

# GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE : DES LEADERS HYPERS ÉCOLOGIQUES OU HYPERS IRRESPONSABLES ?



**Note d'analyse**  
**Pour un réveil écologique**  
**Mars 2021**



# LES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES DES ENTREPRISES SOUS LA LOUPE DU COLLECTIF POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE



*Secteur par secteur, le collectif  
Pour un réveil écologique interroge  
l'engagement écologique  
des grandes entreprises françaises.  
Cette seconde note se concentre  
sur trois grands groupes de la grande  
distribution alimentaire : Carrefour,  
Casino et Les Mousquetaires.*

# GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

*Le collectif Pour un réveil écologique est créé en 2018, suite à la signature du Manifeste étudiant pour un réveil écologique par plus de 30 000 étudiants de l'enseignement supérieur.*

*Composé d'étudiants et de jeunes diplômés, le collectif crée et met à disposition des outils pour :*

- intégrer les enjeux écologiques dans toutes les formations, notamment au niveau de l'enseignement supérieur ;*
- travailler pour des employeurs porteurs de vision et d'activités cohérentes avec l'urgence écologique.*

*Plus d'informations sur [pour-un-reveil-ecologique.org](https://pour-un-reveil-ecologique.org)*



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

À l'heure où les dérèglements climatiques, l'effondrement de la biodiversité, la raréfaction des ressources et l'intensification des pollutions s'aggravent, de plus en plus de jeunes diplômés se tournent vers des emplois écologiquement viables et utiles. Le secteur de la distribution alimentaire reste en ce sens attrayant : fournir une alimentation de qualité et accessible à tous est essentiel, contrairement à d'autres secteurs d'activités<sup>1</sup>. Mais la grande distribution alimentaire a un coût écologique lié à des modes de production et de distribution qui peuvent, eux, être interrogés.

Dans ce but, Pour un réveil écologique a analysé les engagements écologiques de trois grands groupes français : Carrefour, Casino et les Mousquetaires. Ces géants de l'alimentaire portent une part importante de la responsabilité du secteur vis-à-vis de ses impacts sur l'environnement. Or, leurs engagements sont largement en deçà de ce que l'on peut attendre d'entreprises qui se disent écologiquement responsables.

En tant qu'étudiants et jeunes diplômés concernés par la crise écologique, et désireux de s'engager au niveau professionnel pour y faire face, nous questionnons donc l'ambition écologique de ces entreprises.

---

1. Pour un réveil écologique (2020) Les grands groupes du luxe et des cosmétiques sont-ils à la hauteur face aux enjeux écologiques ?

# Quatre enseignements principaux en ressortent :

### 1. La grande distribution alimentaire : un secteur qui dégrade fortement l'environnement

L'action des entreprises analysées doit être replacée dans le contexte plus large du secteur dans lequel elles évoluent : la grande distribution a un impact majeur direct et indirect sur le climat, la biodiversité et les pollutions en tous genres. Les produits alimentaires achetés en grande surface représentent, à eux seuls, plus de **15% des émissions de gaz à effet de serre des ménages français**<sup>1</sup>. En encourageant par exemple le développement de l'élevage, ces entreprises favorisent les changements d'usage des sols, qui ont un impact massif sur la biodiversité selon l'IPBES. Ces groupes sont également responsables d'un grand nombre d'émissions de polluants (surproduction d'emballages, usage d'intrants agricoles pour les produits commercialisés, etc.).

1. Selon l'étude INSEE (2018) *Les hypermarchés n°1 des ventes de produits alimentaires*, 65% des produits alimentaires sont actuellement vendus en grande surface. Le rapport ADEME (2019) *L'empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France* indique quant à lui que l'alimentation représente 24% des émissions de l'empreinte carbone des ménages français.

### 2. Du côté de la biodiversité, des engagements encore très insuffisants

Communication n'est pas action. C'est ce qu'il faut sans doute retenir des politiques biodiversité très peu ambitieuses des groupes étudiés. En dépit de leurs intenses efforts de communication et de leur adhésion (parfois très superficielle) à des initiatives collectives telle que Act4Nature, ces entreprises n'engagent pas de transformations suffisantes pour préserver la biodiversité. Pour preuve, les rares objectifs fixés en la matière ne sont pas toujours tenus. Pourtant, des actions significatives pourraient être engagées, notamment en développant massivement l'agroécologie. **Si certains ont sû se fixer des objectifs ambitieux sur le climat, il est temps pour tous d'en faire autant sur la biodiversité.**

### 3. Des entreprises trop peu transparentes sur leurs impacts écologiques

Les efforts de transparence des acteurs de la grande distribution alimentaire ont nettement progressé ces dernières années. Sur les sept leaders en France, seuls quatre, Carrefour, Casino, U et Auchan, publient des informations vérifiées, bien qu'incomplètes, sur leur prise en compte des enjeux écologiques. Sans obligation de

reporting, les groupes Leclerc, Lidl, et les Mousquetaires, qui ont pourtant des parts de marché comparables, ne publient aujourd'hui que des rapports très parcellaires, non audités et ne permettant pas de faire ressortir de véritables engagements. Ce manque de transparence empêche l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux de ces groupes et freine la mise en place de stratégies réellement ambitieuses. **Il est urgent de rendre le reporting extra-financier obligatoire pour tous ces acteurs.**

#### 4. Entre mise sous pression des fournisseurs et incitation à la surconsommation des clients, des entreprises qui ne prennent pas leurs responsabilités

**Loin de respecter les limites écologiques planétaires, les entreprises étudiées ont du mal à se défaire d'un modèle fondé sur la surproduction et la surconsommation.** Alliée historique du secteur de la grande distribution, la publicité continue de fabriquer de nouveaux « besoins ». Plutôt que de se servir de ce pouvoir d'influence sur les consommateurs pour les orienter vers une alimentation écologiquement soutenable, la grande distribution continue de privilégier les seuls impératifs de profits économiques. La sensibilisation des consommateurs aux pratiques de

consommation raisonnée, illustrée par le programme Act for Food de Carrefour, reste pour le moment à la marge des stratégies globales de communication et de merchandising<sup>1</sup> des entreprises du secteur. Même constat du côté des fournisseurs : les grands groupes, qui jouissent pourtant d'un rapport de force favorable, ne sélectionnent ni ne contrôlent suffisamment leur fournisseurs sur leurs performances environnementales.

---

1. Le merchandising distribution regroupe l'ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à la présentation de ces produits. L'objectif étant de maximiser les ventes ou les marges. L'optimisation du merchandising repose sur des analyses quantitatives des ventes et résultats (C.A., marges, données de panel, etc.), sur une mise en valeur de l'offre et sur la prise en compte des comportements des visiteurs du point de vente (parcours, habitudes de consommation, vitesse de circulation, comportements et capacités visuelles, etc.).

Dans la grande distribution, les résultats du merchandising s'apprécient généralement en observant le chiffre d'affaires réalisé par m<sup>2</sup> ou par mètre linéaire.

# SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF | 3

MÉTHODOLOGIE | 7

LES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES COMPARÉS DE  
CARREFOUR, CASINO ET LES MOUSQUETAIRES | 10

\* Utilité, vision et impact sur les parties prenantes

\* Reporting et mesures mises en œuvre

\* Gouvernance et formations

## FOCUS SUR

Casino | 30

Les Mousquetaires | 39

Carrefour | 48

ANNEXE : QUELQUES SPÉCIFICITÉS  
DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE | 57-

# MÉTHODOLOGIE

Le collectif Pour un Réveil Écologique a envoyé en octobre 2019 un questionnaire à une centaine de grands groupes français pour dresser l'état des lieux de leurs stratégies écologiques. Suite aux réponses de plus de cinquante d'entre eux, le collectif a décidé d'aller plus loin en réalisant des analyses sectorielles des engagements environnementaux des entreprises, en partant à la fois de leurs réponses et des rapports annuels les plus récents au moment de débiter l'analyse<sup>1</sup>. La diffusion de ces travaux contribue à aiguïser l'esprit critique des étudiants face aux annonces de leurs futurs employeurs.

---

1. Nous avons débuté nos analyses au premier semestre 2020, date à laquelle seuls les rapports 2018 étaient disponibles pour le groupe Casino et les Mousquetaires. Pour le groupe Carrefour, nous avons pu nous appuyer sur le rapport 2019. A noter que les rapports gagnent en qualité et exhaustivité d'année en année et que certains manquements soulevés dans ce rapport auront peut-être pu être corrigés entre temps. Nous avons proposé aux entreprises de mettre à jour leurs réponses reçues en 2019 à l'automne 2020 et avons reçu des compléments de la part de Casino et des Mousquetaires que nous avons pris en compte dans nos analyses.

Le rapport est structuré conformément à notre grille d'analyse de la prise en compte des enjeux écologiques en entreprise, disponible sur notre site. Cette grille se décompose en cinq grandes questions qui rythment le présent rapport et ont été appliquées aux entreprises étudiées :

- Quelle est l'utilité et la finalité des activités menées ?
- Quels impacts sur le climat, la biodiversité et les ressources ?
- Quelle prise en compte des enjeux écologiques dans le travail des salariés ?
- Quelle intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie financière ?
- Quelles relations avec le reste de la société ?

## MÉTHODOLOGIE

**Nous avons choisi de concentrer nos analyses sur les activités alimentaires du secteur de la grande distribution. Ce parti-pris méthodologique ne préjuge en aucun cas du moindre impact écologique de la commercialisation de produits textiles, multimédias, électroménager ou encore d'hygiène et de propreté qui gagneraient également à être analysés dans le détail.**

Nous nous sommes appuyés sur les réponses des entreprises à notre questionnaire, d'entretiens réalisés avec des professionnels du secteur ainsi que sur toute information pertinente issue de leur communication. L'analyse nous a ensuite mené à une comparaison du positionnement écologique des différents groupes, à l'animation d'une table ronde en présence de leurs directeurs du développement durable et à la rédaction de ce rapport.

Ce rapport a été réalisé par des étudiants - spécialisés ou non dans ce secteur - en parallèle de leurs activités scolaires et professionnelles, et ne prétend donc pas se mesurer à l'analyse d'experts en la matière. Ce rapport se focalise avant tout sur le volet alimentaire de la grande distribution et ne vise pas à traiter des enjeux du secteur de

manière exhaustive. Pour étayer notre analyse, nous nous sommes également appuyés sur la table ronde organisée le 21 Janvier 2021.

Seuls trois groupes de la grande distribution alimentaire ont répondu à notre questionnaire (Carrefour, Casino et les Mousquetaires). Nous les remercions pour l'exercice de transparence auquel ils se sont livrés ainsi que pour le temps qu'ils y ont consacré.



**En revanche, malgré nos demandes récurrentes, nous n'avons pas reçu les réponses des groupes Auchan, Leclerc et Système U.** Nous n'avons donc pas pu inclure ces entreprises dans notre analyse. Cette absence de réponse ne peut que nous faire douter de de l'ambition de leurs engagements environnementaux dont la transparence est le seul garant. Sans effort de reporting extra-financier complet et de réponse à nos interrogations, comment comprendre que Lidl s'autoproclame « moteur dans la transition écologique<sup>1</sup> » et utilise des produits issus de l'élevage intensif<sup>2</sup> ? Comment interpréter l'engagement de Leclerc de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 40%<sup>3</sup> quand il ne communique même pas de bilan carbone clair ? Comment Auchan peut-il encore affirmer dans son rapport annuel être « à l'écoute ... des associations, etc. »<sup>4</sup> (Auchan) sans prendre le temps de leur répondre ? Si les trois groupes ayant fait preuve de transparence sont ici analysés avec exigence, nos conclusions et critiques s'appliquent ainsi doublement à leurs concurrents.

---

1. « Lidl, moteur de la transition écologique », 12/10/2020

2. « L214 dénonce la compagnie Lidl pour les conditions d'élevage de ses poulets », Reporterre, 21/07/2020

3. Rapport RSE 2018, Leclerc

4. Déclaration de Performance Extra-Financière 2018, Auchan (p.144)

# CARREFOUR, CASINO, LES MOUSQUETAIRES

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

La grande distribution s'est peu à peu imposée comme le modèle prédominant pour nourrir la population occidentale : selon la Fédération du Commerce et de la Distribution<sup>1</sup>, **70% des achats alimentaires des Français se font dans les enseignes de la grande distribution**. Ce système permet au plus grand nombre de se procurer une large variété de produits alimentaires à un prix accessible, malheureusement souvent au détriment de l'environnement et des agriculteurs. En éloignant producteurs et consommateurs, le système de la grande distribution entretient une **asymétrie d'information sur la composition et l'origine des produits vendus**, et établit un rapport de force dans lequel les distributeurs imposent leurs normes de qualité et de rentabilité aux agriculteurs pour qui l'utilisation de pesticides n'est plus un choix mais une condition de survie.

---

1. *Evolutions du commerce et de la distribution, faits et chiffres 2019*

Contrairement à d'autres secteurs, le cœur de métier de la grande distribution, à savoir de répondre à un besoin essentiel et primaire qu'est l'alimentation, a sa place dans une économie respectueuse des limites planétaires. L'objet de ce rapport n'est donc pas de remettre en cause l'accès du plus grand nombre à l'alimentation et aux produits de première nécessité, mais bien de réfléchir à la meilleure manière de garantir ces acquis tout en mobilisant le secteur face à l'urgence écologique.

**En effet, la pérennité du modèle de la grande distribution alimentaire est aujourd'hui mise à mal, notamment en raison de l'effondrement de la biodiversité et de la qualité des sols** sur lesquels repose l'essentiel de la production alimentaire. Alors que l'ONU estime que la population mondiale devrait atteindre 10 milliards d'individus en 2050<sup>2</sup>, la grande distribution sera-t-elle capable d'apporter une offre alimentaire

---

2. *La population, Nations Unies*

durable, résiliente et équitable pour tous ? Pourra-t-elle juguler les nuisances environnementales qu'elle génère aujourd'hui ? Pourra-t-elle s'adapter à la chute drastique, voire à la disparition inéluctable de certaines ressources primaires dont elle dépend aujourd'hui ? Pourra-t-elle amener ses consommateurs à adopter une attitude plus résiliente et responsable vis-à-vis de leurs achats ? Comment réconcilier les approches quantitatives et qualitatives lorsque l'on cherche à nourrir autant de monde ?

**Utilité, vision et impacts sur les parties prenantes p.12**

**Reporting et mesures mises en œuvre p.15**

**Gouvernance et formations p.25**

# I. Utilité, vision et impacts sur les parties prenantes

Selon l'ADEME, l'alimentation serait à l'origine de près de 25% de l'empreinte carbone des ménages français<sup>1</sup>. Face à ce constat, et au vu de la place essentielle de la grande distribution dans la commercialisation et la vente de produits alimentaires<sup>2</sup>, le secteur a un rôle essentiel à jouer dans la transition écologique.

Les Hommes ont subvenu à leurs besoins primaires avec des produits sourcés en circuit court durant des siècles. Ce n'est que durant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle que le secteur de la grande distribution<sup>3</sup> tel que nous le connaissons actuellement s'est développé, s'imposant comme un acteur clef de nos réseaux d'approvisionnement. Nous en sommes devenus fortement dépendants, accrochés au besoin de milliers de produits différents à disposition toute l'année et à tout instant pour nous assurer de ne jamais manquer de rien. Alors que la surabondance des rayons pousse à une surconsommation génératrice d'un surcroît de pollution et d'une diminution de nos ressources, le modèle actuel de la grande distribution ne peut se passer d'une profonde remise en question.

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

2. *Les hypermarchés numéro 1 des ventes de produits alimentaires, INSEE*

3. Pour plus d'informations sur notre compréhension de la Grande Distribution, voir Annexe : PRÉCISIONS GÉNÉRALES SUR LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR

## Des efforts qui ne s'attaquent pas au cœur du modèle de la grande distribution

Les acteurs de la grande distribution analysés ne parviennent pas à s'émanciper des deux écueils majeurs sur lesquels ils ont construit leur modèle et qui n'ont pas leur place dans une économie respectueuse des limites planétaires : une logique de surabondance dans leurs magasins et une accessibilité conditionnée par l'usage de la voiture individuelle.

### **La transition alimentaire face à la logique de surabondance**

Nous observons chez les trois groupes étudiés des évolutions positives dans la considération des questions sociales et environnementales mais qui sont encore loin de traduire un changement de paradigme. Carrefour s'est par exemple doté d'une nouvelle raison d'être en juin 2019. Cette ambition d'être « leader de la transition alimentaire » semble pourtant disproportionnée lorsque l'on constate que les quelques étagères de produits « responsables » sont noyés dans une masse de produits ultra transformés auxquels ils viennent s'ajouter et non se substituer. Ce manque de cohérence transparaît également dans le décalage entre les quelques actions de sensibilisation à la consommation raisonnée et les campagnes de publicité poussant à la surconsommation.

Plus généralement, **aucun des trois répondants ne questionne fondamentalement son modèle d'affaires fondé sur la vente de masse pour compenser de faibles marges unitaires moyennes. Aucune entreprise ne se prononce par exemple en faveur d'une évolution vers davantage de sobriété de la consommation qui est pourtant essentielle pour la tenue des objectifs climatiques fixés par l'Accord de Paris.** En matière alimentaire, cette sobriété se traduirait par une limitation de la diversité de l'offre au profit des produits locaux, de saison et en vrac. Ces actions restent très marginales au sein de ces enseignes, en particulier sur le respect de la saisonnalité. Carrefour tente d'être pionnier en la matière en supprimant la commercialisation de fraises en janvier, un premier pas pour bousculer l'état d'esprit du consommateur, qui gagnerait à être largement massifié au sein du groupe et chez ses concurrents !

### **Un modèle incompatible avec la réduction de la mobilité individuelle**

Par ailleurs, les acteurs de la Grande Distribution agissent encore largement comme des plateformes de mise en relation de producteurs et de consommateurs dans des espaces conçus autour du modèle de la mobilité individuelle. La pertinence de ce *business model* mérite interrogation. Outre les problématiques d'artificialisation des

sols liées à la construction de parkings par exemple, la nécessité pour les clients de se déplacer jusqu'aux grandes surfaces généralement situées aux abords des villes, le plus souvent sans alternative viable à l'utilisation de la voiture personnelle, rend la transition écologique de la grande distribution largement dépendante de la transition des mobilités. Le modèle des grandes surfaces repose largement sur l'espoir d'un maintien de la mobilité individuelle telle qu'elle existe actuellement, mobilité elle-même très dépendante d'une énergie peu chère et abondante. A noter que Casino se distingue de ses deux concurrents sur ce point, ayant dès l'origine opté pour un modèle de commerce de proximité, plus aligné avec une réduction de la mobilité individuelle.

De nombreuses questions restent ouvertes sur le modèle même de la grande distribution mais nous sommes convaincus qu'elles sont centrales pour repenser le secteur : faut-il remettre en question le modèle de la grande surface en périphérie qui met à mal les commerces en centre-ville ? Leur stratégie de monopole du commerce alimentaire de centre ville est-elle pertinente à l'échelle macroéconomique au regard des commerces plus spécialisés ? Dans tous les cas, **le manque de propositions transparentes de l'industrie sur ces sujets illustre une dangereuse sous-évaluation de l'importance stratégique des enjeux environnementaux à moyen terme.**

### Un potentiel d'influence des fournisseurs et consommateurs encore largement sous-exploité

En matière d'exigences environnementales, **les acteurs de la grande distribution tendent à minimiser ou ignorer leur influence sur leurs parties prenantes, qui est pourtant colossale.** En tant que plateformes de mise en relation de clients et producteurs, leur marge d'action se situe avant tout sur l'influence sur les pratiques de leurs fournisseurs et de leurs clients.

#### **Des réelles politiques fournisseurs mais dont le degré d'exigence est difficile à évaluer**

Concernant les fournisseurs, dans l'ensemble, les entreprises de la grande distribution analysées ont su accroître leur niveau d'exigence envers leurs fournisseurs afin de les forcer à s'aligner avec leurs propres objectifs : Casino a développé des outils comme valo-rise ou mieuxproduire.fr pour évaluer les politiques RSE de ses fournisseurs ; Carrefour multiplie les actions (transition alimentaire, justice sociale, audits externes, engagements climat, filières qualité, plateforme d'auto-évaluation RSE, etc.) et les Mousquetaires mettent en avant leur charte fournisseurs « d'achats durables » et leur objectif de 100% d'évaluation des fournisseurs évalués sur des critères RSE. Néanmoins, les conséquences pour les fournisseurs en cas de non-

respect des exigences des distributeurs, le pourcentage de tolérance pour la mise en conformité et leurs délais ne sont jamais précisés. Ces précisions sont essentielles au vu de la multitude de fournisseurs que peut avoir un acteur majeur de la grande distribution. **Il est donc difficile d'en mesurer l'effectivité sans priorisation claire des critères écologiques sur les critères économiques.** Cela pourrait par exemple se traduire par la pondération de la mise en valeur des produits en fonction de leur empreinte carbone (place dans les rayons, offres promotionnelles, têtes de gondole, fin de la publicité ciblée enfants, etc). Une telle politique pourrait également passer par un boycott progressif des produits si les engagements ne sont pas respectés.

#### **Des actions de sensibilisation toujours empreintes d'un rejet de la responsabilité sur le consommateur**

**Du côté des consommateurs, on constate aussi une certaine déresponsabilisation de la part des grands distributeurs qui se cachent derrière des arguments de *client-roi* ou de libre choix du consommateur.** L'un des principaux leviers d'action de ces entreprises relève pourtant de leur capacité à faire évoluer les pratiques de consommation de leurs clients. Casino affiche la volonté de favoriser des habitudes alimentaires plus en phase avec la transition écologique. Néanmoins, les rares mesures pour

# II. Reporting et mesures mises en œuvre

encourager les clients à consommer moins de viande, favoriser les produits locaux, de saison et issus de l'agriculture biologique se résument pour la plupart à des opérations de sensibilisation ponctuelles ou sur un périmètre restreint. Les campagnes de communication plus générales dans lesquelles les campagnes de sensibilisation s'inscrivent, à l'image du programme Act for Food de Carrefour, démontrent une réelle prise de conscience des enjeux mais dont l'impact sur les changements de comportement des consommateurs n'est pas certain, ou du moins pas mesuré à l'heure actuelle. Au-delà de la mise en valeur ponctuelle de certains bons produits, **ces groupes de la grande distribution pourraient aller plus loin dans leur stratégie marketing pour ne plus promouvoir que des consommations raisonnables et responsables, afin de les ériger en nouvelles normes sociales.** A l'inverse, le marketing sur certains produits à l'impact environnemental (et social) démesuré comme la viande rouge pourrait être limité, si ce n'est exclu comme cela a pu être le cas dans certains pays pour la « malbouffe » dans une optique de lutte contre l'obésité infantile<sup>1</sup>.

1. Pérou, adoption d'une loi limitant l'accès des enfants à la « malbouffe », *Le nouvel obs*, 17/05/2013

## L'impact sur la biodiversité

Soucieux de répondre aux attentes des consommateurs et plus ou moins conscients de leur impact sur la biodiversité, les trois groupes se penchent sur la protection des écosystèmes via des engagements à géométrie variable. Nous avons regroupé ces engagements autour de deux thématiques : le développement des produits issus de l'agriculture biologique ou responsable, et l'attention renforcée sur la transparence de leur approvisionnement.

### **Une consommation bio<sup>2</sup> durablement installée mais qui n'est pas sans défaut**

Le développement de produits plus respectueux de la biodiversité fait d'emblée appel aux labels d'agriculture biologique. L'offre biologique s'est développée de manière spectaculaire dans les supermarchés. Les groupes Casino et Carrefour, avec 2 000 et 4 000 produits bio en marque propre et 18 750 et 15 000 références bio au total respectivement (en 2018), sont en avance par rapport aux Mousquetaires avec 400 produits bio en marque propre

2. La distinction entre le zéro résidu de pesticides, axé santé consommateurs, et le bio, axé santé producteurs car les herbicides sont encore présents, est à avoir en tête.

et 3 000 références bio au total. Les enseignes ont bien compris l'intérêt économique de la vente de produits issus de l'agriculture biologique qui constitue un des leviers principaux de leur croissance actuelle : leur part dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter. Ainsi en France, l'évolution de la demande de produits plus respectueux de l'environnement a rapidement fait réagir l'industrie agro-alimentaire. Dans les groupes Carrefour et Casino, pour répondre spécifiquement à cette demande, des gammes végétariennes ont été lancées et de nouvelles enseignes spécialisées ont pu voir le jour : Carrefour Bio, Naturalia, Franprix Neo ou même encore l'acquisition en 2020 par le groupe Carrefour de BioAzur (5 magasins en Occitanie) et de Bio C'bon. Notons que les enseignes observent un **tel emballement pour le bio que l'approvisionnement doit souvent se faire loin du pays de commercialisation, ce qui a un intérêt discutable, avec à la fois un impact néfaste sur le climat du fait du transport des marchandises, et des normes d'agriculture biologique beaucoup moins ambitieuses qu'en France.**

Pour autant, le développement massif de l'agriculture biologique a-t-il uniquement des effets positifs sur la biodiversité ? Le non recours aux intrants de synthèse permet une meilleure qualité de l'air et de l'eau, une moindre pollution des sols et une biodiversité améliorée localement. Néanmoins, les rendements de telles exploitations sont

souvent plus faibles. Pour nourrir une même population, il faut donc disposer d'une surface agricole plus grande et potentiellement détruire de nouvelles forêts. Par exemple, les cultures de produits végétaux de l'agriculture biologique ont un rendement 25% plus faible par rapport aux méthodes conventionnelles.<sup>1</sup> Pour plus de cohérence dans leur démarche, et avant de développer massivement la mise en rayon de produits issus de l'agriculture biologique et communiquer largement sur leurs bienfaits, les distributeurs devraient davantage prendre en compte et partager les limites de ce mode d'agriculture.

### **L'agriculture biologique devrait désormais laisser davantage de place à l'agroécologie**

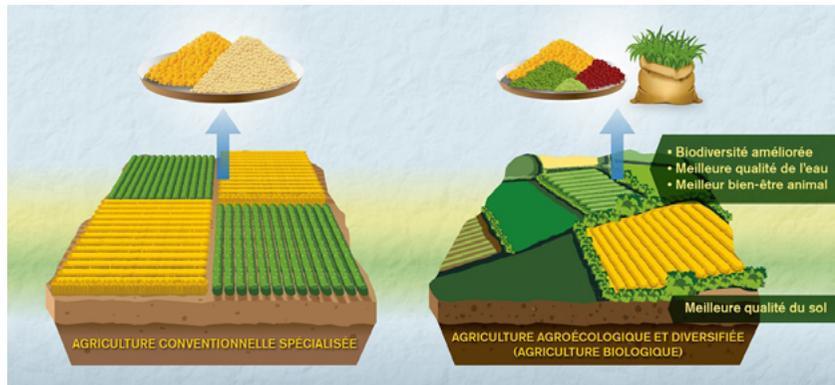
Plus que l'agriculture biologique, il faudrait plutôt promouvoir la mise en œuvre de l'agroécologie. Par la reconception complète du système agricole plus que par l'interdiction de produits, celle-ci propose des alternatives comme les mélanges de variétés et d'espèces, l'intégration du champ dans le paysage et l'agroécosystème qui permettent de compenser en partie les pertes de rendement. D'ailleurs, Fermes d'avenir, association de promotion et développement de l'agro-écologie, affirme que des projets agro-écologiques ont montré une augmentation moyenne des rendements

---

1. *Agricultures biologique et conventionnelle, quels impacts?* INRA 2013, p. 12

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

de 80% dans 57 pays<sup>1</sup>. La qualification de Haute Valeur Environnementale<sup>2</sup> mise en place par le gouvernement français peut également constituer une voie intéressante à développer et encourager la protection de la biodiversité.



L'agriculture conventionnelle produit des rendements plus élevés, mais l'agriculture biologique offre d'autres avantages.  
©Yen Strandqvist / Chalmers Université de Technologie, Suède.

source : Inrae<sup>3</sup>

En s'éloignant du label biologique et en prêtant attention, dans les rapports annuels des trois distributeurs, aux mentions d'autres pratiques d'agriculture plus respectueuse des écosystèmes, les chiffres se font beaucoup plus rares.

1. Pour une agriculture innovante à impact positif, plaidoyer Fermes d'avenir
2. Certifications environnementales, mode d'emploi pour les exploitations, Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
3. <https://www.inrae.fr/actualites/meilleure-comparaison-entre-agriculture-biologique-conventionnelle>

La démarche Agriplus de Casino témoigne de l'engagement de l'enseigne à accompagner ses partenaires dans l'agroécologie en valorisant les « initiatives innovantes ». Nous n'avons toutefois pas pu trouver davantage de précisions sur le développement ni le contenu de ces initiatives. Carrefour s'engage via Act4Nature sur « 100 % des produits Filières Qualité Carrefour portant une innovation en matière d'agroécologie d'ici 2022 ». Nous pourrions nous enthousiasmer d'un tel engagement mais nous n'avons aucune précision sur les « innovations » attendues, ni de métrique chiffrée sur l'impact du projet. Nous n'avons pas trouvé de mention de programme similaire chez Les Mousquetaires.

### De timides engagements pour la protection de la biodiversité masqués par des effets d'annonce disproportionnés

Concernant les approvisionnements, Carrefour, Casino et Les Mousquetaires annoncent s'engager pour une meilleure maîtrise de leur chaîne de valeur : les produits vendus ne pourront plus être issus de fournisseurs dont les pratiques peuvent être destructrices de biodiversité. Pour s'en assurer, ils investissent des labels permettant de vérifier certains engagements comme le *Forest Stewardship Council* (FSC) pour des forêts gérées durablement et *Marin Stewardship Council* (MSC)

pour une pêche durable. Ils leur préfèrent parfois des labels internes distincts des certifications officielles vérifiées par des organismes tiers indépendants, qui peuvent se transformer en instrument de greenwashing. Ce fut le cas en 2012 lorsque le groupe les Mousquetaires s'était fait épingler par l'association Bloom sur son label trompeur « pêche responsable », dissimulant encore des pratiques de chalutage profond. Si le groupe y a depuis renoncé et collaboré avec l'ONG, cet exemple doit nous alerter sur les trompe-l'œil que peuvent constituer certains labels privés.

Outre les labels, **les enjeux de biodiversité font souvent l'objet d'effets d'annonce trompeurs** : en 2011, le groupe Les Mousquetaires annonçait l'objectif d'un approvisionnement complet en huile de palme durable et tracée d'ici 2015. En 2015, l'objectif a été reporté à 2020. L'absence de communication à ce sujet à l'heure actuelle permet de douter de l'atteinte de l'objectif. Dans le même registre, Carrefour s'était fixé en 2018 un objectif de « zéro-déforestation » d'ici 2020, sur les matières premières jugées prioritaires par le groupe en matière de déforestation (l'huile de palme, le bois et papier, le bœuf brésilien et le soja). En 2019, l'objectif de 68% de ces produits munis d'un plan d'actions forêts durables aurait été franchi, contre 50% en 2018. Les 100% pour 2020 semblent encore loin, surtout au vu du contexte sanitaire actuel. Quant au

groupe Casino, il possède une charte éthique de fournisseurs avec différents engagements dont « [la] lutte contre la déforestation liée à l'huile de palme et à l'élevage bovin ». En 2020, le rapport d'Envol Vert<sup>1</sup> pointe que ces engagements n'ont pas été remplis : dans les filiales du groupe en Amérique du sud qui représentent la moitié de son chiffre d'affaires<sup>2</sup>, un lien direct a été fait entre la viande vendue dans les magasins et la déforestation de plus de 50 000 hectares par des fermes illégales, également responsables de l'expropriation de peuples autochtones. Le groupe Casino génère la moitié de son chiffre d'affaires en Amérique du Sud et peut donc difficilement se dégager d'une plus grande responsabilité de contrôle sur sa chaîne de valeur brésilienne lorsque l'on connaît les chiffres de déforestation dans le pays. Très vite, les engagements des entreprises pour un approvisionnement transparent semblent limités au vu des défis, tant le sujet est complexe et les moyens consacrés par les distributeurs faibles. La loi sur le devoir de vigilance a forcé Carrefour et Casino à se munir d'un plan de vigilance, ce qui a permis une coalition d'ONG de poursuivre Casino en justice pour leur implication dans la déforestation amazonienne<sup>3</sup>.

1. Enquête « Double-jeu » de l'association Envol vert

2. Déforestation et atteintes aux droits humains en Amazonie : des représentants des peuples autochtones et ONG internationales assignent Casino en justice, Notre Affaire à tous

3. Ibid.

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

Ces effets d'annonces trompeurs s'illustrent également au travers d'autres initiatives. Deux des trois entreprises interrogées (Carrefour et Casino) font partie de l'initiative Act4Nature lancée en 2018 par EPE (Entreprises pour l'Environnement)<sup>1</sup>. Les participants prennent des engagements collectifs très généraux ensuite déclinés de manière plus précise par un ensemble d'engagements individuels volontaires sur les différents champs de la protection de la biodiversité. Mais, alors même que cela fait partie des obligations en rejoignant le programme Act4Nature, nous n'avons vu à ce jour aucun rapport prouvant la mise en œuvre des engagements de Carrefour sur la déforestation par exemple. Nous regrettons par ailleurs que le groupe Casino communique sur sa signature de l'engagement collectif alors que ses engagements individuels n'ont pas été validés par EPE, peut-être faute d'ambition ?

**Enfin, si les annonces peu ambitieuses sont regrettables, l'absence totale d'engagement et de transparence est, elle, d'autant plus répréhensible.** Les réponses du groupe Les Mousquetaires à notre questionnaire nous amènent à faire un double constat : d'une part, les engagements du groupe sont imprécis : « *Nous intégrons dans*

*nos plans d'actions des engagements pour la biodiversité* ». D'autre part, nous ne disposons d'aucun moyen de vérifier leur application : « Nous n'avons pas à date d'analyse de risques globale sur l'impact de nos activités sur la biodiversité. » Sans mesure quantitative précise, il ne peut y avoir d'amélioration. Des avancées ont lieu du côté d'indicateurs pour la biodiversité. A ce titre, nous pouvons mentionner le Global Biodiversity Score<sup>2</sup> de CDC Biodiversité ou l'Agrobiodiversity Index<sup>3</sup> de Biodiversity International. Nous pressons la Grande Distribution à s'engager davantage pour développer et utiliser massivement des indicateurs précis nécessaires à la rigueur de mise dans le respect des engagements pour la biodiversité.

Enfin, il apparaît que les engagements annoncés par les groupes pour la protection de la biodiversité se font rares. Malgré les différents scandales survenus dans la presse ces dernières années, peu d'engagements mesurables et délimités dans le temps sont présentés dans les réponses à notre questionnaire. **Les chiffres sur l'effondrement de la biodiversité<sup>4</sup> et l'importance des services écosystémiques pour les entreprises de la grande distribution sont deux motifs suffisants**

1. Cette initiative a pour but de faire émerger le sujet des impacts directs et indirects des entreprises et leurs relations de dépendance à la nature. 65 entreprises ont pris des engagements individuels en 2018 et 27 en 2020.

2. *Comprendre le global biodiversity score, CBC Biodiversity*

3. *The agrobiodiversity INDEX, Bioversity International*

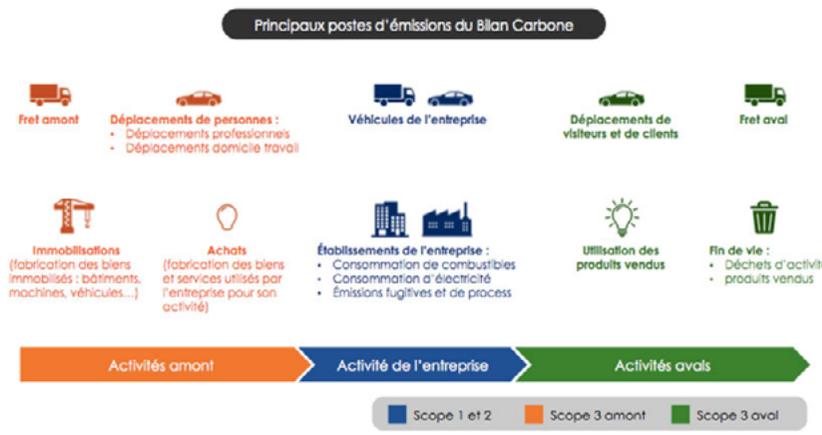
4. *Le déclin massif de la biodiversité menace l'humanité, Le Monde, 2018*

# ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

pour demander aux distributeurs de prendre des engagements plus ambitieux pour la protection de la biodiversité.

## L'impact climat

Les trois entreprises ayant répondu à ce questionnaire ont pris en compte la question climatique de manière très hétérogène, que ce soit en termes de reporting, d'objectifs ou de stratégie.



Différence entre les émissions directes d'une entreprise (scope 1 et 2) et indirecte (scope 3 amont et aval). Source : Carbone 4

## Un reporting carbone globalement sérieux

Il convient tout d'abord de noter que, si ces trois entreprises réalisent un bilan carbone réglementaire, les informations étaient parfois difficiles à trouver dans les réponses au questionnaires et les documents de référence car trop vagues ou lacunaires, demandant ainsi de se référer à d'autres sources comme le questionnaire CDP (Carbon Disclosure Project). Tout d'abord, il faut souligner **le manque de transparence des Mousquetaires** qui ne communiquent aucune donnée sur leur bilan carbone -fait également pointé par le CDP, fait d'autant plus regrettable que le bilan carbone est un instrument de mesure fondamental pour l'établissement d'un diagnostic pertinent et la mise en oeuvre de mesures efficaces. Si Carrefour et Casino calculent bien leurs émissions sur les trois scopes, leur rapport annuel mentionne parfois un chiffre global et très imprécis sur le scope 3 qui constitue pourtant l'essentiel des émissions (95 à 97%). Par ailleurs, certains postes comme le déplacement des clients ne sont calculés que par Casino. Or, ce poste est crucial dans le mode de développement de la grande distribution très dépendant de l'usage de la voiture individuelle.

### **Des engagements dont la solidité devra être vérifiée en pratique**

Outre la mesure quantitative via des outils dédiés, les engagements pris par les trois entreprises sont à géométrie très variable. Il convient tout d'abord de souligner que **les Mousquetaires n'ont aucun engagement global de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre**. Ils se concentrent uniquement sur le volet de la consommation énergétique de leurs bâtiments et le transport routier, soit des postes très restreints des bilans carbone dans ce secteur. **Carrefour et Casino ont, eux, pris des engagements assez ambitieux qu'il convient de saluer en soumettant des objectifs en valeur absolue au SBT<sup>1</sup>** (Science-Based Target) sur leur scope 1, 2 et les postes les plus importants de leur scope 3, à savoir les achats de produits et services et l'usage des produits vendus. Le plan d'action des deux groupes pour y parvenir semble avoir touché du doigt le facteur central, à savoir la consommation de viande, mais pas celui du changement d'usage des terres qui pèse encore lourd dans le bilan carbone de l'agroalimentaire.

---

1. Le SBT est une initiative d'un groupement d'ONG (WWF, WRI et CDP) ayant pour but d'indexer les trajectoires de réduction d'émissions de GES des entreprises sur celles du GIEC : il valide donc l'adéquation des objectifs des entreprises avec la science climatique.

Si ces objectifs témoignent d'un engagement supérieur à la moyenne du secteur, leur niveau d'ambition est néanmoins à relativiser. Tout d'abord, **la faisabilité de tels objectifs n'est pas prise en compte dans leur définition**. Ces objectifs n'étant pas légalement contraignants, rien n'assure que les entreprises les respecteront effectivement, les évolutions de ces dernières années nous amenant même parfois à penser le contraire. Casino a ainsi augmenté ses émissions de scope 1 depuis 2015 du fait de son expansion géographique en Amérique Latine. La baisse de l'intensité carbone de ses magasins, notamment grâce à la mise en place systématique de portes sur leurs espaces réfrigérants, a donc été insuffisante pour compenser la croissance de leur activité. Cet exemple soulève **la question centrale de la compatibilité des objectifs de croissance avec ceux de décarbonation d'une entreprise**. Insistons d'ailleurs sur le fait que les objectifs 2°C validés par les SBT ne sont pas à jour car ils ne prennent pas en compte les hausses des émissions depuis 2014 : ils impliquent ainsi une seule réduction de 1,23% par an (à comparer au rythme de -7,6% par an mis en avant par la CNUCC pour les dix prochaines années)<sup>2</sup>. Les entreprises ont donc été invitées par l'initiative SBT à soumettre de nouveaux objectifs « well below 2°C » ou 1,5°C, démarche suivie par Carrefour mais pas

---

2. Communiqué de presse de l'ONU sur la réduction des émissions de CO2 nécessaire pour atteindre l'objectif de 1.5°C

par Casino dont l'ambition des objectifs de réduction est donc bien moindre que son concurrent. Or, les émissions mondiales augmentant chaque année, il est naturel de rehausser chaque année le niveau d'attente vis-à-vis des entreprises.

### La gestion des déchets

Intimement lié aux enjeux précités, la gestion des déchets est également un point d'attention de taille pour la grande distribution alimentaire. Les quantités faramineuses de déchets produites chaque année justifient de s'attarder sur leur gestion, leur réduction et leur recyclage. Sur 10 millions de tonnes de nourriture consommable gaspillée chaque année<sup>1</sup>, la grande distribution en génère à elle seule 14% selon le ministère de la transition écologique, le restant étant dû à la production en amont et aux comportements des consommateurs en aval. Ce gaspillage de ressources est l'enjeu le plus visible pour l'opinion publique, et souvent le premier angle d'attaque des questions environnementales pour la grande distribution car il constitue également un enjeu de gaspillage de ressources économiques potentiellement valorisables. S'ajoutent pourtant aussi tous les déchets non-alimentaires liés à

1. Les enjeux du gaspillage alimentaire, ADEME

l'exploitation des magasins : les emballages de transport, de manutention et de conservation des produits vendus. Majoritairement constitués de plastique en volume, ils posent la question de la fin de vie, quand seuls 24% des déchets plastiques sont recyclés en France<sup>2</sup>, le reste finissant au mieux en génération de chaleur, au pire dans les océans ou dans les sols. Ces emballages amènent ainsi à un défi sans doute encore plus fondamental, celui de la réduction du volume d'emballage et d'optimisation de leur durée de vie. Nous traiterons donc d'une part la question du gaspillage, et d'autre part celle des emballages.

### **De vraies actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, mais encore insuffisantes rapporté au volume total de déchets produits**

Depuis quelques années, les acteurs de la grande distribution ont pris à bras de corps le sujet du gaspillage alimentaire : l'équivalent de 50 millions de repas ont été distribués par le groupe Casino à des associations caritatives en 2018, chiffre qui monte à 76 millions pour Carrefour. **Il faut toutefois rappeler que cette générosité a largement été accélérée par des dispositions législatives.** La loi Garot de 2016 a d'abord imposé aux magasins de plus de quatre cents mètres carrés de valoriser leurs

2. En France, le recyclage des plastiques en légère hausse, L'Usine Nouvelle

invendus alimentaires en les donnant à des associations caritatives. Par ailleurs, la part de ces dons alimentaires est encore inférieure au volume de nourriture atterrissant effectivement à la poubelle, encore plus par rapport au volume total de déchets produits (chez Carrefour, 47 000 tonnes de dons contre 720 000 tonnes de déchets totaux, soit à peine 6%).

Carrefour et Casino travaillent donc aussi avec leurs fournisseurs à l'allongement voire la suppression des dates limites de consommation et des dates de durabilité minimales. Les opérations promotionnelles ou la vente de paniers à prix cassé via Too-good-to-go leur permettent également de réduire le gaspillage sur ces produits. Là encore, cette dynamique n'est pas étrangère à celle du législateur. La loi AGEC de 2020 (loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire) a fixé un objectif de réduction de moitié du gaspillage alimentaire à 2025 avec une amende pouvant atteindre 0,1% du chiffre d'affaires. A noter que le groupe Les Mousquetaires ne communique, lui, aucun chiffres relatifs à sa politique de lutte contre le gaspillage alimentaire et à ses dons effectués auprès des associations, avec tout au plus la volonté de valoriser une tonne et demie de fruits et légumes « moches » en 2017 et un engagement à « zéro gaspillage » alimentaire en 2025 sans chiffres précis. Leur manque de transparence est une fois de plus saillant.

### **Les emballages plastiques : beaucoup d'engagements, quels résultats ?**

Concernant les emballages, les entreprises ont multiplié les engagements : les groupes Carrefour et Casino ont signé dès février 2019 le pacte national sur les emballages plastiques<sup>1</sup>, un engagement volontaire impulsé par le gouvernement. Ils se sont notamment engagés sur trois points : 1/ éliminer les plastiques « problématiques et inutiles » avec une ambition supérieure à la seule réglementation en vigueur (notamment la directive européenne SUP ayant interdit la commercialisation de certains produits comme les touillettes et les pailles en plastique<sup>2</sup>), 2/ atteindre 60% d'emballages plastiques effectivement recyclés en 2025, 3/ atteindre 100% des emballages plastiques réutilisables ou recyclables en 2022.

Ces objectifs semblent assez ambitieux lorsque l'on sait que le taux de recyclage du plastique n'est que de 24% aujourd'hui<sup>3</sup> et que si beaucoup d'engagements se focalisent sur la recyclabilité, peu résolvent la question du recyclage effectif, encore moins celle de la réduction de déchets en absolu. Rassemblant à la fois des distributeurs et des grandes

1. *Pacte national sur les emballages plastiques, Ministère de la transition écologique et sociale*

2. *Interdiction des plastiques en 021 : la nouvelle directive européenne est publiée, Actu-Environnement.com*

3. *En France, le recyclage des plastiques en légère hausse, L'Usine Nouvelle*

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

marques de l'agroalimentaire, le pacte national permet d'inclure non seulement les marques propres des distributeurs sur lesquelles il est plus facile d'agir mais également les autres fournisseurs alors que ces derniers profitent souvent de leurs emballages pour faire leur marketing, ce qui augmente mécaniquement la quantité de déchets. Il est à noter que l'engagement des Mousquetaires de parvenir à zéro déchet non valorisable en 2025 et 100% d'emballages recyclables en 2030 est bien moins ambitieux. Par ailleurs, les Mousquetaires ne se donnent aucun objectif en termes de taux effectif de recyclage, alors que c'est bien là que semble se situer le nœud du problème, au-delà de la mise en place en 2020 de la politique des 3R (« réduire, réutiliser et recycler ») finalement assez peu efficace.

Malgré l'ambition de ce pacte, peu d'avancées globales ont toutefois été constatées depuis sa signature, hormis pour Casino qui a fait un premier bilan en 2020<sup>1</sup> et dont les premières avancées sont à saluer, même si elles se cantonnent encore aux marques propres. On peut se poser la question du niveau d'exhaustivité à attendre d'une liste d'emballages problématiques ou inutiles à bannir tant les exemples de Casino semblent anecdotiques au regard du volume de déchets produits.

---

1. *Pacte national sur les emballages plastiques - 1 an après, Groupe Casino*

Plus généralement, on peut se demander si ce pacte permettra une réduction absolue des emballages plastiques produits et une redirection de la prise de responsabilité du consommateur vers le producteur. Enfin, il soulève l'enjeu du travail d'accompagnement vers des normes sanitaires identiques avec des emballages différents. **Comme souvent, l'absence de suivi d'objectifs semble être un frein à la mise en place de politiques de transition.**

### **Toute une logistique à repenser**

**Il est donc nécessaire que les groupes s'engagent dans des politiques de transition bien plus ambitieuses encore avec plus de réutilisation en interne de certains types de déchets ou des stratégies de réduction du packaging à la source pour atteindre au plus vite des modèles réellement circulaires.** Les stratégies de consigne (logistique inversée) qui se développent dans un grand nombre de secteurs sont pourtant encore très absentes des chaînes de distribution des acteurs étudiés, hormis quelques exemples très marginaux comme loop chez Carrefour. Plus généralement, les entreprises de la grande distribution disposent de moyens d'action logistiques et commerciaux conséquents pour diminuer leur production de déchets, par exemple via un meilleur choix

## III. Gouvernance et formations

des emballages strictement nécessaires comme l'a fait Casino sur certains produits<sup>1</sup>. De fait, il faut sans doute passer par une refonte des chaînes de distribution dans leur ensemble pour optimiser la quantité de déchets produite.

### Le rôle des départements RSE : une proposition à affirmer

Repenser son business model pour s'adapter à un monde contraint en ressources est synonyme de profondes transformations. Plusieurs leviers sont importants à considérer pour implémenter une stratégie de transformation de modèles d'affaire : donner toutes les ressources nécessaires au département RSE pour mener à bien ses actions, former tous les salariés aux enjeux environnementaux et sociaux, conditionner les rémunérations des dirigeants à l'atteinte des objectifs environnementaux de leur organisation, mobiliser les salariés pour construire une vision et des actions concrètes associées, dialoguer avec les parties prenantes de l'organisation...

La place et pouvoir dont dispose la direction Développement Durable est le premier critère à considérer pour s'assurer de l'ambition des mesures prises. **Casino, Carrefour et Les Mousquetaires ont chacun une direction Développement Durable, aux tailles et pouvoirs variables.**

Ainsi, les directions Développement Durable de Carrefour et Casino dépendent de la Direction Générale, avec une

---

1. *Ibid.*

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

taille moyenne d'une dizaine de collaborateurs. Au sein de la Direction Qualité, les Mousquetaires possèdent une Direction Qualité et Développement Durable qui emploie une quarantaine de personnes dont six directeurs de pôles avec des relais dans d'autres régions et pays avec des postes majoritairement affectés à la Direction Qualité. Cela peut donc laisser à croire que cette direction est plus considérée comme étant support aux opérations plutôt que direction stratégique au sein du groupe.

Outre le nombre de collaborateurs, il est nécessaire que les directions du Développement Durable soient intégrées au niveau des directions du Groupe et assistent aux COMEX. Les groupes intégrés mettent davantage cette pratique en place que pour les groupements d'indépendants. Ainsi, trois directions de Carrefour et Casino sont chargées de la gouvernance environnementale : les Comités Exécutifs pour la stratégie environnementale, les Conseils d'Administration valident ensuite la stratégie et les Comités RSE évaluent cette stratégie. Les principales actions et objectifs RSE sont également présentés lors des Assemblées Générales des actionnaires. L'intégration stratégique au sein du groupement d'indépendants les Mousquetaires est moins importante même si le Directeur Qualité et Développement Durable est membre du Comité de Direction Générale. **Dans tous les cas, il est nécessaire que les directions RSE de ces entreprises aient un**

**poids plus important dans les décisions stratégiques des groupes si l'on veut pouvoir espérer des transformations significatives.** Cela passe par exemple par une augmentation des ressources allouées, la possibilité de mettre son veto sur certains projets comme le lancement de tel produit, la capacité à valider les plans d'actions stratégiques des business units, avoir une visibilité transversale et la possibilité de mener des actions à large échelle.

### La place de la formation : des efforts à fournir

La formation de tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique et leur métier, est également essentielle pour construire un socle commun de connaissances et pouvoir adapter les manières de travailler en conséquence. Chacun de ces groupes a mis en place des formations à des degrés d'ambition divers. Aucune n'est toutefois obligatoire.

Le groupe Casino met à disposition des MOOCs tels que le programme « la solution est dans l'assiette ». La direction Qualité et Développement Durable des Mousquetaires semble attendre les demandes de formations de la part des différents services. Ainsi, les principales actions notables de ces dernières années sont une formation aux

## ANALYSE COMPARÉE DES ENGAGEMENTS ÉCOLOGIQUES

acheteurs suite à leur demande afin de mettre en avant des achats plus responsables, l'instauration d'une journée de sensibilisation et le déploiement d'une application mobile interne (Le Fil) comportant plusieurs rubriques sur le développement durable. Carrefour a mis en place plus d'actions de formations. En effet, près de 10 000 salariés du groupe seraient formés à la transition alimentaire et tous les pays auraient accès à un panel de formation sur le sujet grâce à une « École de la transition alimentaire » où sont abordés les thèmes de l'agriculture biologique ou la création de nouveaux métiers du développement durable. Carrefour a également mis en place un projet de « Super Héros Ambassadeurs de la Transition Alimentaire », avec des « super-héros » responsables de diffuser des bonnes pratiques de développement durable à l'ensemble des collaborateurs via des supports innovants (application de gaming, vidéos, photos, animation, etc) mais semblent insuffisants face à la complexité des enjeux. Nous n'avons pas pu analyser les supports de formation et donc n'avons pas pu en évaluer la portée.

**Aucun groupe n'a, pour le moment, organisé un programme de formations obligatoires.** Il s'agit principalement de programmes de sensibilisation, une formation dédiée aux membres des directions Développement Durable ou de quelques échanges à ce sujet au COMEX. On peut considérer deux freins à la diffusion de bonnes

pratiques : pour les distributeurs comme Carrefour et Casino, la taille et la structure complexe de l'entreprise impliquant des sièges déconnectés de la réalité du terrain, pour les indépendants comme les Mousquetaires, la décentralisation des stratégies au profit de la bonne volonté des enseignes. Néanmoins, force est de constater qu'à l'ère du numérique, il existe un grand nombre de canaux ou solutions pour rendre ces formations accessibles et permettre le suivi des indicateurs majeurs (nombres de personnes ciblées et formées, volumes horaires,...). Ainsi il est important de mettre en place, à fréquence régulière et plusieurs fois dans l'année, plusieurs heures de formation pour que chaque collaborateur ait accès à des formations permettant de mieux décrypter les enjeux globaux du changement climatique, les enjeux de son magasin à l'échelle local et échanger sur des retours d'expériences et bonnes pratiques. Ces sessions de formations pourraient être organisées et animées par une collaboration entre la direction et un cabinet extérieur.

Les sollicitations des collaborateurs pour créer de l'émulation sur les sujets sont également limitées : réunions de concertations organisées par Carrefour avec 250 collaborateurs sur 80 000, 2 opérations en 2019 non quantifiées de la part des Mousquetaires et aucune à relever pour Casino. Or, il serait intéressant de **mobiliser les salariés les plus motivés en créant des groupes de travail**

à l'échelle de chaque magasin puis à des échelles plus globales afin d'avoir des remontées d'informations et de propositions jusqu'aux directions.

### Indexation des rémunérations : les critères environnementaux pour tous

**Concernant les incitations financières, les résultats sont également mitigés.** En effet, les indices, outre ceux attribués aux PDG, sont souvent calculés en interne et peuvent donc être considérés comme potentiellement subjectifs.

Chez Casino, 10% de la rémunération du PDG est indexée sur les indicateurs extra financiers (dont certains en valeur absolue, comme la quantité d'électricité consommée) évalués par trois agences de notation extra-financières. Des lettres sont envoyées aux actionnaires concernant les actions mises en place. 25% de la rémunération du PDG de Carrefour est indexée sur un indice « RSE et transition alimentaire » basé sur 17 critères en fonction de la réalisation des objectifs pour 2025. Cet indice est également intégré dans les critères de performance de plusieurs centaines de dirigeants (non précisés) et dans leur plan de rémunération à long terme (20%). Les directeurs de magasin ont également un volet RSE dans leur lettre d'objectifs annuels, intégrant des

objectifs tels que la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction d'énergie, avec un impact sur leur rémunération. A l'inverse, le groupe les Mousquetaires comme tous les autres groupes d'indépendants en France, n'a pas à date d'objectifs RSE intégrés dans la rémunération des cadres dirigeants. Or, le haut comité du gouvernement d'entreprise a publié un rapport<sup>1</sup> en 2020 déclarant qu'il n'était aujourd'hui plus acceptable que la détermination de la rémunération variable d'un dirigeant n'intègre pas de critère environnemental.

### Influence réglementaire : des leviers à exploiter

Finalement, une plus grande proactivité est attendue de la part des trois entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes, au-delà de la simple conformité aux lois, à des accords ou chartes internationales. De plus, le lobbying est toujours présenté de manière uniquement positive, comme moyen de sensibilisation et d'influence des autres entreprises du secteur vers un chemin de soutenabilité. Davantage de transparence de la part de ces groupes sur leurs actions de lobbying envers les États et organisations internationales est ainsi demandée, ainsi qu'une

1. Rapport du Haut Comité de Gouvernemnt d'entreprise, Novembre 2020

meilleure utilisation de leur position d'acteur majeur afin d'influencer les institutions à promouvoir une consommation plus résiliente. Il faut que les entreprises de la grande distribution mettent en avant la nécessité de réglementations plus strictes grâce à leurs équipes de lobbyistes et la participation à quelques groupes de travail du gouvernement. **Pousser des réglementations plus exigeantes sectorielles permettrait de dépasser et légitimer des démarches volontaires de réduction d'impact environnemental.**

# FOCUS SUR *Casino*

Le groupe Casino est un des acteurs historiques de la grande distribution en France. Il est présent sur tous les principaux formats du commerce alimentaire et non-alimentaire et possède aujourd'hui 11% des parts de marché en France. Créé en 1898, le groupe s'est développé à l'international - notamment en Amérique du Sud (Brésil et Colombie en tête) - à partir de la fin des années 1990.

GROUPE  
*Casino*

LE PETIT *Casino*

GUICHARD  
PERRACHON  
ÉPICIER À SAINT-ÉTIENNE DEPUIS  
1898

SPAR 

LEADER  
PRICE

*Casino*  
Saveurs  
d'Ailleurs

Géant  
*Casino*

 MONOPRIX

*Casino*  
TERRE &  
SAVEURS

~~HYPER~~  
*Casino*

*Casino*  
Bio

franprix 

LES  
DOODINGUES  
de *Casino*

## En bref

Contrairement à certains de ses concurrents, le groupe Casino semble réaliser l'importance de la réduction de ses impacts sur l'environnement. Certains objectifs sont ambitieux mais leur réalisation apparaît parfois insuffisante. Beaucoup de mesures prises sur le sujet de la consommation énergétique contrastent ainsi avec des manques de contrôles, notamment sur les activités à l'international. La sensibilisation des salariés pour le changement de leurs pratiques est par ailleurs insuffisamment traitée. De manière générale, les idées structurantes sont abordées mais mériteraient d'être poussées plus loin

**Utilité, vision et impact sur le consommateur** p. 32

**Impact sur la biodiversité** p. 33

**Impact sur le climat** p. 35

**Gestion des déchets** p. 36

**Gouvernance et formation** p. 37

# I. Utilité, vision et impact sur le consommateur

## Des idées qui gagneraient à mieux tenir compte du prisme écologique

*Si la grande diversité des enseignes du groupe favorise le commerce de proximité qui est un élément primordial dans sa vision, ceci n'est pas mis en cohérence avec un quelconque objectif de minimisation des impacts écologiques. En outre, les actions envers les consommateurs pourraient être renforcées...*

Le groupe Casino défend une vision du commerce avec deux axes principaux : d'une part la proximité qu'il entretient avec ses clients grâce à ses 227 000 collaborateurs dans le monde, d'autre part sa capacité à s'adapter à des réalités locales extrêmement variées avec une segmentation de son réseau aboutie et à même de répondre aux évolutions de la demande. Ces deux axes ne font donc pas référence aux problématiques écologiques, contrairement à ce que proposent certains concurrents.

Ainsi, le groupe met plutôt en avant son rôle social. Il se donne pour leitmotiv de « *garantir, à tous les citoyens, l'accès à une alimentation saine et responsable en mobilisant toutes ses parties prenantes* ». Le groupe déclare aussi avoir « *un impact positif sur tous les territoires* ».

Cette déclaration semble à nuancer au vu de ses externalités environnementales encore largement négatives à l'heure actuelle (cf. parties suivantes). Casino gagnerait à expliciter son engagement pour l'environnement dans sa mission dans le but de gagner en cohérence avec ses objectifs ambitieux et pour clarifier la culture commune de l'organisation.

Pour les consommateurs, le groupe Casino déploie des campagnes d'information et de sensibilisation dans ses magasins. Il a aussi été le pionnier de l'étiquetage carbone sur ses produits de marque propre avec le lancement en 2008 de l'Indice Carbone Casino. Si une volonté claire de favoriser des habitudes alimentaires plus en phase avec la transition écologique est bien affichée, ces initiatives gagneraient à se massifier en devenant une exigence à laquelle les fournisseurs doivent répondre. Un pas de plus pourrait ainsi être franchi : le groupe ne semble pas pleinement prendre conscience de l'impact immense qu'il peut avoir sur le comportement de ses clients. **Plus que garantir l'accès à une alimentation saine et responsable pour tous, il est possible d'aller plus loin et d'œuvrer pour le développement d'une consommation saine et responsable de tous.** Par exemple en changeant les têtes de gondole, en éduquant les consommateurs sur les différents types d'agriculture ou même en rendant plus accessible les produits à faible impact.

## II. Impact sur la biodiversité

### Des scandales obligeant le groupe à remettre en question sa politique biodiversité

*Casino a été victime de plusieurs scandales concernant sa politique biodiversité. Le groupe se doit, aujourd'hui plus que jamais, de prêter attention à toutes les composantes de son impact sur la biodiversité.*

Les réponses à notre questionnaire mentionnent que « les impacts sur la biodiversité [du groupe Casino] sont principalement liés à la chaîne d'approvisionnement [...] notamment la filière bovine, ainsi qu'à la production des matières premières alimentaires et l'offre de produits ». Il convient donc de se pencher sur ces postes d'émission principaux de l'entreprise. Le groupe Casino affirme ainsi avoir mis en place des « politiques et actions de contrôle [portant] sur les filières bovines, l'huile de palme et les ressources halieutiques ». Ces 3 ressources sont en effet des éléments critiques des politiques de protection de la biodiversité. Leur usage est donc à surveiller en priorité.

Pourtant, en juin 2020, le rapport « Casino : éco responsable de la déforestation » de l'association Envol Vert dénonçait un double discours du groupe avec d'une part, une image d'engagement en faveur de la protection de l'environnement appuyée par des écolabels tels que Forest Stewardship Council (FSC) pour des emballages de

carton durables, et d'autre part des liens avec la déforestation en Amérique du Sud. Une enquête menée au Brésil et en Colombie a en effet permis d'établir un lien indirect entre la déforestation de plusieurs milliers d'hectares par des fermes illégales, et la viande vendue par les filiales du groupe - et ce alors que l'élevage de bétail est responsable de 80% de la destruction de la forêt amazonienne selon Greenpeace.

Il apparaît malgré tout que Casino a bien établi une politique d'achat responsable de la viande bovine, mise en place en partenariat avec The Forest Trust (TFT) Brésil (Earthworm Foundation), et a rompu avec certains fournisseurs qui ne s'engageaient pas à la respecter. Cependant, la dernière étude du groupe sur les problématiques liées à la chaîne d'approvisionnement et aux pollutions qu'elle génère date de 2016. Des dysfonctionnements dans les procédures de contrôle demeurent donc. Pourtant, le groupe Casino dispose d'un pouvoir de marché important en Amérique du Sud et a donc une vraie responsabilité de faire encore plus pour mettre un terme à la déforestation illégale, même s'il s'agit de contrôler jusqu'aux fournisseurs de ses fournisseurs.

Du côté de l'offre produits, Casino se concentre essentiellement sur l'achat de produits certifiés « de qualité » pour justifier l'attention portée à la biodiversité.

## FOCUS SUR CASINO

En 2018, le groupe proposait 2.000 produits biologiques en marque propre (Casino Bio, Franprix Bio et Monoprix Bio) et 18.750 références biologiques au total. Ce socle solide est notamment porté par des enseignes spécialisées, telles que Naturalia ou Franprix Neo. En outre, la démarche AgriPlus permet de proposer dans les magasins Casino des fruits et légumes garantis « sans résidus de pesticides » grâce à des actions des fournisseurs (sélection des parcelles et des variétés de semences, plans de protection des cultures, etc.). **Si ces efforts pour proposer des produits de qualité sont à valoriser car ils participent à améliorer la santé des consommateurs, ils ne sont pourtant pas toujours garants d'un respect de la biodiversité** : l'étiquetage « sans résidus de pesticide » n'empêche pas les agriculteurs d'épandre des pesticides jusqu'au stade de la floraison. Un effort de clarification auprès du consommateur est donc nécessaire pour éviter tout risque de tromperie, même involontaire, de ce dernier.

Enfin, le groupe Casino est signataire de l'initiative « Act4Nature », lancée en 2018 avec pour but de mobiliser les entreprises sur la question de leurs impacts sur la nature. En plus de 10 engagements communs à tous les signataires et proposés par le manifeste, le groupe devait présenter avant fin 2019 des engagements individuels

en faveur de la biodiversité. Nous n'avons pas relevé de publication de ces engagements ainsi que de leur validation par Act4Nature. Or, garantir des actions est essentiel pour aller au-delà des effets d'annonce.

## III. Impact sur le climat

### Un investissement intéressant

*Même si des actions restent à mener pour plus de transparence, le groupe a réellement investi dans son analyse d'impact sur le climat.*

Concernant la prise en compte des émissions de gaz à effet de serre, le groupe Casino calcule son impact sur l'ensemble de ses activités, soit sur les 3 scopes. **Les calculs ne semblent pourtant pas toujours transparents et clairs dans les documents de référence, notamment en ce qui concerne le scope 3** : seul le questionnaire CDP permet d'en trouver le détail.

Les engagements qui découlent de ces calculs sont ambitieux et validés par le SBTi (Science-Based Target Initiative) pour les scopes 1, 2 et pour les postes les plus importants du scope 3 (dont achats et produits vendus). Notons qu'à ce stade, ces engagements ne permettent pas d'atteindre l'objectif de rester sous les 2°C d'augmentation de la température à la surface de la Terre. En effet, cela est dû à la hausse des émissions de ces dernières années qui rend chaque année le niveau d'effort à fournir plus important pour atteindre la neutralité carbone à la fin du siècle. Par ailleurs, les émissions de scope 1 du groupe ont en réalité augmenté depuis 2015 avec l'expansion de

l'activité en Amérique Latine, ce qui relativise la réduction en valeur absolue de 33% des émissions sur le scope 2. Les objectifs de croissance du groupe se doivent donc d'être alignés avec sa stratégie de décarbonation, sans quoi ses efforts seront réduits à néant devant l'expansion géographique de ses activités. Il s'agit donc ici de calibrer à nouveau les objectifs mis en place afin qu'ils restent ambitieux et priment sur les objectifs de croissance et en se donnant les moyens de ces ambitions.

Dans les faits, le groupe avec sa filiale GreenYellow créée en 2009, met principalement l'accent sur la réduction de la consommation énergétique de ses magasins. Il est cependant essentiel de ne pas négliger d'autres émissions indirectes qui représentent 95% du total des émissions notamment celles liées à la production agricole et à la transformation des aliments commercialisés. Ainsi, le bilan est bon en magasin, avec une réduction de 20% de la consommation énergétique moyenne des magasins, alors que l'absence de chiffres sur d'autres postes clés laisse plus sceptique. En particulier, le groupe met en avant une meilleure efficacité du transport par camion et un recours à des transports alternatifs (ferré, fluvial) sans chiffrer l'impact de ces changements, qui semblent assez marginaux.

## IV. Gestion des déchets

Une politique à préciser ;  
plus que des engagements, des actions à mener

*Même si Franprix, Monoprix et surtout Naturalia, enseignes du groupe Casino, ont développé à différentes échelles le concept de vrac et de diminution des déchets, le groupe Casino doit encore engager des actions précises et ambitieuses au sein de sa marque mère.*

Le groupe Casino se projette à long-terme pour prévenir le gaspillage alimentaire et souhaite le réduire d'au moins 60% dans ses magasins d'ici à 2050. Cet horizon lointain ne donne pas lieu à des mesures intermédiaires très précises. Et pourtant, cela pourrait permettre une diminution rapide des émissions de CO2. Par exemple, la politique de réduction de 30% à 70% du prix des produits lorsque leur Date Limite de Consommation approche va dans le bon sens.

Sur le sujet des emballages, le groupe s'engage à « réduire la quantité de matière utilisée dans les emballages, favoriser le recyclage et les matières recyclables, intégrer des matières premières recyclées dès lors que la compatibilité avec les enjeux sanitaires est garantie ». Il a ainsi signé en février 2019 le pacte national sur les emballages plastiques qui donne notamment pour objectif d'éliminer les plastiques problématiques et inutiles et d'atteindre

60% d'emballages plastiques effectivement recyclés en 2025. Les avancées depuis la signature de ce pacte semblent cependant assez limitées.

**De manière générale, le groupe Casino semble déplacer la responsabilité de la production de déchets vers ses fournisseurs ou ses clients.** Par exemple, la création de l'outil en ligne mieuxproduire.fr, mis à disposition des fournisseurs français pour simuler l'impact de réductions d'emballages ne semble pas suffisante : sans volonté de la part du groupe de sélectionner ses fournisseurs parmi les plus vertueux, il est légitime de s'interroger sur l'efficacité d'une telle mesure. Dans le même temps, l'entreprise travaille sur ses produits en marque propre, avec pour objectif d'atteindre 100% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 en France. Un tel objectif gagnerait à ne pas être limité à la seule France. De plus, il est nécessaire de noter que celui-ci ne suffit pas et qu'il faut aussi penser à la réduction de la quantité de déchets produits.

Il est intéressant de noter que les enseignes Casino, Franprix, Naturalia et Monoprix développent largement les concepts de vente en vrac. A titre d'exemple, plus de 150 magasins Franprix étaient équipés de systèmes de ventes en vrac en 2019. Cette pratique réduit largement les emballages utilisés et gagnerait elle aussi à être généralisée.

## V. Gouvernance et formations

### Des mesures intéressantes mais à rendre plus ambitieuses

*L'impact de la direction RSE à l'international et au sein de la direction groupe est existant mais nécessiterait d'avoir plus de poids. Dans le même sens, il serait intéressant d'élargir les programmes de formation et les informations clés à l'ensemble des employés et non seulement au top management. Le groupe gagnerait également à renforcer l'importance de l'impact des objectifs environnementaux dans la rémunération et les fiches d'objectifs des managers et directions.*

La direction RSE du groupe Casino dépend du siège social et rend compte au Secrétaire Général avec une dizaine de collaborateurs. **Son influence internationale est à louer, puisqu'elle centralise la stratégie environnementale de toutes les enseignes du groupe, en uniformisant les politiques et en diffusant des bonnes pratiques. Cependant, il est à déplorer que cette direction ne siège au COMEX qu'à travers le Secrétariat Général et non qu'elle détienne son propre siège.**

Pour engager le changement en interne, le groupe Casino diffuse des programmes tels que « la solution est dans l'assiette » au cours duquel les managers sont invités à suivre des MOOC sur des thématiques diverses telles que

la consommation responsable, les liens entre alimentation et climat ou encore le gaspillage alimentaire. En revanche, les chiffres de fréquentation de ces programmes ne sont pas partagés publiquement et aucun processus de formation ne semble obligatoire, ce qui est dommageable en particulier pour certains postes à fort impact potentiel tels que les directeurs de magasin. Les sujets écologiques ne semblent évoqués principalement qu'en comité exécutif, alors même que la taille imposante du groupe amène à réfléchir sur la transmission de l'information depuis les sièges jusqu'au terrain. Nous n'avons d'ailleurs aucune information sur une quelconque sollicitation des collaborateurs pour créer de l'émulation terrain sur les enjeux écologiques.

Du point de vue des incitations, des rémunérations variables sont mises en place pour les dirigeants et les cadres. Ainsi, 10% de la rémunération du PDG est indexée sur des indicateurs extra financiers (sociaux, environnementaux et de gouvernance) évalués par trois agences de notation externes: FTSE Group, Vigeo Eiris et la société de gestion RobecoSam (DJSI). Cette mesure va dans le bon sens, mais elle ne suffit pas à produire une véritable injonction à long terme et gagnerait donc à être renforcée. Pour les cadres du groupe, il existe aussi une rémunération variable mais un des seuls indicateurs pris en compte est un objectif de réduction de

## FOCUS SUR CASINO

la consommation électrique. Si l'initiative est louable, elle n'est pas suffisante pour rendre compte de tous les impacts du groupe sur l'environnement, en particulier car elle ne s'attaque qu'à un poste restreint du bilan carbone. La réduction des déchets n'est par exemple pas intégrée.

# FOCUS SUR les Mousquetaires

Né d'un désaccord en 1969 entre Jean-Pierre Le Roch et Edouard Leclerc et descendant de « Ex-Office de distribution », le groupe les Mousquetaires est le premier groupement d'indépendants du secteur à s'être distingué en France au xx<sup>e</sup> siècle. Avec 45,3 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2019, 150 000 salariés, 3 500 points de vente dans 4 pays européens, 62 usines agroalimentaires et la place du 3<sup>ème</sup> logisticien de France, le groupe est un acteur majeur dans le paysage de la grande distribution française.



## En bref

Contrairement aux groupes Carrefour et Casino, **le groupement des Mousquetaires, au regard de son statut, n'est pas soumis à l'obligation de publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)**, ce qui est un élément de compréhension clé pour expliquer sa moindre transparence. Certes, le groupe publie un rapport développement durable mais celui-ci est loin d'être exhaustif notamment sur les enjeux climat. Le Groupe considère-t-il qu'un tel investissement n'est pas nécessaire si aucune réglementation ne l'y contraint ?

**Utilité, vision et impact sur le consommateur** p. 41

**Impact sur la biodiversité** p. 42

**Impact sur le climat** p. 44

**Gestion des déchets** p. 45

**Gouvernance et formation** p. 46

# I. Utilité, vision et impact sur le consommateur

**Un marketing stratégique qui s'adapte aux nouvelles envies du consommateur plutôt que de l'influencer vers une consommation plus résiliente**

*Le modèle de groupement d'indépendants peut, à première vue, permettre de favoriser les producteurs de proximité. Pourtant, malgré des actions de « communication verte » à destination des consommateurs, les actions du groupement les Mousquetaires sont encore faibles pour aller vers une baisse de la surconsommation.*

**Le modèle des groupements d'indépendants est intéressant d'un point de vue RSE puisqu'il est tourné vers la décentralisation.** On peut ainsi considérer que le groupe promeut la valeur d'un travail local, de l'interdépendance et l'intrapreneuriat au travers de ses 3 000 chefs d'entreprise à la tête de leurs points de vente qui sont autant de PME. Leur capital est détenu à 100 % par les adhérents, donc indépendant des marchés financiers et directement impliqué dans la direction et la gestion de leur entreprise commune. Ainsi **ce modèle pourrait être réellement approprié pour s'adapter aux enjeux locaux et affiner l'analyse d'impact au niveau local. Mais ce n'est pas le cas aujourd'hui.**

Il y a, au premier abord, une volonté réelle du groupe de sensibiliser le consommateur et les employés au mieux manger. Les Mousquetaires ont ainsi développé une saga de trois publicités télévisées sur le sujet publiées sur les principales chaînes françaises en 2019. On compte également le nouveau concept prototype d'Intermarché à Douvaine. Ce dernier prône le « mieux manger, mieux produire et mieux agir », et travaille par là à repenser la vente des produits dans la grande distribution (produits notés, locaux, produits en vrac, bocaux réutilisables, les métiers de bouche et le bio mis en exergue, limite des produits en vente pour éviter la surproduction, etc). Néanmoins, ce nouveau magasin reste le seul en son genre au sein du groupe et a été extrêmement médiatisé à son lancement. Il n'y a pour le moment pas de retour d'expérience public après un an, ni de plan de développement à plus large échelle.

En outre, il est dommage de constater que l'entreprise a davantage misé sur une stratégie marketing environnementale élaborée plutôt que sur la transformation de son offre de produits et de ses procédés, qui, pourtant, pourrait permettre une réduction plus importante des externalités négatives de leurs activités. Cette stratégie marketing est essentiellement tournée vers des objectifs de diminution du gaspillage, ce qui pose le problème à l'envers. En effet, le gaspillage résulte du modèle de

## II. Impact sur la biodiversité

Des actions pour le moment principalement centrées autour de la certification HVE

surabondance, et non uniquement du mauvais calibrage des stocks et des achats.

Enfin, en 2020, le groupement a lancé 5 projets : « Origine France », « Zéro résidu de pesticides », « Reformulation des recettes », « l'Offre bio » et le « Défi Emballages ». Le groupement déclare ainsi vouloir s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs, qui demandent des « recettes plus saines, des listes d'ingrédients courtes et compréhensibles, des emballages plus vertueux ou encore une meilleure rémunération pour les agriculteurs ». Il a ainsi lancé un plan d'amélioration transverse afin de « répondre rapidement à leurs attentes », mais pas d'engagement ferme pour promouvoir activement les nouveaux modes de consommation, plus résilients.

*Concernant la protection de la biodiversité, la stratégie ainsi que les actions du groupement s'incarnent principalement dans le développement de la certification HVE sur certaines gammes de produits et la participation au capital des Comptoirs de la Bio (participation minoritaire). Les autres actions de promotion du bio semblent pour le moment principalement concerner des références de marque propre Intermarché. Des projets ont été lancés en 2020 mais sont pour le moment trop récents pour émettre une conclusion.*

Le groupement Les Mousquetaires a entamé un travail pour obtenir la certification gouvernementale à Haute Valeur Environnementale (HVE)<sup>1</sup> pour ses filières vin et blé. Cette certification créée et encadrée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation atteste de résultats satisfaisants sur des indicateurs relatifs à la biodiversité, la stratégie phytosanitaire, la gestion de la fertilisation et la gestion de l'eau notamment. Le but est d'aller loin en s'engageant sur la voie d'une agriculture raisonnée sans pour autant se passer de pesticides. Il existe trois niveaux de certifications, le niveau 3 étant le plus sélectif.

1. Tout savoir sur la Haute Valeur Environnementale, [Agriculture.gouv](https://agriculture.gouv.fr/haute-valeur-environnementale)

## FOCUS SUR LES MOUSQUETAIRES

Nous saluons certains objectifs fixés par Les Mousquetaires - par exemple sur ses marques de pains La Campanière et de vins « Expert Club ». Néanmoins, il semblerait que le choix de prioriser un vin HVE à défaut d'un vin bio ait été principalement motivé pour des raisons gustatives et marketing, le vin bio de bonne qualité étant compliqué à obtenir. De plus, il n'y a pas de communication claire quant au niveau de certification. L'atteinte de ces objectifs reste floue et nous pouvons déplorer le fait que l'enseigne ne communique pas la part des produits certifiés HVE dans ses magasins ou encore le nombre de références certifiées HVE en dehors de ses propres marques.

Par ailleurs, le groupement souhaite développer des engagements durables sur 100% des filières ayant un impact forestier, l'arrêt de la pêche pour les espèces de grands fonds d'ici 2025 et des engagements pour la biodiversité seraient intégrés aux plans d'actions de chaque point de vente, du siège social, lors du développement de gamme de produits ou de la sensibilisation des employés. Il y a cependant aujourd'hui un manque de transparence réel vis-à-vis de cet enjeu à l'échelle du groupe. En effet, **le responsable du pôle environnement de la Direction Qualité et Développement Durable est responsable du déploiement de la stratégie biodiversité mais nous n'avons trouvé ni communication à ce sujet ni analyse de risque**

**globale sur l'impact des activités sur la biodiversité.** En espérant que le groupement attende simplement les avancées scientifiques et méthodologiques pour construire une analyse d'impact sur la biodiversité solide avant de publier ses analyses d'impacts, même si des premières analyses pourraient être officielles et réalisées par le groupe. En outre, les indicateurs de performance environnementale développés dans le cadre de l'HVE ne sont pas communiqués, et aucune mesure d'impact négatif et positif des activités des Mousquetaires sur cette thématique n'est publiée.

Enfin, de nouveaux projets ont été lancés en 2020 par Intermarché : « Origine France » (200 références sont passées Origine France sur les matières premières et Franco-score est en cours de déploiement sur le site internet d'Intermarché), « Zéro Résidu de Pesticides sur trois marques propres (Plaisir, Saint Eloi et Paquito), l'offre bio avec 65 nouvelles références ou encore la reformulation de recettes pour supprimer certains additifs controversés. Cependant nous n'avons pas d'informations concernant l'application de ces projets de la part des Mousquetaires et ils restent pour le moment trop récents pour avoir le recul nécessaire pour émettre la moindre conclusion.

## III. Impact sur le climat

### Des actions encore embryonnaires

*La stratégie climat du groupement les Mousquetaires demanderait à ce stade encore énormément d'actions avant de pouvoir atteindre les objectifs de neutralité carbone. Les actions menées ne concernent en effet qu'une partie très réduite du bilan carbone.*

**Le groupe a annoncé sa nouvelle stratégie bas carbone à l'automne 2020. Lancée dans le cadre du programme ACT de l'ADEME** (Assessing Carbon Transition), l'objectif est d'atteindre -40% d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2018. Pour le moment, il n'y a aucune visibilité concernant les transformations que cela va impliquer, notamment car l'évaluation ACT n'est pas rendue publique et puisque le bilan carbone des entités représentant 80% des émissions ne sera réalisé qu'en 2021. Il n'y a par ailleurs aucune communication sur les scopes qui vont être traités (sachant que selon l'ADEME, le groupe sait calculer les scopes 1 et 2, mais partiellement le 3) ni sur la manière de comptabiliser. Même si cette annonce sonne comme une bonne nouvelle, force est de constater que cette démarche va demander énormément de temps et d'efforts à l'entreprise qui, jusqu'à cet été, n'avait pas de démarche globale pour atteindre la neutralité carbone. En effet, la politique

était jusqu'alors centrée sur la consommation d'énergie et la production des déchets, car le groupe estimait qu'il était trop chronophage d'effectuer un bilan carbone (difficulté à remonter toutes les données de leurs magasins et structures).

Par ailleurs, la diminution des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2 a été de 12% entre 2014 et 2018. Puis l'objectif de 4,6% a été fixé entre 2019 et 2022. De nombreux efforts seront donc nécessaires pour atteindre les 5% de réduction annuelles prévues par la nouvelle stratégie jusqu'en 2030. Il s'agirait également d'intégrer définitivement dans les calculs le scope 3 des émissions de GES, représentant l'essentiel des émissions.

Concernant la consommation d'énergie, le groupe semble plus mature avec un objectif de -40% d'ici 2030 et 32% d'ENR dans les approvisionnements en énergie par rapport au travail initié des années auparavant.

Prendre en compte un prix interne du carbone dans le calcul de rentabilité économique de ses projets, l'empreinte en eau et sur les stocks mondiaux de matériaux sont des autres leviers de changement à activer.

Reste à noter que le groupe met en place certains engagements que l'on peut saluer, avec par exemple sa volonté

## IV. Gestion des déchets

### Des actions existantes mais des résultats peu transparents

d'équiper 100% de ses camions au GNV (Gaz Naturel pour Véhicules) d'ici la fin de l'année, et en imposant dans sa flotte 1200 sur 2300 camions roulants au biogaz.

Cependant, toutes ces mesures ne concernent qu'une petite partie de leur bilan carbone et ont parfois et pour le moment des effets marginaux (comme l'utilisation de camions au biogaz). **On déplore également l'absence de mesure pour traiter les impacts du scope 3. Un grand travail de fond est à mettre en œuvre par les Mousquetaires sur les questions climatiques.**

*Bien que de nombreuses actions aient été lancées par le groupe, très peu d'objectifs chiffrés ou de bilans ont été publiés.*

Concernant les emballages alimentaires, le groupe a lancé différentes initiatives : récupération et valorisation des déchets des points de ventes depuis 1995, charte défi emballage ou encore application dès 2020 la règle des 3R (« réduire, réutiliser et recycler ») pour parvenir à un objectif de zéro déchet non valorisable en 2025 et 100% d'emballages recyclables en 2030 (Pacte national des emballages plastiques). Depuis un an, l'enseigne a lancé sa stratégie #DéfiEmballages. Intermarché a ainsi modifié les emballages de 200 produits et économisé 1 150 tonnes de plastiques vierges. **Nous n'avons pas pu trouver plus de résultats chiffrés sur le sujet des emballages ni quelle part cette réduction représente dans le total des déchets produits.**

Concernant le gaspillage alimentaire, le groupe a lancé un programme pour l'année 2020 / 2021 de plan anti-gaspillage pour Intermarché et Netto, qui cible consommateurs, entrepôts et fournisseurs pour favoriser des dons mais peu d'information est disponible à ce sujet.

## V. Gouvernance et formation

### Dans l'attente d'actions plus ambitieuses

On peut saluer la participation à l'expérimentation « Affichage environnemental » encadrée par le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire jusqu'à Juin 2021 qui permettra d'évaluer différentes méthodologies et modalités d'affichage possibles pour les secteurs alimentaire et du textile d'habillement. Le groupe souhaite réaliser un affichage environnemental sur 4 familles de produits (laitiers, jus, café et collants) qui permettra d'analyser le cycle de vie du produit (recettes, emballages, énergie, etc). Néanmoins on peut regretter que cette note d'affichage soit dématérialisée car elle ne sera lue que sur le bon vouloir du consommateur au lieu d'être réellement mise en avant par les magasins. Ce type d'initiatives peut participer à lancer de nouvelles démarches de consommation chez le client. Mais sans mise en avant engagée, le risque est de se retrouver dans une démarche plus marketing que sociétale.

*Si la Direction Qualité et Développement Durable du groupe est très importante en termes d'effectifs, les actions menées peuvent encore être approfondies.*

Pour le moment, le plan de formation des Mousquetaires semble assez marginal à l'échelle du groupe. Rappelons qu'il s'agit d'indépendants qui peuvent se sentir totalement en décalage des volontés du siège et ne prendront pas forcément l'initiative de participer à quelques sessions de sensibilisation basée sur le volontariat. Ainsi, en 2018, on ne peut que citer une formation achats responsables et le lancement d'une application « Le Fil » à destination des directeurs de magasins et contenant quelques rubriques sur le Développement Durable. Les plus formés seront donc les membres de la Direction Qualité et Développement Durable, quelques personnes du siège et à moindre mesure les directeurs de magasins. Mais **c'est l'ensemble des salariés qu'il faut former à ces enjeux.**

Certaines actions de sensibilisation à destination des clients ont été menées comme l'initiative « Ensemble pour le Climat » sur 15 000 points de vente avec pour objectif de renouveler l'expérience tous les 2 ans.

## FOCUS SUR LES MOUSQUETAIRES

On regrette cependant la fréquence trop rare de ces événements leur faible impact par rapport au panel total de consommateurs.

D'un point de vue hiérarchique, même si la Direction Qualité et Développement Durable des Mousquetaires semble être une des plus importantes en termes de nombre d'employés du secteur avec plus de 45 collaborateurs et des relais régions et que son directeur est membre du Comité de Direction Générale, ces dernières sont rattachées à la Direction Qualité du groupe. Le développement durable semble donc être abordé avec une vision qualité et support aux opérations plutôt que de responsabilité environnementale. De plus, aucun objectif de développement durable n'est intégré dans la rémunération des cadres dirigeants du groupement.

**Aucune stratégie financière ne prend en compte les enjeux environnementaux.**

Enfin, le groupement montre une certaine volonté de sélectivité de ses fournisseurs sur des critères RSE. Par exemple avec la charte Achats Responsables il y a 3 ans, la volonté d'évaluation RSE sur 100% des fournisseurs, ou encore un plan de vigilance depuis 2 ans. On peut saluer les actions menées mais il s'agit de se demander si elles sont assez contraignantes au vu des

enjeux à venir. En effet, le groupement explique ne maîtriser que la production de ses marques propres. **Les Mousquetaires pourraient aller plus loin en intégrant des critères environnementaux dans la sélection des produits et des fournisseurs.**

# FOCUS SUR Carrefour

Première enseigne dans le secteur de la grande distribution en Europe, le groupe Carrefour se hisse à la seconde place en France avec près de 20% du marché, ce qui le place juste derrière le groupe Leclerc. Les activités de ce leader européen, premier employeur privé français avec plus de 100 000 salariés en France, se déclinent en un large spectre de formats de vente de l'hypermarché au commerce de proximité. Son modèle est résolument tourné vers les hypermarchés qui représentent en France plus de la moitié de son chiffre d'affaires.



## En bref

Si le groupe Carrefour consolide sa place parmi les enseignes de la grande distribution les plus vertueuses du point de vue écologique, notamment en comparaison avec Les Mousquetaires et Casino, cela semble aller à l'encontre de certaines idées reçues des consommateurs. Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un des meilleurs élèves sur les questions environnementales, au travers de réels engagements sur les émissions liées à la consommation électrique et la préservation de la biodiversité, nous augmentons notre niveau d'exigence face à la maturité de Carrefour sur ces sujets.

C'est dans ce cadre que nous déplorons un reporting insuffisant des émissions indirectes et des objectifs trop peu contraignants, puisqu'ils ne portent que sur des gammes limitées de produits et que les conséquences du non-respect de ces objectifs ne sont pas claires. Carrefour semble par ailleurs avoir des difficultés à prendre ses responsabilités vis-à-vis de ses parties prenantes. Le groupe questionne notamment très peu l'impact qu'il peut avoir sur les habitudes

alimentaires et de consommation de ses clients. Plus généralement, il peine à remettre en question l'utilité et la pertinence de ses activités, notamment autour du modèle de l'hypermarché.

**Utilité, vision et impact sur le consommateur** p. 50

**Impact sur la biodiversité** p. 51

**Impact sur le climat** p. 52

**Gestion des déchets** p. 54

**Gouvernance et formation** p. 55

# I. Utilité, vision et impact sur le consommateur

## Une influence mondiale qui implique une responsabilité majeure sur la sensibilisation des consommateurs

*De par sa posture et renommée internationale, Carrefour se doit d'être un des groupes du secteur les plus moteurs des changements de paradigmes pour espérer que des acteurs plus petits de la grande distribution suivent le pas. Une communication prônant la sobriété a été lancée par le groupe mais doit s'ancrer opérationnellement, notamment au sein des magasins et éviter les effets d'annonce.*

En juin 2019, le groupe Carrefour s'est doté d'une raison d'être « La Transition alimentaire pour tous ». Comme prévu par la loi PACTE, qui encadre le concept de raison d'être, ce grand principe directeur, représentatif de la vision de Carrefour, a été inscrit aux statuts de l'entreprise lors de l'Assemblée Générale des actionnaires.

**Même si cette démarche montre de beaux premiers pas dans le sens d'une prise en compte d'enjeux autres que purement économiques, cela ne permet pas de garantir un engagement concret de l'entreprise.** Il reste donc à voir quelles actions sont effectivement mises en œuvre

par Carrefour pour aligner son business avec « la transition alimentaire pour tous ».

Cette démarche de formalisation de sa raison d'être a permis de prendre en compte des enjeux autres qu'économiques. L'exercice de la raison d'être ne permet cependant pas pleinement de définir avec précision la notion de « transition alimentaire ». Celle-ci peut recouvrir des définitions diverses, telle que la démocratisation de l'alimentation de qualité et ne garantit pas la primauté des enjeux environnementaux dans la stratégie de Carrefour.

Néanmoins, au-delà des insuffisances de la *raison d'être*, il est important que Carrefour remette en question son modèle d'affaires. Il ne faut pas minimiser l'impact qu'il peut avoir sur les habitudes alimentaires et de consommation de ses clients qui semblent particulièrement problématiques. On peut considérer le programme « Act for Food » comme un premier pas dans l'adoption d'une démarche réfléchie pour favoriser la sobriété chez les consommateurs. En effet, « Act for Food » est un programme de communication mondial qui met en avant les engagements pris par Carrefour pour accélérer la transition alimentaire : bio, réduction des emballages, culture sans pesticide et OGM, augmentation de la gamme végétarienne ou encore

## FOCUS SUR CARREFOUR

semences paysannes. L'objectif est d'impliquer les clients dans la transformation de nos modes d'alimentation et de production, en leur donnant conscience du rôle qu'ils peuvent jouer et en leur montrant les solutions à leur disposition. Tout en reconnaissant que ce type de programme constitue les nécessaires premiers pas dans le sens d'inciter les consommateurs à mieux consommer, nous regrettons une communication grand public encore insuffisante. Les actions de communication sont par ailleurs très hétérogènes entre les magasins et la commande en ligne, et le label « Act For Food » s'applique essentiellement sur les produits de la marque mère Carrefour. Nous invitons le groupe à mettre en place un véritable suivi de l'efficacité de ses campagnes de sensibilisation pour se prémunir contre d'éventuelles accusations de greenwashing. Carrefour se doit d'être vigilant pour rendre cohérente sa stratégie de communication.

De plus, les magasins Carrefour restent emblématiques en France et à l'international par leur taille conséquente et les milliers de produits disponibles, sans compter les nombreuses opérations de promotions, cadeaux ou étiquettes à collectionner qui poussent à la consommation. **Tant que des opérations de communication et de sensibilisation importantes ne seront pas effectuées en magasin et qu'il n'y aura pas une réelle**

**remise en cause des volumes de produits mis à vente, des programmes tels que « Act for Food » resteront marginaux pour pouvoir influencer profondément la consommation.**

## II. Impact sur la biodiversité

### Une analyse d'impact existante à encourager et à développer

*Sur la question de la biodiversité, Carrefour montre à ce jour un engagement plus important que ses concurrents.*

En effet, l'analyse des impacts des activités sur la biodiversité est intégrée à plusieurs niveaux :

- Une analyse de risque globale intégrant les risques environnementaux est menée
- Des analyses de risque et d'impact plus précises avec différentes parties prenantes (ONG, fournisseurs, instituts, etc) à l'échelle de la chaîne de valeur
- Une analyse de matérialité

L'analyse des impacts environnementaux de l'activité de Carrefour a démontré que le principal risque concernant la biodiversité est lié à la production des produits et à l'approvisionnement de certaines matières premières à risque. Il est difficile d'approfondir ces différentes analyses en l'absence de publication de ces résultats.

De plus, Carrefour montre un certain investissement en faveur de la biodiversité par son engagement au sein du programme Act4Nature. Le groupe a respecté son engagement en se fixant des objectifs afin de favoriser des modes de production plus durables. Les objectifs sont

généralement concrets et en accord avec les risques réels des activités de l'entreprise; Carrefour prévoit notamment une traçabilité du soja et de la viande bovine au Brésil. L'objectif de vendre au moins un poisson sur deux issu de la pêche responsable d'ici fin 2020 est également prometteur. Carrefour a également développé son offre bio dans le cadre du programme Act For Food.

**Néanmoins, nous notons que certains objectifs restent flous (par exemple l'acte 3 « Réduire, voire supprimer l'utilisation de pesticides chimiques » du programme Act For Food ou encore les Filières qualité Carrefour) et que plus de transparence est nécessaire pour évaluer dans la durée les moyens mis en oeuvre pour atteindre ces objectifs.**

## III. Impact sur le climat

**Des analyses et une stratégie existantes, bien ancrées mais à pousser plus loin**

*Le groupe analyse bien ses émissions du scope 1&2 et possède des objectifs d'efficacité énergétique. Il s'agirait maintenant d'aller plus loin en se penchant par exemple sur le scope 3 et ses actifs et activités à l'étranger, notamment lorsque les mix énergétiques des pays sont carbonés.*

Concernant sa stratégie climat, le groupe Carrefour a mis en place une analyse détaillée de ses émissions de scope 1 & 2, et sur lesquels l'entreprise s'est donnée des objectifs de réduction chiffrés pour 2050, alignés avec les Science-Based Targets (SBT), une méthodologie de décarbonisation sectorielle reconnue.

Une certaine négligence des émissions de scope 3 est toutefois à souligner. Il faut saluer les engagements pris par Carrefour à ce que ses 30 plus gros fournisseurs à la fois en marque propre et en marque nationale se dotent d'un engagement climat. Toutefois, ils ne se dotent pas d'une cible de réduction de leurs émissions sur ce qui représente 97% de leurs émissions. En termes de mesure, les émissions liées aux déplacements des clients (généralement effectués en véhicule personnel), qui sous-tendent notamment la dépendance du modèle de l'hypermarché au

secteur automobile, ne sont pas calculées. Par ailleurs, la part des émissions de scope 3 qui est réellement estimée manque cruellement de transparence avec 77% de ces émissions regroupées dans une catégorie « Achat de biens et services » totalement opaque. En effet, on ne sait pas quelle est la part donnée concrètement pour les emballages, la viande, les légumes, les biens non alimentaires... Et surtout est-ce que le groupe compte jouer sur son offre de produits pour diminuer son empreinte carbone, en choisissant davantage ce qu'ils vendent ?

**De manière générale, la compréhension de Carrefour sur le détail de ses émissions de gaz à effet de serre semble encore très imparfaite, ce qui se traduit par une stratégie de réduction qui ne se concentre pas véritablement sur les sujets essentiels.** Par exemple, même si les efforts de réduction de la consommation électrique (réduction de 30% de l'énergie par m<sup>2</sup> de surface en magasin entre 2010 et 2025) sont à saluer, non seulement peut-on se demander si les objectifs chiffrés sont suffisamment ambitieux mais il s'agit encore de savoir si le groupe s'attaque réellement à ses postes d'émissions les plus importants. En effet, dans des pays à l'électricité largement décarbonée comme la France - qui représente près de la

## IV. Gestion des déchets

### Gagner en ambition à travers de nouveaux engagements

moitié du chiffre d'affaires du groupe -, et comparé avec les émissions associées à certains produits, on s'attend naturellement à ce que la consommation électrique des magasins, mise en avant par le groupe pour justifier de sa conscience environnementale, ne représente pas le poste d'émissions le plus significatif. La réduction de la consommation électrique : une simple opération de greenwashing ou témoin d'une véritable volonté de réduire ses émissions de Gaz à Effet de serre ? La question reste ouverte...

**Un point, certes insuffisant en termes de périmètre et dont la valeur n'est pas divulguée, mais néanmoins positif est la prise en compte d'un prix du carbone en interne que Carrefour utilise pour guider ses décisions d'investissement.**

*Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, Carrefour se contente essentiellement de respecter la législation en vigueur. Concernant les emballages, les objectifs de réduction manquent vraisemblablement d'ambition mais la signature du Pacte National sur les emballages plastiques promet une évolution vers davantage de recyclable ou le réutilisable.*

**Sur la question des déchets alimentaires, le groupe Carrefour ne se démarque pas particulièrement.** À l'exception de quelques programmes pilotes tels que Tous AntiGaspi qui permettrait par exemple la vente de produits de qualité avérée mais qui ne se conforment pas aux calibres imposés, il semblerait que le groupe se contente essentiellement de respecter les lois de lutte contre le gaspillage alimentaire<sup>1</sup>. Ainsi, même s'il faut saluer l'objectif chiffré et ambitieux, en apparence, de réduction de 50% des déchets alimentaires entre 2016 et 2025, l'entreprise manque de transparence sur le sens de cet objectif et les moyens d'action envisagés.

<sup>1</sup>. Loi n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, qui prévoit notamment des conventions de dons aux associations pour les invendus consommables

## V. Gouvernance et formation

### Des actions intéressantes à pérenniser

Au niveau des emballages, Carrefour se donne des objectifs de réduction chiffrés relativement clairs : 10 000 tonnes d'emballages en moins d'ici 2025 sur 40 000 tonnes de déchets produits chez le consommateur, que le groupe compte tenir par l'élimination des emballages inutiles et l'éco-conception (matériaux recyclables, réduction de la quantité d'emballages, élimination du plastique) pour le reste. Carrefour a notamment déjà supprimé les emballages plastiques qui pouvaient exister sur les bananes et concombres BIO. Pour donner un peu de perspective sur cette valeur de 10 000 tonnes, il faut rappeler que Carrefour a généré près de 700 millions de tonnes de déchets en 2019. Même si l'objectif correspond à une baisse de 25% des déchets chez le consommateur final, il semble assez dérisoire comparé au volume total de déchets produit par le groupe. En ratifiant le Pacte National sur les emballages plastiques, Carrefour s'est toutefois engagé à éliminer les plastiques « problématiques ou inutiles » et utiliser 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de ses marques d'ici 2025.

*Globalement, la Direction RSE du groupe pourrait avoir plus de poids au sein du groupe, de même que les incitations financières auprès du top management quant à leur respect d'objectifs environnementaux. De leur côté, le programme de formation est innovant par rapport au reste du secteur et l'analyse des fournisseurs semble poussée et mériterait d'être portée entièrement à l'international.*

La Direction RSE du groupe dépend du Secrétariat Général avec une dizaine de salariés en 2019. L'équipe RSE est organisée autour de deux missions principales : le déploiement de projets de gouvernance du groupe (tels que les publications obligatoires) et le déploiement de projets opérationnels en collaboration avec les magasins et les fournisseurs. **On peut noter deux limites principales : les effectifs sont principalement des stagiaires et la direction n'a pas de siège propre au sein du COMEX.**

**Au niveau de l'engagement et de la formation de ses salariés sur les questions environnementales, Carrefour semble avoir un programme structuré avec des indicateurs précis.** Ainsi en 2019, près de 10 600 stagiaires étaient formés sur des sujets structurants tels que le

marché des produits bio ou les produits frais et 60 000 heures ont été consacrées à la transition alimentaire et aux produits frais. Le groupe a également déployé une École de la transition alimentaire dans l'ensemble des pays du groupe. Dans ce cadre, des modules de formation ont été consacrés à de nouveaux secteurs comme l'agriculture biologique, d'autres à de nouveaux métiers comme « conseiller BIO ». La direction RH travaille en collaboration avec la direction RSE dans le but de s'adapter aux compétences de demain. Enfin, le programme *Super Héros Ambassadeurs de la Transition Alimentaire* a pour objectif de favoriser les initiatives par les collaborateurs grâce à une application permettant de publier vidéos, photos et explications autour des animations imaginées en magasin.

L'intégration d'indicateurs environnementaux pour évaluer la performance - et donc la rémunération - du PDG du groupe est une action à relever pour l'intégration des problématiques RSE au niveau décisionnel. **La dépendance explicite entre rémunération (incluant d'éventuelles parts) du PDG et l'atteinte d'objectifs environnementaux, ainsi que la part exacte du salaire que cela représente mériteraient toutefois d'être clarifiées.** Il pourrait également être judicieux d'élargir ce type de mesure de performance environnementale à d'autres cadres au sein de l'entreprise.

Carrefour a également commencé à regarder plus précisément l'impact environnemental de ses fournisseurs, pour lequel il porte une partie de la responsabilité. Sur ce point, le groupe met en avant le fait que ses dix principaux fournisseurs disposent d'une approche conforme aux Science-based Targets, une méthodologie de réduction des émissions reconnue. Aussi environnementalement bénéfique que ceci soit, ce chiffre en lui-même ne démontre en rien que Carrefour utilise son pouvoir d'influence sur ses parties prenantes en faveur du climat. Sinon, le groupe a également demandé à ses 30 plus gros fournisseurs de se doter d'*engagements climat* d'ici 2025. Non seulement la notion d'*engagement climat* est extrêmement vague, et donc insuffisamment contraignante, mais l'échéance à 2025 est beaucoup trop lointaine au vu de l'urgence écologique. De plus, ces actions sont principalement menées en France et non à l'international malgré la forte présence du groupe à l'étranger.

# ANNEXE : QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Apparue dans les années 1950 en France, la grande distribution a révolutionné les sociétés de consommation dans les pays occidentaux. Après une croissance exponentielle pendant une cinquantaine d'années, on peut noter un certain essoufflement depuis le début des années 2000 et une prise de conscience des enjeux écologiques. Des premières évolutions ont déjà eu lieu (nouvelles chaînes de grandes distributions plus petites, dites de proximité, implantées en centres-villes de métropoles ou mégalo-poles, croissance du libre-service, numérisation des usages,...). Cependant, il semblerait que seuls les acteurs les plus importants du secteur ont les capacités économiques et organisationnelles pour la mise en place de nouveaux modes de consommation plus résilients de manière durable. En France, il s'agit des groupes Auchan Retail, Carrefour, Casino, E.Leclerc, Les Mousquetaires et Système U, et dans une moindre mesure Lidl et Aldi.

Certaines notions sont importantes à appréhender avant la lecture de ce rapport pour mieux comprendre quelques particularités du secteur et le manque de transparence global des grands groupes quant à leurs réponses aux enjeux écologiques.

**Groupement d'indépendants  
ou Groupe intégré et centralisé ? p. 58**

**Des obligations réglementaires  
de transparence variables p. 58**

**Les Marques de Distributeurs : une maîtrise  
sur toute la chaîne de valeur alimentaire p. 59**

## Groupement d'indépendants ou Groupe intégré et centralisé ?

**Les groupements d'indépendants**, dont Leclerc et les Mousquetaires sont les précurseurs. Ils se définissent par une gouvernance organisée autour d'un réseau d'indépendants, propriétaires des points de vente et associés au sein d'un groupement de commerçants pour développer une démarche commerciale commune tout en gardant le contrôle. Outre les différences de statut juridique, cette même gouvernance décentralisée a de fortes implications en termes de transformation environnementale : les décisions doivent être approuvées par l'ensemble des adhérents pour être mises en place et les pratiques peuvent être très hétérogènes d'un adhérent à l'autre.

**Les groupes de distribution intégrés et centralisés** comme Carrefour ou Casino. Ils sont composés de filiales qui n'ont pas d'indépendance juridique ou organisationnelle. La mise en œuvre de la stratégie environnementale et la conduite du changement sont donc facilitées.

## Des obligations réglementaires de transparence variables

Il est important de savoir que les exigences réglementaires en matière de publication d'éléments extra-financiers varient selon les acteurs du secteur. En effet, en dehors des critères liés à la taille de la structure (effectifs, bilan et chiffre d'affaires), le statut juridique est un critère pour déterminer si une entité est soumise à l'obligation de publier un rapport RSE, appelé communément Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF).<sup>1</sup> Ainsi, du fait de leur statut hybride, **certains acteurs n'ont aucune obligation de communiquer des informations sur leur RSE** ou de suivre une potentielle trame. Une modification du code du commerce pourrait inciter ces entreprises au statut hybride à publier leur DPEF.

Ainsi, on peut comprendre que si certains groupes publient des rapports détaillés sur leur impact environnemental et social c'est notamment parce que la réglementation les contraint à le faire ; les publieraient-ils sinon ? A contrario, ceux qui ne sont pas obligés de le faire ont la possibilité de choisir. Mais faire le choix de ne

pas publier de rapport extra-financier, ou des rapports trop peu détaillés, n'est-il pas la preuve d'un désintérêt vis-à-vis des enjeux écologiques et de leur part de responsabilité dans le domaine ?

1. Article L. 225-102-1 du Code de commerce. Transposition de la Directive Européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières par les entreprises.

## Les Marques de Distributeurs : une maîtrise sur toute la chaîne de valeur alimentaire

Les groupes ont une influence complète sur l'intégralité du cycle de vie des produits de leur Marque De Distributeur (MDD) comme « la Sélection » des Mousquetaires. Ils ne jouissent pas de la même influence sur les autres marques présentes dans leurs magasins dont ils ne font que revendre les produits : les volumes d'achat ou le boycott représentent leur seule marge de manœuvre. Au contraire, la réduction du nombre d'intermédiaires pour leur MDD leur donne davantage de flexibilité sur les marges et le prix final du produit, ainsi que sur la publicité en magasin (PLV). Pourtant, ils précisent rarement si les actions communiquées touchent tout ou partie de leurs marques propres ou l'ensemble des produits vendus, ce qui n'a donc pas été retranscrit dans nos analyses. De même entre leurs nombreuses enseignes. **Or, c'est bien sur les produits de leurs MDD que les leaders du secteur peuvent avoir le plus de marge de manœuvre en termes de gestion de l'impact et de communication. Il faudrait qu'ils se positionnent comme « modèles à suivre irréprochables » pour les produits de leurs marques de distribution.**

Voici le listing des MDD des groupes que nous analysons dans ce rapport (non exhaustif). Notre analyse ne permet pas de dire si les actions communiquées par les entreprises touchent toutes leurs MDD et quelles différences les groupes font entre leurs différentes marques s'agissant des critères éco-responsables. Il semblerait que ses informations ne soient pas non plus facilement identifiables au sein même de ces mastodontes.

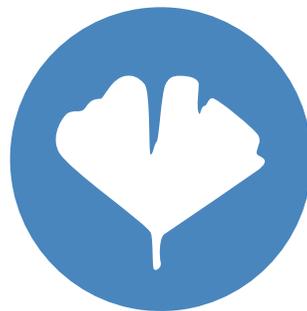
<b>Carrefour</b>	<b><i>Casino</i></b>	<b>Les Mousquetaires</b>
<p><b>Alimentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché</li> <li>• Classique</li> <li>• Extra</li> <li>• Original</li> <li>• Sensations</li> </ul> <p><b>Droguerie et autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert</li> <li>• Essential</li> <li>• Eco Planet</li> <li>• Tex</li> </ul> <p><b>Beauté :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft</li> <li>• Soft Bio</li> <li>• Nectar of Beauty &amp; Bio</li> <li>• Science</li> </ul>	<p><b>Principalement alimentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casino Bio</li> <li>• Terre &amp; Saveurs</li> <li>• Casino Ca vient d'ici</li> <li>• Casino Délices</li> <li>• Guichard-Perrachon</li> <li>• Casino Saveurs d'Ailleurs</li> <li>• Club des Sommeliers</li> <li>• Les Doodingues de Casino</li> <li>• Les Tilapins de Casino</li> <li>• Casino Avenir</li> <li>• Sincère</li> <li>• Ysiance</li> <li>• Tous les jours</li> </ul>	<p><b>Alimentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chabrior</li> <li>• Ivoria</li> <li>• Élodie</li> <li>• Ondine ou Luchon ou Fiée des Lois</li> <li>• Capitaine Cook et Odysées</li> <li>• Saint-Eloi</li> <li>• Jean Rozé et Claud Léger</li> <li>• Pâturage</li> <li>• Bouton d'or</li> <li>• Adélie</li> <li>• Pommette</li> <li>• Moisson</li> <li>• Florini</li> <li>• Veggie Marché</li> <li>• Les P'tits Prods</li> <li>• Top-budget</li> </ul> <p><b>Droguerie et autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apta</li> <li>• Eldys</li> <li>• Domedica</li> <li>• Canaillou</li> </ul> <p><b>Beauté :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Labell</li> </ul>

## Toutes les enseignes sont-elles concernées par les actions environnementales ?

De même que pour les MDD, les politiques environnementales ne sont pas toujours appliquées à l'intégralité des enseignes et il ne nous a pas été possible de distinguer si les actions communiquées par les entreprises couvrent toutes leurs enseignes ou une partie. **A ce jour, il ne semble pas possible de savoir quelles enseignes respectent le plus les engagements des différents groupes.**

<b>Carrefour</b>	<i>Casino</i>	<b>Les Mousquetaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrefour</li> <li>• Carrefour Market</li> <li>• Carrefour Express</li> <li>• Carrefour City</li> <li>• Carrefour City Café</li> <li>• Carrefour Contact</li> <li>• Carrefour Montagne</li> <li>• Carrefour Bio</li> <li>• Carrefour Planet</li> <li>• Champion</li> <li>• 8 à Huit</li> <li>• Shopi</li> <li>• Promocash</li> <li>• Proxi</li> <li>• Bon app'</li> <li>• Supeco</li> <li>• Bio c bon (en cours de rachat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géant Casino</li> <li>• Casino Supermarchés</li> <li>• Casino Shopping</li> <li>• Casino Shop</li> <li>• Petit Casino</li> <li>• Hyper Casino</li> <li>• Spar</li> <li>• Géant Discount</li> <li>• Monoprix</li> <li>• Franprix</li> <li>• Leader Price</li> <li>• Vival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermarché (Super, Express et Contact)</li> <li>• Ecomarché</li> <li>• Netto</li> <li>• Poivre Rouge</li> <li>• Roady</li> <li>• Bricomarché</li> <li>• Bricocash</li> <li>• Les Comptoirs de la Bio</li> </ul>

# POUR PLUS D'INFORMATION



Ce document est édité par le collectif Pour un réveil écologique

Contact presse : [contact@pour-un-reveil-ecologique.fr](mailto:contact@pour-un-reveil-ecologique.fr)

Pour suivre les activités du collectif : [www.pour-un-reveil-ecologique.org](http://www.pour-un-reveil-ecologique.org)