

# **Le développement et l'innovation du magasin discount coréen**

Jungyim BAEK

## **Résumé**

Il est vrai que les pays où les distributeurs internationaux ouvrent des magasins sont presque en voie de développement. L'entrée des distributeurs internationaux a de l'impact au système de distribution dans les pays en voie de développement. Mais les distributeurs locaux en concurrence avec ceux internationaux n'acceptent pas le concept de magasin discount occidental tel quel.

Cet article analyse le processus du développement du concept de magasin discount coréen et celui du changement du concept d'origine de magasin discount, en s'intéressant au cas d'E-mart qui est distributeur local représentatif en Corée.

A travers cette analyse, on pourrait comprendre les raisons du succès de la stratégie des distributeurs locaux.

## **Mots-clés**

magasin discount coréen — distributeur international — distributeur local

## Introduction

Depuis l'ouverture du marché de la distribution en Corée en 1996, le nombre de grandes surfaces a augmenté avec l'entrée d'une multitude de distributeurs internationaux et le développement de grands distributeurs locaux. Sa rapidité de croissance surprend compte tenu de l'histoire très récente des magasins discounts en Corée. La part des magasins discounts en Corée a progressé d'environ 30% chaque année, jusqu'à dépasser celle des grands magasins en Corée.

D'un autre côté, Carrefour qui est arrivé en Corée il y a 8 ans a décidé de fermer bientôt un magasin déficitaire qu'il avait repris à Promodès. Malgré la prédominance d'un système de distribution traditionnelle en Corée, de grands distributeurs locaux ont réalisé de mieux résultats que ceux internationaux. C'est pourquoi, les japonais, pour mieux se préparer à la concurrence internationale qui va bientôt arriver sur leur marché, étudient actuellement le cas des magasins discounts en Corée. Comment les distributeurs locaux ont-ils pu devenir des concurrents sérieux pour les distributeurs internationaux? C'est un des sujets importants qui sera analysé dans cet article.

**Tableau 1 — Chiffre d'affaires et part de marché valeur dans l'enseigne en 2000-2002**

	Total ventes (un milliard de won), Nombre de magasins					
	2000	%	2001	%	2002	%
Total distributeurs	10,637(164)	100	13,989(193)	100	17,582(235)	100
Total top 5	5,376( 77)	50.5	7,678(110)	54.9	13,330(142)	75.8
1 E-mart (Shinsegae)	2,359( 27)	22.2	3,430( 41)	24.5	5,600( 49)	31.9
2 Homeplus (Tesco)	536( 7)	5.3	1,256( 14)	9.0	2,400( 21)	13.7
3 Lotte-mart (Lotte)	1,012( 17)	9.5	1,274( 24)	9.1	2,300( 32)	13.1
4 Carrefour	1,039( 20)	9.8	1,149( 22)	8.2	2,000( 25)	11.4
5 Wal-mart	403( 6)	3.8	569( 9)	4.1	1,000( 15)	5.7

Source : p.55, *L'année de distribution industrielle coréenne en 2003*.

**Tableau 2 — Classement 2003 des distributeurs d'Asie-Pacifique par chiffre d'affaires**

	Distributeurs	Total ventes	Ventes alimentaires
1	Aeon (Japon)	28,952	19,375
2	ItoYokado (Japon)	20,462	28,916
3	Woolworths (Australie)	18,118	14,456
4	Coles Myer (Australie)	17,523	11,163
5	Daiei (Japon)	17,042	7,840
6	Uny (Japon)	10,067	11,096
7	Seiyu (Japon)	8,084	5,094
8	Lotte (Corée du Sud)	7,607	2,603
9	Carrefour (France)	5,237	4,038
10	Shinsegae (Corée du Sud)	4,948	2,479
11	Metcash (Afrique du Sud)	4,735	5,121
12	Tesco (Grande-Bretagne)	4,389	2,693
13	Foodland (Australie)	4,142	5,167
14	Izumi (Japon)	3,515	1,185
15	Dairy Farm (Hongkong)	3,457	3,139
16	Life (Japon)	3,243	2,556
17	Izumiya (Japon)	3,181	1,835
18	Foodstuffs (Nouvelle-Zélande)	3,145	3,735
19	Maruetsu (Japon)	3,142	2,901
20	Heiwado (Japon)	3,050	1,643
21	AS Watson (Hongkong)	2,872	1,992
22	Fuji (Japon)	2,656	1,134
23	Matsumotokiyoshi (Japon)	2,376	1,033
24	LG Mart (Corée du Sud)	2,304	1,466
25	Tokyu Store Chain (Japon)	2,301	1,945
26	Metro Group (Allemagne)	2,170	1,247
27	Lawson (Japon)	2,118	9,683
28	Okuwa (Japon)	1,981	1,334
29	FamilyMart (Japon)	1,974	7,457
30	Inageya (Japon)	1,910	1,642
Total top 30		196,665	165,968
Autres		835,197	679,243
Total Asie et Océanie		1 031,862	845,211

Source : p.31, LSA, N°1871 2 SEPTEMBRE 2004.

L'objet du présent article est d'analyser les caractéristiques des magasins discounts coréens et de montrer comment le concept d'origine des magasins discounts s'est modifié. Il est essentiel de considérer le distributeur local, E-mart comme l'archétype des magasins discounts qui a fait évoluer le

concept de ces magasins en Corée. Après avoir étudié les caractéristiques du modèle standard, cet article va s'intéresser au cas d'E-mart à travers deux sujets. D'abord, pourquoi le magasin discount est-il apparu sur le marché coréen comme le nouveau modèle, en particulier, dans la seconde moitié des années 1990, en luttant contre le puissant modèle de grand magasin qui s'était développé jusque là? Il s'agit d'examiner la manière dont l'évolution des éléments socio-économiques ont modifié la structure de la distribution coréenne. Dans un deuxième temps, cet article étudiera comment le distributeur local a développé un nouveau modèle directement calqué sur le modèle international, en s'adaptant à l'environnement coréen.

Cet article souhaite comprendre les raisons du succès de la stratégie des distributeurs locaux.

### **L'apparition du magasin discount en Corée**

Le magasin discount coréen est reproduit sur le modèle occidental par un grand distributeur local. Puis, il se modifie en s'adaptant à l'environnement coréen, c'est-à-dire que les techniques de la distribution venues du «supercenter» américain, de l'hypermarché français, du «superstore» anglais et du magasin de marchandises diverses japonais se mélangent à l'environnement coréen. Cela fait environ 10 ans que ce modèle s'est introduit en Corée. Actuellement, il existe de nombreux points de vue sur le concept de magasin discount coréen dans le milieu de la recherche académique. Pourtant, les chercheurs s'accordent tous à définir le concept des magasins discounts coréens, comme étant avant tout un concept de distribution à bas prix (白, 1999 ; 강, 2000 ; 정, 2001 ; 김, 2002 ; 최, 2002). Cette politique est rendue possible par des coûts réduits dus à la vente en libre service, un équipement plus simple des magasins et l'approvisionnement du consom-

mateur à une source unique proposant un assortiment plus étendu de toutes sortes de marchandises.

Toutefois, le magasin discount coréen et l'hypermarché ne peuvent pas être considérés comme deux variantes du même concept. Récemment, le magasin discount coréen est devenu un magasin discount de luxe en s'adaptant aux habitudes d'achat du consommateur coréen, contrairement aux premiers magasins discounts coréens. Le magasin discount coréen actuel est en effet en train de développer son propre modèle : il offre non seulement des marchandises à bas prix, mais aussi une ambiance de magasin de luxe et de très nombreux services en se spécialisant pour être différent des concurrents.

### **La dépression et le nouveau format**

On relève quatre étapes dans l'apparition des magasins discounts en Corée : un arrêt de la croissance du modèle existant, l'ouverture du marché coréen de la distribution à la concurrence, la réduction du pouvoir d'achat après la crise économique en Asie et le changement du style de vie du consommateur coréen.

Dans les années 1930, le premier supermarché est apparu alors que l'économie américaine se trouvait dans un état critique. Il a fallu proposer aux citoyens américains les objets de la vie quotidienne à prix réduits. Pour conserver une politique de prix réduits, il était nécessaire d'établir un système permettant de réduire les charges d'exploitation.

On peut en dire autant de l'apparition du premier magasin discount. Pour être exact, le premier magasin discount en Corée date de 1993. Pourtant, c'est à la deuxième moitié des années 1990 que le format du magasin discount coréen a véritablement été accepté par les consommateurs coréens.

La baisse de la consommation due à l'augmentation du chômage et à la diminution du revenu familial a accéléré le développement des magasins pratiquant cette politique de prix réduits.

E-mart a été le premier magasin discount implanté en Corée. Le magasin discount qu'E-mart a introduit d'après le modèle occidental est un type de magasin, qui pratique des prix inférieurs à ceux des magasins traditionnels et qui fournit un service minimal à la clientèle. En Corée, ce nouveau mode de distribution joue fréquemment le rôle de locomotive dans la distribution coréenne. Il a pu facilement obtenir l'appui des consommateurs coréens car le concept s'est bien adapté à l'environnement socio-économique du pays.

Le modèle des grands magasins qui s'était développé jusque là en pratiquant un concept opposé à celui du magasin discount, s'est efforcé de lutter contre ce nouveau concept de distribution ; notamment en baissant ses prix. Bien que les grands magasins aient une image et un positionnement incompatibles avec le concept de discount. Cela a donné lieu à une compétition de prix réduits avec les grands magasins. La compétition sur les prix réduits s'est accentuée avec l'augmentation du nombre de distributeurs internationaux comme Carrefour. Cette compétition entre les distributeurs internationaux et les distributeurs locaux a donné naissance à une nouvelle compétition : celle du service à la clientèle. A présent, E-mart s'oriente le développement de ses magasins avec une image de luxe.

### **Ciblage et changement du style de vie des consommateurs**

L'apparition de la consommation de masse dans les années 1980 en Corée, a modifié le style de vie et les modes de consommation. A l'époque, le concept de grand magasin dominait l'ensemble du marché et n'a connu au-

cune concurrence jusqu'à ces dernières années. Pourtant, après la crise économique en Asie, qui a freiné la forte croissance des grands magasins, le changement de style de vie du consommateur coréen a accéléré le développement des magasins discounts en Corée.

Face aux difficultés financières après la crise économique en Asie, les consommateurs coréens sont devenus économes et demandeurs de prix réduits. Pourtant, ce n'est pas tout. Les consommateurs coréens sont plus exigeants, réclamants à la fois des prix bas, des produits de bonne qualité et un service clientèle plus élaboré. Enfin, ce nouveau concept de prix réduits a donc du aussi tenir compte du changement de style de vie des consommateurs coréens. Il était donc nécessaire pour les distributeurs internationaux, qui avaient exporté leurs concepts d'origine tels quels en Corée, d'adapter leur concept afin de mieux s'implanter dans cette région du passé. E-mart devait tenir compte des comportements d'achat dans les grands magasins sans pour autant abandonner le concept d'origine du magasin discount. Ce dernier, ayant comme marché cible, la classe moyenne coréenne. Voici justement ce qu'il devait résoudre tout d'abord.

La première chose qu'il devait donc étudier : Définir le coeur de cible touché par le concept discount. Les jeunes ménagères qui habitent dans des appartements de luxe. A présent, la moitié des magasins discounts est située à proximité des HLM (Habitation à Loyer Modéré) à la nouvelle ville périphérique de Séoul ou dans de nouveaux lotissements aménagés à Séoul. Au début, les magasins discounts se sont développés dans les quartiers commerciaux de Séoul où la demande était forte. Puis ils se sont étendus à la périphérie de Séoul.

Le premier magasin discount implanté par E-mart en 1993 à Chang-dong, à Séoul, était éloigné du centre de ville. Les prix des terrains étaient moins chers qu'au centre de ville. Ainsi, les classes moyennes et inférieures

coexistent. Mais les jeunes générations qui ont fait de longues études et qui ont donc de très gros revenus se sont habituées à la vente en libre service et à l'approvisionnement à une source unique. D'autant plus que ces jeunes générations ont eu l'occasion de voyager à l'étranger et sont donc à même de comparer. Le magasin discount implanté en périphérie à ses débuts s'est graduellement étendu jusqu'à la région voisine, Gyoung-gi-do. Les conditions pour ouvrir un établissement commercial dans une nouvelle ville étaient plus faciles qu'à Séoul car il y avait plus de terrains. Le niveau des revenus de ses habitants s'est élevé et les appartements de luxe sont serrés les uns contre les autres. C'était une très bonne occasion d'étendre son développement jusqu'à la périphérie de Séoul. Les jeunes générations sont donc devenues le cœur de cible visé par la stratégie d'implantations des magasins discounts.

Cependant, cette clientèle n'effectue pas de visites régulières dans les magasins, car peu de femmes du loyer. On assiste donc plus souvent à des fréquentations le week-end en famille plutôt que des ménagères seules en semaine. La fréquentation hebdomadaire via les navettes par la défense de circuler baisse. Au lieu de cela, les visites en voitures augmentent. De plus, la demande pour un approvisionnement à une source unique c'est à dire où l'on peut acheter non seulement des objets d'usage quotidien par exemple alimentaires mais aussi des produits de mode ou des appareils électroménagers est en augmentation. Et la durée passée à faire ses achats est devenue plus longue. Chaque distributeur qui développe le magasin discount s'est lancé dans la compétition non seulement des prix réduits mais aussi du service à la clientèle.



### **Le processus de développement du concept discount en Corée par Shinsegae**

Shinsegae a grandement contribué à l'industrie de la distribution coréenne. A tel point qu'on dit que l'histoire de la distribution coréenne est celle de Shinsegae. On ne peut pas parler des grands magasins des années 1980, ni des magasins discounts des années 1990 en Corée, sans parler de l'histoire de Shinsegae. Il s'est développé depuis les années 1980 avec l'augmentation du revenu national, au point de donner naissance à ses puissants rivaux, Hyundai et Lotte. La séparation d'avec Samsung en 1991 et une restructuration l'ont complètement changé en entreprise spécialisée de la distribution. L'ouverture du marché coréen de la distribution en 1996 lui a permis de prendre conscience de sa faiblesse comme grand magasin seul et du besoin de développer sa connaissance de nouveau concept pour lutter contre l'entrée des distributeurs internationaux. Ainsi est né le concept discount en Corée. Ce qui signifiait aussi un défi pour Lotte qui est un puissant rival sur le marché domestique. Faisant figure de pionnier dans l'histoire des grands magasins, Shinsegae n'était malgré tout pas le leader. Mais grâce au développement de ce nouveau concept de magasin, baptisé E-mart en 1993, Shinsegae a retrouvé sa place de leader.

Les distributeurs locaux craignaient l'arrivée des géants de la distribution internationale, due à la libéralisation des échanges. En ce temps-là, Shinsegae étudiait la possibilité d'implanter un nouveau modèle de distribution en étudiant les cas déjà existants dans des pays dotés de ces magasins. Ce n'est pas la coopération technique ou la coentreprise mais le développement indépendant qui a permis à la distribution coréenne d'être innovante.

Depuis la création des magasins discounts, de nombreux concurrents sont entrés sur ce marge plus faible. Le marché traditionnel et le modèle ex-

istant des grands magasins sont devenus plus vulnérables face aux nouveaux entrants sur ce marché traditionnel de la distribution. C'est pourquoi, les grands magasins ont baissé leurs prix et allongé leurs périodes des soldes définies légalement en laissant de côté le concept de grand magasin d'origine. Ces réactions prouvent l'impact fort de l'arrivée de ce nouveau modèle de distribution sur le marché traditionnel coréen. La réaction des grands magasins peut donc être considérée comme une stratégie de concurrence visant à reprendre la clientèle volée par les magasins discounts.

### Un rayon d'alimentation

Toutefois en fait, il n'a pas été facile pour Shinsegae de développer un nouveau concept. Il a fait face à plusieurs barrières pour se détourner du concept de grand magasin car l'image et le positionnement du grand magasin s'opposent au concept de discount. D'abord, il s'est limité à développer un magasin discount qui offre un assortiment large de produits alimentaires. Il lui a fallu s'habituer au contrôle des produits alimentaires. Il était très important pour Shinsegae de contrôler la fraîcheur. En plus, il lui a fallu assurer à ses clients un approvisionnement en produits alimentaires et de consommation courante. Un rayon d'alimentation existe traditionnellement au sous-sol des grands magasins coréens, mais il n'y a que des produits de qualité vendus à un prix élevé.

Cependant Shinsegae qui n'avait aucune expérience en terme de distribution d'alimentation a dû également résoudre le problème de son approvisionnement et de ses ventes. Généralement, les consommateurs coréens achètent leur alimentation au marché traditionnel à l'exception d'une minorité de personnes qui fréquente les grands magasins ou les supermarchés. C'est pourquoi, les magasins discounts, bien que basés sur le

principe du libre service, ont employé des vendeurs pour rayons frais, recréant ainsi une atmosphère plus proche des marchés traditionnels à la plupart des consommateurs coréens.

Shinsegae a dû moderniser ses techniques de gestion de marchandises pour parer à la difficulté de maintenir la fraîcheur des denrées périssables et d'assurer leur bonne qualité. En particulier, la gestion du poisson demande une attention particulière. En effet, la demande est très variable et peu donc être irrégulière. D'où le problème des stocks et d'approvisionnement à gérer: de plus, E-mart assure lui même la préparation des poissons, ce qui compliquait la gestion de ce rayon. Et ce qui l'a aussi obligé à employer des poissonniers qualifiés. Donc il a pu exercer la politique de prix réduits non seulement par l'approvisionnement des produits de bonne qualité mais aussi par la réduction des coûts.

### Un rayon en textile

En un mot, la croissance de l'entreprise qui décide de se développer via un nouveau modèle, doit se faire par la modernisation du système de distribution existante. En effet, Shinsegae a dû faire face tant à des barrières internes qu'externes. D'abord, il s'agit d'améliorer les techniques de vente et celles de manipulation des produits venues d'un concept de magasin différent. Shinsegae n'a pu trouver un modèle d'étude qu'à l'étranger, car il n'existait pas en Corée. A l'origine, le modèle du magasin discount coréen était un hypermarché occidental. Shinsegae a étudié la structure générale du magasin des hypermarchés occidentaux et pourtant le merchandising s'inspire des techniques des magasins japonais. A présent, le coin boutique de marque de distributeur qui est situé à l'intérieur du magasin est le résultat d'une coopération avec Ito Yokado au Japon.

De plus, les techniques d'approvisionnement de gestion de produits acquises par l'expérience des grands magasins lui ont été très utiles, notamment les grands magasins ont également un rayon en textile. Ainsi, l'expérience d'un bon éclairage et d'un bel étalage ou l'on place un employé spécialisé chargé de conseiller les vêtements tout comme dans un grand magasin, a grandement contribué à l'augmentation de ses ventes des vêtements. En fait, les ventes sur ce rayon ont progressé de 5% en 1993 à 15.3% en 2001.

**Tableau 3 — Taux de vente de la marchandise en E-mart en 2001**

	Alimentation		Non-alimentation					
	Produits frais	Alimentation hors produits frais	Ustensiles de ménage et cuisine	Electro-ménager	Habille-ment	Sport	Chau-ssure	Autres produits
2001	25.4%	20.4%	7.8%	19.3%	15.3%	3.3%	7.0%	1.5%
Total	45.8%		54.2%					

Source : Association de la chaîne de magasins en Corée

### **Le nouveau système d'approvisionnement**

Shinsegae a également introduit un nouveau système d'approvisionnement, à savoir, qu'il a décidé de supprimer un intermédiaire en s'approvisionnant directement tous produits confondus producteurs. Jusque là, il existait différents auprès des magasins de gros servant d'intermédiaires entre les producteurs et les détaillants. Autrement dit, les détaillants n'achetaient jamais directement des marchandises aux producteurs dans le modèle coréen classique de distribution.

C'est pourquoi, au début, ce système d'approvisionnement direct auprès des producteurs ne fonctionnait pas bien. Beaucoup de producteurs re-

jetaient ce type de transaction directe sous la pression des grossistes et des détaillants existants. Il est arrivé même un incident qu'ils achètent de nouveau les marchandises déjà approvisionnées à cause de la relation avec les clients existants. Il est même arrivé que des producteurs rachètent des marchandises qu'ils avaient déjà vendues à Shinsegae pour ne pas briser la relation qu'il existait entre eux et les grossistes.

Il est aussi fréquemment arrivé des cas où des clients ont ouvert des produits de beauté en libre service, pensant qu'il s'agissait d'échantillons. Bien que ce nouveau système représente l'espoir de développement de l'industrie de la distribution coréenne pour les consommateurs comme pour les producteurs, il n'était pas facile pour ceux-ci comme pour ceux-là d'éliminer le système existant.

Auparavant, le schéma d'approvisionnement précédemment décrit (Producteur-Grossiste-Détaillant) ne permettait pas aux détaillants traditionnels de pratiquer une politique de prix bas. Chronologiquement, les marchés traditionnels ont laissé la place aux supermarchés, puis aux grands magasins. Il aura fallu atteindre l'arrivée des magasins discounts pour bousculer l'ordre établi et ainsi offrir aux clients des prix meilleurs marchés.

La distribution coréenne a connu un grand changement en commençant par l'implantation d'E-mart dans les années 1990. En particulier, le changement de producteurs était remarquable. Comme il n'existait pas encore de distributeurs puissants jusque dans les années 1980, les producteurs sont allés jusqu'au secteur de la vente. Dans les années 1990, cette structure de distribution a changé peu à peu. Selon que le magasin discount a joué un rôle comme point de vente sur la production de masse. Les producteurs ont négocié directement avec les grands distributeurs. Pour traiter leurs stocks superflus, et donc les grands distributeurs ont traité une portion du stock. Cette situation a provoqué la baisse forcée des prix. Beaucoup de produc-

teurs qui acceptent une négociation directe sont apparus selon qu'E-mart se développe systématiquement de magasins multiples. Les distributeurs existants aussi qui ne l'acceptaient pas dans un premier temps, se sont joints successivement à la négociation directe avec eux.

### **Le conflit avec un système existant et le canal de distribution**

Ce nouveau système était acceptable sans problèmes, et cependant plusieurs problèmes sont survenus lors du développement de ce nouveau système. Les producteurs ont fait une distinction entre les distributeurs du magasin discount et ceux de petite taille dans leurs prix d'approvisionnement. Les distributeurs de magasin discount tirent les prix vers le bas en s'approvisionnant en marchandises avec les prix réduits et en touchant une ristourne et une prime d'encouragement.

D'une part, les grands magasins qui ont été très touchés par l'arrivée de cette nouvelle forme de distribution avaient une place très forte et attiraient la clientèle dans ce genre de distribution. Mais le magasin de type discount s'est bien développé et a absorbé jusqu'à la clientèle des grands magasins. D'où un ralentissement de la croissance des grands magasins qui ont alors essayé de répondre aux besoins de l'époque. Ils ont demandé aux producteurs les mêmes prix d'approvisionnement que ceux des magasins discounts en implantant un rayon de prix bas chez eux pour répondre aux besoins des consommateurs devenus sensibles aux prix.

D'autre part, le mécontentement des distributeurs de petite ou moyenne taille a grandi car ils n'ont pas bénéficié des avantages que les producteurs ont offerts aux grands distributeurs. Bien qu'ils aient répondu aux besoins de l'époque en mettant en commun leurs approvisionnements (achats et distribution physique de l'entrepôt au magasin) et bénéficié d'une promotion

nationale massive, ils ont senti la limite de leurs forces par un problème de savoir-faire de distribution et de financement.

Il est naturel de provoquer le conflit avec un système existant dans le processus du transfert vers un nouveau système. Face à la répulsion des producteurs qui essayent de conserver un système existant et des distributeurs existants qui sont en concurrence avec de nouveaux distributeurs, comme mentionné ci-dessus, le changement d'orientation de la distribution coréenne était en bonne voie.

Une des raisons du passage vers une négociation directe avec les producteurs est la structure même de distribution coréenne où les producteurs décident des prix avec les distributeurs. Comme les producteurs étaient principal moteur de la croissance économique en Corée dans les années 1960, ils prenaient en charge non seulement la production des produits mais aussi la distribution. Les magasins de grossistes sont presque des agences de vente qui appartiennent aux producteurs, et donc leur puissance est devenue plus forte. De plus, un des conglomérats s'est emparé non seulement de l'étape de vente en gros mais aussi de celle de détail. Il devenait alors impossible pour les distributeurs de lui faire concurrence concernant la négociation de prix.

Le canal de distribution en Corée se caractérise par l'intégration verticale au producteur et la dépendance des distributeurs intermédiaires. La complexité ou l'excès d'intermédiaire est venu de la dépendance des distributeurs intermédiaires sur des producteurs. Ce n'est pas seulement caractéristique de la Corée. La structure de distribution japonaise est identique. Pourtant les intermédiaires japonais sont plus indépendants que les Coréens. Il existe un grand nombre d'intermédiaires au Japon. La deuxième raison pour laquelle la Corée est différente du Japon est que les conglomérats dominent le marché de la distribution.

En Corée, il y a des conflits à toutes les étapes de la distribution. Pourtant, ils se résolvent facilement car toutes les étapes de la distribution dépendent des mêmes groupes. La raison pour laquelle il est facile de contrôler les conflits entre les membres des différents canaux de production, est que le reste ne fait qu'un avec la production. Shinsegae dont le système de négociation directe des prix avec les producteurs permis fixe la structure de la distribution coréenne, était donc très puissant sur ce marché. Cette troisième raison explique que la distribution coréenne ait accepté aussi facilement ce système de transaction directe.

### **E-mart et Carrefour : Respectivement un cas d'innovateur et d'imitateur sur le marché coréen**

Le concept de magasin discount coréen qui se caractérise non seulement par des prix bas mais aussi par un service à la clientèle de qualité, est notamment apparu pour concurrencer Carrefour plus présent que les autres concurrents internationaux. On peut affirmer que ces deux distributeurs sont à l'origine du développement des magasins discounts en Corée. L'autre barrière que Shinsegae a dû affronter était la concurrence avec Carrefour.

### **La marque de distributeur**

Le renforcement du pouvoir de négociation par la vente de masse et l'approvisionnement de masse aggrave généralement la relation opposée entre le producteur et le vendeur. Cependant Shinsegae a pu profiter favorablement de la relation partenaire avec les puissants producteurs car il était à l'origine une filiale, du groupe Samsung avant la séparation. Après la cession



d'avec Samsung, il a malgré tout pu continuer à conserver cette relation de coopération. Ce qui lui a permis de concentrer ses efforts sur le développement de ses marques. Il ressort du classement par articles du chiffre d'affaires d'E-mart que le papier toilette et le lait sont des produits qui marchaient bien, étant classés respectivement au cinquième et dixième rang.

### **Le service à la clientèle dans le magasin discount coréen**

On peut dire que l'amélioration de la qualité, le renforcement du service à la clientèle, la diversification du payment et les offres périphériques que l'on trouve dans la galerie commerciale des magasins discounts sont des caractéristiques propres à ce type de magasins coréens. En effet, les distributeurs internationaux ont rencontré des difficultés pour s'adapter à ces contraintes locales de service clientèle.

En particulier, le système des navettes propre aux habitudes locales. Les puissances sociétés locales qui gèrent à la loi des centres culturels ou des clubs sportifs et des magasins discounts ont détournés la loi en installant leurs centres culturels et autres clubs sportifs directement au sein des magasins discounts. Ainsi, la clientèle des magasins discounts peut bénéficier des navettes mises à disposition pour la clientèle des centres (ce qui était interdit par la loi coréenne). Le service à la clientèle est devenu un des points principaux sur lequel la concurrence s'affronte. Prenons le cas d'une nouvelle ville coréenne, Bundang près de Séoul qui compte plus de quatre cents mille d'habitants : Il existait trois grands magasins et sept magasins discounts, et pour lesquels on estime à deux cents le nombre de navettes ayant circulé en 1999. Cependant les compagnies étrangères comme Carrefour et Wal-mart n'ont jamais profité de ces circonstances. Bien qu'il nécessitait de trop gros fonds de roulement.

Les magasins discounts coréens s'inspirent des hypermarchés français. Mais ce type de distribution se modifie en fonction de son environnement pour mieux s'adapter. Toutefois Carrefour a souhaité développer son concept français tel quel sur le marché coréen. Naturellement il a un peu adapté la taille, la situation et l'offre de ses magasins au marché coréen. A son arrivée sur le marché coréen, Carrefour a pris la deuxième place et a ouvert un grand nombre de magasins, lui permettant de réaliser. Cependant, à présent, il occupe la troisième place par le nombre de ses magasins et la quatrième place par son chiffre d'affaires en 2002. Carrefour-Corée dont les affaires sont au point mort essaie de rétablir la situation stagnante. Carrefour ainsi ouvre en 2003 des magasins de luxe utilisant des matériaux de qualité et jouant davantage sur l'éclairage.

D'un côté, il s'efforce d'offrir différents services à la clientèle en ajoutant des centres de culture aux magasins existants. Ainsi les ventes ont augmenté de 20% en 2002, pour les deux magasins reconstruits. Selon le président-directeur général de Carrefour-Corée qui a décidé d'ajouter le centre de culture aux hypermarchés, ce type de centre de culture à l'intérieur des hypermarchés n'existe qu'en Corée. Bien que Carrefour soit un pionnier dans le développement des hypermarchés en général, il s'est développé très tardivement sur le marché coréen et est passé à un statut de suiveur qui tente d'imiter le leader local, E-mart.

Tableau 4 — Part de marché en valeur des marques de distributeurs

	Taux de vente				Références			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
E-mart	13%	14%	17%	16%	300	1,500	3,000	3,500
Lotte-mart	1.5%	2.5%	3.5%	5%	68	144	200	600
Homeplus	—	2.3%	4.6%	10%	120	286	430	1,800

Source : Association de la chaîne de magasins en Corée

### **Conclusion : Le concept du magasin discount coréen**

L'introduction du magasin discount en Corée est le résultat d'une stratégie de croissance menée par une compagnie et donc à l'origine d'une révolution de l'industrie de la distribution en Corée. Que peut-on retirer de l'analyse de la stratégie concurrentielle d'un distributeur local face à un distributeur international? Comment apprécie-t-on la compétitivité d'un distributeur local qui prend techniquement du retard sur un distributeur international?

Tout d'abord, on doit noter que Shinsegae est un précurseur dans le développement d'un nouveau concept. A sa création, la fixation du nouveau modèle a pris un net retard à cause du manque de connaissances non seulement des nouvelles techniques de distribution aux consommateurs et aux producteurs. Mais aussi d'un manque d'aménagement d'infrastructures. Mais il a continué à étudier activement les techniques avancées étrangères et s'est efforcé d'y ajouter les caractéristiques propres des grands magasins. Le nouveau modèle qui en est sorti a donné satisfaction aux consommateurs coréens qui s'intéressaient avant tout aux prix les plus bas en même temps qu'à une offre diversifiée de services.

Cependant, l'équation «low-cost» et «high-service» était un casse-tête, contrairement aux distributeurs de magasins discounts classiques pour qui seuls les prix réduits comptent. Ainsi, au début, le magasin discount coréen n'était pas «low-cost et high-service». Le premier magasin d'E-mart à Changdong se caractérisait principalement par une offre «low-cost» avec un établissement intérieur simple des prix d'approvisionnement réduits et un moindre service à la clientèle. A la différence du magasin occidental, sans étage et situé à la périphérie des villes, Shinsegae qui a installé ses magasins dans des zones résidentielles a dû construire ses magasins sur plusieurs étages à cause du prix des terrains en Corée.

Après 5 ans de travail à tâtons, Shinsegae a finalement réussi à développer complètement un nouveau modèle de distribution. Le treizième magasin d'E-mart Cheong-ju avec trois mille mètres carrés de surface, était un modèle standard où il existait des rayons ajustés à la taille du marché coréen. E-mart qui développait sa chaîne de magasins selon un modèle standard a exceptionnellement modifié sa politique à l'occasion de l'ouverture de son vingtième magasin à Sanbon en 1999. Il s'est lancé dans un concept haut de gamme sans pour autant abandonner une politique de prix bas. Le magasin, Sanbon qui maintient la politique d'EDLP avec un service maximal est devenu un modèle représentatif du concept de magasin discount coréen, c'est à dire, 《low-cost et high-service》. Au-dessus réside la deuxième raison qui explique la supériorité d'E-mart

Pourtant, on ne peut pas vraiment parler de nouveau format. C'est un format déjà existant qui se développe un peu différemment pour s'adapter à son environnement local. Mais on peut affirmer qu'il représente un nouveau concept sur le marché coréen. E-mart a créé un nouveau concept en utilisant les points forts des magasins discounts occidentaux et japonais qu'il a adapté au marché coréen.

Là réside l'innovation d'E-mart. La troisième raison qui explique la supériorité d'E-mart sur Carrefour est qu'il a pu toucher une cible devenue très large. C'est une autre caractéristique du concept coréen. Il a adopté une stratégie commerciale de vente visant non seulement une clientèle de classe moyenne mais aussi de classe inférieure qui jusqu'à présent n'avait pas bénéficié d'offres aussi avantageuses. Quelle valeur ce concept de magasin discount coréen a-t-elle dans le processus global de développement de ce mode de distribution en Corée? Les marchés traditionnels et les grands magasins occupaient des positionnements complètement différents jusque dans les années 1990, laissant un grand vide entre ces deux offres.

**Tableau 5 — Dix niveaux du revenus différents touchés annuellement par les citoyens coréens, Evolution cette année-là/l'année précédente**

	1980	1985	1988	1993	1998	2002
I	71,399 (17.2%)	124,504 (5.7%)	202,338 (22.7%)	493,318 (11.2%)	562,741 (-22.8%)	832,175 (9.8%)
II	111,491 (18.1%)	206,494 (8.3%)	323,900 (19.0%)	776,890 (9.4%)	1,005,431 (-13.7%)	1,305,522 (7.4%)
III	139,626 (20.8%)	254,682 (9.1%)	392,194 (18.0%)	934,096 (9.2%)	1,255,177 (-12.6%)	1,630,445 (8.1%)
IV	163,877 (20.3%)	293,442 (7.2%)	451,282 (17.1%)	1,075,231 (9.3%)	1,481,475 (-11.2%)	1,919,284 (8.2%)
V	187,676 (20.0%)	330,848 (6.4%)	513,998 (17.1%)	1,216,980 (9.3%)	1,703,445 (-10.4%)	2,218,111 (7.8%)
VI	213,016 (18.7%)	378,899 (6.1%)	584,074 (17.0%)	1,373,261 (7.1%)	1,951,006 (-9.5%)	2,555,947 (7.2%)
VII	244,555 (19.4%)	436,314 (6.2%)	670,166 (16.7%)	1,562,310 (8.9%)	2,252,089 (-8.5%)	2,934,621 (6.6%)
VIII	285,819 (18.9%)	516,011 (6.2%)	785,180 (15.9%)	1,813,703 (9.4%)	2,628,348 (-7.7%)	3,449,413 (7.3%)
IX	354,106 (19.8%)	643,373 (7.4%)	976,298 (15.8%)	2,178,492 (9.2%)	3,193,028 (-6.6%)	4,206,385 (7.1%)
X	568,901 (19.8%)	1,052,976 (7.9%)	1,566,782 (16.7%)	3,352,539 (8.0%)	5,294,871 (4.0%)	6,868,136 (3.2%)
Chiffre moyen	234,086 (20.2%)	432,788 (7.1%)	646,672 (16.9%)	1,477,828 (9.0%)	2,133,115 (-6.7%)	2,792,400 (6.4%)

Source : <http://kosis.nso.go.kr/cgi-bin/sws 999.cgi>, la classe plus inférieure (I), la classe plus supérieure (X), l'unité monétaire = won

Ce tableau compare dix niveaux du revenus différents touchés annuellement par les citoyens coréens. On constate que le niveau des revenus a connu une croissance régulière, si l'on omet l'année 1998 qui correspond à la crise économique en Asie. On remarque aussi que l'augmentation des salaires de la classe moyenne inférieure (I - V) proportionnellement été plus élevée que cela des classes supérieures (VI - X). Cette augmentation de

niveau de revenus de la classe moyenne explique le développement de la consommation de masse et est donc aussi à l'origine de la création de ce nouveau concept de distribution commerciale. Ainsi on peut dire que la réponse aux besoins des clients de la classe moyenne date de la création d'E-mart en 1993.

Les grands magasins et les marchés traditionnels ont donc joué un rôle marginal pour croissance du pouvoir d'achat de la classe moyenne. Le succès de ce modèle de magasin discount a donc conduit la classe moyenne à consommer massivement au sein de ce type de distribution. Une fraction de la classe supérieure, normalement cliente des grands magasins et une fraction de la classe inférieure plutôt cliente des marchés traditionnels se sont reportées vers ce nouveau mode de distribution. Ce qui explique la croissance continue de ce modèle.

### Références bibliographiques

[en anglais]

- Cundiff, E. (1965), "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Marketing*, Vol.29, pp.143-162.
- Goldman, A. (1981), "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: the Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-29.
- Goldman, A. (1982), "Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country: the Selective Adoption Phenomenon," *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.17-26.
- Goldman, A. (2000), "Supermarkets in China: the Case of Shanghai," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.10, No.1, pp.1-21.
- Goldman, A. (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: the Example of China," *Journal of Retailing*, No.77, pp.221-242.
- Hollander, S. (1960), "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol.24, pp.37-42.
- Hollander, S. (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol.42, pp.29-40, 54.

[en coréen]

강 구성 (2000) 「라이프 스타일 類型에 따른 消費者들의 店舖 選択 要因에 관한 研究」韓國外國語大學修士論文。

김 일산 (2002) 「우리나라 대형할인점의 마케팅 믹스 전략에 관한 연구—외국계 및 국내 할인점의 비교분석을 중심으로—」同德女子大學博士論文。

정 연승 (2001) 「국내 할인점시장 현황과 성장전략」三星經濟研究所。

[en japonais]

崔 相鐵 (2002) 「グローバル小売企業の韓国進出と韓国小売産業の変貌—割引店という小売業態の分析を中心に—」『モノグラフシリーズ』流通科学大学流通科学研究所, No. 7。

白 寅秀 (1999) 「大衆消費市場の成立と小売業態の変容—後発国の韓国の事例を中心に—」『経営史学』第34巻第3号, 49-75頁。