



HAL
open science

Les particularismes de la grande distribution en Espagne : comment l'enseigne Mercadona est-elle devenue leader du marché depuis 2010 jusqu'à nos jours ?

Gaëlle Fauchard

► To cite this version:

Gaëlle Fauchard. Les particularismes de la grande distribution en Espagne : comment l'enseigne Mercadona est-elle devenue leader du marché depuis 2010 jusqu'à nos jours?. Cahiers de civilisation espagnole contemporaine (de 1808 au temps présent), Histoire politique, économique, sociale et culturelle, 2019, 10.4000/ceec.8401 . halshs-03105202

HAL Id: halshs-03105202

<https://shs.hal.science/halshs-03105202>

Submitted on 10 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Publication dans la revue à comité de lecture Cahiers de civilisation espagnole contemporaine [En ligne], 23 | 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cccec/8401> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cccec.8401>

Gaëlle Fauchard, Maître de conférence en Études hispaniques et responsable du Master 2 Logistique Internationale & MSC en alternance au sein de la FLCE de l'Université de Nantes.

Les particularismes de la grande distribution en Espagne : Comment l'enseigne Mercadona est-elle devenue leader du marché depuis 2010 jusqu'à nos jours ?

Mots clés : Espagne, secteur de la grande distribution, réglementation, Communautés Autonomes, politique publique, Mercadona, modèle économique, suprématie.

Palabras claves: España, sector de la distribución, reglamentación, Comunidades Autónomas, política pública, Mercadona, modelo económico, interproveedores, supremacía.

Keywords : Spain, retail, regulatory framework, supplier-retailer, business model, Mercadona.

Résumé

Comprendre les spécificités de la grande distribution espagnole suppose d'étudier les grandes étapes qui ont scandé son évolution et d'identifier l'histoire des entreprises de ce secteur, les évolutions sociales du pays, le rôle de l'État et des Autonomies espagnoles dans la gestion du cadre réglementaire du commerce de détail (Chatriot et Chessel, 2006). Cet article démontrera ainsi comment s'est opérée, récemment, une convergence des formats commerciaux dans la vente au détail en Espagne (Casares et Martín, 2015). Le consommateur espagnol montre, en effet, sa préférence pour le supermarché au sein d'un secteur atomisé où l'enseigne commerciale, Mercadona, est devenue le leader incontesté de la distribution alimentaire depuis 2010. Cette croissance du distributeur repose sur des facteurs conjoncturels mais également sur une relation distributeur-fournisseur qu'il convient d'explicitier afin de mesurer les fondements de la réussite de ce modèle économique propre au contexte espagnol.

Resumen

Comprender los particularismos del sistema de distribución comercial en España supone, primero, estudiar las grandes etapas que constituyeron su evolución así como identificar la historia de las empresas de este sector, las evoluciones sociales del país, el papel de la Administración central y de las Comunidades Autónomas españolas en la regulación del comercio minorista (Chatriot y Chessel, 2006). Así este artículo demostrará cómo se ha producido una convergencia de formatos comerciales minoristas en España hacia el supermercado en detrimento de los hipermercados (Casares y Martín, 2015). En este contexto de reconfiguración de las cuotas de mercado se destaca el distribuidor valenciano, Mercadona, líder de la distribución alimentaria desde 2010. Este auge estriba no sólo en factores coyunturales sino también en la relación específica que ha construido con *sus interproveedores* que proponemos precisar para comprender los factores de éxito de tal modelo económico propio al contexto español.

Summary

Understanding the specificities of the Spanish retail grocery sector requires us to identify the major stages that have shaped its development, the history of the companies in this sector, as well as the country's social development and the role of the State and the Spanish authorities in managing the regulatory framework of retail trade (Chatriot and Chessel, 2006). This article will examine how these factors have recently led to a convergence of distribution channels in retail sales in Spain (Casares Ripol and Martín Cerdeño, 2015). In this context, the Spanish consumer has shown a preference for the supermarket in a highly fragmented sector where the retailer, Mercadona, has become the undisputed leader in food retailing since 2010. Its growth is based not only on cyclical factors, but also on the particular partnership forged with its suppliers, phenomenon we will highlight in order to identify the elements of success of this business model specific to the Spanish context

PLAN

Évolution historique de la grande distribution espagnole et particularismes locaux
L'impact de la politique publique et des Communautés Autonomes espagnoles dans la régulation du commerce de détail
L'influence des pratiques des consommateurs espagnols
Explications alternatives de la suprématie de Mercadona :
Une orientation forte vers l'innovation technologique et marketing
La stratégie de Mercadona dans sa relation fournisseur/ distributeur
Une politique d'intégration extrêmement forte des fournisseurs : un concept spécifique à Mercadona et à l'Espagne ?

L'histoire de la grande distribution, en Europe, se décompose en trois phases bien distinctes : suite à la révolution commerciale des Trente Glorieuses, la première phase se caractérise par l'émergence de l'hypermarché qui répond aux besoins de la consommation de masse naissante ; ensuite une phase de croissance des enseignes commerciales s'opère alors que la consommation se réduit ; et, enfin, une phase où se rencontrent les demandes contradictoires de consommateurs à la recherche d'un service commercial optimal et de prix bas (Daumas, 2002). En étudiant les particularismes de la grande distribution en Espagne, nous verrons dans quelle mesure ce pays a pu connaître une évolution différente qui fait de son modèle économique une exception à l'échelle européenne.

Évolution historique de la grande distribution espagnole et particularismes locaux

Pour comprendre l'évolution du secteur de la distribution d'un pays, il convient d'étudier les facteurs qui ont pu influencer sur son développement. Robert Dwyer et Ann Welsh (1985) ont présenté les influences directes et indirectes macro-environnementales sur la structure et les processus internes du canal de distribution. John Dawson et Steve Burt (1999) ont complété cette approche en travaillant sur l'évolution d'une série d'éléments sociaux, économiques, technologiques et politiques de l'environnement pour analyser la modification des structures et des processus du commerce de détail en Europe. Angel Fernández, Emilia Martínez et Alfonso Rebollo¹ (2008 : 179) ont résumé à quatre ces lignes d'influence sur les canaux de distribution à l'échelle d'un pays. Ils proposent de se concentrer, tout d'abord, sur l'évolution économique du pays avec une attention particulière portée aux changements de son tissu industriel et agricole. Ensuite, ils préconisent de mesurer l'impact de la politique publique et des collectivités² sur la distribution. L'analyse des habitudes d'achats du consommateur est un troisième aspect à prendre en compte. Enfin, le quatrième facteur concerne l'étude non seulement de l'internationalisation de l'économie du pays mais aussi l'implantation d'enseignes commerciales étrangères. Il apparaît d'ailleurs, dans le cas de l'Espagne, une corrélation entre le processus d'internationalisation de l'économie du pays et la modernisation de son système de production et de distribution.

Afin d'identifier les particularités de l'essor de la distribution espagnole, nous nous inscrirons donc dans la démarche d'Angel Fernández, d'Emilia Martínez et d'Alfonso

¹ Enseignants chercheurs de l'Université Autonome de Madrid, spécialisés dans les thématiques en lien avec le secteur de la grande distribution en Espagne.

² Nommées les communautés autonomes en Espagne.

Rebollo décrite en amont. Revenons tout d'abord sur la situation économique de l'Espagne. Au début du XX^e siècle jusqu'en 1959, l'Espagne se caractérisait par la présence d'un commerce traditionnel qui avait vocation à accompagner une économie dite de subsistance. Plus de 50% de la population résidait dans les villages se nourrissant principalement de ses propres cultures (Salcedo, 2012 : 7). Le commerce de détail reposait sur des établissements très spécialisés tels que des boulangeries, des boucheries *etc.* Suite à la guerre civile (1936-39) puis à la période d'après-guerre, l'État espagnol imposa une période de rationnement de denrées de première nécessité jusqu'en 1952 durant laquelle ces magasins jouèrent un rôle prépondérant dans la distribution des rations à la population (Tango, 2006 : 42). Puis dès les années 60, les premières implantations d'enseignes commerciales européennes en Espagne se produisirent notamment avec l'arrivée de l'enseigne hollandaise Spar.

Les premiers signes de la consommation de masse apparurent en Espagne seulement dans les années 70, favorisée par les mouvements migratoires vers les grandes villes espagnoles et l'arrivée des touristes étrangers.

le progrès de l'urbanisation, la salarisation croissante, l'élévation du revenu national réel moyen par tête, le recul des dépenses d'alimentation, la progression de l'équipement des ménages en réfrigérateurs et automobiles furent à l'origine de l'émergence d'une « norme de consommation » favorable au développement de la consommation de masse (Ducrocq, 2002).

En 1975, la structure économique de l'Espagne, héritée de la dictature franquiste, manquait toutefois de compétitivité sur un marché ouvert à la concurrence. Ses canaux de distribution restaient encore figés dans des structures très traditionnelles. Les commerces et les systèmes industriels et financiers furent d'ailleurs incapables de faire face à la crise pétrolière de l'époque.

La première implantation d'un hypermarché en Espagne eu lieu en 1973 lors de l'ouverture de Carrefour Prat à Barcelone et d'Alcampo Utebo (Auchan) à Saragosse. Ce premier format commercial s'est alors développé rapidement. Les premiers magasins discount Aldi³ et DIA⁴ apparurent ensuite à la fin des années 70. L'économie espagnole commençait à montrer les signaux de la tertiarisation, semblables à quelques économies européennes développées telles que la France, la Belgique et l'Italie. Dans ce contexte, au cours des années 90, les hypermarchés inférieurs à 5000 m² connurent une belle croissance, selon l'historiographie de la grande distribution espagnole. Celle-ci s'expliquait, tout d'abord, grâce aux prix qu'ils

³ Chaîne de supermarchés d'origine allemande.

⁴ Enseigne de supermarché espagnole créée en 1979.

proposaient, fruit d'une bonne gestion et de volumes d'achats élevés mais également à leurs très larges assortiments de produits, particulièrement attractifs pour une population qui avait souffert de la pénurie des produits jusqu'en 1970 (Cruz Roche, 2014 : 12). Il faut toutefois noter la baisse du nombre d'hypermarchés entre 5000 et 7000 m². L'hypermarché pouvait atteindre son seuil de rentabilité dès lors qu'il bénéficiait d'une clientèle de l'ordre de 90 000 habitants. Or peu de villes espagnoles atteignaient de telles populations. Cette croissance des hypermarchés en Espagne peut être également nuancée lorsque nous comparons, à titre d'exemple, les 110 hypermarchés⁵ existant en Espagne en 1990 aux 767 hypermarchés implantés en France à la même époque.

Après 1990, les grandes surfaces alimentaires sont entrées dans une phase d'adaptation à un environnement plus concurrentiel et instable, où elles ont dû répondre à deux exigences largement contradictoires : une demande de produits de consommation courante à bas prix qui explique le succès du hard discount et un besoin de qualité, de différenciation et de services exprimé par des consommateurs de plus en plus individualistes, exigeants et versatiles (Ducrocq, 2002 : 31). La distribution commerciale espagnole a alors connu une métamorphose avec une rénovation profonde des structures commerciales (Gil, 2002 : 36). En 1994, les cinq principales enseignes commerciales étaient Pryca⁶, Continente⁷, Alcampo⁸, Eroski et Hipercor, avec un format commercial principalement basé sur l'hypermarché et un capital étranger pour trois d'entre elles (Pryca, Continente et Alcampo). Le taux de concentration des cinq premières s'élevait alors à 30,6% et l'enseigne la plus développée détenait, à elle seule, 9,6% du marché (Cruz Roche, 2014 : 13).

Dans les années 2000, le commerce espagnol apparaît fortement atomisé et le phénomène de concentration du secteur de la distribution ne cesse de progresser (Rebollo, 1999). Concernant la distribution alimentaire, les dix premières sociétés représentent 53,3% du chiffre d'affaires total. Cette tendance est liée à la présence massive de grands groupes européens. En effet, parmi les dix premières entreprises de distribution, cinq sont étrangères (Carrefour, Auchan, Ahold, Unigro et Makro), lesquelles réalisent alors 39,45% de l'ensemble des ventes. (Gil, 2002 : 37).

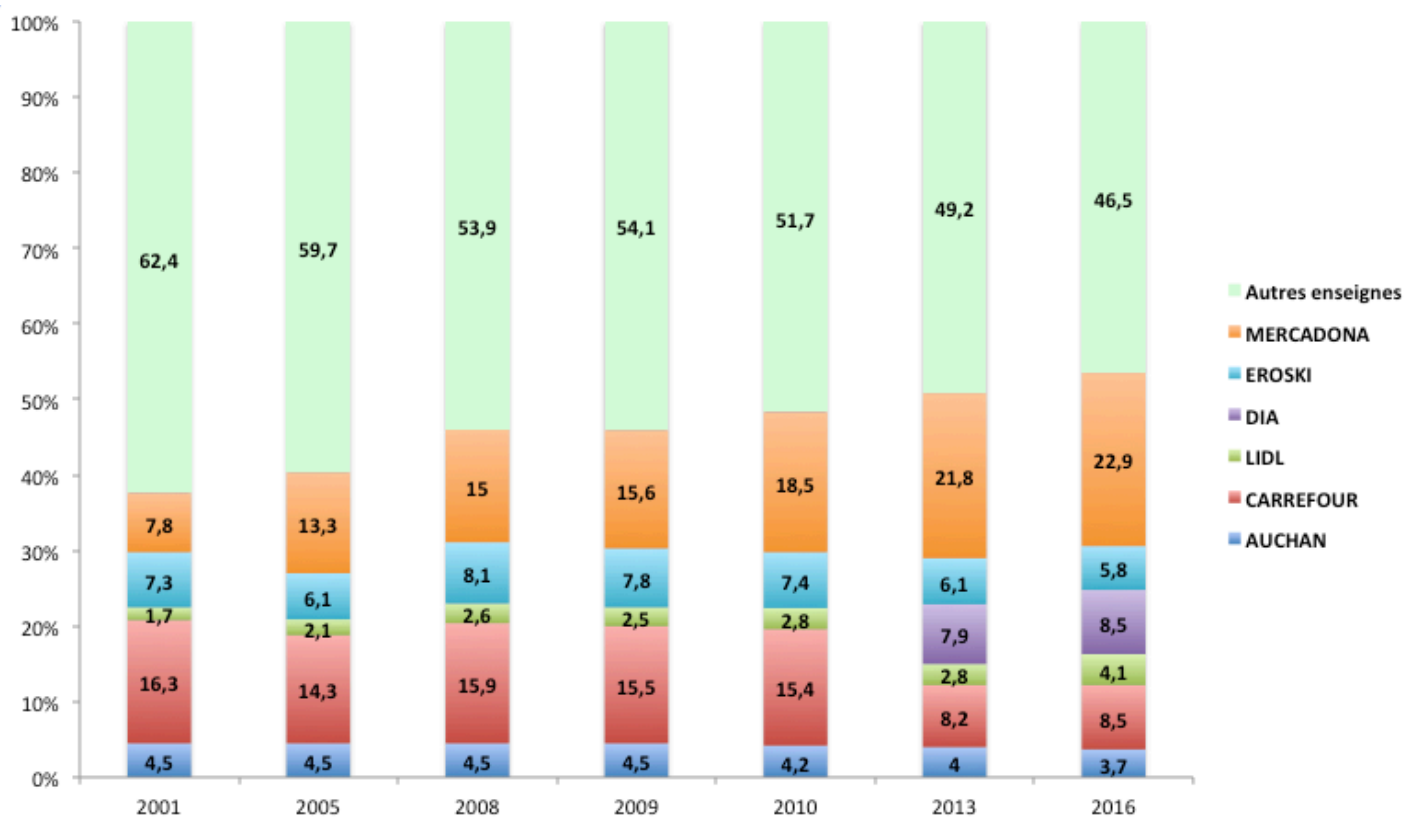
⁵ Source des 110 hypermarchés en Espagne en 1990 (CUESTA VALIÑO, 2006 : 382).

⁶ Groupe fondé par Carrefour en Espagne dont l'acronyme signifie *Precio y calidad* (Prix et qualité).

⁷ Continente appartenait au groupe français Carrefour et fut vendu au groupe portugais Sonae en 2007.

⁸ Groupe Auchan qui a opté pour le nom *Alcampo* sur le marché espagnol.

Illustration n°1 – Parts de marché des principaux acteurs de la distribution alimentaire en Espagne de 2001 à 2016 (exprimées en %)



Source : Kantar worldpanel 2016

Jusqu'en 2008, le leader du marché est Carrefour. Toute la gestion de Carrefour est orientée vers un seul but : vendre moins cher que le commerce traditionnel. Tout y contribue : la légèreté des structures de direction, la réduction des frais de personnel (libre-service, méthodes rationnelles de stockage et de manutention), l'aménagement dépouillé des magasins, la massification des commandes, la rotation accélérée des stocks (quinze fois par an contre huit chez les succursalistes) et une marge réduite (8 % sur l'épicerie, 13 % sur les produits frais, 20 % sur le non alimentaire) (Daumas, 2006 : 62). La seconde enseigne du marché est Mercadona avec ses vastes supermarchés.

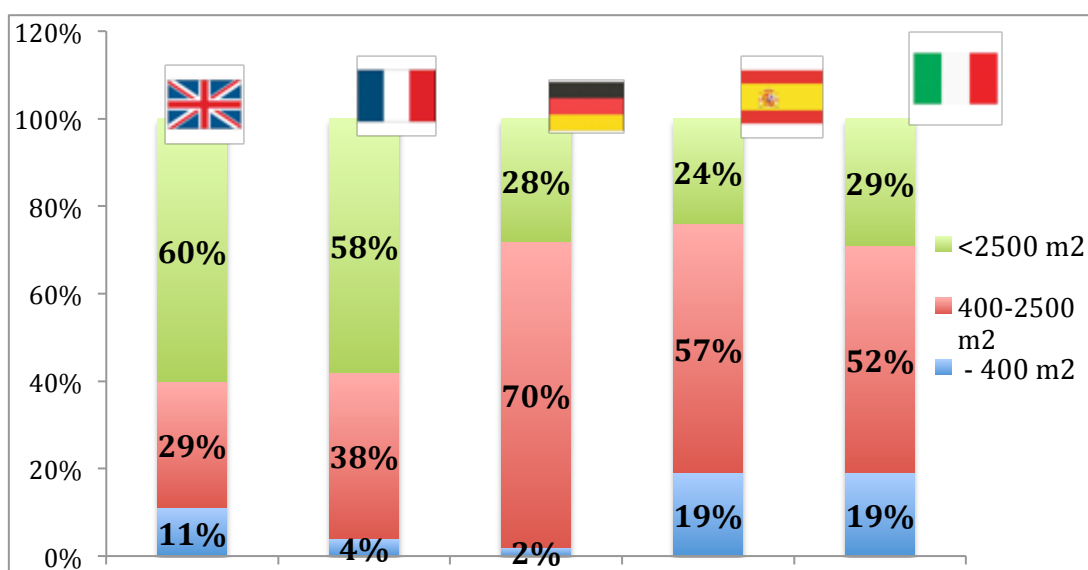
Illustration n°2 - Évolution des établissements en Espagne entre 2011 et 2017

Magasins	Surface	2011	2015	2016	2017	Taux de croissance entre 2011 et 2017
Les hypermarchés	+ de 2500 m ²	413	452	445	458	+10,0%
Les supermarchés	1000-2500 m ²	2 968	3 684	3 818	3 878	+30,6%
	400- 1000 m ²	4 733	5 332	5 362	5 364	+13,3%
	100-400 m ²	8 369	10 086	10 438	10 400	+24,6%
Magasins traditionnels	Moins de 100 m ²	34 599	32 057	31 744	32 225	-6,8%
TOTAL		50 542	51 611	51 807	52 325	3,5%

Source : Élaboration à partir des données du Journal espagnol El Mundo⁹, Rubrique Économie du 29 mars 2018 et du périodique Distribución y Consumo, 2014, Volume n°5.

À partir de 2009, une nouvelle orientation commerciale se dessine en Espagne où dominent les supermarchés dotés d'un capital espagnol. Mercadona est devenu le leader du marché avec 15,6% des parts de marché. Les cinq premières enseignes commerciales en détiennent 45,9%. Le consommateur espagnol se différencie de ses homologues européens préférant le format plus petit du supermarché. En 2012, en Espagne, ce format commercial affiche d'ailleurs le chiffre d'affaires le plus élevé (Bengoechea et *al.*, 2012 : 33).

Illustration n°3 - Comparatif entre les formats d'établissements en Europe en 2018 (en %)








⁹ <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/03/29/5abb77f0468aeb283e8b4649.html>.

Source : Élaboration à partir des données de Nielsen et de J.Aguirre, El Mundo.es⁷

Aujourd'hui l'Espagne affiche donc des particularismes que nous pouvons résumer ainsi. Elle est l'un des pays européens qui détient le plus de magasins par habitant. En Espagne, il existe 3,4 magasins pour 1000 habitants lorsque la moyenne européenne s'élève à 2,6. Entre 2008 et 2017, la superficie commerciale a augmenté de 19% pendant que les ventes ont baissé de 2%¹⁰. Entre 2011 et 2017, l'illustration n°2 complète cette information en indiquant que le format commercial qui a connu la croissance la plus importante, soit 30,6%, est le supermarché entre 1000 et 2500 m².

Illustration n°4 - Part de marché des 5 premières enseignes commerciales par pays en 2018 (en%)

				
82,8%	78,3%	67%	50,6%	35,6%

Source : Élaboration à partir des données du journal Expansion.com, du 26 mai 2018¹¹.

Dans ce panorama européen, le marché espagnol est donc moins concentré mais beaucoup plus atomisé (Cruz Roche, 2017). En 2018, le leader Mercadona détient 24,5% du marché, devançant largement le second, le groupe Carrefour, qui ne possède que 8,6% des parts de marché, DÍA (7,5%), Eroski (5,6%) et Lidl (4,4%). En 2019, Mercadona emploie 84 000 salariés en CDI au sein de ses 1629 magasins répartis sur tout le territoire national. Son président, Juan Roig, s'apprête à ouvrir ses quatre premiers magasins à l'étranger au Portugal sous l'appellation Irmadona.¹²

L'impact de la politique publique et des Communautés Autonomes espagnoles dans la régulation du commerce de détail

L'étude des mécanismes pour réguler le commerce de détail en Espagne permet d'illustrer, non seulement, une spécificité du contexte espagnol mais également de saisir les difficultés auxquelles peuvent se heurter des enseignes étrangères en quête de couverture nationale. Les grandes surfaces alimentaires se sont développées sans rencontrer véritablement de

¹⁰ <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/03/29/5abb77f0468aeb283e8b4649.html>.

¹¹ <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/05/26/5b09830de5fdeabf1b8b4655.html>.

¹² https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-mercadona-batira-este-record-historico-ventas-201811011018_noticia.html.

concurrence jusqu'à la fin des années 70, car le petit commerce n'était pas en mesure de lutter contre leur essor. La signature du Pacte de la Moncloa, en octobre 1977, a alors posé, entre autres, les premiers jalons pour moderniser le commerce de gros et de détail en Espagne, en autorisant notamment la libre concurrence (Casares et Rebollo, 2005).

Le développement de l'État des Autonomies, habilité par la Constitution espagnole de 1977, est un second facteur politique qui a influé sur le marché de la distribution commerciale espagnole. En vertu des dispositions de cette Constitution, les 17 Communautés Autonomes qui composent l'Espagne, ainsi que les villes de Ceuta et de Melilla, purent jouir des Statuts d'Autonomie. En 1980, concernant le commerce intérieur, la Constitution a prévu le transfert de compétences, dans une large mesure, de l'Administration Centrale vers les Communautés Autonomes. L'Espagne est alors passée d'un marché national, fortement régulé par l'État, aux 17 marchés des Communautés Autonomes, avec des régulations propres à chacune.

Toute ouverture d'une surface commerciale supérieure à 2500 m², depuis lors, requiert l'aval de la *CC.AA*¹³ concernée. Chaque Communauté Autonome prévoit sa réglementation. Il est donc difficile d'évoquer l'unité d'un marché national en Espagne. Ce dernier se caractérise davantage par la grande disparité qui existe en matière de législation commerciale entre les différentes régions. À titre d'exemple, si nous observons le calendrier des jours fériés travaillés, aucun ne coïncide sur le territoire espagnol. Cette organisation administrative propre à chaque Communauté Autonome explique alors les différences notables qui apparaissent d'une région espagnole à l'autre au sujet du nombre de grandes surfaces implantées, de la taille des établissements et des résultats observés (Fernández, Martínez et Rebollo, 2008 : 182-190).

En 1986, l'adhésion de l'Espagne à la Communauté Économique Européenne est un troisième facteur politique et économique qui a modifié profondément le paysage de la distribution en Espagne (Cruz, Rebollo, Yague, 2003 : 112). Il a non seulement généré un accroissement considérable du marché sur lequel évoluaient les entreprises de la distribution, mais il a également accéléré l'internationalisation du secteur. Différents plans législatifs furent mis en place afin d'accompagner cette modernisation. Le premier fut le Plan cadre de modernisation du commerce intérieur¹⁴ (1995-2004). Il avait pour objectif de fournir des mesures législatives et fiscales ainsi que des aides communautaires favorables à l'essor du commerce. Il contribua au développement de formations et constitua l'Observatoire de la

¹³ *CCAA* : Sigle qui signifie les communautés autonomes espagnoles.

¹⁴ Nommé en espagnol *Plan Marco de Modernización del Comercio interior*.

Distribution Commerciale¹⁵ afin de réaliser des études utiles à ce secteur. Puis il y eut la Loi 7/1996 du commerce de détail¹⁶ qui légiféra sur les attributions des Communautés Autonomes vis-à-vis de l'Administration Centrale, la régulation des horaires des magasins et les délais de paiements des fournisseurs. Elle octroya à chacune des 17 Communautés Autonomes une compétence exclusive pour gérer les implantations commerciales sur son territoire. Elle consista à réorganiser les circuits de distribution commerciale en Espagne, réguler la concurrence tout en préservant le commerce traditionnel, format très présent dans le paysage espagnol (Hounnouvi, 2018 : 232).

Cette compétence des Communautés Autonomes a cependant été quelque peu réduite lors de l'approbation de la Loi 17/2009 portant sur le libre accès aux activités de services et à leur exercice. Elle a eu vocation à simplifier les formalités d'accès à l'activité commerciale en intégrant partiellement, au Droit espagnol, la Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil (Ciheam, 2014). Ce phénomène s'est poursuivi avec la Loi 12/2012 qui a supprimé le besoin de licence pour toute ouverture d'un magasin ayant une superficie de vente inférieure à 300 m². La volonté était de simplifier les formalités administratives, sources de freins pour l'essor du petit commerce.

Marcos Fernández précise dans un article de 2006, que ces dispositions réglementaires ont pu rendre difficile l'expansion au niveau national d'enseignes commerciales confrontées à des formalités administratives multiples et denses. Ces difficultés ont pu être des obstacles notamment pour les enseignes commerciales étrangères tant elles supposaient de rompre avec les organisations administratives et réglementaires de leur propre pays. Dans ce contexte réglementaire contraignant, selon l'Annuaire de la distribution d'Alimarket¹⁷, Mercadona apparaît comme le leader en matière de superficie commerciale en Andalousie, en Castille-La Mancha, en Catalogne, au sein de la Communauté Autonome de Madrid, de celle de Valencia et dans la région de Murcie. La régulation que nous venons de décrire a pu servir le jeu de l'enseigne Mercadona par rapport notamment aux distributeurs étrangers présents sur le marché espagnol.

¹⁵ Nommé en espagnol *el Observatorio de la Distribución Comercial*.

¹⁶ Ley 7/1996, du 15 janvier 1996, de *Ordenación del Comercio Minorista*, parue au BOE numéro 15, sous la référence BOE-A-1996-1072, disponible en ligne à l'adresse <https://www.boe.es/buscar/pdf/1996/BOE-A-1996-1072-consolidado.pdf>, dernière consultation le 24/11/2018.

¹⁷ Alimarket : organisme espagnol qui produit des études techniques à partir d'une veille de l'information économique sectorielle depuis 1982.

L'influence des pratiques des consommateurs espagnols

Illustration n°5 - Classement des principales enseignes commerciales en Espagne
selon leur format en 2015

	MERCADONA	GROUPE CARREFOUR	GROUPE EROSKI	GROUPE AUCHAN	GROUPE DÍA	GROUPE CORTE INGLÉS
Hypermarchés		Carrefour Carrefour Planet	Eroski	Alcampo Hiper Simply		Hipercor
Supermarchés	Mercadona	Carrefour Express Carrefour City	Eroski Center Eroskicity Eroski Merca Aliprox	Simply Market		
Hard discount					Día maxi	
Magasins de proximité			Caprabo	Simply city	Día market Día fresh	Supercor Supercor Express
Boutiques d'appoint		Carrefour market				Opencor

Source : (García Barranco et Pérez Mesa, 2015 : 75)

Comme nous l'avons démontré précédemment, le supermarché occupe une place prépondérante dans le paysage commercial pour le consommateur espagnol. Mercadona est l'enseigne la plus implantée dans 6 des Communautés Autonomes les plus développées économiquement. Día est principalement établie en Aragon, en Castille y Leon et en Estrémadure. Eroski domine au Pays Basque, en Navarre et aux Baléares. Auchan est la plus présente en Rioja. À cela, il convient d'ajouter 4 distributeurs régionaux qui font de l'Espagne cet oiseau rare du commerce de détail en Europe : Alimerka (en Asturies), Gadisa (en Galice), Semark (en Cantabrie) et Dinosol (aux Canaries). Ces supermarchés nationaux et régionaux sont parvenus à proposer des tarifs aussi compétitifs que les hypermarchés tout en restant plus accessibles dans les centres villes.

Depuis la fin de la crise, les enseignes doivent faire face à un consommateur mieux informé sur les prix pratiqués grâce à des applications qui lui permettent instantanément de procéder à des comparaisons. Ce phénomène accentue la rivalité sur les prix entre les établissements et contribue à réduire leurs marges (Rebollo, 2016). Selon la dernière enquête de 2018 produite par l'Agence espagnole de la consommation, de la sécurité et de la nutrition sur les habitudes de consommation, le consommateur espagnol combine désormais ses achats

en privilégiant des magasins de proximité pour les produits frais et le commerce électronique pour l'achat de ses produits lourds et « basiques ». Il attache également davantage d'importance à la qualité gustative et nutritive des produits et s'informe alors plus systématiquement sur la traçabilité de sa nourriture. Les thèmes de la naturalité, du végétal et de la santé préventive figurent aux premiers rangs de ses préoccupations (Martínez et Urtasun, 2017).

Dans ce contexte, Mercadona se réinvente face aux changements socioculturels qui s'opèrent dans les motivations individuelles des consommateurs espagnols. Elle a modifié sa stratégie en s'implantant dans le centre des grandes villes attirant ainsi les consommateurs citadins qui s'approvisionnaient avant dans les petits commerces traditionnels de proximité. En effet, cette enseigne présente sur tout le territoire a amélioré son offre de produits frais captant ainsi une nouvelle clientèle. En septembre 2018, les résultats de l'étude de Kantar Worldpanel illustre ces efforts d'adaptation en indiquant que le groupe valencien détient 25% des parts de marché¹⁸, ce qui suppose que 3 euros sur 10 sont dépensés au sein de ses établissements¹⁹.

Explications alternatives de la suprématie de Mercadona

Une orientation forte vers l'innovation technologique et marketing

Revenons plus en détail sur cette expansion. Dans l'Espagne de la transition, l'histoire de Mercadona débute en 1977 par des épiceries à Valencia. En 1981, le président actuel, Juan Roig, achète Mercadona à son père. Ce sont, à l'époque, huit magasins avec une surface de vente de 300 m². Dès l'origine du groupe, Juan Roig est conscient des enjeux de l'innovation. En 1982, l'enseigne est une pionnière en équipant ses points de vente de scanners afin de lire les codes à barres des produits. Dès 1988, elle investit dans sa première plateforme logistique entièrement automatisée à Ribarroja (Valencia). Deux ans plus tard, les échanges EDI débutent alors avec les fournisseurs de la société misant ainsi très tôt sur les bénéfices procurés par ces technologies en termes de traçabilité des produits, de gains de temps obtenus réduisant alors ses coûts de traitement logistique.

En 1989, Mercadona s'implante à Madrid et poursuivra sa croissance organique avec des dates marquantes pour l'évolution du groupe. En 1993, le groupe déploie une nouvelle stratégie commerciale nommée SPB²⁰, des prix toujours bas sans offres promotionnelles. Il

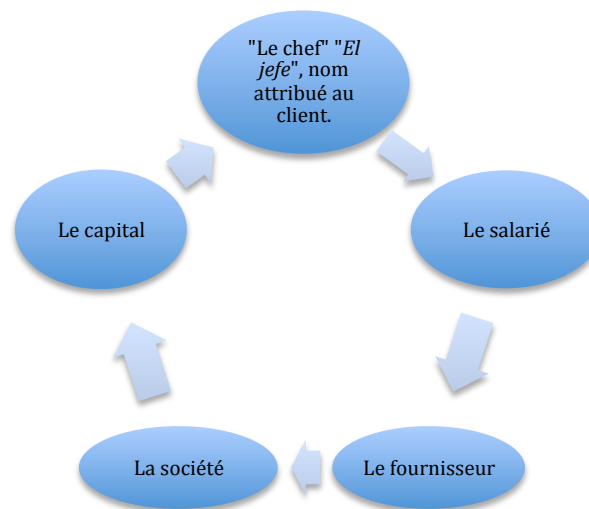
¹⁸ <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-1porciento-en-los-8-primeros-meses>.

¹⁹ <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/09/26/5bab7262e2704ef12f8b457e.html>.

²⁰ *Siempre Precios Bajos*. Devise devenue célèbre pour de nombreux consommateurs espagnols.

évolue rapidement vers une gestion de la qualité totale centrée sur la satisfaction, à parts égales, des cinq parties prenantes composant la chaîne agroalimentaire durable de Mercadona.

Illustration n°6 - Modèle de gestion de Mercadona fondé sur la qualité totale



Source : 2019, Page web de Mercadona²¹

En parallèle, il œuvre pour que ses salariés aient tous un contrat à durée indéterminée, processus devenu systématique depuis 1999²². La crise de 2008 oblige Mercadona à revoir sa stratégie économique. En 2009, l'enseigne fait alors évoluer son modèle de gestion en optant pour la politique *Carro carro*²³. Elle fait dorénavant la promesse de proposer au consommateur appelé « le chef »²⁴ le panier offrant la meilleure relation qualité/prix sur le marché espagnol. Cela suppose la suppression de nombreuses références dans ses linéaires. Mercadona souhaite afficher des prix de vente similaires à ceux des grossistes. Il se fournit directement chez les industriels avec lesquels il tisse un partenariat fort. Il chasse les frais généraux tout en proposant un choix réduit de produits de large consommation à rotation élevée et vend avec une marge faible.

Dans sa course à l'innovation, en 2017, le groupe s'oriente vers la vente en ligne. Dès 2018, il revisite le modèle économique de cette activité peu rentable en créant une nouvelle plateforme logistique à Vara de Quart dans la région de Valencia où travaillent 240 personnes. Il développe un nouveau site web plus en adéquation avec les aspirations des

²¹ <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>.

²² https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-1977-2016-diez-fechas-claves-para-entender-modelo-exito-mercadona-201603021235_noticia.html.

²³ Chariot chariot.

²⁴ au *jefe* en espagnol, mot utilisé par l'enseigne Mercadona pour désigner chacun de ses clients.

consommateurs ainsi qu'une nouvelle application pour les téléphones portables. Cette plateforme logistique sert d'expérimentation à l'échelle de la Communauté Autonome de Valencia. Suite aux résultats concluants de cette nouvelle expérience, l'enseigne envisage de construire un entrepôt de 14 500 m² à Getafe, à 13 km du centre de Madrid, opérationnel en 2020, dédié à la logistique nécessaire pour la vente en ligne de ses produits au sein de la Communauté Autonome de Madrid²⁵.

La stratégie de Mercadona dans sa relation fournisseur/ distributeur

Pour comprendre la supériorité de l'enseigne Mercadona, aux lignes d'influence étudiées en amont, il convient d'ajouter l'étude de la relation commerciale tissée entre l'enseigne et ses fournisseurs. Pour bien identifier la nature de cette relation, nous nous sommes appuyée sur la méthode de l'étude de cas, approche pertinente empruntée aux Sciences de Gestion²⁶. Le Directeur logistique et industriel du groupe Fleury Michon²⁷ nous a mise en relation avec un fournisseur espagnol de Mercadona, un industriel de l'agroalimentaire qui a une capacité de production de 18 000 tonnes de produits par an. Ce fournisseur approvisionne l'ensemble des supermarchés du distributeur depuis une dizaine d'années. Son effectif s'élève à 650 salariés. Suite aux entretiens semi-directifs²⁸ que nous avons menés avec la Directrice des opérations de ce fournisseur espagnol, nous avons pu comprendre les spécificités de la relation que Mercadona noue avec chacun de ses fournisseurs. Le déploiement systématique de ce processus est à l'origine du succès du distributeur qui réduit ainsi ses coûts de fonctionnement, d'achats et de stocks parvenant à accroître non seulement sa productivité mais également celle de ses fournisseurs.

Le distributeur a imaginé et adopté un terme pour décrire ses « partenaires ». Il les nomme les « fournisseurs intégrés²⁹ ». La première spécificité de cette relation distributeur-fournisseur intégré réside dans le fait que le fournisseur élabore et distribue l'ensemble de ses produits de façon exclusive pour l'enseigne Mercadona. De plus, il est le fournisseur exclusif du distributeur pour ce produit. Cela suppose 4 engagements majeurs de l'industriel au service de l'enseigne Mercadona : la mise en place d'une politique d'amélioration continue de ses

²⁵ <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9596911/12/18/Mercadona-prepara-en-Getafe-un-almacen-para-la-compra-por-internet-en-Madrid.html>.

²⁶ L'étude de cas vise à décrire, décoder et expliquer de façon détaillée et analytique toutes les spécificités des données relatives au cas, comme le souligne Martine Hlady, qui a rédigé l'un des premiers ouvrages sur la thématique de l'étude de cas et dont les investigations portent, entre autres, sur les recherches qualitatives en entrepreneuriat.

²⁷ Fleury Michon est l'un des leaders français dans le secteur des plats préparés.

²⁸ Entretiens menés le 27 novembre 2018 et le 31 janvier 2019.

²⁹ Nommés en espagnol *interproveedores*.

process ; garantir la sécurité alimentaire ; offrir une qualité irréprochable des matières premières et des produits finis, et enfin, développer de nouveaux produits.

Deuxièmement, Mercadona agit comme s'il était le gérant de cet industriel en pilotant toute la chaîne logistique sans pour autant investir dans l'outil de production de ce fournisseur. Il met en place une gestion partagée des approvisionnements avec ses fournisseurs exclusifs, à partir de ses points de ventes. Il détecte les besoins de ses clients grâce aux ventes constatées en caisses dans ses magasins puis il synchronise la production des industriels en fonction de la demande exprimée, réduisant ainsi la couverture des stocks présents dans ses entrepôts³⁰.

Troisièmement, grâce à sa maîtrise des prévisions, Mercadona optimise alors ses flux de transport entre les usines de production et ses plateformes logistiques puis entre ces dernières et ses magasins. En effet, comme le souligne la Directrice des opérations, Mercadona est naturellement en mesure de consolider ses volumes à expédier et peut alors privilégier l'envoi de camions complets.

Cette relation commerciale permet des économies de charges fixes et variables. La Directrice des opérations précise que « le fournisseur intégré ne supporte pas de frais de marketing ou commerciaux. Il est dans l'intérêt du distributeur de pouvoir vendre ses produits avec une qualité optimale au prix le plus bas. Mercadona œuvre alors pour que son fournisseur puisse produire au coût le plus juste. » Elle ajoute que « Mercadona va positionner dans le linéaire uniquement les références recherchées par le client et ainsi maximiser ses ventes. » Cela implique que le fournisseur produise des lots très grands réduisant ainsi ses coûts de production. Cette organisation logistique permet à Mercadona de vendre le produit du fournisseur environ deux euros lorsqu'il est vendu pratiquement 4 euros en France³¹. Jusqu'en 2016, Mercadona demandait donc à ses fournisseurs d'élaborer des recettes « de base » et exigeait peu de rotations des recettes proposées par ses fournisseurs.

Depuis 2016, face à la concurrence de Carrefour, Lidl et d'Eroski, la Directrice des opérations ajoute que « Mercadona fait évoluer sa stratégie et demande à ses fournisseurs d'innover davantage en proposant plus de variétés afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs espagnols. » Mercadona se tourne vers de nouveaux industriels, y compris à l'étranger, de façon à proposer de nouveaux saveurs à ses clients tout en se différenciant de ses concurrents. Le fournisseur de notre cas d'étude reste cependant un acteur incontournable pour Mercadona car toute collaboration avec ce distributeur suppose d'avoir

³⁰ nommé en espagnol *bloque logístico*.

³¹ Constat que nous avons réalisé en comparant le prix de vente du produit dans un magasin français et un magasin Mercadona en janvier 2019.

des capacités suffisantes de production pour approvisionner les 1629 points de vente de l'enseigne commerciale. De plus, les industriels qui proposent des produits à DLC³² courtes peuvent difficilement envisager d'avoir des usines de production trop éloignées des plateformes logistiques de Mercadona. Dans ce contexte, ce fournisseur conserve donc une place de choix face à d'éventuels concurrents étrangers. Afin de rester un fournisseur intégré attractif, il s'adapte alors face aux nouvelles exigences de Mercadona en augmentant ses effectifs et en allongeant les amplitudes de travail des équipes en poste. Auparavant, le temps de production s'échelonnait du lundi au vendredi. Désormais, 3 équipes sont impliquées du lundi au dimanche. De plus, le service R&D a été renforcé afin de répondre aux demandes d'innovation de l'enseigne.

Une dernière particularité majeure réside dans la capacité de Mercadona à mailler les fournisseurs entre eux pour flexibiliser la chaîne d'approvisionnement de ses magasins et réduire ses coûts de gestion. Cette méthode lui permet également d'avoir une bonne traçabilité des matières premières utilisées jusqu'aux produits finis présents sur ses linéaires.

Une politique d'intégration extrêmement forte des fournisseurs : un concept spécifique à Mercadona et à l'Espagne ?

Comparons les pratiques de Mercadona et de distributeurs français. Mercadona, au même titre que les distributeurs français, gère ses plateformes logistiques où sont éclatées les marchandises avant d'être réparées puis expédiées vers les points de vente. Le responsable logistique de la plateforme affrète des camions pour assurer l'enlèvement des marchandises chez les fournisseurs et la livraison sur les points de vente. Une différence notable est liée à la nature de la relation entre le fournisseur et le distributeur. La Directrice des opérations possède une vision des commandes effectuées par l'ensemble des plateformes logistiques de Mercadona, trois jours avant leur échéance. Le Directeur industriel et logistique de Fleury Michon précise qu'en France, l'industriel reçoit ses commandes le jour où elles doivent être expédiées. Il est donc contraint de travailler en s'appuyant sur des stocks avec un système performant de prévisions. L'industriel français pilote ses stocks afin d'éviter la rupture de livraison et satisfaire constamment ses distributeurs. Le fournisseur espagnol, avec une connaissance du point de pénétration de commande (PPC)³³ 3 jours avant la livraison des commandes, travaille avec un système de prévisions plus sommaire.

³² DLC : Date limite de conservation.

³³ PPC : Ce point correspond à la date à laquelle la date de livraison est connue dans une chaîne logistique secondaire (Giard et Mendy, 2007 : 3).

Pour autant, cette souplesse apparente dans l'organisation espagnole subit une contrainte propre à des normes et des usages sanitaires qu'impose Mercadona et qui n'ont pas cours en France. Tous les produits finis sont pasteurisés. Ce processus élimine des micro-organismes par traitement thermique en autoclaves. Les produits subissent ensuite une analyse microbiologique. Un prélèvement est effectué puis mis en culture. Le produit fait aussi l'objet d'une dégustation afin de pouvoir contrôler ses qualités gustatives. À l'issue de 48 heures, si le test microbiologique et la dégustation sont favorables, les produits sont libérés par le service qualité et peuvent être expédiés vers les plateformes logistiques de Mercadona. Ces pratiques sanitaires, dans un système de production à la commande, supposent donc des stratégies d'approvisionnements qui reposent sur des approches collaboratives très étroites entre le distributeur et son fournisseur pour garantir une gestion efficace des flux physiques qui ne soit pas source de stocks inutiles.

Cette relation entre les fournisseurs intégrés et Mercadona n'est pas subie. La Directrice des opérations précise qu'elle « fonctionne à livre ouvert avec le groupe Mercadona ». Elle compare leur relation à une co-construction entre son groupe et le distributeur. Il est dans l'intérêt des deux parties que la chaîne logistique soit optimisée. Cette confiance se traduit dans leurs pratiques au quotidien. En effet, elle bénéficie d'une très bonne vision des stocks et des mouvements de marchandises au sein des plateformes logistiques de Mercadona. *Via* le site internet de Mercadona, elle reçoit les sorties de caisses quotidiennement. Elle connaît ainsi les références et les quantités qu'elle a vendues sur tout le territoire. Ces historiques lui permettent d'anticiper et de gérer ses lignes de production avec plus de flexibilité et de productivité. Les deux partenaires ont un intérêt mutuel dans cette organisation. Mercadona privilégie la transparence avec ses fournisseurs intégrés. Il connaît parfaitement les gains et les coûts de production. « Il ne peut donc pas imposer des seuils qui ne seraient pas tenables pour ses fournisseurs spécialisés » commente la Directrice des opérations.

En conclusion

L'évolution de la grande distribution s'est avérée plus lente en Espagne. En effet, la première implantation d'un hypermarché sur le sol ibérique s'est produite en 1973 lors de l'ouverture de Carrefour Prat à Barcelone et d'Alcampo Utebo (Auchan) à Saragosse soit 10 ans après le premier hypermarché en France. Jusque dans les années 2000, les principales enseignes commerciales sont étrangères et opèrent essentiellement des hypermarchés. L'année 2010 marque alors une rupture. Les enseignes espagnoles détiennent désormais plus de parts de marché que les enseignes étrangères présentes en Espagne. La grande distribution

espagnole se distingue également avec un phénomène moindre de concentration qu'en Angleterre, en France et en Allemagne ; mais ce secteur est beaucoup plus atomisé avec une part dominante pour les supermarchés entre 1000 et 2500 m². Depuis 2010, le distributeur Mercadona est devenu un acteur majeur de ce secteur avec ses supermarchés implantés sur tout le territoire. La régulation du commerce de détail semble non seulement avoir permis cet essor mais également celui de distributeurs régionaux dessinant ainsi un paysage commercial spécifique à l'Espagne. En 2018, cependant, les 24,5% de parts de marché détenues par l'enseigne Mercadona, devançant largement le second groupe, Carrefour, qui n'en possède que 8,6% ne sont pas sans laisser penser aux conséquences d'une position dominante pour le consommateur espagnol.

Le paysage de la grande distribution espagnole se caractérise également par l'existence entre distributeurs espagnols et fournisseurs régionaux et locaux de relations d'approvisionnement de produits qui s'inscrivent dans le moyen et le long terme (Barranco et Pérez Mesa, 2015 : 158). La stratégie de Mercadona dans sa relation fournisseur/distributeur s'inscrit pleinement dans cette logique, ce qui lui a permis d'optimiser ses process de distribution. En pilotant la chaîne logistique de ses fournisseurs, l'enseigne réalise des économies en évitant notamment de gérer des stocks trop importants et peut proposer des produits à des prix très compétitifs. Ces pratiques générant un bon rapport qualité/prix reposent cependant sur l'offre de gammes de produits peu étendues avec des produits relativement standardisés. Mercadona, toujours très animée par la poursuite de sa croissance, souhaite, depuis 2019, pouvoir répondre davantage à la versatilité des goûts de ses consommateurs. À l'heure où nous achevons la rédaction de cet article, nous apprenons que Mercadona consulte, depuis le mois de janvier 2019, ses fournisseurs intégrés afin de les informer qu'il va dorénavant mettre en concurrence plusieurs industriels sur un même segment. Il pourra s'avérer intéressant d'étudier les conséquences de cette nouvelle stratégie disruptive dans les mois à venir. Est-ce que tendre la relation fournisseur-distributeur sera *in fine* perçu comme un bienfait par le consommateur espagnol ? Le contexte actuel invite plutôt à la prudence à ce propos.

Bibliographie

Ouvrages

- Nacima BARON-YELLÉS (2013), *L'Espagne aujourd'hui. De la prospérité à la crise*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Cédric DUCROCQ (2002), *La Nouvelle Distribution*, Paris, Dunod.

- CIHEAM (2014), *Mediterra : Logistique et commerce agro-alimentaires. Un défi pour la Méditerranée*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- María Carmen GARCÍA BARRANCO & Juan Carlos PÉREZ MESA (2015), *Influencia de la distribución europea en la gestión logística del exportador : El caso de España, Alemania, Francia y Países del Este*, Editorial Universidad de Almería.
- Martine HALDY RISPAL (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- Cristina TANGO (2006), *L'Espagne : Franquisme, transition démocratique et intégration européenne 1939-2002*, Genève, Euryopa.
- María Jesús YAGÜE GUILLÉN, (2007), *Nuevos Enfoques del Marketing y la creación de valor*, Mediterráneo Económico, Colección de Estudios Socioeconómicos. Almería, Cajamar.

Thèses et rapports

- Pedro CUESTA VALIÑO (2006), *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*, Thèse de doctorat à la faculté des sciences économiques et commerciales, Universidad autónoma de Madrid, 410 p.
- Gaëlle FAUCHARD (2016), *Le secteur du transport et de la logistique en Espagne*, Thèse de doctorat : Etudes hispaniques, Université de Nantes, 461 p.
- Luis SALCEDO (2012), *Análisis del sector de la distribución : evaluación de la competitividad y situación actual*, Escuela técnica superior de ingeniería Universidad pontificia Comillas de Madrid, 138 p.

Articles

- Gonzalo BENGOCHEA GÓMEZ G., Rolf CAMPOS, Javier DÍAZ GIMÉNEZ & Juan José TORIBIO (2012), « La cadena agroalimentaria en España, IESE, ST-266.
- Javier CASARES & Víctor MARTÍN, (2015), « Convergencia de formatos comerciales », *Distribución y Consumo*, n° 136, Vol 1, pp. 6-16.
- Javier CASARES & Alfonso REBOLLO (2005), « Distribución comercial », 3ª edición. Ed. Civitas, Navarra, Thomson-Cívitas, pp.1-18.
- Alain CHATRIOT & Marie-Emmanuelle CHESSEL (2006), « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, économie & société*, vol. 25^e année, n° 1, pp. 67-82.
- Ignacio CRUZ ROCHE (2017), « Concentración del comercio minorista en Europa : evolución 2007-2016 », *Distribución y Consumo*, n° 27, n°147, pp. 12-20.
- Ignacio CRUZ ROCHE (2014), « Comercio de alimentación: veinte años de evolución y perspectivas de futuro », *Distribución y Consumo*, n° 24. Vol.5, pp. 5-18.
- Ignacio CRUZ, Alfonso REBOLLO y María Jesús YAGÜE (2003), « Concentración y Competencia en los Canales de Distribución de Productos Alimenticios », *Papeles de Economía Española*, n° 96, pp. 112-133.
- Jean-Claude DAUMAS (2006) « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. n° 91, n° 3, pp. 57-76.
- John DAWSON & Steve BURT (1999), « Evolución del comercio minorista en Europa », *Distribución y Consumo*, n° 43. diciembre-enero, pp. 25-45.
- Robert DWYER & Ann WELSH (1985), "Environmental Relationships of the internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, Novembre, pp. 397-414.

- Manuel Antonio ESPITIA ESCUER & Alfredo LÓPEZ CAMPO (2005), « Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales », *M@n@gement*, vol. 8, nº 1, pp. 1-24.
- Angel FERNÁNDEZ, Emilia MARTÍNEZ & Alfonso REBOLLO (2008), « 1977-2006 : 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España. Una transición desde el intervencionismo estatal a la administración de los canales en red por las grandes empresas de distribución », *Distribución y Consumo*, nº18, pp. 175-207.
- Gaëlle FAUCHARD (2018), « L'influence de spécificités locales dans la réussite d'un processus d'internationalisation en Espagne », *RIELMA*, número spécial 2018, pp. 212- 223.
- Vincent GIARD & Gisèle MENDY (2007), « De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique », *Revue française de gestion*, nº 171(2), pp.65-88.
- Irene GIL, et al. (2002), « Distribution commerciale de l'Espagne », *Market Management*, vol. 2, no. 1, pp. 27-38.
- Christian HOUNNOUVI (2018), « La structure de la grande distribution en Espagne : un reflet d'une singularité culturelle ? », *RIELMA*, número spécial 2018, pp.224-239.
- INE , España en cifras 2017.
- Marta MARTÍNEZ MATUTE & Alberto URTASUN (2017), « La recuperación del consumo privado en España por tipo de producto y hogar », *Banco de España*, Boletín económico 2/2017.
- Sergio PUENTE (2017), « Convergencia regional en España : 1980-2015 », *Banco de España*, Boletín económico 3/2017.
- Alfonso REBOLLO (2016), « Cincuenta años de comercio y consumo en España. Cómo hemos cambiado », *Distribución y Consumo*, vol 3. Agosto-Septiembre. pp. 56-64.
- Alfonso REBOLLO (1999), « Concentración en el sector de distribución comercial en España », *Distribución y Consumo*, nº 47. Agosto-Septiembre. pp. 29-43.
- Lucia REISCH (2008), « Nature et culture de la consommation dans les sociétés de consommation ». *L'Économie politique*, 39(3), pp.42-49.