller jusqu'à intégrer des pratiques de déli-beration collective.

### La distribution bio à la croisée des chemins

Enfin, les distributeurs spécialisés bio s'inspirent des deux orientations énoncées, en donnant plus de poids à l'une par rapport à l'autre suivant leur appartenance ou non à un groupe. Ces enseignes, apparues comme des coopératives militantes dans les années 70, peuvent être associées historiquement aux configurations innovantes précédemment évoquées [9]. Mais ces quinze dernières années, elles ont été de plus en plus nombreuses à être rachetées par des groupes de distribution. Tout en conservant une offre bio, celles rattachées aujourd'hui à des groupes s'orientent davantage vers une offre standardisée, s'éloignant des circuits courts et du tout bio. On y voit notamment le signe du positionnement pris par les grandes organisations professionnelles comme la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), où les groupes pèsent de tout leur poids, et qui produisent un discours sur l'avenir du travail annonçant peu de transformations des métiers.

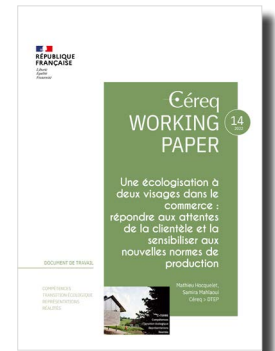
Ces enseignes figurent parmi les principaux promoteurs d'une alimentation fondée sur l'« agriculture raisonnée ». À l'instar de l'agriculture biologique, celle-ci vise un meilleur respect de l'environnement que l'agriculture intensive par une maîtrise des quantités d'intrants (pesticides, engrais), tout en tolérant les produits chimiques et OGM, bannis par l'agriculture biologique. Plus généralement, cette nuance importante se cristallise dans les discours à travers la distinction entre « la bio » et « le bio » (voir encadré 3). Cette distinction est faite (et défendue) par les enseignes qui demeurent, elles, non liées à la grande distribution.

### Des pratiques de formation des entreprises encore peu affectées

Devant une telle hétérogénéité des dynamiques d'écologisation, comment les entreprises du commerce font-elles évoluer leurs pratiques de formation ? La plupart proposent en interne des actions de sensibilisation des salariés de type « green » (aux écogestes quotidiens autour du ramassage des déchets par exemple). Les formations aux normes environnementales, portant sur les évolutions réglementaires ou sur les règles et politiques environnementales de l'entreprise, deviennent quasiment des figures imposées (au moment de l'intégration de nouveaux personnels notamment). Elles concernent surtout les fonctions d'exécution [10].

Les formations aux gestes et aux postures se développent aussi dans les entreprises (telles celles à l'écoconduite de véhicules). Elles participent à l'expansion d'une logistique du dernier kilomètre, destinée au client final, qui se veut durable et responsable. Mais ce sont les formations liées aux techniques de vente, accueil des clients et relation client qui vont le plus loin. En interne ou via un organisme de formation, elles visent à aider les vendeurs et conseillers-clients à adapter leur posture à la prise en compte des attentes de la clientèle et des exigences normatives et productives en matière écologique.

Ces efforts de formation n'ont pourtant pas pour objectif de contribuer à une transformation profonde des métiers, qui placerait les principes et



M.Hocquelet, S. Mahlaoui,  
*Une écologisation à deux visages dans le commerce : répondre aux attentes de la clientèle et la sensibiliser aux nouvelles normes de production,*  
Working paper n° 14  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

## ➔ En savoir plus

[1] L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France, Ademe, 2019.

[2] Hocquelet M., Mahlaoui S., Une écologisation à deux visages dans le commerce : répondre aux attentes de la clientèle et la sensibiliser aux nouvelles normes de production, Working Paper n°14, Céreq, 2022.

[3] J. Perrin-Haynes, « Les hypermarchés n°1 des ventes de produits alimentaires », *Insee Focus*, 2020/187.

[4] Hocquelet M., Benquet M., Durand C., Laguériod S., « Les crises de la grande distribution », *Revue Française de Socio-Économie*, 2016/16.

[5] Hocquelet M., *Dynamiques numériques, gestion de la main d'œuvre et transformations du travail dans les entrepôts des plateformes de la logistique*, Céreq Etudes, n°34, 2021.

[6] Cadet J-P, S. Mahlaoui, « Penser les parcours professionnels à l'échelle d'une filière-métiers. Le pari d'un acteur intersectoriel de la relation client », *Céreq Bref*, n°390, 2020.

[7] *Étude prospective : le secteur du commerce et de la distribution et ses évolutions*, Horizons Commerce, 2021/33.

[8] H. Bergeron, P. Castel, É. Nouguez, « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, 2013/54.

[9] Sengers F., Wiczorek A. J., Raven R., "Experimenting for sustainability transitions: A systematic literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, n°145, 2016.

[10] Bereni L., S. Dubuisson-Quellier, « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, 2020/61.

[11] I. Ferreras, J. Battilana, D. Meda, *Le Manifeste travail - démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Seuil, 2020.

les pratiques à visée écologique au cœur de leur contenu. Cette transformation n'est pas à l'ordre du jour dans une grande partie du secteur. L'écologisation qui s'y déploie « augmente les connaissances mais ne change pas le métier. Par exemple, peser les cartons est un mécanisme particulier qui s'ajoute à l'emploi mais ce n'est pas une compétence particulière, ce n'est pas quelque chose qui bouleverse le métier » (FCD). Plutôt que de considérer l'écologisation comme pouvant être à l'origine d'une modification sensible des compétences de la main-d'œuvre, les grandes enseignes du secteur, et dans une moindre mesure les chaînes de magasins bio, gèrent pour l'instant ce processus comme un simple élargissement du faisceau d'activités des métiers, n'allant pas jusqu'à refondre les professionnalités qui leur sont liées. Pour ajuster les salaires à ce processus, elles n'envisagent donc pas de formations visant à reconfigurer à proprement parler les métiers. Elles se limitent à des formations de sensibilisation aux nouvelles normes de production ou à certains gestes ou postures à adopter.

Les petites entreprises les plus innovantes et susceptibles de faire bouger les métiers du commerce préfèrent, quant à elles, miser sur des pratiques de formation visant à assurer la consolidation et la viabilité du processus de production, tout en développant des pratiques qui ne se réduisent guère à une stricte adaptation à ce processus. Certaines peuvent aller jusqu'à chercher à « amener le personnel à réfléchir à la conduite à tenir pour participer à l'écologisation de la société » (INRC). De manière plus générale, dans ce type de structure, formation et transmission ont davantage pour objectif de contribuer à une montée en compétences des salariés. Mais l'effort reste ici en majeure partie informel, se jouant essentiellement dans le cours du travail.

●— L'écologisation du commerce de détail alimentaire concentre des discours et des pratiques très contrastés. Entre les grandes enseignes de distribution, structurantes mais peinant à renouveler un modèle commercial fondé sur une distribution et une production de masse, et des TPE où les préoccupations écologiques structurent les activités et à la recherche d'un modèle économique viable, en passant par les réseaux de magasins bio promouvant une alimentation de meilleure qualité mais tentés d'imiter les processus de la grande distribution, les expériences et récits sur l'écologisation varient fortement.

Cette situation contrastée interroge. Les oppositions entre les différentes orientations d'écologisation vont-elles continuer à se durcir? S'agira-t-il alors toujours des mêmes métiers d'un

## 3 Le marché du bio contre la philosophie bio

« Le » bio renvoie au mode de production et à l'industrie de l'agriculture biologique, en d'autres termes au marché du bio. À l'origine de ce marché, « la » bio lui est aujourd'hui opposée par les défenseurs de la philosophie de départ (biodynamique). « La » bio comprend le respect de la nature, le choix du local mais aussi des valeurs et engagements : relocalisation des productions, solidarité Nord/Sud et locale, respect du commerce équitable, protection/utilisation des semences et variétés anciennes, importance donnée aux goûts et saveurs, protection des sols (y compris contre l'urbanisation), aides aux jeunes installations.

Source : Leroux B., « Entre la bio et le bio... Quelles normes alimentaires : Le projet transversal de l'agrobiologie française depuis l'après-guerre », *Journal des anthropologues*, 2006/106-107.

circuit de distribution à un autre, ou bien vont-ils éclater en autant de métiers que de circuits? Et dans ce cas, les certifications et formations menant à ces métiers vont-elles suivre ce mouvement d'éclatement, au risque d'entraver la mobilité sectorielle des salariés, ou les expériences vont-elles au contraire se rejoindre en privilégiant l'une des orientations? Dans cette dynamique de différenciation ou de rapprochement, quels rôles joueront les parties prenantes : producteurs, fournisseurs, clients, associations mais aussi dirigeants, gérants et salariés des différents magasins *via* leur activité de travail? Comment pèsera le fait que ces derniers oscillent eux-mêmes de plus en plus entre figure du consommateur-citoyen et militantisme plus ou moins avoué de la cause écologique? [10]

Mais est-il vraiment souhaitable de laisser ces parties prenantes déterminer à elles seules l'avenir, à l'heure où l'on invoque de plus en plus la nécessité d'une « transition écologique » et où, comme le rappelle le discours de jeunes ingénieurs d'Agro-PariTech lors de leur remise de diplôme en mai dernier, émergent les appels à désertir et refuser des emplois « destructeurs » et « faisant davantage partie des problèmes que des solutions »? De par son rôle régulateur, la branche a sans doute à promouvoir des pratiques d'emploi et de formation plus vertueuses, et en tout cas suffisamment ambitieuses pour donner un réel contenu, plutôt qu'un vernis écologique, à cette « transition ». N'est-ce pas aussi à la politique publique, notamment en matière d'emploi et de formation, d'intervenir aujourd'hui plus activement pour appuyer le mouvement d'écologisation du secteur? Ces actions régulatrices et volontaristes viendraient d'ailleurs à point nommé pour lutter contre les tensions observées de nos jours sur les métiers du commerce.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

Céreq

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.



> Mise à jour  
de votre abonnement

BREF N°431|2022 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication : Florence Lefresne  
Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie Vincent

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858

Impression Impremium - Marseille

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02

T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80

