

# Le marché alimentaire à horizon 2050 en France

Du libre-service aux plateformes  
d'e-commerce

Bernard Ruffieux et Aurélie Level





# Le marché alimentaire à horizon 2050 en France

Du libre-service aux plateformes  
d'e-commerce

Bernard Ruffieux et Aurélie Level

Éditions Quæ

Cet ouvrage a bénéficié du soutien financier d'INRAE.  
Les versions numériques de cet ouvrage sont diffusées sous licence CC-by-NC-ND 4.0.

Illustration de couverture © Maksym Yemelyanov/Adobe Stock.

© Éditions Quæ, 2024  
ISBN papier : 978-2-7592-3772-2  
ISBN PDF : 978-2-7592-3773-9  
ISBN epub : 978-2-7592-3774-6  
ISSN : 2115-1229

Éditions Quæ  
RD 10  
78026 Versailles Cedex  
[www.quae.com](http://www.quae.com)  
[www.quae-open.com](http://www.quae-open.com)

Pour toutes questions, remarques ou suggestions : [quae-numerique@quae.fr](mailto:quae-numerique@quae.fr)

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	8
<b>Avant-propos : ce qu'est ce livre</b>	9
<b>Introduction</b>	14
Où et comment fera-t-on ses courses alimentaires demain ?	14
L'alimentation depuis un siècle : diversité et tensions	14
Aujourd'hui, diversité et tensions persistent	17
Le marché final, du libre-service aux plateformes	18
Au-delà des limites de notre raisonnement : les écosystèmes et la régulation publique	19
Quatre scénarios du possible, cohérents et contrastés	19
Le champ de cette prospective : la France dans trente ans	20
Méthodologie de l'étude prospective	20
Les publics visés et l'organisation du livre	21
Plan et guide de lecture	22
<b>Partie 1. Places de marché, plateformes et e-commerce alimentaire</b>	24
<b>1. Le rôle des plateformes à première vue : appairer l'existant</b>	25
Neuf technologies expliquent l'essor des plateformes en ligne	25
Qu'est-ce qu'une plateforme ?	27
Places de marché	28
Appairer des produits préexistants : séparer choix et mise à disposition	31
Appairer l'existant : quand Juliette cherche son Romeo	34
Places de marché virtuelles : tendance mondiale à la plateformesation	34
Coûts de transaction, externalités de réseau et masse critique	36

<b>2. Le rôle des plateformes reconsidéré : aligner les domaines de préférences et de caractéristiques</b>	39
Au-delà de « mettre de l'huile dans les rouages » : de l'appariement à l'alignement	39
Domaines de caractéristiques, de préférences, de modes de production : l'alignement par les plateformes	42
Changer les domaines de caractéristiques des produits	43
Changer les domaines de préférences	43
Changer les domaines de (modes de) production	44
<b>3. La révolution industrielle 4.0</b>	46
À chaque révolution industrielle, ses modes d'appariement et d'alignement	46
Produits hétérogènes, standards, différenciés, personnalisés	48
Ce qu'ont découvert les industriels allemands lors de la Foire de Hanovre de 2007	50
<b>4. Le libre-service hier et aujourd'hui</b>	54
Le libre-service pour réduire les coûts de transaction des produits standardisés	54
Naissance du commerce alimentaire moderne : Félix Potain, Carrefour et quelques autres	55
Le parcours client au temps du libre-service	55
Marché final et chaînes de valeur étendues au temps du libre-service	56
Les limites actuelles du libre-service	58
Une prolifération de nouvelles formes de vente	59
<b>5. Méthodes pour scénariser les possibles</b>	65
L'objectif : explorer les possibles et non les seuls souhaitables	65
Le déroulement de l'étude	65
La méthode de l'analyse morphologique	66
« Système » et « écosystème »	67
Neuf variables clés qui définissent les quatre scénarios	67
<b>10 fiches de synthèse des scénarios</b>	68
<b>Les quatre scénarios en un coup d'œil (fiches 1 à 4)</b>	68

<b>Tableau et vue d'ensemble (fiches 5 et 6)</b>	72
<b>SWOT des plateformes (fiches 7 à 10)</b>	74
<b>Partie 2. Analyse par variable clé des quatre scénarios</b>	76
<b>6. Variable clé #1. Où faire ses courses ?</b>	77
Présentation de la variable	77
Scénario Personnalisation : déléguer à la plateforme l'initiative d'anticiper ses désirs alimentaires	79
Scénario Engagement : accepter une plateforme qui contrôle les conséquences de son alimentation	80
Scénario Communautés : adhérer à une ou plusieurs communautés	81
Scénario Prix bas : accéder à une place de marché unique et concurrentielle	84
<b>7. Variable clé #2. Comment choisir ses produits ?</b>	87
Présentation de la variable	87
Scénario Personnalisation : un maître d'hôtel numérique propose un service d'expériences continu	89
Scénario Engagement : choisir parmi des produits filtrés par la plateforme, avec un régime contraint par ses conséquences	91
Scénario Communautés : choisir par des négociations interpersonnelles de gré à gré	93
Scénario Prix bas : choisir en étant orienté vers les moins chers des produits banalisés	95
<b>8. Variable clé #3. Comment disposer de ses achats ?</b>	97
Présentation de la variable	97
Scénario Personnalisation : une mise à disposition pour un usage immédiat, prêt-à-manger ou prêt-à-cuisiner	99
Scénario Engagement : une livraison aux conséquences collectives optimisées par des plateformes « tour de contrôle »	101
Scénario Communautés : une mise à disposition révélatrice des modes de production et d'usages	103
Scénario Prix bas : des relais de proximité pour réduire le temps et les coûts de livraison	104

<b>9. Variable clé #4. Pourquoi acheter ?</b>	106
Présentation de la variable	106
Scénario Personnalisation : un domaine des préférences hédoniques, fait d'expériences gratifiantes	109
Scénario Engagement : des préférences conséquentielles fondées sur un souhait collectif de changement	111
Scénario Communautés : un domaine de préférences fondé sur le travail incarné, aux intentions authentiques	113
Scénario Prix bas : un domaine de préférences fondé sur les besoins de base, avec un budget et un temps minimisés	115
<b>10. Variable clé #5. Quelle offre à quel tarif ?</b>	117
Présentation de la variable	117
Scénario Personnalisation : un domaine de caractéristiques fait d'un flux opportun de produits servicisés, vendus par abonnement	118
Scénario Engagement : un domaine de caractéristiques qui distingue le régime alimentaire des aliments	120
Scénario Communautés : des domaines de caractéristiques hétérogènes, vendus à leur « juste prix » selon l'offre du moment	124
Scénario Prix bas : des domaines de caractéristiques standardisés et banalisés, vendus au volume à leur prix concurrentiel	125
<b>11. Variable clé #6. Pourquoi et comment consommer ?</b>	129
Présentation de la variable	129
Scénario Personnalisation : une consommation festive, accompagnée, voire éduquée, de la cuisine à la table	131
Scénario Engagement : vaincre les obstacles aux changements de régime et apprendre à consommer de nouveaux produits	133
Scénario Communautés : la commensalité élargie à la communauté	135
Scénario Prix bas : cuisiner et manger en limitant pertes de temps, implication et attention	137
<b>12. Variable clé #7. Comment concevoir et produire ?</b>	138
Présentation de la variable	138
Scénario Personnalisation : contenir les coûts d'un service continu renouvelé	140

Scénario Engagement : concevoir des produits attractifs tout en assurant la maîtrise systémique des conséquences	143
Scénario Communautés : concevoir et produire en mode petite taille visitable	144
Scénario Prix bas : la concurrence par les prix impose les meilleures pratiques de grande taille aux « coûts tués »	147
<b>13. Variable clé #8. Quelle chaîne de valeur étendue ?</b>	149
Présentation de la variable	149
Scénario Personnalisation : une industrie de 3 <sup>e</sup> transformation émerge, fusionnée à la logistique des derniers kilomètres	152
Scénario Engagement : piloter et synchroniser des changements qui touchent principalement l'amont agricole des filières	154
Scénario Communautés : des filières se structurent et s'intègrent aux communautés par les circuits courts	156
Scénario Prix bas : chaque maillon indépendant est relié à une unique chaîne de valeur par des marchés et une logistique globalisée	160
<b>14. Variable clé #9. Quelle gouvernance, quel management et quelle régulation ?</b>	163
Présentation de la variable	163
Scénario Personnalisation : une alimentation façon « industrie 4.0 », un régulateur public en retrait	164
Scénario Engagement : des plateformes « à mission » se risquent à une régulation privée que les pouvoirs publics ne peuvent assurer seuls	165
Scénario Communautés : des plateformes spécialisées au service de faces qui les détiennent	168
Scénario Prix bas : des plateformes indépendantes avivent la concurrence	171
<b>Conclusion générale</b>	173
<b>Bibliographie</b>	176
<b>Glossaire</b>	181

# Remerciements

Nous tenons en tout premier lieu à remercier nos collègues du petit groupe de travail qui a élaboré ces scénarios dans une version première, qui a fait l'objet d'un rapport INRAE (Ruffieux *et al.*, 2021). Ce groupe de travail était composé, outre des deux signataires du présent ouvrage, de Gwenaëlle Raton (université Gustave-Eiffel) ; Romain Jeantet (Agrocampus Ouest) ; Laurent Muller (Inrae) ; Louis-Georges Soler (Inrae) et Gilles Trystram (Genopole). Seul le temps disponible a fait qu'ils n'ont pas été rédacteurs du présent ouvrage. Nous tenons à remercier Monique Axelos, directrice scientifique Alimentation et Bioéconomie à INRAE, qui a rendu tout ce travail possible, tant sur le plan scientifique que financier. Nous remercions Mariane Damois, Marine Lazzaro, ainsi que tous les collègues du Laboratoire d'économie appliquée de Grenoble, avec qui nous avons eu de fructueux échanges et qui ont participé d'une façon ou d'une autre à ce travail.

Bernard remercie l'université Laval et les professeurs Laure Saulais et Maurice Doyon pour leur accueil durant les premières esquisses de cette prospective, il remercie aussi les professeurs Laurent Rannaz et Nawel Khalef, ainsi que tous les étudiants des formations avec qui ont été réalisées des dizaines de prospectives industrielles en écoles d'ingénieur et de pharmacie. Aurélie remercie Bernard de lui avoir donné l'opportunité de travailler avec lui sur ce projet.

Nous remercions chaleureusement tous les experts qui ont répondu à nos interviews et sollicitations : Shafik Asal (Eco2 Initiative) ; Sandrine Blanchemanche (Ania) ; Vincent Colom (Ademe) ; Philippe Crozet (La ruche qui dit oui) ; Van Dat Cung (G-Scop) ; René-Paul Desse (université de Brest) ; Catherine Gomy (Omnicité) ; Patricia Gurviez (AgroParis Tech) ; Serge Hercberg (université Paris-XIII) ; Lucas Lefebvre (La Fourche) ; Xavier Prévost (FM Logistic) ; Sandrine Raffin (LinkUp) ; Faustine Régnier (Inrae) ; Caroline Vignaud (FoodChéri). Nous remercions nos collègues Guy Richard et Olivier Mora de la Direction de l'expertise et de la prospective d'INRAE pour leur soutien sans faille dès la première esquisse de cette étude.

Nous remercions Futuribles, grâce à qui nous avons appris la méthodologie de construction de scénarios, en particulier François de Jovenel et Cécile Désaunay, mais aussi tous les stagiaires qui ont fait leurs premières armes de prospectivistes avec nous. Nous remercions enfin particulièrement les éditions Quæ, Véronique Veto, Anne Dievert, Sylvie Blanchard, ainsi que Claire Meunier (INRAE), dont les remarques pertinentes ont grandement amélioré l'état final de ce livre.

# Avant-propos : ce qu'est ce livre

Ce livre rend compte d'un exercice de prospective. Il propose quatre scénarios de l'alimentation à l'horizon des années 2050. Scénariser ne signifie pas « deviner l'avenir », celui-ci est ouvert, incertain, ses chemins sont multiples et leur nombre prolifère avec l'éloignement de l'horizon. Plus modestement, la prospective entend « réfléchir » aux futurs dans le but soit de chercher à les infléchir, soit de se préparer, de s'adapter à ce qui pourrait advenir. Il existe deux façons de faire de la prospective : explorer les possibles de façon « positive », c'est-à-dire sans définir de préférences ni d'objectifs *a priori* ; et explorer un souhaitable *a priori* de façon « normative » en cherchant les chemins compatibles avec cet objectif. Ce livre adopte la posture positive d'exploration des possibles. Un tel exercice exploratoire est crédible s'il explicite ses méthodes et pose des limites de validité. L'exercice est pertinent si ses résultats surprennent et stimulent ; si le lecteur se dit « je n'avais pas envisagé les choses ainsi » et « c'est important car ça change les perspectives dans lesquelles je prendrai dorénavant mes décisions ».

La consommation alimentaire dont il est question dans ce livre nous concerne tous : manger est un acte quotidien et vital qui engage une part importante de notre temps, de notre budget, de notre attention, de nos désirs. C'est un acte privé qui a de lourdes conséquences non seulement sur notre avenir personnel (notre santé, notre bien-être, notre espérance de vie), mais aussi sur l'avenir collectif (le climat, l'utilisation des terres ou de l'eau, la pollution, la qualité de nos paysages, de nos campagnes, la vie professionnelle de nombre de leurs habitants). Nous interroger sur notre alimentation questionne des choix que chacun d'entre nous fait des centaines de fois par jour :

- entre maintenant (« ça a l'air si bon »), demain (« je dois être en forme ») et après-demain (« je ne veux plus prendre de poids ») ;
- entre soi-même (« je vais dépasser mon budget de la semaine »), ses proches (« qu'apprendre à mes enfants en matière alimentaire ? »), la nation (« l'emploi et la biodiversité de mon village »), la planète entière (« ma contribution au réchauffement climatique ») ;
- les risques que nous sommes prêts à prendre (« les métaux lourds, est-ce si important ? »), entre précautions excessives (« je ne mange plus de poisson ») et inconséquence (« tant qu'il y a du bœuf sur les marchés ») ;

- le degré d'inégalité que nous sommes prêts à accepter (« autour de moi, qui a faim ? Et de l'autre côté des frontières ? ») et à quel moment nous jugeons que nous franchissons la frontière de l'inacceptable, de l'intolérable (« qu'est-ce que je fais de toutes ces informations ? »).

De multiples perspectives et scénarisations de l'alimentation sont aujourd'hui disponibles, de l'échelle de la planète à celle d'une microrégion ou d'un produit spécifique. Beaucoup sont précises, mobilisant des données quantitatives, de l'emploi local à l'environnement. L'intérêt s'explique d'abord par le rôle majeur que joue l'alimentation dans nos vies, qui justifie à lui seul notre inquiétude permanente à l'égard de ce que nous aurons à manger demain. Il s'explique aussi par la longue suite de scandales, de crises, d'insatisfactions, qui pavent le passé récent et lointain des chaînes agroalimentaires. Il s'explique surtout par les espoirs que beaucoup mettent dans l'alimentation quand ils rêvent d'une société alternative qui produirait et consommerait de façon différente, chacun mettant dans ce « différent » sa propre utopie composée d'éléments disparates. L'alimentation est ainsi un grand jeu collectif dans lequel chacun est acteur et expert de lui-même et de la société tout entière.

Pour être intéressant, un exercice de prospective doit donc être précis, fondé et surprenant. La précision de la présente prospective n'est pas dans les chiffres. Elle s'appuie sur l'analyse des « vecteurs d'avenir » que nous avons choisis, c'est-à-dire la variable qui vient expliquer par sa puissance son aptitude à orienter le futur vers différents scénarios. Dans ce livre, nous appellerons notre vecteur d'avenir « place de marché », celle qui coordonne le marché final alimentaire, reliant l'offre alimentaire – les « chaînes de valeur étendues », ou « filières agro-industrielles » – à la demande finale des ménages. Notre vecteur d'avenir est précisément le lieu de rencontre de deux vastes mondes : l'offre et la demande alimentaire. C'est de cette rencontre qu'il va être question. Notre prospective se fonde sur la forme spécifique que prendra dans les décennies à venir ce rendez-vous, cette rencontre, certains pourraient dire cette confrontation, entre l'offre et la demande alimentaire. D'autres points de vue existent. Pour les uns, seules les forces de l'offre sont décisives : progrès techniques, innovations, lobbies et marketing, dirigeants et investisseurs décident et la demande s'adapte, elle suit. Pour d'autres, moins nombreux, les forces de la demande sont décisives : les préférences des consommateurs, les revendications citoyennes, les valeurs privées et citoyennes que portent les clients finaux décideront de l'avenir. Pour eux, « le client est roi ». D'autres enfin renvoient dos à dos l'offre et la demande et font de contraintes externes qui s'imposent aux deux côtés leur vecteur décisif : ressources limitées, changement climatique, pollution, biodiversité, crises politiques ou sociétales, guerres.

Chacun de ces points de vue couvre une part de la vérité. La spécificité de la démarche du présent livre est de faire de la relation entre offre et demande le vecteur d'avenir. Pour être justifiée, une telle démarche suppose un *a priori* selon

lequel offre et demande auront chacun, à l'horizon de la présente prospective, un suffisant degré de liberté :

- côté offre, choix entre différents modèles de production : d'intrants agricoles, de culture et d'élevage, de transformation alimentaire, pour concevoir et fabriquer des aliments aux caractéristiques pouvant être fort différentes ;
- côté demande, choix entre modèles de consommation : préférences pour tel aliment plutôt que tel autre, pour tel degré de variété, pour tel régime, pour tel temps passé à cuisiner et à manger, pour tel lieu plutôt que tel autre.

Sur le marché final se rencontrent des modes de production et des modes de consommation. Ce rendez-vous a un objet précis : permettre les échanges marchands des produits dotés de caractéristiques précises, incluant leur prix.

Ce cadre étant posé, l'idée maîtresse qui fonde ce livre s'énonce ainsi : un scénario sera réputé possible s'il conduit à mettre en marché des produits aux caractéristiques réclamant, côté offre, un modèle de production et, côté demande, un modèle de consommation, qui sont certes possibles de part et d'autre, mais surtout compatibles. Ainsi, un scénario dans ce livre est une mise en compatibilité d'un modèle de production et d'un modèle de consommation, *via* des caractéristiques de produits. Nous qualifierons cette compatibilité de l'offre et de la demande « alignement ».

La troisième et dernière étape de notre raisonnement, celle de la surprise, s'exprime ainsi : l'alignement de l'offre et de la demande sur tel ou tel ensemble, ou « domaine » de caractéristiques de notre alimentation, dépend en grande partie du mode de mise en marché des produits qui organise les échanges. Il s'agit de l'interface marchande qui relie l'offre et la demande, de ce qu'on appelle « places de marché » et de leur design spécifique<sup>1</sup>. Précisons. Quand les produits échangés sont prédéfinis, homogènes et connus de tous, leurs coûts de production et les dispositions à payer donnés et fixés, la fonction du marché consiste simplement à définir le prix de marché qui égalise les quantités demandées et les quantités offertes. C'est le cas des marchés de matières premières ou d'ingrédients. Beaucoup de marchés n'ont aucune de ces conditions. Sur certains, comme le marché de la création musicale, où la transaction se fait à la commande avant composition, l'œuvre n'est pas connue sur le marché, ni ses conditions de production, ni les préférences des clients potentiels. Entre ces extrêmes, les situations intermédiaires sont infinies. Le point de départ de notre réflexion est le suivant. Si l'horizon de temps est suffisamment long, la forme prise par le marché final, son design, peut engendrer des modèles de production et de consommation contrastés, leur seule condition d'émergence étant qu'ils soient compatibles, alignés au sens de cet ouvrage. Le rôle, la fonction d'un marché, y compris alimentaire, est ainsi de faire

---

1. En anglais, on utilise le terme de *market design* pour nommer tout autant la forme particulière que revêt un marché donné que le métier dont les compétences sont de concevoir ces formes et d'en analyser les propriétés.

émerger cette compatibilité, cet alignement des caractéristiques des produits que l'offre sait produire et que la demande désire.

L'objet de ce livre est ainsi étroit : la rencontre de l'offre et de la demande sur le marché final comme « vecteur d'avenir »<sup>2</sup>. Mais son champ est très vaste : il comprend l'ensemble du système alimentaire, de la production agricole à la consommation alimentaire. Le terme de « marché » recouvre dans cette étude deux réalités très proches : le commerce et les places de marché. Un commerçant revend des produits qu'il a achetés à un client final. C'est un boucher, une supérette, un producteur-vendeur de fruits. Une place de marché est un lieu où acheteurs et vendeurs « piétinent » pour se rencontrer, une rue commerçante, une galerie marchande, un marché de plein vent. Sous-jacentes à ces deux réalités du marché se cachent des infrastructures et les institutions qui leur permettent de fonctionner : des infrastructures, des entrepôts et des équipements de transport, de communication, de livraison, de paiement, de contrôles, etc. Pour être clair, la spécificité de notre démarche consiste à partir de l'échange plutôt que de la production ou de la consommation pour caractériser un scénario, en partant des échanges de l'aval (le marché final) plutôt que de l'amont (les marchés intermédiaires le long des chaînes de valeur).

Peut-être surprenante pour le lecteur, cette façon d'aborder la dynamique de long terme n'est pas si inhabituelle. Elle est même dotée de lettres de noblesse, tant chez les économistes que chez les historiens et les prospectivistes. Ainsi, pour beaucoup d'auteurs, ce qui a permis le développement du modèle de production et de consommation fordiste à partir des années 1890 – la chaîne de transfert, la parcellisation des tâches et la très grande entreprise côté offre, la consommation de masse de produits standardisés côté demande –, c'est la constitution d'un grand marché unique nord-américain fait de places de marché concurrentielles, d'infrastructures de chemins de fer et de télécommunications, un réseau dense de commerçants relayés par la grande distribution.

Émile Zola a minutieusement décrit, dans *L'Argent*, *Le Ventre de Paris* ou *Au bonheur des dames*, comment le développement des marchés de gros et la grande distribution ont porté la première rencontre de la production de masse et de la consommation de masse. En alimentation, en France, le grand moment où la transformation du marché final vient porter l'émergence de produits aux caractéristiques nouvelles, qui alignent un modèle de production à un modèle de consommation, est celui du développement de la grande surface de libre-service : les super, puis hypermarchés qui sont, dans notre représentation collective, l'image même des Trente Glorieuses, pour leur meilleur (l'accès du plus grand nombre à l'abondance) comme pour leur pire (le consumérisme, le gaspillage, l'artificialisation).

2. En anglais, on dirait *driver* plutôt que vecteur, pour signifier que c'est la direction prise dans le futur qui nous intéresse plus que la vitesse.

À ces arguments historiques qui fondent notre démarche s'ajoute un argument de poids, qui la projette dans le futur : la profonde remise en cause du marché alimentaire final actuel par les plateformes de vente en ligne. Ces plateformes sont des places de marché mondiales (les Gafam<sup>3</sup> les BATX<sup>4</sup>, leaders mondiaux américains et chinois), mais aussi une multitude de petites entreprises et de start-up qui tentent leur chance dans cette activité. L'activité de ces plateformes est de privatiser, pour en changer le design, les places de marché historiques et actuelles que sont les rues commerçantes, les marchés de plein vent ou les centres commerciaux. Nous avons de bonnes raisons de penser que ces plateformes peuvent s'imposer dans le domaine alimentaire, et nous sommes convaincus que, en s'imposant comme tierce partie dans les échanges marchands, en créant des places de marché au design nouveau, ces plateformes bouleverseront l'ensemble du système au travers des caractéristiques des produits échangés. Elles peuvent changer avec elles les modes de production et les modes de consommation, qu'elles sauront aligner par de nouveaux « domaines de caractéristiques de produits ». Le lecteur l'aura compris, la question adressée dans ce livre ne sera pas de savoir si l'avenir de l'alimentation sera « avec » ou « sans » les plateformes en ligne, mais de savoir, dans le cas où elles s'imposeraient, si plusieurs scénarios possibles mais contrastés peuvent résulter de leur introduction. Ce sont quatre scénarios avec plateformes que nous vous proposons d'explorer dans ce livre.

---

3. Gafam est l'acronyme de cinq grandes firmes américaines qui dominent le marché du numérique et l'Internet occidental : Google (Alphabet), Apple, Facebook (Meta), Amazon et Microsoft.

4. BATX est l'acronyme de quatre entreprises de l'Internet chinois des années 2010 : Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi, aujourd'hui rejointes par d'autres.

# Introduction

## Où et comment fera-t-on ses courses alimentaires demain ?

Où et comment ferons-nous nos courses alimentaires demain est le premier thème de ce livre. Aujourd'hui, à cette question nous pouvons répondre tour à tour « chez les commerçants de mon quartier », « dans la galerie marchande qui se trouve sur le trajet vers mon travail », « au marché de plein vent de mon village où je me rends le jeudi matin ». L'Insee nous indique qu'en 2018, les grandes surfaces d'alimentation générale commercialisent 64,5 % de la valeur des produits alimentaires (Insee Focus, 2020). L'épisode du confinement a fait découvrir à beaucoup d'entre nous que l'on pouvait aussi faire ses courses en ligne et se faire livrer à domicile (FranceAgriMer, 2020). Nous avons également découvert que ces nouvelles possibilités s'ouvraient à nous, certes directement par un commerçant, éventuellement sa grande surface habituelle, mais aussi *via* de nouveaux opérateurs : les plateformes. Nous connaissons déjà cette possibilité d'achat en ligne pour d'autres produits, et nous avons vu leurs caractéristiques se métamorphoser sous nos yeux, comme leurs modes de consommation, nos préférences et nos usages ainsi que, plus éloignés de nous, leurs modes de production. Ça a été le cas de la presse, des livres, de la musique enregistrée ; c'est le cas de l'habillement, d'une partie grandissante de la médecine, de l'ameublement. La prédominance actuelle du libre-service physique nous fait oublier comment nous, consommateurs alimentaires, faisons « avant », et nous voile l'étendue des possibles pour l'après.

Ce livre entend montrer l'étendue des possibles qui découle des designs alternatifs de ces nouvelles places de marché en ligne ou hybrides, avec comme première question : quelles plateformes pour quels produits ? L'avenir avec plateformes sera différent de celui d'aujourd'hui, mais il reste selon nous très largement ouvert. Nous faisons le pari que ces avenir possibles sont d'ores et déjà intelligibles.

## L'alimentation depuis un siècle : diversité et tensions

Dans la récente *Histoire de l'alimentation* dirigée par Florent Quellier (2021), Martin Bruegel, historien à INRAE, observe l'existence, dès le début du xx<sup>e</sup> siècle, d'une grande diversité de formes de production et de consommation alimentaire. Il relève que, dès cette époque, cette diversité allait déjà de pair avec des tensions, des contestations à l'échelle des catégories sociales et de la société tout entière ; des tensions entre différents modèles agroalimentaires : modes de production et de

consommation. Ils étaient déjà perçus comme des alternatives aux conséquences économiques, sociétales et culturelles contrastées, voire antagoniques. Ainsi observe-t-il en France, dès avant la Première Guerre mondiale, que cohabitent une très grande industrie agroalimentaire déjà largement installée, qui se développe ; un petit artisanat traditionnel qui perdure sans s'effacer ; et un modèle de production domestique, qui ne demeure plus qu'à l'état résiduel. Le modèle industriel, venu d'Amérique, émerveille et fascine les consommateurs, par ses technologies mécaniques et chimiques, par ses chaînes de production et sa division du travail, qui permettent la mise en marché de produits aux caractéristiques standardisées, transformées, prêtes à consommer. Les gains de productivité côté offre engendrent des baisses de coûts qui se répercutent par des baisses de prix. Ils ouvrent le chemin à un modèle de consommation nouveau, au développement de nouvelles préférences pour une alimentation de masse, une démocratie alimentaire, le passage de l'âge de la pénurie à l'âge de l'abondance de produits nouveaux, tout en permettant une baisse de la part de l'alimentation dans le budget des ménages, ainsi qu'une baisse du temps consacré à la cuisine et à la table. Un modèle fordiste, proche de celui de l'automobile, se développe, *via* de nouveaux produits, à tous les maillons de la chaîne de valeur alimentaire, de l'agriculture à la consommation. On l'appelle aujourd'hui encore, en agriculture et en industrie alimentaire plus qu'ailleurs, le modèle « intensif ». Ce terme d'intensif, utilisé pour qualifier l'agro-industrie, est empreint d'une connotation critique, voire péjorative, qu'il n'a pas ou peu, ou a perdu ailleurs. Qui songerait à dire que la production des médicaments ou des freins de vélo est « trop intensive » ? Mais il est vrai que l'agro-industrie dispose de produits, de modes de production et de préférences alternatifs, bien plus que dans d'autres secteurs d'activités, c'est même un de ses traits spécifiques qui la rend passionnante.

Dès le début du xx<sup>e</sup> siècle, nous rappelle Martin Bruegel, une partie importante de la société met l'accent sur les méfaits de l'industrialisation, en comparaison à ce que beaucoup définissent déjà comme les bienfaits des modèles antérieurs. Cet envers du décor de la modernité est décrit par les cinq sens du consommateur, *via* les caractéristiques des nouveaux produits : des aliments qui perdent leur caractère, leur saveur. Mais la critique va plus loin : les nouveaux produits perdent aussi leurs valeurs nutritionnelles, leurs vertus nutritives. La critique des caractéristiques des produits remonte vers celle des modes de production : les poules boudent l'alimentation industrielle qui leur est imposée contre nature et, dès lors, le goût, la couleur et la consistance des œufs se modifient, se dégradent. Certes, le modèle nouveau est porteur d'abondance quantitative, mais celle-ci se paie en perte de qualités hédoniques, en menace sur la santé et le bien-être, et d'ailleurs pour tous, producteurs et consommateurs. Si l'environnement n'est pas encore présent dans les critiques, il apparaîtra peu à peu dans le paysage des résistances au productivisme alimentaire et à ses produits. La critique des conditions de travail et d'emploi viendra, elle, tout de suite.

Une spécificité de l'agroalimentaire et de l'alimentation est que, en particulier en France, les produits, modes de production et préférences anciennes, malgré les fulgurants progrès de la modernité depuis un siècle, ne meurent jamais tout à fait, voire demeurent ou restent prêts à renaître sous des formes renouvelées, portées par de nouvelles générations qui ne les pensent pas nécessairement comme passésistes : agriculture biologique, production extensive, recettes traditionnelles, produits locaux, à la ferme comme à la maison. Ce ne sont pas seulement des mots du marketing, ils sont porteurs d'alternatives et d'espoirs<sup>5</sup>. Nous ne décrivons pas cette spécificité alimentaire pour la critiquer, moins encore pour critiquer ceux qui portent des modèles alternatifs de production et de consommation alimentaire. Notre intention est plutôt de montrer que les systèmes alimentaires forment un monde où des modèles contrastés, parfois complémentaires mais qui se présentent souvent comme alternatifs, cohabitent durablement, voire se font face de manière tendue. L'alimentation est faite de diversité, d'une diversité plus élevée qu'ailleurs dans l'économie d'aujourd'hui. C'est un trait de l'identité alimentaire dont il faudra tenir compte pour se projeter dans les futurs possibles, en gardant à l'esprit que même si nos scénarios se présentent comme des modèles « purs », il est probable que la réalité de demain continuera à porter cette diversité agro-industrielle qui fait son identité depuis plus d'un siècle.

Ainsi, et malgré l'industrialisation à l'œuvre depuis plus d'un siècle, la production domestique de l'alimentation, elle aussi, demeure. Ainsi, les petits agriculteurs qui vendent directement leurs produits sur le marché final et les transformer eux-mêmes sont non seulement en concurrence directe avec la grande industrie, mais aussi avec la production domestique, avec les consommateurs qui sont aussi des producteurs potentiels. Notre pain peut être acheté chez un boulanger artisanal, acheté en grande quantité à une filière industrielle, mais il peut aussi être fait chez soi, à la maison. Bref, ni la grande échelle, ni la spécialisation et l'automatisation, ni la mécanisation et la chimie n'ont éliminé la concurrence côté offre et côté demande. Les petites formes alternatives, au contraire, foisonnent des deux côtés du marché final et elles sont robustes. Pourquoi la « destruction créatrice » a-t-elle moins lieu ici qu'ailleurs ? Parce que, en alimentation, les alternatives à la grande échelle standardisée se révèlent économiquement viables et souvent aisées à mettre en place. Cette rivalité persistante entre modèles diversifiés touche trois dimensions des filières alimentaires. Première dimension, *qui fait quoi*, question de la division verticale du travail le long des chaînes de valeur. À l'amont, les agriculteurs ont le choix d'acheter ou de produire (les engrais, les semences). Ils ont le choix de la vente directe aux consommateurs. Les éleveurs

5. Dans beaucoup d'autres secteurs, que l'on pense au téléphone, les technologies successives éliminent totalement les anciennes caractéristiques des produits, leurs modes de production, les préférences et les usages. C'est la « destruction créatrice », décrite par Joseph Schumpeter en 1942 (Schumpeter, 2023) et dont Karl Polanyi en 1944 analysait les déversements auxquels ce processus conduit (Polanyi, 2009) : chômage et reconversion de la main-d'œuvre, disqualification des compétences, dévalorisation des équipements et des infrastructures.

achètent ou produisent leur alimentation animale. À l'aval, artisans ou industriels de 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> transformations limitent ou intègrent leurs activités, se lient parfois à la distribution. En fin de chaîne, le consommateur peut autoproduire dans son jardin familial, cuisiner ou acheter des plats préparés. Deuxième dimension de rivalité persistante : *où produire*. Où localiser les productions agricoles, l'élevage, la transformation. Rivalité entre agriculture de proximité ou lointaine, entre filières locales intégrées de l'agriculteur au consommateur et échanges internationaux lointains. La troisième dimension est *comment produire*. C'est le choix des modes de production, intensif ou extensif, du bio ou du conventionnel. C'est le positionnement dans les gammes, la standardisation, la différenciation des produits. Ces modes de production, observe encore Florent Quellier (2021), voient cohabiter depuis un siècle des unités de toutes tailles, aux intensités capitalistiques hétérogènes non liées à leur taille, signe de cette grande diversité.

### **Aujourd'hui, diversité et tensions persistent**

La diversité décrite par les historiens demeure aujourd'hui. Si le nombre d'agriculteurs ne cesse de diminuer en France (ils étaient 1 587 639 en 1970), il y en avait encore 416 436 en 2020. La concurrence européenne élargit la diversité des modèles de production, ceux de la Hollande, de l'Allemagne, de l'Espagne ou de l'Italie pour les fruits et légumes, mais aussi, dans une moindre mesure, ceux des continents lointains hormis les produits exotiques. Le solde extérieur français en produits agricoles demeure largement positif, comme il l'est à l'aval pour les produits des industries agroalimentaires. Ces industries agroalimentaires contribuent à la puissance exportatrice française pour des montants considérables, comparables à ceux de l'aéronautique ou des cosmétiques. Leur principal concurrent est, là encore, européen : c'est l'Allemagne. Mais les chaînes de valeur sont largement intégrées à l'échelle nationale, les industries agroalimentaires françaises transformant 70 % des productions végétales et animales françaises. En 2017, elles étaient le premier employeur industriel français, avec 461 544 salariés (équivalent temps plein) employés dans 15 544 entreprises (ministère de l'Agriculture, 2020).

Malgré le très grand nombre d'entreprises et la survie de nombreuses petites entreprises, les groupes occupent des places importantes, sans néanmoins imposer ni forme juridique, ni modèle économique, ni modèles d'organisation. Là encore, la diversité des possibles demeure. Par ordre décroissant de chiffre d'affaires en France en 2022, ces groupes sont Danone, Lactalis, Pernod Ricard, Avril, Agrial, Moët Hennessy, Sodial, Terrena, Savencia, Soufflet, Tereos, Bigard, LDC, Agromousquetaires, Nestlé, Roquette, Bel, Vicescia, Bonduelle, Axérial, Limagrain, Unilever, Arc, Coca-Cola, Andros et bien d'autres. Concentration et restructuration sont fréquentes, mais ne réduisent pas la diversité des modes de production et des produits, prolongeant et renouvelant au contraire la différenciation des produits par des caractéristiques de santé, de bien-être, de naturalité, de facilité d'usage, d'authenticité, de quête de sens, d'origine, etc.

À l'aval, la distribution alimentaire donne du travail à 670 000 personnes, soit plus du tiers du total des emplois de la distribution, qui se répartissent dans 30 000 points de vente (hypermarchés, supermarchés, supérettes, épiceries) d'après la Fédération du commerce et de la distribution (FCD, 2019). Les métiers de bouche (bouchers, charcutiers, boulangers, pâtisseries, poissonniers, etc.) complètent ce paysage, et avec eux les restaurants, cafés, salons de thé et restauration proposée dans les cinémas, les théâtres, les complexes sportifs ou les boîtes de nuit.

### **Le marché final, du libre-service aux plateformes**

Structurant ces diversités de modèles de production et de consommation alimentaire, une tendance lourde est apparue, puis s'est imposée depuis une soixantaine d'années en France comme ailleurs, celle de la mise en marché final de l'alimentation par le libre-service. Cette domination de la distribution par le libre-service contraste avec la diversité des modes de production et des préférences des consommateurs. Sa remise en cause actuelle par les plateformes en ligne est à l'origine de ce livre. Ce qu'il est convenu d'appeler l'« e-commerce » est à la fois une forme renouvelée de libre-service, souvent proposée par les commerçants historiques du secteur (le *drive* par exemple), et une nouvelle forme de place de marché qui vient profondément modifier ce que nous allons appeler dans la suite de cet ouvrage le « parcours client » du consommateur. Notre hypothèse est que, au-delà de la diversité et des tensions séculaires décrites jusqu'ici, le libre-service a façonné une cohérence, une forme d'alignement de l'offre et de la demande alimentaire autour de caractéristiques de produits, de modes de consommation et de production, que les plateformes, qui se situent au cœur de l'e-commerce, sont susceptibles de faire significativement bouger.

Ainsi pour nous, l'e-commerce et les transformations du parcours client qu'il va permettre ne sont pas un changement de deuxième ordre, secondaire, ne faisant que faciliter les échanges entre une offre et une demande qui demeurent inchangées. Nous pensons au contraire que cette nouvelle forme de marché final sera déterminante des produits offerts et demandés, dans une sorte de jeu de miroir où chacune des deux faces du marché cherche l'autre. Ce mode de recherche de l'autre induit ce qui sera proposé d'un côté et ce qui sera demandé de l'autre : c'est le processus d'alignement de l'offre et de la demande.

Le marché final alimentaire, comme tous les marchés, que ce soient les places de marché ou les commerçants, est en charge d'une fonction d'appariement que les Anglo-saxons appellent *matching*. Ce terme de *matching* peut se traduire par appariement, mais aussi par alignement, adéquation, mise en correspondance ou en concordance. Son objet est de faire se rencontrer afin d'harmoniser, de réaliser de bons assortiments.