

## RAPPORT 2026

Paris, le 2 juin 2026

**SOUS EMBARGO JUSQU'AU MARDI 2 JUIN 2026 - 06H45**

# LA COURSE AU PRIX BAS DE L'ALIMENTATION NE FAIT PAS DISPARAÎTRE LES COÛTS. ELLE LES DÉPLACE.

Le 26 février 2026, Michel-Édouard Leclerc appelait à « ne pas faire le procès du prix bas » lors de la commission d'enquête sénatoriale sur les marges des distributeurs et industriels agro-alimentaires. Nous pensons l'inverse.

Parce que, dans l'alimentation, le prix bas n'est pas une simple promesse commerciale. C'est devenu un système de pilotage de toute la chaîne. Et ce système ne fait pas disparaître les coûts : il les déplace.

- Il les déplace sur les agriculteurs, qui n'arrivent plus à vivre ni à investir dans la transition environnementale.
- Il les déplace sur les industriels, qui dégradent la qualité, reportent la pression sur leurs propres fournisseurs, ou renoncent à des engagements filières dès qu'ils ne sont plus valorisables.
- Il les déplace sur les consommateurs, qui paient plus tard en santé, en qualité alimentaire, en eau dégradée, et, au bout du compte, en impôts et en cotisations.

Nous sommes un groupe d'une quinzaine de cadres dirigeants, directeurs et responsables seniors de l'agroalimentaire. Nous travaillons dans ce secteur depuis vingt ans en moyenne. Nous sommes issus de coopératives agricoles, de grands industriels, de marques et de la grande distribution. Nous occupons des postes de direction variés : marketing, RSE, commercial, finance, achats, filières, direction générale.

En tant qu'"insiders", nous prenons aujourd'hui la parole, car nous voyons et nous savons.

Pour ceux d'entre nous qui travaillent au sein de grandes enseignes de la distribution, il est difficile de s'exprimer. Difficile, parce qu'il existe dans nos entreprises des initiatives qui essaient réellement d'aller dans le sens de la transition environnementale et sociale, portées par des personnes engagées. Difficile aussi, parce que nous connaissons le risque lié au fait de contredire la priorité absolue donnée au prix bas en interne. Mais nous le disons quand même : nous, au sens de « nos entreprises », sommes les premiers responsables de ce système. Nous voyons comment, dans la pratique, la priorité donnée au fait de tirer les prix vers le bas écrase ces initiatives liées à la transition, ou du moins empêche leur passage à l'échelle et leur massification.

Et nous le disons clairement : la grande distribution reste l'architecte principal de ce système. C'est elle qui maîtrise le prix facial, la promotion, le linéaire, les produits d'appel, la péréquation des marges et, au bout du compte, une grande partie de l'offre réellement accessible aux consommateurs. Mais les grands industriels ne peuvent plus se présenter comme de simples

exécutants, ni comme des victimes. Nous avons vu, dans nos propres entreprises, des reformulations qui dégradent la qualité des produits, des changements de stratégie d'approvisionnement, des projets filières volontairement sous-dimensionnés, des innovations surtout pensées pour protéger nos marges pendant la négociation annuelle, et trop de silence public sur une mécanique dont les grands groupes bénéficient encore partiellement.

Nous ne faisons donc pas ici le procès d'un prix « bas » en théorie. Nous faisons le procès d'un système qui prétend défendre le pouvoir d'achat, tout en organisant le déplacement des coûts réels hors de ce qui est payé à la caisse du magasin. Le message que nous voulons faire passer est simple : **la course au prix bas empêche la transition écologique et sociale, et elle génère des coûts cachés.**

## **LE PRIX BAS EST UN SYSTÈME ORGANISÉ PAR LA GRANDE DISTRIBUTION**

Nous avons vu s'installer, année après année, une culture de négociation de plus en plus conflictuelle. Nous avons vu les euro-centrales monter en puissance. Nous avons vu des PME et des jeunes entreprises arriver dans la négociation avec la grande distribution comme on entre dans une épreuve de survie : sans aucune force de négociation, sans capacité à assumer les coûts de mises en avant, de promotions, de têtes de gondole, et avec la conscience que ne pas s'assurer de l'espace en linéaire des grands distributeurs peut mettre une entreprise au tapis.

Nous avons vu aussi que ce qui se passe en magasin est très largement maîtrisé par le distributeur : présence en linéaire, prix consommateur, mises en avant, promotions, merchandising. C'est ce pouvoir-là qui fait de la grande distribution l'architecte principal du système.

Pourquoi cette obsession du prix bas ? Parce que le cœur du modèle reste le trafic en magasin. Pour faire venir, il faut afficher du prix attractif, multiplier les produits d'appel, communiquer sur la promotion et donc viser des volumes élevés. Plus on tire les prix vers le bas, plus il faut faire du volume pour compenser la valeur perdue, et plus la pression redescend sur les fournisseurs, qu'ils s'agissent de produits de marques nationales ou de MDD.

Mais le prix bas n'est pas pratiqué de manière uniforme dans tous les rayons. C'est là que la péréquation de marge entre en jeu. Très simplement, cela consiste à accepter de baisser ses marges sur quelques produits emblématiques très comparés pour se rattraper sur d'autres produits, moins comparés ou plus spécialisés. En pratique, les produits d'appel sont tirés toujours plus bas (pâtes à tartiner, bières, grandes références de marque nationale), et, en contrepartie, les marges sont souvent augmentées sur des produits plus sains (frais, bio ou porteurs d'allégations de durabilité).

Un produit plus vertueux pour la santé et l'environnement, déjà parfois plus coûteux à produire, se retrouve donc artificiellement décorrélé du reste de sa catégorie par l'application d'une marge plus élevée. La grande distribution va donc, dans un même rayon, rendre artificiellement plus attractifs les produits les plus problématiques et artificiellement plus chers les produits les plus souhaitables. Bien sûr, il existe des exceptions, surtout sur quelques produits bio très comparés par les consommateurs. Mais elles restent des exceptions, pas la logique dominante.

## **LA PÉRÉQUATION DES MARGES N'EST PAS UNE THÉORIE, C'EST UNE PRATIQUE**

Les chiffres ci-dessous sont des exemples représentatifs issus de données internes anonymisées transmises par des insiders de grandes enseignes françaises. Ils décrivent une tendance, pas une règle absolue.

Dans les grandes enseignes françaises, les produits de la MDD Bio sont globalement bien plus margés que la MDD Premiers Prix. Les exemples qui nous sont remontés font apparaître des écarts moyens pouvant atteindre une quinzaine de points, avec des niveaux parfois plus élevés sur certaines références.

Il existe des exceptions. Certains produits bio très comparés par les consommateurs, comme le lait, les œufs et parfois certaines viandes, sont margés au même niveau que le conventionnel, voire en dessous. Mais ces exceptions répondent d'abord à une logique de concurrence et d'image prix, pas à une politique générale d'accessibilité.

Au-delà des marges, l'écart de prix entre le bio et le conventionnel reste souvent très élevé. Les travaux présentés par les Ateliers Bio en 2021, et les analyses publiques disponibles sur les fruits et légumes bio en GMS, convergent vers des écarts souvent supérieurs à 70 %, voire 80 %, entre références conventionnelles et références bio comparables.

*Sources : témoignage anonymisé d'insiders travaillant pour des grandes enseignes de la grande distribution ; Cour des comptes, Le soutien à l'agriculture biologique, juin 2022 (à partir de l'enquête Familles Rurales) ; Les Ateliers Bio, 2021.*

Défendre une meilleure alimentation ne signifie donc pas demander une hausse uniforme des prix pour tous les produits. Cela signifie arrêter de rendre artificiellement plus chers les produits souhaitables et artificiellement plus attractifs les produits les plus problématiques. Cela signifie aussi accepter que certains produits d'appel, aujourd'hui artificiellement tirés vers le bas, ne peuvent pas durablement rester à ce niveau si l'on veut payer le vrai coût de la transition. La péréquation de marge telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui est un choix commercial, pas une fatalité. Rien n'empêche la grande distribution de réduire ses marges sur un panier clairement identifié de produits sains, frais ou bio essentiels. Le fait qu'elle ne le fasse pas est un choix de modèle, pas une impossibilité économique.

## **TROP DE M<sup>2</sup>, PAS ASSEZ DE VALEUR**

Sur les quinze dernières années, les surfaces commerciales des Grandes Surfaces Alimentaires en France ont augmenté de près de 15 %, passant d'environ 70 à 80 millions de m<sup>2</sup>, alors que le chiffre d'affaires global du secteur n'a progressé que d'à peine 4 %, passant de 130 à 135 milliards d'euros.

Dans le même temps, le chiffre d'affaires au m<sup>2</sup> des hypermarchés a reculé d'environ 25 %.

Trop de mètres carrés, trop de concurrence frontale, trop de prix d'appel : le prix bas est aussi la manière dont un modèle surdimensionné tente de survivre.

*Source : NielsenIQ, analyses de marché GSA France, séries 2010-2025.*

Les lois Egalim ont été créées pour améliorer la répartition de la valeur le long de la chaîne alimentaire, mais aussi renforcer la protection de la santé humaine et son environnement grâce au développement d'une agriculture plus saine, plus durable et plus qualitative. Même ces lois n'ont pas corrigé le problème. Nous avons vu des exigences environnementales et sociales rester sans aucune valorisation commerciale dans la négociation ou dans la mise en avant en magasin. Nous avons vu aussi des distributeurs rejeter des demandes de revalorisation de tarifs et accuser les industriels de ne pas documenter leurs coûts, alors que la négociation repose précisément sur des dossiers détaillés : matières agricoles, énergie, emballages, transport,

salaires. Et au final, la pression des négociations est déplacée des matières premières agricoles vers les autres lignes de coûts. La sanctuarisation devient théorique, et la compression reste réelle.

## OÙ VONT CES COÛTS ?

**D'abord, ils sont déplacés sur l'amont agricole et sur la transition environnementale des filières.**

Nous avons vu des exigences de transition multipliées dans les discours (carbone, eau, biodiversité, pesticides de synthèse, résilience) sans que les débouchés, la visibilité et la rémunération suivent réellement. Nous avons vu des industriels lancer des démarches sur un périmètre restreint de leurs approvisionnements, ou sur un ingrédient secondaire, parce que ces démarches sont plus faciles à mettre en place, puis à raconter et à valoriser commercialement. Mais, derrière l'argument marketing, leur impact positif reste minime au regard des volumes totaux concernés. Nous avons vu aussi des filières plus ambitieuses, ayant mis en pratique des pratiques mieux disantes pour l'environnement et la santé, rétro pédaler et revenir vers « l'agriculture conventionnelle », comme on l'appelle, faute de capacité à valoriser leur démarche commercialement.

### **LES PREMIERS À PAYER SONT LES AGRICULTEURS**

Selon la première étude de l'Observatoire de la rémunération agricole équitable de Max Havelaar France, 43 % des agriculteurs français se situent sous le SMIC en moyenne. Dans certaines régions, la situation est encore plus dégradée : c'est le cas de l'Occitanie, où 57 % des agriculteurs vivent sous le SMIC.

Le signal est clair : quand les prix restent tirés vers le bas, ce sont d'abord les producteurs qui absorbent le choc.

*Source : Max Havelaar France, Observatoire de la rémunération agricole équitable, Nourrir à découvert, avril 2026.*

Nous avons vu des acheteurs demander à des agriculteurs de changer leurs pratiques sans jamais prendre en compte sérieusement la structure de coûts de leurs exploitations. Nous avons vu des primes ponctuelles à la tonne présentées comme une réponse, alors que le vrai sujet est la prise en charge du risque et un engagement sur le long-terme : aléas climatiques, rendements, temps d'apprentissage, accès au financement, besoin de visibilité pluriannuelle.

C'est aussi un contresens stratégique pour les enseignes comme pour les grands industriels. Tous affichent désormais des objectifs environnementaux, en particulier sur leur scope 3, qui dépend largement de leurs fournisseurs et de l'amont agricole. Ils n'atteindront pas ces objectifs en continuant à traiter la transition comme un coût à comprimer. Ils ne les atteindront qu'en investissant dans les filières, dans les pratiques agricoles et dans la robustesse de leurs approvisionnements.

## **CE QUE RÉVÈLE DE GRANDS DISTRIBUTEURS SUR LEUR PROPRE CAPACITÉ À PILOTER LA TRANSITION**

Les grands distributeurs commencent à interroger leurs fournisseurs les plus matériels sur leur empreinte carbone, y compris sur des questions très simples : « Êtes-vous capables d'évaluer l'impact de l'amont agricole sur votre scope 3\* ? ».

Les retours d'insiders montrent que, dans certains cas, moins de 10 % des fournisseurs interrogés sont capables de répondre par l'affirmative.

\* Le scope 3 désigne les émissions indirectes, notamment celles liées aux matières premières achetées, aux fournisseurs et à l'amont agricole. Le fait que moins de 10% sachent répondre est d'autant plus frappant que les grandes entreprises déjà concernées par la CSRD doivent progressivement publier ces émissions dans leur reporting climat, selon les standards européens ESRS.

L'écart entre les grandes déclarations de transition et la capacité réelle à passer à l'échelle est là.

*Sources : témoignage anonymisé d'insiders travaillant pour des grandes enseignes de la grande distribution ; règlement délégué (UE) 2023/2772, norme ESRS E1.*

### **Ensuite, ces coûts sont déplacés sur la qualité de l'offre alimentaire.**

À chaque négociation annuelle, les produits best-seller sont les plus violemment bataillés. La compression de marge qui en résulte pour les industriels de l'agro-alimentaire les pousse à des réactions néfastes. Nous avons vu des recettes appauvries, de l'eau ajoutée, des ingrédients remplacés par des additifs, des approvisionnements déplacés vers des pays plus lointains ou avec des normes de qualité plus basses, des changements de grammage ou de code-barres sans bénéfice d'usage réel, simplement pour recréer un espace de négociation. Nous avons vu des « innovations » qui ne sont que des réponses tactiques à la guerre des prix.

Cette mécanique touche aussi les offres MDD et les produits Premiers Prix des distributeurs. Derrière l'alibi du pouvoir d'achat, nous avons vu se développer des gammes pensées d'abord pour cibler un niveau de prix, avec une transparence minimale sur l'origine réelle des ingrédients et des cahiers des charges d'abord pensés pour réduire les coûts. Le consommateur ne voit pas ce qui a été retiré du produit pour tenir le prix cible. Il ne voit que l'étiquette qui met en avant ce que le distributeur veut bien mettre en avant.

## **DES APPELS D'OFFRE PENSÉS D'ABORD POUR TENIR LE PRIX**

Des insiders travaillant pour différentes grandes enseignes françaises décrivent, dans certains appels d'offre MDD ou Premiers Prix, l'acceptation explicite d'un « équivalent fonctionnel » ou d'un « ingrédient de substitution accepté » dès lors que le prix cible est tenu.

Exemples cités : assemblages miel / sirops de glucose-fructose et origines UE / non UE peu lisibles ; huile d'olive issue de plusieurs pays mélangés ; baisse du pourcentage de viande dans des plats cuisinés de type hachis parmentier ; ajout d'eau, d'amidon, de fécule, d'arômes ou de colorants pour compenser dans une charcuterie ou un surimi ; pesto formulé avec épinard ou pomme de terre.

Ce que le consommateur voit en rayon, c'est un prix. Ce qu'il ne voit pas, c'est tout ce qui a été substitué pour y parvenir.

*Source : témoignage anonymisé d'insiders travaillant pour des grandes enseignes de la grande distribution.*

### **Ces coûts sont aussi déplacés sur l'emploi, la souveraineté et la résilience de notre appareil alimentaire.**

Quand les PME et ETI françaises passent leur temps à défendre leurs marges au lieu d'investir, elles finissent par fermer. Les grands groupes, eux, arbitrent plus vite entre sites de production,

catégories et bassins d'approvisionnement. Le résultat, ce sont des plans sociaux, des fermetures, des filières qui se vident, des agriculteurs qui ne transmettent plus leurs exploitations, et une offre qui se concentre entre quelques mains toujours plus grosses

### **EMPLOI : LE PRIX BAS N'APPORTE PAS DE VALEUR, IL LA DÉTRUIT EN SILENCE**

Dans l'agroalimentaire, cela se voit déjà dans l'emploi. À défaut de comptage public consolidé par l'État, un décompte syndical estime que 1 930 emplois ont été impactés par des plans de licenciement dans l'agroalimentaire en 2024, puis 2 730 en 2025. La tendance n'est donc pas à l'apaisement, mais à l'aggravation.

Cela se voit aussi dans les fermetures et restructurations concrètes. Des cas publics documentés concernent Saupiquet à Quimper, Entremont à Missiriac, D'Aucy, Teisseire à Crolles ou encore LDC à Blancafort.

Et pendant ce temps, la base productive agricole se vide. Un rapport du Sénat publié en 2025 rappelle que 50 % des 496 000 exploitants agricoles actifs en 2020 auront atteint l'âge légal de la retraite d'ici 2030. Or, un autre rapport sénatorial indique que le nombre d'installations de chefs d'exploitation ne s'est établi qu'à 14 000 par an en moyenne entre 2015 et 2021. Autrement dit : les départs s'accroissent, mais le renouvellement ne suit pas.

*Sources : décompte CGT des plans de licenciement, décembre 2025 ; Sénat, rapport d'information sur le renouvellement des générations en agriculture, janvier 2025 ; Sénat, rapport d'information sur l'installation-transmission, mai 2023. Pour plusieurs cas d'entreprises cités, les informations détaillées disponibles publiquement restent principalement relayées par la presse.*

### **Enfin, ces coûts sont déplacés sur la santé publique, sur l'environnement et, au bout du compte, sur les finances publiques.**

Le consommateur n'est pas responsable. Nous avons, nous-mêmes, construit un récit dans lequel l'alimentation devait toujours coûter moins cher, et où la comparaison de prix entre enseignes a fini par masquer la question essentielle : que vend-on exactement, avec quelles conséquences sanitaires et environnementales ? Quand les produits les plus problématiques sont mis en avant, promus, ultra-visibles, et que les produits plus sains, frais ou bio servent de réserves de marge, le sujet n'est plus seulement commercial. Il devient sanitaire.

### **LE POUVOIR DE L'OFFRE COMPTE PLUS QU'ON NE VEUT LE DIRE**

Sur les céréales du petit déjeuner, les travaux de la Chaire Grande Consommation de l'ESSEC montrent qu'une enseigne vend autant de produits Nutri-Score A & B que de D & E, quand une autre vend trois fois plus de D & E que de A & B.

Pourquoi ? Parce qu'elle détient davantage de références mieux notées, les met davantage en promotion, et peut aussi rendre leur prix relatif plus accessible.

La corrélation entre part d'offre et part de marché atteint  $R^2 = 0,60$  pour les céréales A & B, et celle entre promotion et part de marché monte à  $R^2 = 0,82$ .

Autrement dit : sur ce rayon, le linéaire, la promo et le mix de prix comptent bien plus qu'on ne veut le dire.

*Source : Chaire Grande Consommation ESSEC, programme « Le pouvoir de l'offre », analyse « Céréales & Nutri-Score », sur données Circana.*

Le comportement est d'autant plus cynique que la grande distribution continue à se présenter comme la protectrice du pouvoir d'achat. Or, protéger le pouvoir d'achat ne devrait pas signifier organiser un système dans lequel on vend plus facilement des produits dégradés, moins nutritifs, plus ultra-transformés, sans transparence sur les sources d'approvisionnement, et

dans lequel on rend plus chers les produits plus vertueux. Là encore, il ne s'agit pas de défendre une hausse uniforme des prix pour tous les produits. Il s'agit de faire évoluer la péréquation des marges telles qu'elle est construite aujourd'hui, afin de rendre la bonne alimentation plus accessible que la mauvaise, et arrêter de financer le « moins cher » avec les produits les plus souhaitables.

### **CE QUE LES RAYONS DISENT DE LA HIÉRARCHIE RÉELLE DES PRIORITÉS**

Dans les magasins situés dans des zones plus populaires, l'offre de Produits Premiers Prix et de produits ultra-transformés est souvent sur-représentée, pendant que l'offre bio ou de meilleure qualité est réduite. Dans les magasins situés dans des zones plus favorisées, c'est souvent l'inverse. Derrière l'argument de défense du pouvoir d'achat, cette hiérarchisation de l'offre montre surtout que l'on adapte le niveau de qualité proposé au revenu supposé du client.

Les exemples remontés par des insiders montrent que, selon le niveau de revenu supposé de la clientèle, la part d'offre et la mise en avant du bio peuvent varier jusqu'à 20 points, au profit des Produits Premiers Prix ou, à l'inverse, du bio.

*Source : témoignage anonymisé d'insiders travaillant pour des grandes enseignes de la grande distribution.*

### **LES INÉGALITÉS DE SANTÉ SONT AUSSI DES COÛTS DÉPLACÉS**

Selon la Drees, le taux d'obésité est passé en 23 ans de 5,8 % à 9,9 % chez les cadres, mais de 8,9 % à 18 % chez les ouvriers, et de 7,8 % à 17,8 % chez les employés.

Chez les enfants de 5-6 ans, la surcharge pondérale concerne 16 % des enfants d'ouvriers contre 7 % des enfants de cadres ; l'obésité, 6 % contre 1 %.

Santé publique France souligne de longue date que l'obésité augmente plus vite lorsque le pouvoir d'achat diminue.

*Sources : Drees, Les Dossiers de la Drees n°118, Surpoids et obésité : facteurs de risques et politiques de prévention, juillet 2024 ; Santé publique France, Obésité et milieux sociaux en France : les inégalités augmentent.*

Pollution de l'eau, des sols et de l'air, perte de biodiversité, dépendance à des approvisionnements fragiles, coûts croissants de dépollution et de réparation : plus les prix sont bas en magasin, plus les coûts environnementaux augmentent. Nous le disons : payer moins à la caisse aujourd'hui, c'est souvent payer beaucoup plus demain.

### **L'EAU AUSSI PORTE DES COÛTS CACHÉS**

Une note du Commissariat général au développement durable estimait déjà en 2011 que les pollutions agricoles aux nitrates et pesticides génèrent pour les ménages entre 1,0 et 1,5 milliard d'euros de dépenses additionnelles par an, dont 640 à 1 140 millions d'euros répercutés sur la facture d'eau.

Dans les localités les plus touchées, le surcoût pouvait atteindre 494 euros par ménage.

*Source : CGDD, Coûts des principales pollutions agricoles de l'eau, Études & documents n°52, septembre 2011.*

## **POURQUOI RIEN NE CHANGE**

Nous avons vu se banaliser un système dans lequel la négociation commerciale est pensée comme une épreuve de force, dans lequel les centrales d'achat se concentrent, dans lequel les euro-centrales compliquent encore plus l'application du cadre légal français, et dans lequel les équipes qui négocient n'ont ni les incitations ni même les outils pour valoriser la transition. Le problème n'est pas seulement moral. Il est structurel.

### **Parce que le système punit les pionniers.**

Nous l'avons vu dans nos propres entreprises. Dès qu'un acteur essaie de sortir du cadre imposé par le prix bas pour investir sérieusement dans la transition écologique et sociale, il se retrouve en difficulté face à ceux qui continuent à jouer la vieille partition du volume, du prix d'appel et de la compression des coûts. Agir trop tôt devient un désavantage concurrentiel.

### **Parce que la grande distribution tient toujours le pouvoir de l'offre.**

Retirer des tomates en hiver dans un magasin isolé fait fuir les clients vers le concurrent d'en face. Des spots TV pour le bio peuvent être développés, mais déprogrammés au dernier moment parce que les priorités de communication reviennent aux offres qui font le plus de marge et de parts de marché. Des références plus durables peuvent être sorties des catalogues parce qu'elles "tournent" moins vite. Tant que tous ne bougent pas en même temps, ceux qui essaient seuls se font sanctionner.

### **Parce que le modèle s'est enfermé dans le volume.**

Plus les prix sont tirés vers le bas, plus il faut faire du trafic, défendre des volumes, financer la promo, et couper dans tout ce qui pèse immédiatement sur le prix affiché, tout en repoussant hors de la caisse les coûts moins visibles : qualité, robustesse des approvisionnements, santé publique, eau, rémunération agricole, souveraineté alimentaire, investissements de long terme.

### **Parce qu'on ne mesure pas la bonne performance.**

Dans beaucoup d'entreprises, le pourcentage de réduction des coûts est un ratio financier aussi fondamental que la croissance ou la marge. Mais réduire les coûts ne veut souvent rien dire de précis : certains comparent à l'année précédente, d'autres au budget prévisionnel, d'autres encore à des hypothèses de marché. Tant que les achats, la finance et le commerce sont jugés presque exclusivement sur cette base, la transition apparaît comme un coût exogène. Elle n'entre pas dans les « vrais euros ».

Or, les « vrais euros », ce sont aussi le coût d'une filière qui se fragilise, d'un site industriel à l'arrêt faute de ressource, d'un retrait-rappel, d'une rupture d'approvisionnement, d'un plan social, d'un sol qui se dégrade, d'une eau qui se raréfie. Nous avons vu des programmes de durabilité de plusieurs centaines de millions d'euros être poursuivis « le plus discrètement possible » parce qu'il était impossible d'en défendre le retour sur investissement (ROI) devant les actionnaires. Nous avons vu des directions RSE renvoyées à la « paperasse administrative et réglementaire » pendant que les décisions structurantes étaient prises ailleurs. C'est pourtant aussi l'intérêt direct des enseignes de distribution et des grands industriels : leurs objectifs environnementaux, en particulier sur leur scope 3, dépendent largement de leurs fournisseurs et

de l'amont agricole. Ils ne les atteindront pas en continuant à traiter la transition comme un coût à comprimer. Ils ne les atteindront qu'en investissant dans les filières, dans les pratiques agricoles et dans la robustesse de leurs approvisionnements.

Il y a pourtant des leviers que les entreprises peuvent déjà activer. Nous pensons par exemple que cela pourrait commencer par des contrats pluriannuels donnant plus de visibilité aux agriculteurs des filières, par des mécanismes assurantiels ou de partage du risque, par des financements indexés sur des objectifs de résilience, par des critères achats intégrant le coût complet, la robustesse et la qualité, et par une meilleure documentation des structures de coûts et des coûts évités. Mais nous l'avons vu : tant que les pionniers sont punis, ces leviers resteront marginaux.

## **CHERS RÉGULATEURS, CONTRAIGNEZ-NOUS**

Nous ne sommes pas là pour vous donner la solution parfaite. Et nous savons qu'aucune mesure ne réglera, à elle seule, un problème aussi systémique. Mais à ceux qui diront qu'il n'y a rien à faire du côté des législateurs, nous voulons dire qu'il existe bel et bien un certain nombre de mesures qui peuvent être mises en place. En voici quelques-unes.

### **A. Rendre la transparence obligatoire et réellement lisible en rayon**

Nous pensons par exemple que cela pourrait se faire en rendant obligatoire, en face avant sur les packagings, des informations simples et standardisées sur l'origine de la matière première principale, le lieu de transformation, la qualité nutritionnelle, le niveau d'ultra-transformation et l'impact environnemental. Laisser coexister une multitude de labels opaques ou partiels avantage aujourd'hui les acteurs les moins-disant.

### **B. Corriger enfin les angles morts d'Égalim**

Nous pensons par exemple que cela pourrait se faire en empêchant que la pression soit simplement déplacée des matières premières agricoles vers les autres lignes de coûts ; en mettant en place des audits indépendants sur un échantillon de négociations ; en renforçant les contrôles DGCCRF sur les pratiques qui contournent la loi ; et en étendant réellement cette vigilance aux euro-centrales dès lors que les produits sont commercialisés en France.

#### **LES CONTRÔLES EXISTENT, MAIS LE CADRE RESTE CONTOURNABLE**

La DGCCRF indique avoir analysé 1 400 conventions conclues entre distributeurs et fournisseurs lors des négociations commerciales de 2024.

Elle rappelle aussi que deux centrales d'achat ont été sanctionnées pour non-respect de la date butoir de signature, avec des amendes de 10,3 et 38,6 millions d'euros.

En 2025, EURELEC, centrale d'achat établie en Belgique dont le mouvement E.Leclerc est membre, a été sanctionnée à hauteur de 33 537 615 € pour 70 manquements à cette obligation.

Sources : DGCCRF, bilan d'activité 2024 ; DGCCRF, sanction administrative à l'encontre d'EURELEC, 2025.

### **C. Encadrer publicité, promotion et mise en avant des produits les plus problématiques**

Nous pensons par exemple que cela pourrait se faire en limitant les promotions et la pression publicitaire sur les produits les plus problématiques pour la santé et l'environnement, et en créant à l'inverse des obligations de visibilité sur certaines catégories plus favorables à la santé et à la transition. Le linéaire n'est pas neutre. Il oriente la consommation ; il doit donc relever aussi de l'intérêt général.

### **D. Mettre fin à la péréquation anti-transition**

Nous pensons par exemple que cela pourrait se faire en cessant de faire des produits sains, frais, bio ou durables les réserves de marge qui financent les produits d'appel ; en construisant des paniers de produits de qualité à prix accessibles ; et, s'il le faut, en allant jusqu'à un panier de références vendues à prix coûtant sur certains produits du quotidien. Dans les réseaux franchisés, cette logique devrait pouvoir être imposée ou au moins fortement incitée dans les contrats.

### **E. Utiliser les leviers fiscaux et publics**

Nous pensons par exemple que cela pourrait se faire en explorant des taux de TVA différenciés ou d'autres mécanismes fiscaux permettant de soutenir les produits les plus favorables à la santé et à l'environnement, et en articulant ces leviers avec des politiques publiques d'accès : restauration collective, éducation alimentaire, paniers de référence, dispositifs ciblés pour les ménages les plus contraints. Le sujet du pouvoir d'achat ne doit pas rester capté par la seule guerre des prix entre enseignes.

Nous sommes conscients que chaque proposition a « ses pous et ses contres ». Et à ceux qui tenteront de réorienter la discussion sur les seuls contres de ces recommandations, nous voulons dire ceci : ce débat n'enlève rien au constat difficile qui nous réunit aujourd'hui. Nous ne prenons pas la parole pour détruire ou discréditer toute une industrie. Nous la prenons pour regarder en face ce qui ne va pas, et pour ouvrir des voies d'amélioration qui, aujourd'hui, restent bloquées.

### **Aux distributeurs nous disons :**

vous organisez le terrain de jeu. Les prix affichés, les mises en avant, les promotions, la place accordée aux produits, les arbitrages de marge, les messages envoyés aux consommateurs, la hiérarchie entre ce qui doit « tourner » vite et ce qui peut attendre : tout cela relève de vos choix. Vous ne pouvez plus vous abriter derrière l'argument trompeur du pouvoir d'achat. Vous avez le pouvoir de rendre une alimentation de qualité plus accessible. Aujourd'hui vous faites activement l'inverse : vous la rendez moins visible, moins compétitive et moins désirable.

Nous vous demandons de cesser d'utiliser les produits sains, frais, bio ou plus durables comme des réserves de marge. Nous vous demandons de sortir d'une logique où la souveraineté alimentaire, la qualité des produits et la rémunération agricole restent secondaires face au trafic magasin. Nous vous demandons de reconnaître que le linéaire, la promotion et la politique de prix sont déjà des actes politiques et économiques majeurs.

### **Aux industriels nous disons :**

cessez de vous présenter comme de simples exécutants. Pour les plus grands d'entre vous, la pression de la distribution n'efface pas votre responsabilité.

Lorsque vous validez des reformulations qui dégradent la qualité, des changements de sourcing qui affaiblissent les filières, des innovations surtout destinées à contourner la négociation, ou des discours qui embellissent artificiellement la réalité, vous alimentez vous aussi le système. Nous vous demandons de ne plus présenter comme inévitables des arbitrages qui sont aussi des choix. Nous vous demandons de documenter plus clairement les coûts, les impasses et les effets réels de certaines pratiques commerciales. Nous vous demandons de soutenir des règles communes plus exigeantes, y compris lorsqu'elles limitent certaines stratégies de court terme.

### **Aux consommateurs, nous disons :**

vous n'êtes pas responsables de l'état du système. Vos choix ont été orientés pendant des années par l'offre disponible, par les promotions, par la publicité, par la mise en scène du prix et par l'absence de transparence.

Oui, notre système actuel détruit activement des PME françaises, mais aussi de nombreux emplois dans les plus grands groupes. Oui, il génère des problèmes de santé massifs pour vous et vos familles. Oui, tout est mis en place pour vendre plus facilement certains produits d'appel et certains produits ultra-transformés, pas pour vous permettre d'accéder simplement à une alimentation qualitative et nutritive. Oui, vous en payez doublement les frais, via vos impôts, vos cotisations et les coûts collectifs de réparation.

Nous ne vous demandons pas d'être parfaits. Nous vous demandons de nous demander des comptes : plus de clarté, plus de cohérence, plus d'honnêteté sur ce que nous vendons, sur la façon dont nous le produisons et sur ce que ces prix cachent réellement.

### **Chers consommateurs, bousculez-nous !**

**Cher régulateur, ce système a été construit. Il peut donc être reconfiguré. Mais pas par la seule bonne volonté. Par des règles, des garde-fous et des incitations enfin cohérents avec l'intérêt général. Alors, contraignez-nous. Notre système est devenu fou.**

*Rapport publié par Inside Track France – Juin 2026*

*<https://www.insidetrack.org.uk>*