

# RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

QUE PEUVENT FAIRE LES DISTRIBUTEURS ?



# RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

*Le développement durable est l'une des priorités des distributeurs. Le problème du gaspillage alimentaire fait souvent la une de l'actualité mais aussi de discours politiques. Nombre de distributeurs ont clairement exprimé leur position et ont mis en place des programmes avec pour objectif de résoudre ce problème. Le secteur a également pris la parole et est passé à l'action au travers d'associations telles que le Retailers Environmental Action Programme (REAP) en Europe et la Food Waste Reduction Alliance aux Etats-Unis.*

Au sein de ce débat, la grande distribution est souvent pointée du doigt. Pourtant, cette accusation n'est pas fondée : depuis une vingtaine d'années, les distributeurs ont considérablement amélioré l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement et limitent de plus en plus la proportion de denrées gaspillées. La quantité de produits jetés par les distributeurs est aujourd'hui réduite. La situation peut néanmoins être encore améliorée. Mais le gaspillage par les distributeurs ne représente au final qu'une partie minoritaire du problème – en fait la plus petite.

Les aliments vont « de la fourche à l'assiette » en deux grandes étapes : du fermier au distributeur, puis du distributeur au consommateur. En amont, la surproduction, des difficultés ou des manques dans la gestion de l'équilibre entre l'offre et la demande, ainsi que des chaînes d'approvisionnement pas assez efficaces peuvent contribuer à un gaspillage important. Ces pertes représentent un volume significatif.

Si les pertes en amont ne sont pas négligeables, la plus grande quantité de gaspillage a lieu au niveau de « l'assiette ». Les consommateurs sont responsables de la plus grande partie du gaspillage alimentaire. Les quantités gaspillées dans les foyers n'ont cessé de croître avec l'augmentation des revenus et les changements de mode de vie. De plus, puisque les consommateurs se trouvent à la fin de la chaîne de valeur ajoutée, c'est là que le coût économique est le plus fort.

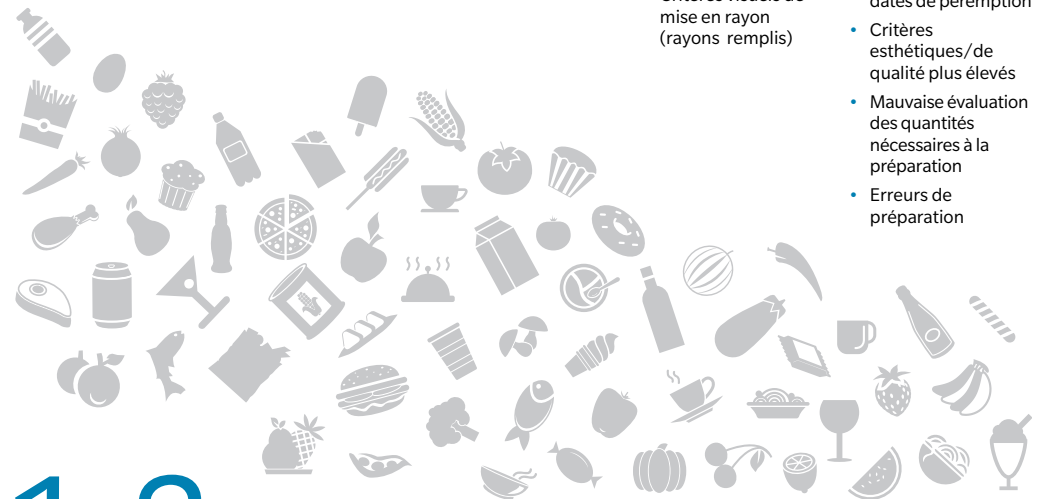
Les enseignes de grande distribution ne peuvent pas contrôler le comportement des consommateurs – mais elles peuvent aider à limiter le gaspillage. Cet article examine plusieurs leviers que peuvent utiliser les distributeurs pour réduire non seulement le gaspillage qu'ils génèrent, mais aussi aider leurs fournisseurs et leurs clients à faire de même.

# LE PROBLÈME DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le gaspillage alimentaire est un problème majeur. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), un tiers de la production alimentaire mondiale destinée aux êtres humains est détruite ou gaspillée<sup>1</sup>, soit environ 1,3 milliards de tonnes par an. Le gaspillage a lieu à toutes les étapes de la chaîne de valeur, du premier traitement après la récolte jusqu'à chez les consommateurs. L'illustration 1 montre les principales causes de gaspillage à chacune des étapes.

Illustration 1 : Causes courantes du gaspillage alimentaire

IMMÉDIATEMENT APRÈS LA RÉCOLTE	TRAITEMENT, PRODUCTION, DISTRIBUTION	CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU DISTRIBUTEUR	MAGASINS	DOMICILES DES CONSOMMATEURS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entreposage inadapté (température, humidité, parasites)</li><li>• Erreur de manipulation</li><li>• Agréage des produits alimentaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destruction des produits qui ne répondent pas aux normes de qualité ou de présentation</li><li>• Surproduction</li><li>• Défaillances</li><li>• Erreur de manipulation</li><li>• Emballage endommagé ou inapproprié</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévisions des ventes/de la demande erronées</li><li>• Surstockage de produits frais</li><li>• Entreposage inadapté</li><li>• Mauvaise manipulation (ex : température)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévisions des ventes/de la demande erronées</li><li>• Entreposage inadapté</li><li>• Mauvaise manipulation</li><li>• Normes de qualité/esthétiques de produits sans date de péremption</li><li>• Date de péremption proche</li><li>• Critères visuels de mise en rayon (rayons remplis)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stocks excédentaires</li><li>• Mauvaise organisation de la consommation (s'écartant de : premiers produits achetés, premiers produits consommés)</li><li>• Rangement inadapté</li><li>• Mauvaise interprétation des dates de péremption</li><li>• Critères esthétiques/de qualité plus élevés</li><li>• Mauvaise évaluation des quantités nécessaires à la préparation</li><li>• Erreurs de préparation</li></ul>



**1,3** milliards de tonnes de gaspillage alimentaire par an

<sup>1</sup> La perte alimentaire est définie comme étant le total des produits comestibles destinés à l'alimentation humaine qui sont déviés de l'alimentation humaine en amont du distributeur dans la chaîne de valeur alimentaire. Le « gaspillage alimentaire » est défini comme le total des pertes occasionnées au niveau du distributeur et en aval de la chaîne de valeur. Pour simplifier, nous regroupons ici les deux sous le même terme de gaspillage alimentaire.

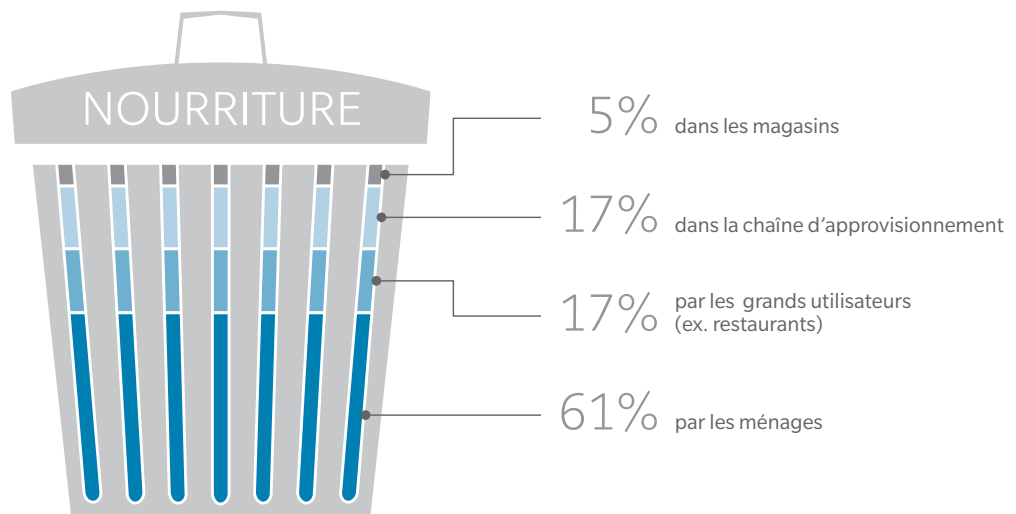
Le gaspillage alimentaire ne représente pas toujours le même coût, puisque une tonne de produits agricoles détruite immédiatement après la récolte a une valeur moindre qu'une tonne de produits agricoles jetée par les consommateurs. D'un point de vue économique et écologique, plus on avance dans la chaîne de valeur, plus le gaspillage devient coûteux. L'impact économique du gaspillage produit par le consommateur est démultiplié par rapport aux pertes occasionnées en amont.

Dans les pays développés, la majorité du gaspillage (en valeur et en quantité) se produit à ce niveau de la chaîne. Par exemple, en 2012, en Allemagne, le gaspillage de denrées alimentaires était évalué à 11 millions de tonnes par an, ce qui équivaut à environ 130kg par habitant. Comme le montre l'illustration 2, 61% de ce gaspillage est le fait des consommateurs, 17% provient de l'amont de la chaîne d'approvisionnement et seulement 5% est directement le fait des distributeurs<sup>2</sup>. Au Royaume-Uni, les consommateurs ont gaspillé 19% de la nourriture et des boissons qu'ils avaient achetés. Il est estimé que 60% de ce gaspillage aurait pu être évité<sup>3</sup>. En France, le Ministère de l'Écologie a évalué le gaspillage alimentaire à 7,1 millions de tonnes par an, dont 67% est le fait des consommateurs<sup>4</sup>.

---

### Illustration 2 : En Allemagne, la majorité du gaspillage alimentaire est le fait des consommateurs

#### Répartition du gaspillage alimentaire en Allemagne



Source Etude effectuée par l'Université de Stuttgart en 2012, financée par le ministère fédéral allemand de l'Alimentation et de l'Agriculture

Le gaspillage alimentaire est en grande partie généré par les consommateurs. Bien que les torts des distributeurs soient moindres, ces derniers peuvent sans aucun doute aider leurs consommateurs à moins gaspiller – nous reviendrons sur ce point important.

2 Rapport Annuel : Le Gaspillage alimentaire et de boissons au Royaume-Uni 2012.

3 Etude effectuée par l'Université de Stuttgart en 2012, financée par le ministère fédéral allemand de l'Alimentation et de l'Agriculture.

4 Source : Ministère de l'écologie, 2010.

# DIMINUER LE GASPILLAGE DANS L'ENSEMBLE DU SYSTÈME

Le gaspillage est donc un problème du système. Chaque étape de la chaîne « de la fourche à la fourchette » y joue un rôle, positif ou négatif. Les distributeurs peuvent jouer un rôle de chef de file, d'une part en examinant leurs propres faiblesses, d'autre part en aidant les autres acteurs du système à s'améliorer. Les distributeurs sont dans une position où ils peuvent aider à réduire le gaspillage dans l'ensemble du système.

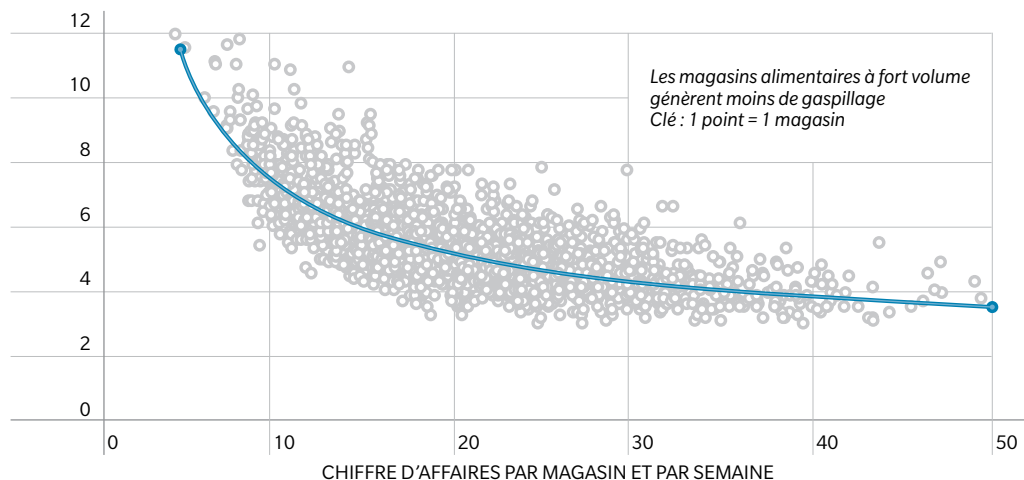
## RÉDUIRE LE GASPILLAGE CHEZ LE DISTRIBUTEUR

Comme nous l'avons vu, le gaspillage chez le distributeur – que cela soit dans la chaîne d'approvisionnement ou les magasins – ne constitue pas la majorité de la quantité totale de gaspillage alimentaire. Une des raisons en est que les enseignes de distribution alimentaire se sont développées à très grande échelle et que, comme le montre l'illustration 3, le gaspillage de denrées périssables diminue fortement avec le volume des ventes. Notre expérience est que, lorsque les ventes en magasins doublent, la proportion du gaspillage généré diminue de 20 à 40% (à gamme de produits identique). Cela signifie que les points de vente à volume élevé ont une efficacité supérieure ; cela montre également l'importance du volume dans les activités de produits frais.

Illustration 3 : Les enseignes proposant une plus grande quantité de produits gaspillent moins

Exemples de gaspillage « casse » de produits frais dans les magasins d'une enseigne

« CASSE » (DECHETS PRODUITS) EN POURCENTAGE



Bien qu'ils aient atteint un niveau d'efficacité élevé, la plupart des distributeurs génèrent encore un gaspillage non négligeable. Il est difficile d'établir un compte rendu précis de tous les types de gaspillage – à la fois connus et inconnus – produits par le système. De plus, peu de distributeurs font preuve de transparence en ce qui concerne la quantité réelle de pertes. Selon le magasin et la catégorie de produits, la quantité de déchets peut varier de quelques pourcents à près de 20% des ventes. De nombreux distributeurs pourraient augmenter leur chiffre d'affaires et leur rentabilité en réduisant le gaspillage.

Dans notre expérience, voici les actions permettant de réduire le gaspillage et d'augmenter la rentabilité :

## 1. APPROVISIONNER LES MAGASINS DE LA QUANTITÉ JUSTE ET AU BON MOMENT

Plus la demande des clients et la quantité de produits proposée en magasin se correspondent, moindre est le gaspillage. Il est évident que toutes les enseignes de distribution alimentaire prennent au sérieux leurs prévisions et leurs commandes – mais l'impact de l'écart entre une prévision « acceptable » et une prévision très bien faite est beaucoup plus important qu'on ne le pense généralement. Certains distributeurs utilisent encore des méthodes très basiques, par exemple un carnet de commande papier pauvre en informations. Le potentiel d'amélioration est alors très important : dans certains cas, progresser a permis de réduire le gaspillage de 35%, d'améliorer la marge via la réduction de la casse et du nombre de ruptures de stock et de progresser en perception client – avantage plus difficile à quantifier mais bien réel.

Bien entendu, l'amélioration des prévisions et des commandes n'est pas une tâche aisée et peut nécessiter des évolutions informatiques. Cependant, générer des gains sans effectuer de profonds changements ou avant de les réaliser est possible : par exemple, en fournissant aux magasins des prévisions plus justes, de meilleurs conseils et instructions lors des commandes et en améliorant les méthodes de fonctionnement au sein du magasin. Notre point de vue « Réduire la casse et améliorer la fraîcheur, la méthode des pionniers » développe ces points.

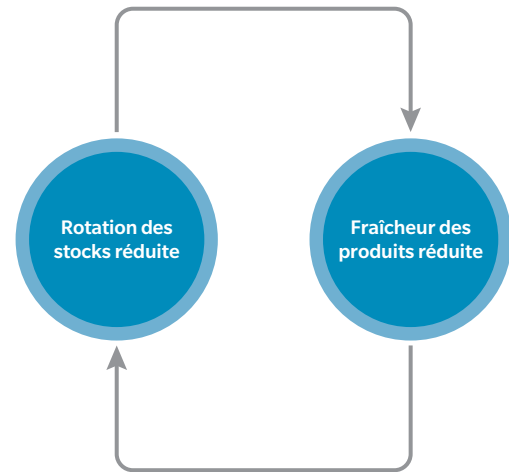
## 2. CONSOLIDER LES GAMMES DE PRODUITS DONT LA FRAICHEUR PEUT ÊTRE AMÉLIORÉE ET LE GASPILLAGE RÉDUIT

Les distributeurs ont pour objectif d'offrir à leurs clients le meilleur choix. Mais avant d'ajouter une nouvelle référence produit, il est crucial de prendre en compte les conséquences sur la fraîcheur et la casse pour la gamme entière.

Pour un niveau de trafic client donné, la largeur de la gamme de produits frais qui peut être vendue sans « casse » excessive a une limite. Il vaut mieux éviter de proposer un trop grand nombre de produits qui pourraient faire chuter la rotation des ventes des autres produits en dessous d'un seuil critique. Comme le montre l'illustration 4, une erreur à ce niveau enclenche un cercle vicieux dans lequel une rotation des stocks ralentie amène à présenter des produits moins frais, ceci générant alors une baisse des ventes et de la rotation des stocks, ce qui est désastreux.

En particulier, l'ajout de produits trop similaires à des produits déjà présents en magasin, et que le consommateur considère interchangeables, génère inmanquablement une diminution de la rotation des stocks et l'augmentation du gaspillage. Chez les distributeurs confrontés à un gaspillage important, une réévaluation de la gamme accompagnée de la suppression de certaines « queues de comètes » d'articles à faible rotation peut améliorer la situation. Ceci à condition que les produits retirés soient facilement substituables aux yeux du consommateur. Certains produits « marginaux » peuvent être importants pour des consommateurs à panier élevé et forte valeur.

Illustration 4 : Des taux de ventes de produits frais peu élevés enclenchent un cercle vicieux



Les ventes se consolideront sur les gammes optimisées, ce qui conduira à une rotation en hausse, un gaspillage en baisse et une fraîcheur des produits supérieure.

### 3. OPTIMISER LA GESTION DES DATES DE PÉREMPTION

Lorsque le distributeur propose aux consommateurs différentes dates de péremption pour un même produit dans ses rayons, les clients se tournent vers les produits dont la durée de conservation est la plus longue – ce qui a pour conséquence de devoir jeter les produits avec une date plus courte. Le distributeur se retrouve devant un dilemme, avec le risque de générer encore plus de gaspillage chez le consommateur.

Améliorer les prévisions et le choix de produits proposés est la première étape pour résoudre le dilemme des dates de péremption. Des prévisions plus justes ainsi qu'un choix adapté de produits permettent de maintenir des niveaux de stocks de sécurité moins élevés, ce qui implique moins de produits et moins de dates à gérer dans les rayons.

Ensuite, la clé est d'améliorer sa discipline de fonctionnement : gérer la rotation des stocks de façon stricte et réapprovisionner en flux tendu, de manière à ce que les produits ne soient transférés de la réserve au rayon que lorsque le stock existant a été en grande partie vendu.

Il est également possible de limiter le gaspillage en ayant recours à la transformation en magasin. Lorsque le modèle de fonctionnement le permet, les produits périssables dont la date de péremption approche peuvent être transformés en produits « prêts à consommer », par exemple, en mettant en place un buffet de crudités, ou en les ajoutant à une gamme produite en magasin. Il est certain que la production en magasin est complexe, requiert de la main d'œuvre et peut aussi générer davantage de gaspillage si elle n'est pas mise en place correctement. Cependant, pour certains magasins, elle présente des avantages non négligeables.

## AIDER LES FOURNISSEURS A MOINS GASPILLER

Les distributeurs n'ont qu'une influence indirecte sur la quantité d'aliments que gaspillent leurs fournisseurs mais ont tout à gagner à les aider à limiter le gaspillage. En effet, les choix des distributeurs jouent un rôle important sur de nombreux facteurs de gaspillage, c'est pourquoi ils peuvent demander un partage des gains associés à une réduction du gaspillage chez leurs fournisseurs. Dans notre expérience, il existe deux manières d'y parvenir, et elles ne nécessitent pas un niveau d'investissement élevé. Il s'agit, d'une part, de mieux collaborer sur les prévisions de demande et, d'autre part, de réévaluer les critères d'agrégation et le contrôle de la qualité.

### 1. MIEUX COLLABORER SUR LES PRÉVISIONS DE LA DEMANDE

En ce qui concerne les prévisions de la demande, les fournisseurs et les distributeurs agissent le plus souvent indépendamment. Bien qu'il soit parfois difficile d'y parvenir, la collaboration entre les deux acteurs peut permettre de réduire le gaspillage en aidant les fournisseurs à faire face à la volatilité et l'imprévisibilité de la demande pour leurs produits.

Les produits alimentaires frais représentent des défis particuliers pour les fournisseurs pour trois raisons principales. Tout d'abord, la demande sous-jacente, et parfois l'offre, peuvent s'avérer extrêmement instables – par exemple, pour les fruits et légumes frais, les changements climatiques affectent à la fois les récoltes (et par conséquent l'offre) et la demande des consommateurs.

Deuxièmement, l'activité promotionnelle génère une augmentation de la demande qui entraîne des répercussions sur toute la chaîne d'approvisionnement : une augmentation des stocks, des excédents et, inévitablement, du gaspillage. Elle affecte non seulement les produits en promotion mais également les produits proches qui sont « cannibalisés », victimes d'une chute de la demande puisque les consommateurs leur préfèrent les produits en promotion.

Troisièmement, les produits frais sont souvent touchés par des changements de gamme ou des changements de distribution des produits dans les différents magasins. Ceux-ci ont alors un impact sur la répartition de la demande sur toute la catégorie de produits.

Les fournisseurs font donc face à une grande incertitude en ce qui concerne les quantités de produits qu'ils doivent livrer. Pour éviter d'être pris au dépourvu par des fluctuations de quantités et pour maintenir une prestation de qualité au distributeur, les producteurs préfèrent souvent disposer de stocks de réserve ou exigent des délais de commandes plus longs. Les deux approches détériorent le niveau de fraîcheur des produits et augmentent le gaspillage.

Réduire l'importance des facteurs d'imprévisibilité présente des avantages aussi bien pour les fournisseurs que pour les distributeurs et les consommateurs. Le fournisseur réduira ses coûts de stocks et pourra mieux planifier ses activités. Le distributeur bénéficiera de produits



plus frais, avec moins de gaspillage et une meilleure gestion des stocks, qui entraîne la réalisation de davantage de ventes et d'une marge plus élevée. Pour le consommateur, si le produit est plus frais, il se conserve plus longtemps.

Améliorer la collaboration et le partage des informations est la clé pour atteindre de tels résultats. La plupart des distributeurs se basent sur leurs prévisions pour déterminer leur réapprovisionnement. En partageant ces prévisions en avance avec leurs fournisseurs, les distributeurs permettront à ces derniers de ne pas s'appuyer sur de simples conjectures. De même, mesurer systématiquement la cannibalisation au cours d'activités promotionnelles permettra aux distributeurs et aux fournisseurs de déterminer quels produits sont touchés et de réduire les incertitudes concernant la demande.

## 2. RÉÉVALUER LES CRITÈRES D'AGRÉAGE ET LE CONTRÔLE DE QUALITÉ

Des critères d'agrèage stricts contribuent largement au gaspillage dans la chaîne d'approvisionnement, bien qu'ils n'en produisent pourtant pas autant que ce que l'on peut croire. Les producteurs d'aliments industriels utilisent de grandes quantités de produits frais, toute pomme ou pomme de terre rejetée par un supermarché pour un défaut esthétique n'est donc pas détruite. Néanmoins, en assouplissant leurs critères, les distributeurs peuvent aider leurs fournisseurs agricoles à vendre plus de produits, et à ainsi gaspiller moins.

L'idée d'assouplir les critères d'agrèage n'est pas nouvelle et soulève des questions en ce qui concerne les véritables différences de qualité entre les produits. Une structure à plusieurs niveaux – entrée de gamme, marque de distributeur, produits à marque et haut de gamme – existe depuis longtemps. Certains distributeurs proposent déjà des produits frais dont le prix varie selon le niveau de qualité, tout en maintenant une marge adéquate pour la catégorie.

Les critères d'agrèage rigoureux n'expliquent qu'une partie du rejet des produits par les distributeurs. Les produits sont souvent renvoyés dès réception à cause de défaillances au sein du processus. Les critères ne sont pas toujours clairement définis ou communiqués. Parfois, le fournisseur et l'acheteur s'entendent sur les normes de qualité tout au long de la saison mais sans les partager avec toutes les parties prenantes au sein du distributeur. Dans certains cas, les magasins et les entrepôts utilisent des critères différents pour déterminer l'acceptation ou le rejet d'une livraison.

De meilleures pratiques au sein du processus de contrôle de qualité garantissent qu'un produit ne peut pas être rejeté sans raison, tout en maintenant des normes de qualité et de sécurité alimentaires élevées. Pour cela, les critères d'agrèage doivent être transparents et définis au préalable, pour être appliqués de manière homogène tout au long de la chaîne de valeur, du producteur aux magasins et chez les consommateurs.

## AIDER LES CONSOMMATEURS A MOINS GASPILLER

La réalité est que la plus grande partie du gaspillage alimentaire prend place chez les consommateurs. Il faut reconnaître qu'il s'agit, dans la plupart des cas, de choix délibérés plutôt que de négligence. Il peut s'avérer très difficile, peu pratique et coûteux de réduire ce gaspillage. Par exemple, faire les courses quotidiennement réduirait le gaspillage mais peut aussi être considéré beaucoup moins pratique que d'acheter de la nourriture pour plusieurs jours même si une partie de cette nourriture risque de s'abîmer. C'est pourquoi il faut faire la différence entre le gaspillage « structurel », produit par les consommateurs en raison de leur style de vie et de leur choix, et de ce fait inévitable ou lent à faire évoluer, et le gaspillage « évitable », qui a lieu lorsque des aliments sont jetés parce que le consommateur les a par exemple oubliés dans le réfrigérateur et en a acheté d'autres. Dans l'optique d'aider les consommateurs à réduire leur gaspillage, les distributeurs doivent se concentrer sur le deuxième type de gaspillage tout en admettant que leur influence est limitée puisque la plus grande partie de ce gaspillage a lieu à domicile.

On accuse parfois les enseignes de grande distribution d'inciter les consommateurs à gaspiller. Nous ne sommes pas de cet avis et sommes convaincus que la diminution du gaspillage, par des produits plus frais et proposés en juste quantité, est plus une opportunité qu'une menace pour un distributeur. Le risque de voir baisser ses ventes est réduit, notre expérience est plutôt que celles-ci augmentent. La demande pour des denrées plus fraîches et de qualité supérieure continue d'augmenter et y répondre devient un avantage concurrentiel de plus en plus important. L'illustration 5 montre l'importance qu'attribuent les consommateurs à la qualité des produits frais dans leur choix de magasin.

---

### Illustration 5 : Les enseignes proposant une plus grande quantité de produits gaspillent moins

Proportion des consommateurs qui estiment que des produits frais de qualité sont le facteur le plus important dans leur choix de magasin

PAYS	PROPORTION
Etats-Unis	70%
France	52%
Royaume-Uni	60%
Allemagne	43%

Source Etude « Frais » Oliver Wyman

---

Bien que les consommateurs trouvent difficile de moins gaspiller, cela ne signifie pas qu'ils ne reconnaissent pas ni n'apprécient les efforts que font les distributeurs dans ce domaine. Aider les consommateurs à gaspiller moins prendra du temps, mais reste un but à atteindre.

Les distributeurs disposent de deux manières d'aider les consommateurs à moins gaspiller :

## 1. PROPOSER DANS LES MAGASINS DES PRODUITS PLUS FRAIS DONT LA DURÉE DE CONSERVATION EST DONC PLUS LONGUE

Si les consommateurs prévoient souvent leurs repas en avance, il peut toujours y avoir des imprévus. C'est pourquoi une grande partie du gaspillage des consommateurs est liée à une fraîcheur de produits insuffisante lors de l'achat qui ne donne pas aux consommateurs assez de temps pour consommer le produit, ce qui rend la planification des repas moins flexible.

Pour améliorer la fraîcheur des produits en rayon, il faut tout d'abord améliorer la vitesse de réapprovisionnement ainsi que la manipulation des produits tout au long de la chaîne de valeur. La mise en place d'une chaîne d'approvisionnement plus rapide et mieux adaptée réduit le gaspillage non seulement au niveau des consommateurs mais aussi au niveau des distributeurs et de leurs fournisseurs. Pourquoi ? Parce qu'il y a deux des facteurs principaux de gaspillage dans la chaîne d'approvisionnement.

Le premier facteur est le temps écoulé entre la production du produit et son acheminement jusqu'au rayon du magasin : chaque instant passé dans la chaîne d'approvisionnement réduit la durée de conservation du produit et accroît la probabilité qu'il soit jeté. Le deuxième facteur est la manière dont le produit est manipulé : les produits frais sont particulièrement sensibles aux mauvaises manipulations subies au cours de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent affaiblir leur qualité. Ces deux facteurs déterminent en grande partie la quantité de produits jetés par les consommateurs, les distributeurs et leurs fournisseurs.

Plusieurs raisons expliquent la durée du transport des produits dans la chaîne d'approvisionnement, premier facteur de gaspillage. Si la quantité de stock est trop importante, les produits ne peuvent pas être remplacés assez rapidement. Le nombre d'étapes dans la chaîne d'approvisionnement peut aussi diminuer la vitesse à laquelle le produit est acheminé : le regroupement des plateformes de distribution permet alors de consolider les stocks en un seul endroit et d'en réduire la quantité totale. La réception, la préparation et la livraison à cycles fixes entraînent également une perte de temps correspondant au temps durant lequel les produits sont en attente du prochain cycle.

Une meilleure synchronisation accélère le processus et améliore la fraîcheur des produits : par exemple, en optimisant la fréquence des livraisons aux magasins ou en synchronisant les horaires de réception avec les horaires d'opération des fournisseurs. Dans l'idéal, une fraise peut être cueillie tôt le matin, arriver à l'entrepôt du distributeur à midi, être livrée au magasin dans l'après-midi et être achetée par les consommateurs le soir même.

La mauvaise manipulation des produits au fil de la chaîne d’approvisionnement est le deuxième facteur de gaspillage alimentaire. Les produits frais peuvent s’avérer particulièrement délicats et leur qualité peut pâtir de mauvaises manipulations. En conséquence, les produits sont gaspillés, soit directement à cause de mauvaises manipulations qui les ont rendus impropres à la vente, soit indirectement parce que leur durée de conservation a été réduite. Une bonne manipulation commence par un conditionnement adéquat.

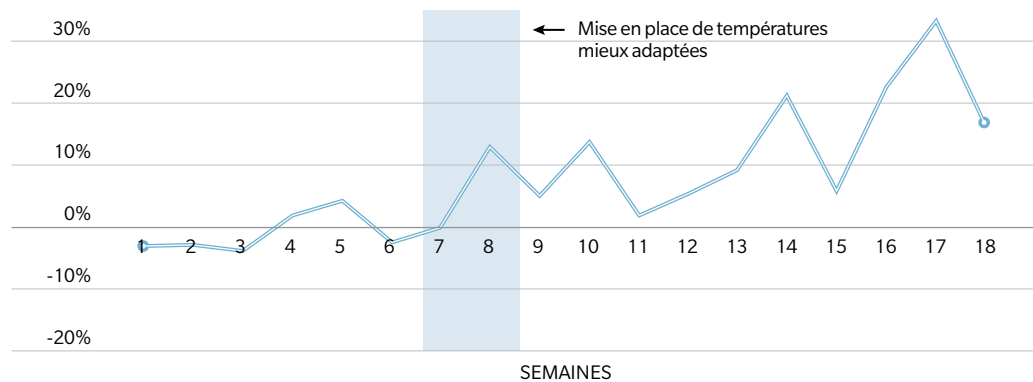
De nombreux produits frais requièrent des températures de conservation spécifiques. Pour certains, tels que la viande, il est obligatoire d’un point de vue légal de maintenir la chaîne du froid, et cela est essentiel pour la santé et la sécurité des consommateurs. Aucun distributeur ne doit prendre de risques en ce qui concerne les règles de conservation. Cependant, en ce qui concerne nombre de produits, il n’existe aucune loi dans la plupart des pays, c’est pourquoi les distributeurs recherchent un juste milieu entre la qualité et le coût. Ce compromis affecte surtout la qualité des produits : par exemple, des bananes endommagées au cours de l’acheminement ou d’un entreposage à des températures trop basses, du pain exposé à de l’humidité lorsque les températures varient. Les enseignes de magasins qui ont amélioré la manipulation de leurs produits frais ont accru leurs ventes (voir l’exemple donné par l’illustration 6) et réduit leur gaspillage, ce qui a compensé les éventuels surcoûts d’approvisionnement tout en leur apportant un avantage concurrentiel considérable. De plus, la probabilité que le consommateur jette ces produits est fortement réduite.

---

### Illustration 6 : Des températures mieux adaptées lors de la manipulation de bananes accroissent les ventes de manière spectaculaire

#### Evolution annuelle des ventes de bananes d’une enseigne

EVOLUTION ANNUELLE DES VENTES



## 2. AIDER LES CONSOMMATEURS À NE PAS ACHETER PLUS QU'ILS NE CONSOMMENT

Le gaspillage peut être réduit si les consommateurs se contentent d'acheter les aliments dont ils ont réellement besoin. Si cela semble évident, ça n'est pas toujours le cas. La taille des emballages et les promotions sur les achats multiples de produits périssables incitent les consommateurs à acheter plus que ce dont ils ont besoin, ou à acheter des produits pour faire une affaire plutôt que dans l'intention de les consommer. Afin d'y pallier, les distributeurs peuvent proposer des emballages plus petits et réduire les promotions sur les achats multiples, mais aussi proposer plus de produits prêts à consommer et des produits frais à la pièce, plutôt que pré-emballés.

Une autre approche consiste à créer une gamme de produits qui propose différents niveaux de maturité de manière explicite, par exemple une référence « prêt à la consommation » et une référence « presque mûr ».

Au-delà de ces considérations, les nouvelles technologies, tels les smartphones, peuvent aussi permettre aux consommateurs d'éviter d'acheter plus que ce dont ils ont besoin et donc réduire le gaspillage. Les applications de planification des menus et des courses sont encore aux premiers stades de leur développement, mais elles compteront bientôt davantage d'utilisateurs, en particulier parmi les personnes soucieuses de ne pas gaspiller. De nombreux distributeurs proposent déjà de telles applications mais il reste beaucoup de place pour l'innovation, en y intégrant par exemple des recettes qui permettent d'utiliser les restes de manière flexible. On peut aussi imaginer des applications qui rappellent aux consommateurs les dates de péremption des aliments achetés.

Toutes ces possibilités ne sont pas si distantes si l'on considère le rôle que peuvent jouer et jouent déjà les smartphones pour scanner les codes-barres, payer et faire ses achats en ligne.

## CONCLUSION

Si le gaspillage alimentaire est déjà un sujet d'actualité, il va l'être de plus en plus. C'est ce qu'a confirmé Jürg Peritz, ancien membre du comité de direction de Coop en Suisse et apôtre du développement durable dans la grande distribution, dans une interview récente : « Les consommateurs s'intéressent au développement durable aujourd'hui et s'y intéresseront encore plus demain. Cela représente une véritable opportunité pour les distributeurs et leur marque qui cherchent à se différencier de la concurrence. »

Les distributeurs ont fait des progrès incontestables afin de réduire le gaspillage alimentaire généré par leurs magasins et leurs systèmes de distribution. Mais la situation peut encore s'améliorer à l'aide de meilleures prévisions, de meilleures décisions sur les gammes de produits proposées et de davantage de discipline concernant les dates de péremption.

Les distributeurs peuvent aussi aider les fournisseurs à moins gaspiller en collaborant au niveau de la planification de la demande et de la réévaluation de l'agrégé et du contrôle de qualité des produits frais.

Enfin, ils peuvent agir sur la quantité de nourriture gaspillée à domicile par les consommateurs. Augmenter la vitesse d'acheminement dans la chaîne d'approvisionnement, tout en s'assurant que les aliments y sont manipulés de manière adéquate, permettra d'améliorer la fraîcheur et la qualité des produits. Les distributeurs pourront également aider les consommateurs à ne pas acheter trop de nourriture en proposant des références soigneusement choisies et des emballages de taille réduite et en limitant les promotions multi-achats sur les produits alimentaires périssables. A l'avenir, des applications pour smartphones telles que des applications de planification de menus, d'achat en ligne ou de self-scanning viendront à l'aide des consommateurs soucieux du gaspillage.

La réduction du gaspillage dans les magasins et la chaîne d'approvisionnement est une bonne nouvelle pour les distributeurs car elle entraîne une baisse des coûts et n'exige pas beaucoup d'investissement. Aider les consommateurs à moins gaspiller en améliorant la fraîcheur des produits et leur durée de conservation représente aussi un avantage certain de perception client. Se fixer pour objectif de réduire le gaspillage n'est pas simplement raisonnable sur le plan moral, c'est aussi un gain économique.

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader  
[matthew.hamory@oliverwyman.com](mailto:matthew.hamory@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3254

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader  
[joel.rampoldt@oliverwyman.com](mailto:joel.rampoldt@oliverwyman.com)  
+1 212 345 8237

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman. Tous droits réservés.

