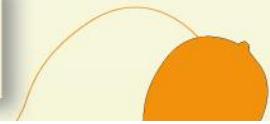




SÉRIE SUR LA FILIÈRE FRUITS ET LÉGUMES



Série OCDE-COLEAD sur l'industrie des fruits et légumes

Session n°11

Dynamiques du marché dans l'industrie des fruits et légumes : comment les supermarchés et grands distributeurs influencent les tendances et les prix

Jeudi 6 novembre 2025

9h00-10h30 UTC/11h00-12h30 CET (heure de Paris/Bruxelles)

[En ligne \(Zoom\)](#)

Interprétation en direct en anglais et en français

1. Contexte

Les supermarchés et les grands détaillants sont devenus des acteurs décisifs dans la structuration et la performance de l'industrie mondiale des fruits et légumes (F&V). Les deux dernières décennies ont été marquées par une consolidation accélérée du pouvoir des détaillants, qui a entraîné une transformation des chaînes d'approvisionnement, des modèles d'achat et des systèmes de tarification. Dans de nombreuses économies de l'OCDE, les cinq plus grands groupes de supermarchés captent déjà plus de 60 % des ventes de produits alimentaires, y compris les produits frais. Des tendances similaires apparaissent dans les pays du Sud, où les chaînes de supermarchés internationales se développent rapidement grâce à des franchises et à des alliances stratégiques avec des partenaires locaux. Cette concentration du pouvoir de la grande distribution a des implications profondes sur la manière dont les fruits et légumes sont cultivés, commercialisés et consommés.

Les détaillants jouent un double rôle, à la fois en tant que teneurs de marché et en tant que gardiens. Leurs politiques d'approvisionnement et leurs normes de qualité déterminent quels producteurs peuvent accéder au marché et dans quelles conditions. Les normes privées vont de plus en plus au-delà de la réglementation publique, couvrant des aspects tels que les résidus de pesticides, les certifications de durabilité, l'apparence des produits et les emballages. Ces exigences entraînent souvent des coûts de mise en conformité importants pour les producteurs. Des études empiriques montrent que la transmission des prix entre le niveau à la production et le niveau de la vente au détail reste imparfaite et asymétrique. Les prix à la consommation ont tendance à augmenter moins lorsque les prix à la production augmentent, mais à baisser davantage lorsque les prix à la production diminuent. Ce déséquilibre met en évidence les relations de pouvoir complexes qui existent dans les

chaînes d'approvisionnement verticalement intégrées, où les détaillants exercent une forte influence sur les marges et l'¹ s sur le marché.

Dans le même temps, les supermarchés sont des agents de modernisation. Ils investissent dans la logistique, la traçabilité numérique, les systèmes de chaîne du froid et les emballages standardisés qui améliorent la sécurité alimentaire et réduisent les pertes après récolte. Leur capacité à prévoir la demande et à garantir un approvisionnement tout au long de l'année a amélioré l'efficacité du marché, mais a également marginalisé les petits fournisseurs incapables de respecter des normes strictes en matière de livraison et de qualité. Les attentes des consommateurs, notamment en matière d'accessibilité financière, de santé et de durabilité, renforcent encore davantage le rôle central des chaînes de distribution. Grâce à des promotions, au placement des produits dans les magasins et à des programmes de fidélité, les supermarchés influencent les comportements d'achat et déterminent indirectement l'évolution de catégories entières de produits².

La consolidation du commerce de détail soulève d'importantes questions en matière d'équité, de transparence et d'inclusivité. Les petits agriculteurs et les PME sont confrontés à des obstacles liés à la certification, au volume et au pouvoir de négociation, tandis que les consommateurs sont de plus en plus exposés à la volatilité des prix mondiaux transmise par les politiques de prix des grands détaillants. À mesure que le commerce mondial des fruits et légumes s'intègre davantage, le défi consiste à trouver un équilibre entre les gains d'efficacité et d'innovation liés à la transformation du commerce de détail et la nécessité de garantir une participation équitable et la résilience de tous les acteurs de la chaîne de valeur.

2. Les supermarchés en tant que faiseurs de marché : nouvelles tendances dans la chaîne de valeur des fruits et légumes

La structure du marché des fruits et légumes a évolué, passant de réseaux locaux fragmentés à des chaînes d'approvisionnement étroitement coordonnées et dominées par de grands groupes de distribution. Les achats centralisés et les contrats à long terme ont pris le pas sur les transactions au comptant sur les marchés de gros. Les détaillants modernes s'appuient de plus en plus sur des programmes de fournisseurs privilégiés et des centres logistiques intégrés verticalement, qui leur permettent de garantir une qualité constante et d'optimiser les itinéraires de transport.

Ces systèmes privilégient l'uniformité, la traçabilité et la disponibilité tout au long de l'année, des caractéristiques très appréciées des consommateurs urbains, mais souvent difficiles à maintenir pour les petits producteurs. Les normes privées, telles que GLOBALG.A.P. ou les certifications de durabilité propriétaires, sont devenues des conditions préalables à l'entrée sur le marché. Pour les fournisseurs, le respect de ces normes nécessite souvent des investissements en équipements, en infrastructures, en ressources humaines et en documentation de conformité.

Les mécanismes de fixation des prix ont également évolué. Les détaillants ont recours à des prix promotionnels, au développement de marques propres et à une gestion dynamique des stocks pour se disputer des parts de marché. En Europe, les marques de distributeur représentent désormais près de la moitié des ventes de fruits et légumes, ce qui permet aux détaillants de réaliser des marges plus importantes tout en restant compétitifs sur les prix. Dans de nombreuses régions en développement, la croissance rapide de la pénétration des supermarchés, indicateur de l'émergence de nouvelles catégories de consommateurs,

¹ OCDE, 2021. [Concentration et pouvoir de marché dans la chaîne alimentaire](#).

² Vavra, P. & Goodwin, B., 2005. [Analyse de la transmission des prix tout au long de la chaîne alimentaire](#).

Documents de l'OCDE sur l'alimentation, l'agriculture et la pêche n° 3.

s'accompagne du déclin des marchés traditionnels, remodelant ainsi les moyens de subsistance tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Le commerce électronique a encore élargi la portée des supermarchés. La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption des plateformes d'épicerie en ligne, et les modèles de vente au détail numériques influencent désormais non seulement la distribution, mais aussi le développement des produits et la formation des prix. Les algorithmes guident de plus en plus les décisions d'approvisionnement, déterminent la visibilité des produits et façonnent la demande des consommateurs, faisant de l'analyse des données une nouvelle source de pouvoir sur le marché³.

3. Implications pour les producteurs et les PME

Pour les producteurs, l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement des supermarchés présente à la fois des opportunités et des contraintes. D'une part, la participation aux systèmes de vente au détail modernes offre une demande stable, un potentiel de revenus plus élevés et des incitations à améliorer l'efficacité, la qualité et la durabilité. Les supermarchés soutiennent souvent la formation, la normalisation et l'adoption de technologies susceptibles de renforcer la compétitivité des fournisseurs. D'autre part, les conditions requises pour entrer dans ces chaînes de valeur (volumes d'approvisionnement constants, certifications et calendriers de livraison stricts) sont particulièrement difficiles à remplir pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les petits exploitants agricoles, qui risquent de devenir dépendants d'un seul client puissant.

Les petits producteurs qui réussissent leur intégration ont tendance à le faire grâce à l'agrégation et à l'action collective. Les modèles coopératifs, les outils de traçabilité numérique et les programmes d'assistance technique aident les fournisseurs à se conformer aux exigences réglementaires et à renforcer leur capacité de négociation. Pourtant, l'asymétrie persiste. Les déséquilibres de pouvoir peuvent entraîner des clauses contractuelles abusives, des retards de paiement ou des changements soudains dans les commandes. De plus, la volatilité des coûts mondiaux du transport et des intrants réduit encore davantage les marges agricoles⁴.

Pour relever ces défis, des approches systémiques sont nécessaires. L'accès à des financements abordables, les investissements dans les infrastructures de la chaîne du froid et une meilleure application des contrats sont essentiels. Les partenaires de développement peuvent jouer un rôle catalyseur en renforçant la résilience des fournisseurs et en veillant à ce que l'évolution des chaînes de distribution contribue également à une croissance agricole inclusive et durable.

4. Les détaillants, catalyseurs de la durabilité et de l'innovation

Au-delà de leur rôle économique, les supermarchés apparaissent comme des moteurs clés de la durabilité et de l'innovation technologique dans les systèmes alimentaires. Les principaux groupes de distribution mondiaux tels que Carrefour, Tesco et Shoprite intègrent les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs stratégies d'approvisionnement, en fixant des objectifs internes visant à réduire les émissions de carbone, à éliminer les plastiques à usage unique et à promouvoir les emballages circulaires.

³ Gravert, C. et al., 2025. [Les promotions alimentaires en magasin augmentent les ventes mais aussi le gaspillage : preuves tirées des achats de légumes](#). Nature Scientific Reports.

⁴ Kidane, D. G. et al. (2024). [Transmission des prix et asymétrie dans une chaîne d'approvisionnement en produits de la mer en mutation](#). Marine Resource Economics.

Cependant, ces engagements coexistent souvent avec des pressions constantes en faveur de prix bas et d'un chiffre d'affaires élevé, ce qui crée des tensions entre les objectifs de durabilité et les impératifs commerciaux et la viabilité financière.

L'innovation technologique est au cœur de ces transitions. Les détaillants adoptent des systèmes de blockchain et de codes QR pour améliorer la traçabilité et la transparence tout au long des chaînes d'approvisionnement. Les consommateurs peuvent désormais accéder en temps réel à des informations sur l'origine des produits, les certifications et l'impact environnemental. Cependant, ces technologies sont adoptées de manière inégale selon les régions et les chaînes d'approvisionnement, et leurs avantages profitent souvent principalement aux grands fournisseurs bien capitalisés. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont utilisés pour prévoir la demande, optimiser la logistique et réduire le gaspillage alimentaire. Des recherches ont montré que les systèmes de tarification dynamique basés sur l'analyse des données peuvent augmenter la rentabilité et réduire le gaspillage dans les rayons des produits frais⁵. Cependant, ils concentrent également le contrôle des données du marché entre les mains des détaillants, renforçant ainsi les asymétries existantes en matière d'information et de pouvoir de négociation.

Les campagnes en faveur du développement durable modifient également la perception des consommateurs. Des initiatives telles que les promotions sur les « fruits et légumes moches » et les partenariats de redistribution des excédents encouragent la réduction des déchets tout en soutenant l'éducation des consommateurs. Parallèlement, l'éco-étiquetage et la divulgation de l'empreinte carbone répondent à la demande croissante de produits respectueux du climat⁶. Néanmoins, ces outils reposent sur la capacité et la volonté des consommateurs à payer une « prime verte », qui reste limitée dans les contextes à faibles revenus et soumise à des pressions ailleurs.

Si elle n'est pas gérée de manière appropriée, l'agenda de la durabilité peut involontairement renforcer les inégalités. Le respect des normes environnementales avancées nécessite souvent des mises à niveau coûteuses que les petits exploitants ne peuvent pas se permettre. Dans les économies en développement, ces tendances se manifestent souvent dans des paysages commerciaux fragmentés où les marchés informels dominent encore, ce qui soulève des questions sur la portée et le caractère inclusif des transitions vers la durabilité impulsée par les supermarchés. Sans un soutien technique et financier ciblé, la certification de durabilité risque de devenir une nouvelle forme de barrière non tarifaire. Pour une transformation véritablement inclusive, les grands détaillants doivent compléter leurs engagements par des programmes de développement des fournisseurs, des modèles transparents de partage de la valeur et des partenariats public-privé qui contribuent à répartir plus équitablement les coûts et les avantages de l'approvisionnement durable.

5. Obstacles persistants à des systèmes de marché équitables et inclusifs

Plusieurs problèmes structurels continuent d'entraver la mise en place de marchés équitables et transparents pour les fruits et légumes. Le premier est la concentration du marché : à mesure que le pouvoir des détaillants se consolide, les fournisseurs sont confrontés à un nombre de plus en plus restreint d'acheteurs potentiels. Cela limite la concurrence et peut réduire les marges des producteurs, en particulier pour les produits hautement périssables où les coûts de changement sont élevés.

⁵ Liu, X. et al. (2025). [Intégration du LSTM à attention renforcée et de l'optimisation par essaim de particules pour la tarification dynamique et le réapprovisionnement dans les supermarchés de produits frais](#)

⁶ Food Marketing Institute (FMI), 2023. [Power of Produce 2023](#) .

Un deuxième défi concerne la transparence des prix. La complexité des formules de tarification, combinée à l'opacité des accords contractuels, rend difficile l'évaluation de la répartition de la valeur tout au long de la chaîne. L'accès des détaillants aux données en temps réel sur les ventes et les consommateurs leur confère un avantage informationnel que les producteurs possèdent rarement. Cette asymétrie des données nuit à l'équité des négociations et limite la capacité des régulateurs à contrôler l'équité des transactions⁷.

Troisièmement, la charge liée à la conformité reste un obstacle majeur. Le respect de multiples normes qui se recoupent en matière de sécurité alimentaire, de durabilité et d'emballage nécessite des infrastructures, des compétences et des audits continus. Pour les petits exploitants des pays à faible revenu, ces obligations peuvent l'emporter sur les gains commerciaux potentiels.

Enfin, les chocs externes tels que la variabilité climatique, les fluctuations des prix de l'énergie et les perturbations logistiques mondiales amplifient la volatilité et les risques tout au long de la chaîne. Les effets de ces chocs sont répartis de manière inégale, les petits producteurs absorbant souvent des pertes disproportionnées en raison de leur capacité limitée à se couvrir ou à se diversifier⁸, en particulier lorsque leurs stratégies de commercialisation ne prévoient pas de débouchés diversifiés.

6. La voie à suivre

Le marché des produits alimentaires prêts à consommer connaît une transformation dynamique, motivée par la demande des consommateurs en matière de santé, de durabilité et de commodité. Alors que les fabricants innovent et répondent à ces préférences en constante évolution, le secteur des aliments prêts à consommer est prêt à poursuivre sa croissance en offrant une gamme variée de choix qui s'alignent sur les modes de vie modernes. Des formulations plus saines aux emballages écologiques en passant par les saveurs d'inspiration mondiale, l'avenir des produits prêts à consommer est prometteur et reflète l'évolution des valeurs des consommateurs.

Pour construire un secteur des fruits et légumes plus équitable et plus résilient, il faut aligner les politiques publiques, les incitations privées et les instruments financiers autour d'objectifs communs de compétitivité, de durabilité et d'inclusion. Les progrès ne seront durables que s'ils sont économiquement viables pour tous les acteurs, des petits producteurs et des MPME aux grands détaillants, et si les partenariats créent une valeur tangible pour les deux parties. Les gouvernements et les organismes régionaux devraient jouer un rôle facilitateur en favorisant une concurrence loyale et des relations commerciales plus transparentes. Si la réglementation doit rester proportionnée, des cadres politiques solides devraient contribuer à réduire les coûts de transaction et à stimuler les investissements à long terme dans des modèles d'approvisionnement inclusifs.

Les partenaires de développement et les institutions financières ont un rôle clé à jouer pour combler le fossé entre les ambitions politiques et les réalités du marché. Les investissements dans la logistique, le stockage frigorifique et la traçabilité numérique peuvent réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et améliorer la fiabilité pour les détaillants, tandis que le financement mixte, les garanties et l'assistance technique aident les petits exploitants et les MPME à répondre aux normes des supermarchés de manière compétitive

⁷ FAO, 2020. [Transmission des prix et pouvoir de marché dans le secteur agroalimentaire](#). Note d'orientation de la FAO.

⁸ Banque mondiale, 2024. [Systèmes alimentaires et changement climatique : gérer la volatilité des prix et les risques liés à la chaîne d'approvisionnement](#)

et durable. De telles approches font de l'inclusion une stratégie à moindre risque et à rendement plus élevé pour les investisseurs privés et les groupes de distribution.

De leur côté, les détaillants devraient intégrer de plus en plus l'inclusion dans leurs modèles commerciaux de base. Des voies de conformité différenciées, des mécanismes de préfinancement et des incitations à adopter des pratiques durables peuvent tous contribuer à mettre en place des bases d'approvisionnement diversifiées et résilientes. La collaboration avec les institutions financières et les bailleurs de fonds peut réduire davantage les risques liés à l'approvisionnement et renforcer les partenariats à long terme avec les fournisseurs, ce qui constitue un avantage important sur des marchés volatils.

L'innovation numérique accélérera cette transformation. Les plateformes de partage de données, les observatoires de la chaîne d'approvisionnement et les marchés numériques peuvent améliorer la transparence et ouvrir de nouveaux canaux pour les petits fournisseurs. Les outils destinés aux consommateurs peuvent également renforcer la confiance, en associant l'approvisionnement responsable à la valeur de la marque et à la fidélité des clients.

En fin de compte, pour que la modernisation impulsée par les supermarchés soutienne les petits acteurs plutôt que de les exclure, il faut trouver un équilibre entre équité et efficacité. Grâce à une action coordonnée entre les gouvernements, les détaillants, les producteurs et les partenaires de développement, le secteur des fruits et légumes peut évoluer vers un écosystème compétitif, équitable et résilient qui offre une valeur partagée de la ferme à l'assiette.⁹

⁹EUR-Lex , [Pratiques commerciales déloyales dans les relations entre entreprises dans la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire](#)

Série OCDE-COLEAD sur l'industrie des fruits et légumes

Session n°11

Dynamiques du marché dans l'industrie des fruits et légumes : comment les supermarchés et grands distributeurs influencent les tendances et les prix

Jeudi 6 novembre 2025

9h00-10h30 UTC/10h00-11h30 CET (heure de Paris/Bruxelles)

En ligne (Zoom)

Interprétation en direct en anglais et en français

Ordre du jour

Modérateur : *José Brambila-Macias, Directeur de programme, Direction des échanges et de l'agriculture, Codes et régimes agricoles, OCDE*

9:00-9:10 **Bienvenue et introduction :** *Jeremy Knops, DG, COLEAD ; José Brambila-Macias, OCDE*

9:10-9:30 **Le rôle croissant des supermarchés dans l'évolution des marchés des fruits et légumes**

- *Celine Giner, Analyste politique, OCDE*
- *Sarah Breitburd, Conseillère en politique commerciale, Freshfel Europe*

9:30-10:00 **Points de vue des opérateurs**

- *Linette Wawira, Fondatrice de Jiwa Farm, Kenya*
- *Eugenia Boafo, Responsable du développement de nouveaux produits (NPD), HPW, Ghana*

10:00-10:20 **Session de questions-réponses**

10:20-10:30 **Conclusion et perspectives d'avenir :** *Ahoefa Soklou, chargée de projet, Réseaux et alliances, COLEAD*



Cet évènement a été organisée dans le cadre du programme Fit For Market+ mis en œuvre par le COLEAD dans le cadre de la Coopération au Développement entre l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), et l'Union européenne (UE).

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'UE et de l'OEACP. Son contenu relève de la seule responsabilité du COLEAD et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'UE ou de l'OEACP.