

# affinité



---

LE COMMERCE EN VILLE  
DOIT ÊTRE UN LIEU DE VIE(S) !

---



# affinité



---

LE COMMERCE EN VILLE  
DOIT ÊTRE UN LIEU DE VIE(S) !

---

**Jean-Paul Mochet**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FRANPRIX



[www.franprix-affinite.fr](http://www.franprix-affinite.fr)





Un livre de la collection *Sens*



# SOMMAIRE

Introduction	13
<b>1</b> Inversion première: de la loi de l'offre et de la demande	23
<b>2</b> Inversion deuxième: de la nature de la demande	41
<b>3</b> Inversion troisième: du mode de production	59
<b>4</b> Paradoxes et réalités autour du pouvoir absolu du consommateur	79
<b>5</b> «Small is beautiful»: l'avènement des «petits faiseurs»	93
<b>6</b> Dessiner les métropoles	107
<b>7</b> Le choc de la transparence: entre Histoire et absolu	129
<b>8</b> Et demain? Le commerce de proximité du futur	141
<b>9</b> Les nouveaux modèles de consommation: perspectives pour la troisième révolution industrielle	159
Conclusion	175



## Introduction

Le 5 octobre 2018, alors que *Girl With Balloon* (*La Fille au Ballon*) de Banksy vient d'être adjugée aux enchères chez Sotheby's pour 1,185 million d'euros, l'œuvre s'autodétruit soudain sous le regard d'un public médusé. L'événement fera le tour du monde, et ne manquera pas de susciter l'interrogation : Qu'a voulu démontrer l'artiste, connu pour sa capacité à dénoncer les travers de nos sociétés avec humour et provocation ? De tout temps, l'art nous fournit un éclairage puissant sur les évolutions du monde – qu'elles soient culturelles, économiques, sociales. *Girl With Balloon*, sitôt qu'elle a acquis son caractère de « marchandise » (et donc, en tant que « produit », sa reproductibilité), a été atteinte de l'obsolescence propre à toute marchandise. L'œuvre d'art, unique, éternelle, hors temps, devient, par le biais de la *marchandisation*, un bien de consommation avec son début et, surtout, sa fin. Plutôt que de se résoudre à « être consommée », *Girl With Balloon* préfère se

consumer. Mourir, plutôt que de se rendre aux mains de la marchandisation. Voilà une interprétation, sans doute l'une des plus simplistes, parmi toutes celles qui peuvent découler de cette anecdote amusante récemment survenue dans le monde de l'art. La réaction de l'œuvre de Banksy, par ce refus du «devenir marchandise», peut être rapprochée du courant artistique appelé «minimalisme», et popularisé par Netflix via un documentaire<sup>1</sup>. Du «trop» au «peu», du «vraiment tout» au «presque rien», la pensée minimaliste nous incite à nous libérer des diktats de la surconsommation. L'abondance n'a plus force de loi dans notre conception de la consommation. Le *peu*, en 2018, ce peut être le *bon*. Le *trop*, lui, est devenu un vrai risque de dérive planétaire, notamment lorsqu'il concerne notre production de déchets.

Nous avons aujourd'hui le recul nécessaire pour observer l'évolution de notre consommation sur plusieurs générations, et la maturité pour l'analyser. On ne peut que constater la force des différences entre les modes de consommer de nos parents, les nôtres et ceux de nos enfants. Alors que nos parents ont connu les pénuries de la guerre, nous avons grandi dans l'abondance euphorique de la paix. C'est

---

1. *Minimalism: A Documentary About the Important Things*, 2015, réalisé par Matt D'Avella, décrit le mouvement «minimaliste» qui consiste à se délester de tout ce qui n'est pas nécessaire pour ne préserver que l'essentiel. Les personnes qui se revendiquent de ce nouveau mode de vie entendent se détacher de la mécanique de consommation qui pousse à l'achat constant, frénétique, irraisonné. Le minimalisme sous-entend une rationalisation de la notion de possession matérielle: «On n'a pas besoin de tout ça.»

d'ailleurs de ce contraste que sont nés cette « joie » de consommer, ce plaisir de ne plus manquer, cette profonde satisfaction de se savoir à l'abri et rassasié. C'est sans doute ce moment de l'Histoire qui a rendu, au fil du temps, notre consommation excessive, comme débridée, parfois dépourvue de sens. Notre société s'est organisée, à l'époque, autour du principe d'abondance pour combler des besoins qui n'existaient déjà plus. C'est dans ce contexte qu'a émergé ce que j'appelle la « stratégie de puissance », qui a guidé le développement de toutes les grandes entreprises, notamment alimentaires, pendant plus d'un demi-siècle.

La stratégie de puissance est un mode de production qui consiste à créer une offre pléthorique et omniprésente. On part du principe que pour prospérer, il faut de la quantité et de la visibilité. C'est effectivement comme cela que fonctionnait la consommation du xx<sup>e</sup> siècle – celle que décrit Baudrillard dans son essai sur la société de consommation<sup>2</sup>. Mais le nouveau millénaire nous a fait basculer dans un tout autre système. L'arrivée des nouvelles technologies y est pour beaucoup, et à différents niveaux. La circulation permanente d'informations et à d'immenses échelles, l'émergence de nouvelles communautés, notamment avec la puissance des réseaux sociaux, et plus récemment la création d'applications qui rendent chaque jour le consommateur plus sélectif : toutes ces manifestations concrètes de la révolution numérique ont

---

2. J. Baudrillard, *La Société de consommation*, Gallimard, 1970.

un impact direct sur nos façons de consommer. C'est ainsi que la génération de nos enfants participe actuellement à l'éclosion d'un modèle de consommation inédit, issu d'une nouvelle conjoncture économique, sociologique et technologique.

Et alors même qu'elles ont été nourries au sein de la révolution numérique, les générations Y et Z sont imprégnées des problématiques environnementales qui impactent directement notre agriculture, nos modes de transport et notre alimentation. Elles ont été conscientisées et responsabilisées dès l'enfance sur ces sujets, et leurs modes de consommation s'organisent en fonction. La nouvelle conjoncture est aussi écologique et politique.

C'est l'ensemble des besoins et des visions qui est en train de changer, et donc nécessairement les critères qui sous-tendent la sélection des consommateurs, devenus en quelques années des « consom'acteurs ». Dans ce contexte, que devient le rôle de la distribution ?

Comme son nom l'indique, la grande distribution a été l'un des fers de lance du modèle de consommation d'après-guerre. Elle a grandement contribué à combler les carences des générations affaiblies, à réchauffer les cœurs dans des foyers traumatisés, à créer de la croissance au sein d'une société dénutrie. Elle a fonctionné à ce régime pendant plusieurs décennies – trop peut-être. En tout cas, elle a atteint aujourd'hui les limites de son modèle. Plusieurs

## INTRODUCTION

indices le montrent qui ne trompent pas. Doit-elle pour autant disparaître? Je ne le crois pas. Car même si son fonctionnement fait aujourd’hui l’objet de nombreuses critiques, plus ou moins justifiées, ses compétences sont indispensables pour approvisionner une société comme la nôtre, nombreuse et majoritairement urbaine. Force est de constater en revanche qu’il existe aujourd’hui une dissonance cognitive entre le monde de l’agroalimentaire et les consommateurs, le premier fonctionnant avec des référentiels datés, les seconds ayant repris en main la marge de créativité laissée vacante autour de leur alimentation, pour s’approcher d’un idéal de plus en plus éloigné de ce que la réalité leur propose. L’objectif de la distribution doit désormais consister à réduire cette dissonance cognitive, à apaiser l’anxiété des consommateurs en leur prêtant une oreille attentive et en répondant à leurs attentes. Elle doit pour cela repenser entièrement son modèle, ainsi que son rôle au sein de la société, au sens le plus profond du terme.

De façon extrêmement schématique, le distributeur est l’intermédiaire entre le producteur et le consommateur. C’est lui qui transmet le produit – de la terre, de l’élevage, de toute forme de culture ou de processus de fabrication – au mangeur. Le distributeur *nourrit* les citoyens, en particulier les citadins. Voici le point de départ de ma réflexion sur ce métier, si important, si essentiel à mes yeux. Le reste coule de source, comme par évidence: la marchandise alimentaire *ne peut donc pas* être considérée comme

un seul bien de consommation. Sa valeur première ne réside pas dans le fait d'être consommable et consommée. Sa valeur primordiale est d'être nourricière, de fournir la force nécessaire aux hommes d'aujourd'hui pour bâtir leur société. En cela, la marchandise alimentaire doit être considérée comme un véritable *projet*. Le marchand, que je suis, doit le comprendre. Il ne vend pas de la marchandise, il propose une réponse, la plus juste possible, au désir profondément humain de construire avec du présent un futur.

Sur ce sujet et pour nourrir sa pensée, l'art est, encore une fois, incroyablement éclairant. L'œuvre la plus parlante sur cette question, c'est la Vénus de Willendorf. Il s'agit d'une statuette en calcaire du Paléolithique supérieur, c'est-à-dire âgée de 20 000 ou 25 000 ans. Elle mesure à peine dix centimètres, et elle a été découverte en Autriche en 1908. Que dit-elle? Poitrine nourricière, hanches larges, ventre infiniment fécond, sa couleur chaude la fait ressembler, à s'y méprendre, à une viennoiserie... L'artiste, désignons-le ainsi, a représenté le souci profond de son époque: vivre en perpétuant l'espèce. Ce souci est traduit, non pas dans la nourriture – la viande ou le fruit –, mais incarné par la représentation *physique* de l'opulence, dans un procédé qui tend fortement vers l'allégorie. Ce corps de femme est la Vie, dans le sens de celle que l'on transmet, comme un flambeau – la sienne, celle des enfants qu'elle met au monde, celle de la famille qu'elle constitue autour d'elle, et, à plus large échelle, de la

## INTRODUCTION

société qu'elle « nourrit » symboliquement à travers la prospérité de la cellule familiale. Ce corps n'est pas un corps, ou n'est plus un corps, c'est un *projet*. Un projet d'*humanité*.

Notre projet à nous est un projet de société, et il passe par une révolution, un changement complet de méthode. La stratégie de puissance a eu ses raisons d'être. Elle est aujourd'hui dépassée et continue de tourner en roue libre, faute de nouvelles perspectives. C'est précisément l'objet de ce livre : chercher des pistes de transcendance à la distribution de demain, redonner du sens à l'acte de manger, de nourrir, de s'approvisionner, retrouver la créativité de notre métier, réduire l'anxiété de nos concitoyens, recréer de l'harmonie, réconcilier et concevoir un véritable projet de société pour le secteur de la distribution, et, pourquoi pas, en inspirer d'autres.

Cette introspection a donné naissance au concept de « proximité affinitaire ». Celui-ci repose sur trois piliers : la *liberté*, par opposition aux contraintes de fonctionnement de la stratégie de puissance – liberté de circuler, de choisir, de savoir, de fréquenter, liberté d'être exigeant ; l'*affinité*, qui consiste à répondre précisément et jusqu'à des échelles de niches aux exigences des consommateurs, autant qu'elle se met en position de correspondre aux possibilités des producteurs et aux besoins des salariés. Enfin, le dernier pilier, la *proximité*, entretient le lien physique et social entre le distributeur et le consommateur à une époque où l'on privilégie volontiers le « tout

## AFFINITÉ

numérique» dématérialisé, délocalisé, peut-être même, à l'extrême, déshumanisé.

Ce concept, fondé sur l'observation d'une société en mutation, a pour objet de contribuer par notre activité à répondre aux grandes problématiques de notre époque – sociales, économiques, environnementales – autant qu'il ambitionne de renouveler les pratiques du secteur vers plus de durabilité, dans tous les sens du terme. Je crois en effet que sans un grand changement de nos pratiques, le secteur de la distribution tel qu'il existe aujourd'hui est voué à disparaître, rejeté par des consommateurs dont les nouvelles exigences seront satisfaites par d'autres : ceux qui auront su saisir plus rapidement, avec une meilleure acuité, l'essence de cette modernité.

Pour renouveler la consommation et toute la chaîne derrière elle qui n'est autre que le socle de notre système économique mondial, la distribution doit opérer un changement radical de paradigme, et pour cela se projeter dans le futur, dans une posture réinventée, à la fois salvatrice et vertueuse pour tous et aussi pour elle-même. Ce défi qui nous attend représente à mon sens un extraordinaire challenge collectif. Il est une occasion unique de nous repenser, nous réinventer, de donner un nouveau souffle à l'ADN, profondément bienveillant, de la *marchandise*.