

L'INGENIERIE DE LA PERFORMANCE COREENNE

PLUCHART Jean-Jacques

Maitre de conférences
Université de Paris XI-Orsay
Laboratoire « Pilotage économique et social des organisations »
bat 620
91405 Orsay cedex France

Professeur associé
Institut Catholique de Paris
Institut Supérieur du Commerce de Paris

Le "modèle coréen" traverse une ère de profonds changements. Dès son accession au pouvoir en 1993, Kim Young Sam, le président de la Corée du Sud, a souhaité que chaque coréen saisisse *"la dernière chance de modernisation qui s'offre à son pays"* (Hoon, 1993). Le développement des firmes coréennes -et notamment des dix "chaebols"¹ - a été à l'origine du *"miracle économique coréen"* (Mahon, 1992). Leur expansion a reposé sur des facteurs désormais bien identifiés : faible coût d'une main d'oeuvre qualifiée et motivée (notamment par le *"syndrome japonais"*), captation de technologies étrangères, protection du marché intérieur, aides sélectives de la part des pouvoirs publics (« *la Maison Bleue présidentielle dirige de fait "Korea Inc"*)... Mais *"l'économie sud-coréenne ne doit plus désormais sa forte progression qu'à l'accroissement des capitaux et de la main d'oeuvre, et non à l'amélioration de la productivité"* (Krugman, 1994) et *"l'époque où la Corée pouvait se contenter d'exporter semble définitivement révolue"* (Kim Woo Choung, 1995).

Les programmes nationaux dits de la *"Corée Nouvelle"*, de *"l'Economie Nouvelle"* et des « *Projets hautement avancés* » (HANP), lancés depuis le début des années 1990, marquent un tournant décisif dans les stratégies des groupes coréens (Taylor, 1994). D'ambitieux plans de développement ont été affichés par ces derniers, engageant simultanément des processus d'innovation des procédés et des produits, de globalisation des activités, de réorganisation des structures et de changement culturel. Ces réactions ont d'abord surpris par leur rapidité et par leur ampleur, puis ont suscité des interrogations sur le sens des nouvelles stratégies et sur leurs processus de mise en oeuvre. Elles soulèvent en particulier la

¹ Un Chaebol, qui signifie littéralement « clan financier », recouvre un conglomérat contrôlé par une famille fondatrice.

problématique de la portée et des limites des concepts, méthodes et instruments de pilotage de la performance, mis en oeuvre par les managers coréens.

Approche théorique: état de l'art

La mutation des chaebols a donné paradoxalement lieu à un large éventail de commentaires politiques, économiques et sociaux, mais à un nombre limité de recherches académiques faisant appel à des méthodes qualitatives. Deux principaux courants se sont attachés à expliquer le processus de changement du modèle coréen: une approche « externe » par les avantages concurrentiels des chaebols et une approche « interne » de leurs modèles d'organisation.

Yoo et Sang (1989), Yoo et Ungson (1989), Blanc et Chaponnière (1993), Burton (1994), Lasserre et Schutte (1995)... ont notamment montré la mutation des avantages concurrentiels des groupes coréens, au travers d'études de cas: développement du modèle de « *l'Original Equipment Manufacturer* » (*O.E.M.*), fondé sur la conquête des marchés étrangers, grâce à l'exploitation de technologies occidentales avec de faibles coûts de main d'oeuvre et du capital; puis réalisation d'économies d'échelle grâce à l'expansion du marché domestique et des exportations; enfin, réinvestissement des profits réalisés dans le développement des potentiels nationaux d'innovation technologique et des capacités coréennes de marketing à l'international. Suivant une démarche identique, M.E. Porter (1990) applique le fameux modèle « du losange »² à l'économie coréenne et observe également que sa mutation passe par la conquête de nouvelles sources d'avantage concurrentiel: notamment, la substitution de technologies originales aux licences de brevets étrangers et la libéralisation des pratiques interventionnistes de l'Etat. Perrin (1992) complète ce diagnostic en montrant le caractère *planifié*, au sein des conglomérats coréens, de la captation des technologies étrangères et de l'intégration des filières de l'aval vers l'amont.

Huang (1980), Choi (1985), Shin (1985), Lee (1988), Bae (1989), Sun (1993) et Kim (1994) focalisent leurs analyses sur le système managérial coréen, fondé sur un style autoritaire, une hiérarchie dominée par le « *whoe jang* » (ou président-fondateur), et une culture socio-professionnelle héritée à la fois d'un « *confucianisme coréen* » et d'un

² schéma global d'analyse de la compétitivité d'une économie nationale

« *loyalisme entrepreneurial à la japonaise* ». Ces enquêtes sociologiques montrent les évolutions des méthodes de travail et de l'attitude des salariés coréens face à la mutation de leur environnement, et soulignent la montée des risques de rupture sociale.

Approche méthodologique: protocole de la recherche

L'a présente étude prolonge ces réflexions et s'appuie sur une recherche exploratoire portant sur la mutation des chaebols (Pluchart, 1995). Elle traverse plusieurs **champs conceptuels**, notamment ceux du management stratégique, de la sociologie des organisations, du management interculturel. Elle analyse les structures et processus de pilotage d'organisations complexes et fermées, en s'efforçant de vérifier les **hypothèses** selon lesquelles les nouveaux leviers de la performance coréenne reposent sur les redéploiements conjugués de:

- leurs « *compétences fondamentales* »,
- leur « *expansion spatiale* »,
- leur « *gestion du temps* »,
- leur « *rapport au risque* »,
- leurs « *systèmes de représentation* ».

La **méthodologie de la recherche** fait appel à l'étude de cas multiples, définie comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* » (Yin, 1994). L'approche s'applique à des processus, en s'efforçant d'en reconstituer les chronologies, d'en isoler les phases, d'identifier les contingences locales et de tester des explications auprès des acteurs des situations de gestion analysées. L'observation vise surtout à « *contextualiser* » ces dernières en spécifiant les combinaisons d'intention et les capacités d'action des acteurs. Elle vise à appréhender les « *perceptions* » par ces derniers des changements de structures organisationnelles et de styles de management au sein des firmes coréennes.

Le **terrain** interrogé porte, à titre principal, sur les dix chaebols³ - qui assurent près des deux tiers du produit intérieur brut coréen - , complétés par des observations sélectives des dix autres plus importantes firmes coréennes. La taille de l'échantillon est justifiée par

³ 10 chaebols (Hyundai, Samsung, Daewoo, Kia, Ssangyong, Lucky Goldstar, Sunkyong, Hanwha, Lotte, Hanjin) et 10 autres grands groupes publics ou privés (Hyosung, Posco, Keumho, Halla, Hanjung, Hwasung, Kolon, Korea Airline, Pacific Chemical)

l'hétérogénéité de la population observée et par le souci d'identifier les séquences récurrentes du processus de mutation. L'accès au terrain a été triangulé à partir:

- d'entretiens semi-ouverts avec des décideurs et des experts coréens, ainsi qu'avec des observateurs français du modèle coréen,
- de documents internes (rapports, discours, bulletins d'information...) et d'études externes (académiques, institutionnelles et professionnelles) aux groupes observés.

Les **données traitées** ont porté sur:

- le fond et la forme des discours stratégiques des dirigeants sur les événements majeurs de la vie des entreprises coréennes (réorientations stratégiques, nouvelles implantations, tensions internes, pressions externes ...),
- les principales réactions suscitées par ces déclarations parmi les salariés, sous-traitants, concurrents et observateurs. Les modes de représentation, les types de rationalité, les logiques de symbolisation - destinés à justifier le changement - ont été notamment analysés.

Le modèle d'**interprétation** de la performance coréenne, ainsi reconstruit, a été confronté , pour discussion et validation, aux:

- principales autres grilles de lecture du champ observé,
- principaux acteurs et experts interrogés.

Approche empirique: présentation des cas

La plupart des entreprises coréennes ont engagé, à l'issue des années 1980, de vastes programmes de changement, qui ont fait appel à des ingénieries apparemment nouvelles des performances collectives et individuelles. Ces plans d'action - généralement symbolisés par des slogans ambitieux, comme l'indiquent les exemples suivants - recourent à des techniques à la fois classiques et originales de pilotage, stimulant les capacités d'adaptation des organisations et des hommes.

Raisons sociales des groupes	Désignations courantes des principaux programmes
Samsung	<i>Nouveau management</i>

Hyundai	<i>Le changement technologique de Hyundai</i> <i>Hyundai face au monde</i>
Lucky Goldstar	<i>Conquête des marchés mondiaux</i>
Daewoo	<i>Management global</i> <i>Notre technologie</i>
Ssangyong	<i>Excellence du monde</i>
Posco	<i>La 1ère classe du XXI^e siècle</i>
Hanjung	<i>Innovation productive</i>
Hanhwa	<i>Le 1er rang dans le monde</i>

Les synthèses des quatre cas suivants - choisis pour leur exemplarité comme « pionniers du nouveau management coréen - illustrent la diversité des "modèles" de la performance coréenne.

Le "Nouveau management" de Samsung

Le chaebol Samsung, fondé en 1938, est présent dans 28 secteurs d'activité. Son président, Lee Kun Hee, issu de la famille fondatrice, a fixé à son groupe l'objectif de figurer à l'horizon 2000 parmi les dix premières sociétés mondiales et parmi les cinq leaders du secteur électronique, afin de "*gagner la dernière bataille économique avant la fermeture définitive des marchés*". Le groupe est considéré comme le premier à avoir introduit un style de gestion « à l'occidentale » (Ernst, 1994), en introduisant de nouvelles méthodes de management par projets et de réingénierie des organisations. Le "*Nouveau management*" ("*New Management*") de Samsung vise en priorité à concentrer les efforts du groupe sur les activités en croissance à fortes valeurs ajoutées. Il fixe trois priorités :

- *la gestion de la qualité totale (Total Quality Management)*, grâce à une vaste campagne ("*quality first*") auprès de son personnel et de ses sous-traitants, à une mise aux normes ISO de ses produits et procédures, à des actions marketing en faveur de la qualité ("*déclarations publiques de qualité*", création d'un "*centre de protection des consommateurs*"...);
- la "*globalisation*" de son champ stratégique, par une délocalisation de ses activités dans 65 pays;

- la « *reingénierie* » ou « *intégration multifacettes* » de ses structures, par la recherche de synergies entre ses processus, systèmes et compétences.

La délocalisation de ses centres de recherche, de production et de distribution de matériels électroniques sur les sites de Tijuana (Mexique) et de Wynyard (Royaume-Uni) poursuit ces quatre objectifs. Ce cadre général recouvre des plans d'action spécifiques à chaque unité stratégique du groupe ("*Total Productivity Innovation*" pour Samsung Heavy Industries, "*Super Quality*" pour Jeil Mojik...). Cette stratégie est accompagnée par des actions de communication institutionnelle organisées autour du plus important programme coréen privé d'assistance internationale, d'aide sociale et de mécénat culturel, universitaire et sportif.

La mutation d'un conglomérat familial en une corporation institutionnalisée exige la mise en oeuvre d'un vaste programme de développement des ressources humaines (qui mobilise un budget annuel de 150 millions de dollars). Le Centre de Développement des Ressources Humaines, créé en 1982, dispense des actions de formation au management stratégique et opérationnel, au négoce international, à l'ingénierie de projet, aux transferts technologiques... Cette double démarche d'enrichissement des tâches et de responsabilisation des acteurs de l'entreprise rompt toutefois avec d'anciennes pratiques néo-tayloriennes justifiées par la poursuite d'objectifs de volume en environnement standardisé. Elle suscite de nouvelles prises de conscience chez les salariés de Samsung (Sun, 1992 et 1993).

Le nouvel "esprit Daewoo"

Daewoo, le 4^{ème} chaebol, est un conglomérat opérant dans des secteurs aussi variés que l'électronique grand public, la construction automobile, la construction navale, le raffinage du pétrole, l'industrie textile et la finance. Contrairement à ses concurrents coréens, il s'est principalement développé par croissance externe, grâce à des fusions-acquisitions d'entreprises en difficulté, menées avec l'appui des pouvoirs publics. La stratégie de Daewoo (qui signifie "*grand univers*") est particulièrement pro-active, à l'image de son président Kim Woo Chung, qui personnifie le "*leader charismatique*" coréen. Cette dernière repose sur un "*esprit pionnier*". Daewoo pratique une gestion audacieuse des risques en engageant des programmes d'investissement ambitieux et en pénétrant de nouveaux marchés sensibles (Europe de l'Est, Lybie, Algérie, Irak, Soudan ...). Les filiales du groupe et leurs sous-traitants doivent être animés par "*l'esprit Daewoo*" - profondément coréen - que Kim Woo Chung a

fondé sur les trois valeurs-clés de "*créativité, de défi et de sacrifice*". Ces valeurs paraissent aujourd'hui recueillir une adhésion plus mitigée parmi les salariés les plus jeunes du groupe.

La mise en oeuvre des plans stratégiques de Daewoo est moins formalisée que dans les autres chaebols, pour des raisons liées à sa culture essentiellement pragmatique. Chaque filiale du groupe applique un programme de changement à long terme adapté à son métier ("*Mapo 2000*" pour Daewoo Electronics, "*Vision 2000*" pour Daewoo Heavy Industries, "*Nac*" pour Daewoo Motors...), passant principalement par la relance de l'innovation et la globalisation de ses activités. Ayant rompu plusieurs de ses alliances stratégiques (notamment avec General Motors, en 1992), le groupe a été un des premiers à stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'organisation; il a ainsi créé un "*Institut d'Ingenierie Avancée*" et un "*Design Forum*".

Le "Management pour le XXIème siècle" de Lucky Goldstar

Le 3ème chaebol, Lucky Goldstar, fondé en 1926, constitue également un des pionniers du renouveau coréen. Largement diversifié, ses principaux métiers portent à la fois sur la pétrochimie, l'électricité et l'électronique, la métallurgie, la machine-outil, le B.T.P. et les services (ingénierie, distribution...). Sa culture est marquée par les valeurs nationales de « *l'Inwa* », ou « harmonie entre les personnes ». Dès 1988, son président Ja Gyeong Koo a lancé une ambitieuse charte intitulée "*Management pour le XXI^e siècle*", qui redéfinit sa démarche innovatrice et engage une profonde réorganisation de ses structures (Kim, 1994). Dans toutes les sociétés du groupe, la charte s'efforce de réorienter les comportements vers le marché (programme intitulé "*Tirer de la valeur pour le client*"): les réformes engagées s'avèrent toutefois classiques, faisant appel à des outils éprouvés de promotion des ventes ("*le mois du client L.G.*"...) et de services à la clientèle (enquêtes de satisfaction, assistance technique, service après-vente...). Afin de développer la culture "marketing" au sein de l'entreprise, les clients sont conviés à participer à des réunions internes du groupe.

En matière de gestion des ressources humaines, les initiatives inscrites au programme "*Manager au service de l'homme*", s'avèrent plus novatrices. Afin d'accélérer le processus d'apprentissage organisationnel, le groupe Lucky Goldstar a été structuré en "*unités de*

*cultures*⁴ relativement autonomes. Chacune d'elles applique un plan d'innovation spécifique: Lucky exécute le programme "TPM" (*Total Productivity Management*), Goldstar le projet "TPC" (*Total Productivity Control*), Lucky Goldstar International le "New 5 Movement", Goldstar Electron le "C+C" (*Communication and Coordination*), Goldstar Industrial System le "OVA", Goldstar Cable le "Top 1,2,3"... Afin de stimuler l'apprentissage individuel, un "comité de développement des hommes compétents" est chargé de mettre en place un programme de gestion des compétences et un système de gestion par objectifs, afin de détecter, de promouvoir et de contrôler les "L.G. Men". Ces derniers sont définis comme des "hommes d'action ouverts à l'international, professionnels responsables, créatifs, ayant un sentiment élevé d'appartenance au groupe ". Les futurs responsables du groupe sont réunis au sein de "viviers" (ou "task force teams").

Le programme "H.P.I." de Hanjung

Hanjung (Korea Heavy Industries and Construction) est une entreprise publique d'industries lourdes, qui a longtemps occupé une situation de monopole en Corée du Sud. Son président Soo Kang Lu a engagé, à la suite de plusieurs mouvements de grèves, une profonde réforme de son groupe en lançant en 1990 le programme "3 N" (*New thinking, New innovation, New challenge*), puis en 1991 le projet "T.P.I." (*Total Productivity Innovation*), regroupés en un unique programme "HPI" (*Hanjung Productivity Innovation*) . Ces plans ont pour objectif d'améliorer à la fois la productivité globale et le climat social de l'entreprise. Le programme "3 N" vise "l'état d'excellence" à l'horizon 2000 par un réapprentissage collectif en trois étapes : prise de conscience des faiblesses de la culture de service public (1991-1992) ; développement des compétences managériales et des capacités d'anticipation (1993-1994) ; stimulation des valeurs de compétitivité et de créativité (à partir de 1995). L'objectif affiché est l'incitation, par tous les vecteurs de communication interne et à tous les niveaux du groupe, à des états d'esprit et des styles de travail "positifs, progressistes, créatifs, empathiques et orientés vers le client." L'individualisme engendré par ces valeurs « occidentales » est tempéré par des encouragements à "l'esprit de corps" et au "sens de l'entreprise". Le programme "T.P I.", mis en oeuvre conjointement, comporte trois phases : initialisation (1991-1992); développement de la qualité totale (1993-1994); renforcement de la compétitivité internationale (prioritaire depuis 1995).

⁴Les "Unités de Culture" recouvrent pratiquement les Domaines d'Activités Stratégiques ("ou Stratégic Business Units »),

Le succès des plans "3 M" et TPI" doit permettre d'atteindre les "4 S" ("*customer Satisfaction*", "*employee Satisfaction*", "*factory Satisfaction*"; "*social Satisfaction*"). L'impact de ces programmes est mesuré par différents systèmes de contrôle de la productivité (hommes, machines, procédures), de la non-qualité, du taux de service à la clientèle, du degré de satisfaction du personnel et de l'image de l'entreprise. Des indicateurs synthétiques informent les clients, les fournisseurs et les salariés des progrès accomplis : de 1990 à 1995, le chiffre d'affaires du groupe a ainsi progressé en moyenne de 25 % par an, la productivité de 16 %, le respect des délais de livraison de 2 %...

Approche conceptuelle: résultats et discussion

Sous la diversité apparente des plans d'action des chaebols -brièvement illustrés par les quatre exemples précédents-, trois constantes sont observables :

- la plupart des groupes coréens sont engagés dans un triple processus de changement technologique, organisationnel et culturel ;
- le pilotage du changement fait appel à des techniques éprouvées du management occidental, de natures à la fois stratégique, technologique, marketing et socio-culturelle;
- le redéploiement des ressources humaines rencontre la méfiance ou l'incompréhension de la fraction des acteurs les plus marqués par un héritage taylorien, une tradition confucéenne et des réflexes nationalistes.

Mais au-delà de ces observations générales, les études de cas réalisées permettent de dégager une grille de lecture du processus de mutation du modèle coréen de performance en fonction des cinq principales références conceptuelles de la culture managériale asiatique (Krugman, 1994; Cova, Pras, 1995; Lasserre, Schutte, 1996): les compétences, l'espace, le temps, le risque, le modèle social.

La gestion des compétences

La réorientation stratégique des chaebols résulte de leur « prise de conscience », au milieu des années 1980, de la fragilisation de leur principal avantage concurrentiel: l'exploitation à faible coût de technologies occidentales à maturité. L'érosion des barrières à l'entrée de leur champ stratégique a remis en cause leur pratique du "*suivisme technologique* »: expiration des contrats de licence, accès retardé aux technologies de remplacement, concurrence croissante des "pays - ateliers" émergents à faibles coûts de main d'oeuvre (principalement, Chine, Asie du Sud-Est, Inde...). Ces menaces se sont avérées d'autant plus pressantes qu'elles pèsent sur le coeur de leur portefeuille d'activités (*core business*), portant sur des produits grand public de moyenne technologies (équipements de micro-électronique, constructions automobiles, ferroviaires et navales ...). Cette menace a déterminé les chaebols à rechercher des formules plus paritaires d'alliances (Garrette, Dussauge, 1995): "*co-intégration*" (par lesquelles des firmes concurrentes conçoivent et/ou fabriquent des composants communs à leurs produits respectifs), "*pseudo-concentration*" (par lesquelles des concurrents d'un même secteur développent en commun un projet de recherche et/ou une ligne complète de production). Ainsi, Samsung a-t-il multiplié les contrats de recherche avec Toshiba dans le domaine des mémoires informatique "flash", avec Fujita dans celui des écrans à cristaux-liquide ...

Leur principale réaction a consisté à "*remonter les filières industrielles de l'aval vers l'amont*, grâce à "*des transferts de technologies planifiés*" (Perrin, 1992). Dans l'industrie électronique, les captations ont ainsi porté sur les procédés d'assemblage, puis sur l'organisation de la production et enfin sur la conception. Les plus grands chaebols se sont efforcé de substituer à un processus d'apprentissage "*néo-classique*" (ou "*apprentissage N*") - recherchant des profits directs à court terme par exploitation d'atouts technologiques empruntés ou génériques -, un processus d'apprentissage "*de type schumpétérien*" (ou "*apprentissage - S*") - recherchant des profits indirects à long terme par création de technologies nouvelles. Ce changement doit permettre aux groupes coréens de maîtriser plus rapidement les normes et standards de leurs espaces concurrentiels (Mauguen, 1993).

Ce processus innovateur exige un effort de « *réapprentissage collectif* » et le support de nouvelles "*architectures stratégiques*", reposant sur les structures et schémas suivants de pilotage (Hamel, Prahalad, 1989, 1990, 1995) :

- Le développement de systèmes de veille plus "*technoglobales*" (Burton, 1994) - basés sur des notions plus intégrées des "*portefeuilles technologiques*" et des approches plus prospectives de "*marchés imaginables*" - a de multiples effets organisationnels et culturels: proportion croissante de jeunes diplômés coréens affectés à l'étranger, recrutement massif d'experts japonais, anglo-saxons et russes⁵, délocalisation des centres de recherche au sein de technopoles occidentales et japonaises...
- Le recours aux techniques de management par projets, de marketing technologique, d'analyse de la valeur⁶, de marketing interne⁷, le "benchmarking"⁸... ont entraîné une "*transversalisation de l'organisation*" des chaebols: multiplication des groupes-projets, des "task forces", des groupes de réflexion, des cercles de qualité, des "unités de cultures", des "comités de développement des compétences"...

Ce redéploiement exige des entreprises coréennes un développement programmé de leurs "*capacités dynamiques*", c'est-à-dire de leurs aptitudes à renouveler, accroître et adapter leurs "*compétences stratégiques*". Ces dernières recouvrent "*les compétences de base distinctives et défendables*" (ou « *bases d'apprentissage* »), ouvrant des accès potentiels à de nouveaux marchés et contribuant à enrichir la valeur du produit perçue par le client (Klein, Edge, Kass, 1991). La restructuration des "*core competences*" coréennes est favorisée par l'obligation réglementaire imposée aux chaebols depuis 1994 par le gouvernement - et jusqu'à présent peu suivie - de se replier sur leur métier de base. Cette gestion élargie des compétences, à la fois transversale et anticipatrice, se traduit concrètement par une participation des entreprises coréennes aux projets internationaux de recherche, par la subvention croissante de cycles de formation d'étudiants et de cadres dans des universités japonaises et anglo-saxonnes, par le lancement de nouvelles « actions qualité ». Une des voies privilégiées de conquête de nouvelles bases d'apprentissage par les chaebols passe en effet par des démarches de "qualité totale", directement inspirées de l'exemple japonais. Il est vrai que sur les marchés occidentaux, l'image des produits coréens souffre parfois d'un "déficit qualité". "*Il faut maintenir la qualité de nos produits, ou bientôt nous n'existerons plus au niveau mondial*", déclare Lee Kun Hee, président de Samsung. L'approche coréenne se traduit

⁵ Près de mille ingénieurs russes auraient été recrutés par les groupes coréens à fin 1995

⁶ Technique visant à systématiser la recherche des fonctionnalités nouvelles offertes au client

⁷ Optimisation des interfaces entre les fonctions de recherche-développement, de production et de marketing

⁸ Technique d'étalonnage des structures et des procédures de l'entreprise coréenne sur celles de ses concurrentes occidentales les plus performantes

par une transversalisation des structures (création de cercles de qualité...), par la maîtrise de nouveaux comportements (instauration de procédures d'auto-contrôle de la qualité, sophistication des mesures de la "non-qualité"...) et par un enrichissement de la "culture qualité" (encouragement des initiatives et des réflexes en faveur de la qualité, remises de prix aux employés les plus créatifs...). L'accès des firmes coréennes à des certifications ISO ou à des référencements par des clients étrangers prestigieux, font l'objet de puissantes médiatisations internes et externes. Cela a été notamment le cas de l'homologation sur les grands marchés mondiaux des produits de Pohang Iron & Steel Co (POSCO), 2ème aciériste mondial.

Dans la pratique, si les nouvelles « actions qualité » rencontrent une adhésion de principe de la part des travailleurs coréens, elles ne sont pas toujours suivies des effets concrets attendus, en raison de la difficulté d'insuffler *sans transition suffisante* une réelle « culture qualité » dans un environnement traditionnellement taylorien.

La gestion de l'espace

"L'expansion spatiale de firmes coréennes résulte moins d'une volonté de conquête que des pressions de leur environnement péninsulaire" (Byong Hun Ahn, 1994). L'industrie coréenne est confrontée sur ses propres marchés domestiques à une inflation par les coûts et à une asphyxie réglementaire. Les charges salariales, sociales et fiscales - que la forte hausse des années 1990 tend progressivement à aligner sur les niveaux européens et japonais⁹ - pèsent sur la compétitivité des groupes coréens, qui rivalisent de plus en plus difficilement avec les conglomérats des nouveaux pays industrialisés d'Asie-Pacifique¹⁰. Le coût du crédit - renchéri par une insuffisance d'épargne domestique et un système bancaire archaïque (Krugmann, 1994) - pèse sur leur équilibre financier. Les contraintes sont également de nature administrative: selon Lee Kun Hee, *"l'ouverture d'un établissement sur le territoire coréen, nécessite l'obtention de 1552 autorisations auprès de 108 administrations différentes"*. Le développement domestique des firmes coréennes est enfin ralenti par le dispositif anti-trust qui leur est imposé depuis 1994, les obligeant à se replier sur leurs métiers de base, afin de

⁹ Le salaire horaire coréen, bien qu'ayant triplé en cinq ans, reste en 1995 encore 2,4 fois inférieur à celui de la France, pour des durées annuelles de travail respectives d'environ 2500 et 1700 heures

freiner la concurrence entre les chaebols sur le marché intérieur, jugée excessive par le gouvernement.

Le poids des handicaps intérieurs incite les firmes coréennes à saisir rapidement les opportunités extérieures. Mais, l'accès tardif des chaebols au marché international, la pression croissante de la concurrence sur les "grands marchés" d'Asie-Pacifique, de l'Aléna¹¹ et de l'Union européenne, la crainte d'un durcissement des mesures anti-dumping dans ces zones et les menaces de saturation de certains débouchés (notamment dans l'automobile et l'électroménager...), les obligent à « *accélérer la globalisation de leurs activités* » (Blanc, Chaponnière, 1990) et à atteindre rapidement la taille critique requise sur chacun de leurs marchés internationaux, selon le professeur Sang Kyong Kwak, de la Korea University. Les zones "à risques" d'Afrique et du Moyen-Orient ont généralement été les marchés « pionniers », notamment pour Daewoo. Mais les principales cibles sont les marchés émergents (Chine, Vietnam, Indonésie...); les "zones économiques spéciales" chinoises sont privilégiées: Samsung prévoit, par exemple, d'y investir quatre milliards de dollars en cinq ans, en partenariat avec des groupes japonais et singapouriens. En Europe, les chaebols s'implantent à l'ouest, mais surtout à l'est, par rachats ou alliances. D'autres zones (notamment Mexique, Brésil, Inde ...) font également l'objet de vastes projets.

Ce redéploiement spatial a eu de profondes implications en matière organisationnelle:

- La mise en place de structures moins hiérarchisées, plus décentralisées et plus flexibles (« *lean management* »), ainsi que l'encouragement à des comportements plus "intrapreneuriaux".
- La recherche d'une meilleure « *intégration multiculturelle* », notamment grâce à la constitution d'équipes et à une gestion de carrières internationales.

Ces programmes suscitent des réactions contradictoires au sein du corps social coréen: les mots d'ordre de conquête des marchés étrangers mobilisent l'énergie nationale, mais les invitations à l'ouverture interculturelle rencontrent une certaine résistance de la part des salariés, marqués à la fois par une forte homogénéité ethnoculturelle et une faible mobilité socio-professionnelle (Whitley, 1992; Lasserre et Probert, 1994). Les délocalisations

¹⁰ Notamment, les "joint ventures" des zones économiques chinoises dont les charges de personnel sont dix fois inférieures à celles des entreprises implantées en Corée du Sud.

d'activités à l'étranger pèsent progressivement sur les indicateurs économiques coréens (notamment, produit intérieur, commerce extérieur, emploi, budget national, endettement ...) et inquiètent les travailleurs les moins qualifiés.

La gestion du temps

La mutation du modèle de performance coréen passe également par une maîtrise différente du temps. Le management asiatique s'inscrit traditionnellement dans un horizon beaucoup plus long (Covas, Pras, 1995) qu'en Occident. Ce sens du long terme constitue à la fois une force et une faiblesse. Il favorise le développement d'une "*culture prospective*", la continuité des processus et la permanence du référentiel culturel de l'entreprise (Usunier, 1992). Il contribue à mieux maîtriser la gestion des crises, notamment grâce au régime "*d'emploi à vie*" dans les plus grands groupes. Il peut toutefois affaiblir les capacités de contrôle et de réaction à court terme des organisations.

L'Etat et la plupart des chaebols se fixent des priorités généralement quinquennales et parfois décennales. Les dominations familiales leur permettent de s'affranchir de "*la tyrannie du court terme exercée par les investisseurs financiers et les épargnants*" (Porter, 1992). Jusqu'au milieu des années 1980, leurs démarches de planification stratégique a présenté un caractère nettement "normatif" ou "quantitatif" (Mintzberg, 1994). Elles ont en particulier privilégié les objectifs à long terme de croissance en volume et de réduction des coûts, en s'appuyant sur une logique taylorienne d'organisation des facteurs, résumée par la célèbre formule "*make and sell*". Ces approches induisaient, selon Kim (1995), "*une gestion des ressources humaines mécaniste basée sur les "3 S" (Spécialisation, Simplification, Standardisation)*".

Les derniers programmes des groupes coréens marquent une certaine rupture avec les usages antérieurs, caractérisée par trois principaux traits:

- Ils font appel à de nouvelles "*visions prospectives*", destinées à "*modifier le présent à partir d'une représentation de l'avenir*", sans lesquelles aucune stratégie de "*devancement des concurrents*" n'est envisageable (Louart, 1995).
- Ils soulignent la proximité des échéances de l'an 2000, des tournants du XXIème siècle, du passage au 3ème millénaire...

¹¹ Zone de libre échange regroupant les Etats-Unis, le Canada et le Mexique

-Is fixent des "*horizons du possible*" s'étendant au delà des frontières des métiers actuellement maîtrisés et des marchés déjà conquis: ainsi, le "*plan Vision 2000*" de Daewoo prévoit en 1993 un triplement du chiffre d'affaires du groupe et un décuplement de ses exportations à l'horizon 2000; le président de Samsung assigne à chacune de ses grandes filiales de figurer parmi les dix leaders mondiaux de leurs secteurs à la fin du siècle...

-Ils introduisent l'"*idée neuve*" en Corée, de "*gestion prévisionnelle des ressources humaines*", programmant le développement de la créativité, des compétences, de la mobilité professionnelle et géographique, et, dans une mesure encore inégale, de la qualité de vie des acteurs de l'entreprise.

Les poids conjugués des menaces intérieures et extérieures constituent à la fois des facteurs de motivation des salariés coréens, invités à "*relever le défi de la dernière chance*", et des motifs de profonde inquiétude: la proximité des échéances fixées pour réaliser ces objectifs ambitieux par des voies largement nouvelles, contribue à démotiver la fraction de plus en plus importante des travailleurs d'abord attachés à préserver ou à améliorer leurs conditions de vie, après trois décennies de sacrifices.

La gestion du risque

L'approche coréenne du risque est représentative de la culture asiatique. Le mot "risque" en coréen signifie à la fois ""menace" et "opportunité". Cette attitude face au risque est indissociable de l'esprit d'entreprise coréen, illustré par la célèbre formule du président de Daewoo, Kim Woo Chung: "*Trouver des endroits où personne n'a jamais été et faire ce que personne n'a jamais fait*"¹². La mise en oeuvre d'ambitieux programmes de développement international et l'encouragement de « l'intrapreneuriat » contribuent à démultiplier les risques de toutes natures (technologiques, économiques, juridiques; sociaux...). Les risques financiers suscitent actuellement le plus d'inquiétude dans les milieux d'affaires internationaux, en raison du fort endettement de la plupart des chaebols et de leurs besoins considérables de financements internationaux. Ainsi, les constructeurs automobiles prévoient de doubler leurs capacités de production en cinq ans, sur un marché mondial de l'automobile globalement en récession.

¹² Daewoo a notamment mis en application sa maxime en soumissionnant à la plupart des appels d'offres internationaux des pays non alignés, tels que l'Irak, l'Iran, le Soudan, la Lybie...

Mais les risques sociaux sont également croissants, en raison de l'évolution de l'attitude des travailleurs coréens, qui sont de plus en plus réfractaires aux tâches dites des "3 D" (*Dangerous, Difficult, Dirty*) et d'une aspiration à une meilleure qualité de vie, sous forme de revalorisation de salaire, de réduction d'horaire de travail, d'amélioration des relations en entreprise (Bae, 1989, Kim, 1992). Ces revendications ont été exprimées à plusieurs reprises dans de violents conflits sociaux, qui ont d'abord frappé les secteurs de base de la sidérurgie et de la construction navale, puis se sont étendus à tous les secteurs de l'économie. La voie de la "*révolution intérieure*" requise par les nouvelles stratégies des chaebols, paraît étroite, car la réduction du délai normal d'appropriation de nouvelles valeurs est souvent génératrice de « *contreproductions* », ou de "*déséconomies liées au temps*", sous forme de blocages ou d'incompréhension (Reingaum, 1982 ; Dierricks, Cool, 1989). C'est pourquoi la plupart des dirigeants coréens sont tentés "*d'imposer*" les réformes urgentes nécessaires afin de vaincre plus rapidement les résistances: "*si la direction ne faisait que suggerer une réforme, le salarié coréen, très conformiste par nature, n'oserait jamais se singulariser*" (collectif, 1994).

La gestion symbolique de la performance

« *Toute organisation réelle se double d'une organisation imaginaire* » (Costariadis, 1975). La culture organisationnelle coréenne repose sur la notion de "*manager symbolique*", défini comme "*une personne physique, passée ou actuelle, qui, par ses actes ou ses idées, influence les usages et les valeurs de l'entreprise*" (Deal, Kennedy, 1982). La communication interne et externe des groupes coréens a puissamment mis en scène ses "*héros visionnaires*" - les fondateurs de l'entreprise - , ses "*héros structurels*" - incarnant l'expérience de l'organisation - et ses "*héros de situation*" - protagonistes d'évènements-clés de la mémoire collective -vérifiant ainsi la typologie d'Abraham (1996). Ces créateurs de symboles sont des vecteurs pédagogiques de valeurs exemplaires et/ou d'idées nouvelles, auprès de salariés de plus en plus "*à l'écoute de leur environnement socio-culturel*", à l'instar de leurs homologues occidentaux (Crozier, 1989). L'archétype des "*managers symboliques*" coréens - qui syncrétise le "*héro visionnaire*", "le "*héro structurel*" et le "*héro de situation*" - semble être le président Kim Woo Chung, à la fois fondateur et "*grand ingénieur*" de Daewoo, mais également pacificateur des chantiers navals, épicerie des conflits sociaux coréens.

La gestion symbolique traditionnelle des entreprises coréennes, centrée sur les fondateurs ou les redresseurs des organisations, s'est infléchie sous l'effet d'un vieillissement des pionniers, incarnant "*l'auto-sacrifice*" et le "*paternalisme*" coréens. Elle s'est également heurtée à la volonté du Président Kim Young Sam de réduire l'influence des grandes familles contrôlant des chaebols¹³. Elle a enfin souffert de la campagne anti-corruption qui a atteint les plus haut niveaux de l'Etat (notamment l'ancien Président Roh Tae Woo) et certains présidents de chaebols. La fragilisation d'un des piliers de l'entreprise, la « *hiérarchie verticale autour du fondateur* » (Hicks, Redding, 1993) va à l'encontre des valeurs confucéennes, qui ont notamment formé les structures psychologiques du peuple coréen. La remise en cause de la famille - acteur dominant la société asiatique - constitue donc une étape importante de la mutation des entreprises coréennes vers la modernité (Berque, 1990). C'est pourquoi les actions de communication assurent désormais plus volontiers la promotion des "*acteurs professionnels*" (notamment les ingénieurs et les négociateurs) et des initiatives industrielles (découverte, conquête de nouveaux marchés, inauguration de sites, contraction de nouvelles alliances, certification ISO...) ou sociales (création de fondations, donation aux associations culturelles ou sportives ...).

Ce processus accompagne la réforme des structures d'autorité formelle et naturelle des entreprises, traditionnellement centralisées et directives. Dans la plupart des chaebols, les dirigeants ont courageusement lancé des "*campagnes d'autocritique collective*" des idées reçues, qui ont souvent rencontré de vives résistances. Le directeur des ressources humaines de Daewoo reconnaît que "*la grande révolution des chaebols, c'est le fait même que leurs lignes hiérarchiques aient été contestées et réduites, dans un pays attaché aux valeurs confucéennes*". Les réactions des travailleurs coréens à ces nouvelles représentations sont souvent d'autant plus vives qu'elles viennent rompre avec un système ancestral, fondé sur le respect ritualisé de l'ordre établi. Mais cette mutation des représentations collectives - induite notamment par le rejet de modèles trop ethnocentriques - contribue également à engager le salarié coréen dans la voie du pluralisme, favorable à son ouverture internationale. Ce processus de reconstruction symbolique est, dans une certaine mesure, comparable à celui mis en oeuvre par le management japonais au cours de années 1970.

¹³depuis 1994, les familles contrôlant les chaebols sont officiellement tenues de limiter à 40 % leur participation dans les

Conclusion et ouverture

Le modèle coréen, perçu au travers des discours de ses acteurs, est actuellement soumis à des forces antagonistes, qui affectent ses structures, ses processus de pilotage et sa culture socio-professionnelle. Ces mouvements présentent les caractéristiques suivantes:

- Ils poursuivent des objectifs - l'intégration technologique et les délocalisations d'activités de recherche et de production - nécessitant la « *reconstruction du noyau de compétences* » des chaebols (Pluchart, 1995).
- Cette « reconstruction » requiert la maîtrise de nouveaux concepts et outils de gestion: notamment, gestion des compétences, délégations de pouvoirs, "reingénierie" des organisations, management de projets, ouverture interculturelle ...
- Cet effort d'adaptation soumet le modèle à une tension entre un pôle "objectif" (les acquis) et un pôle "projectif" (les projets) et le transforment en un "*système potentiellement conflictuel*" (March, 1991).
- La tension naît donc d'une tentative de migration « *du quantitatif vers le qualitatif* » (Shin, 1986), « *d'un système substantif (fondé sur une logique d'optimisation) vers un système procédural (axé sur des logiques comportementales)* », ou "*d'une rationalité technico-économique vers une rationalité socio-culturelle*" (Louart, 1995), la première reposant sur une logique "taylorienne" d'organisation des facteurs, la seconde s'appuyant sur une logique "plurielle" (asiatique et occidentale) de jeux d'acteurs.

L'observation de la mutation du modèle coréen est donc chargée d'enseignements, puisqu'elle montre que le pilotage du changement passe par la substitution d'une conception « *trans-moderne* » de l'entreprise - caractérisée par un système socio-familial conservateur et monoculturel appliqué à une organisation productive - par une conception « *post-moderne* » - marquée par un système socio-productif dynamique et multiculturel adapté à une organisation sociale.

REFERENCES

- ABRAHAM J., (1996), « Médiatisation des acteurs et héros des organisations », RFG n° 107, p. 18-31
- AGUILAR F., DONG SUNG CHO (1984), « The Daewoo group », HBS, étude n° 38j-014
- AMSDEN A.H. (1989), « Asia's Next Giant », Oxford University Press,
- BAE K.H., "Hangukeu Gongeuphwawa Geunlojaeusikeu Byeoncheon (Industrialisation et Evolution de la Conscience des Travailleurs en Corée) », Hanp-uksahwepwahakp-wa Jeongchaik Yeom, vol. 7, no. 3, Institut des Sciences Sociales, Université Nationale de Séoul, 1989.
- BALAIZE C. (1994) , « La Corée », P.U.F.
- BARLETT C., GHOSHAL S. (1989), « Managing across borders? the transnational solution », HBS Press, Boston
- BERQUE A., (1990), « Le pays où le regard se voit ; traditions nippones et post-modernité », Actes du colloque Post-modernité et syncrétisme, Sorbonne.
- BYONG HUN AHN (1993) , « Korea: large growth of the 1990's », ed. Kaist, Corée
- BLANC, CHAPONNIERE (1990), « Les chaebols coréens à l'heure de la globalisation », Revue Tiers Monde, France
- BURTON J. (1994), « Samsung drives on towards Globalisation », Financial Times
- CHERKI M(1997), « la Corée du Sud, nouvelle puissance industrielle », Investir, 17 février
- CHOI H.G. (1985), « Saneup nodongjadeuleu jikempei taedeura ghachi byeonhwra (Changement d'attitude et de valeurs des travailleurs vis à vis du travail) », Seonggok nonjip, The Labour Science, autumn, p.97-105
- COLLECTIF (1994), « Samsung's Radical Shake-Up », Business Week
- COSTARIADIS P. (1975), « L'institution imaginaire de la société, P.U.F.
- COVA B., PRAS B., (1995), « Que peut-on apprendre du management asiatique ? », RFG n° 103, p. 20-32
- CROZIER M. (1989), « L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post-industriel », Interéditions.
- DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1982), « Symbolic managers : managing the culture in Corporate Culture : The rights et rituals of Corporate Life », chap.8, Addison-Wesley

- DECORNOY J. (1995), « Séoul ou la rage de consommer », Le monde diplomatique, février
- DIERICKX I., COOL K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competition advantage », Management science, vol.35, p.1504-1511.
- ERNST D.(1994), « What are the limits of the korean model ? The electronic industry under pressure, ABRIE research paper, University of California, Berkeley
- GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995), « Les stratégies d'alliance », Ed. d'organisation.
- KIM SEOK K. (1987), « Concentration and business policy » DBA dissertation, Harvard Universty
- KRUGMAN P. (1994), « Le mythe du miracle asiatique », Foreign Affairs
- HAMEL G. , PRAHALAD C.K. (1995), « La conquête du futur », Interéditions, (1989), « Strategic Intent », Harvard Business Review, (1989), « Collaborate with your Competitor and win », HBR, (1990), « The Core competence of the Corporation », HBR
- HICKS G.L., REDDING S.G. (1993), « The story of the East Asean Miracle, The culturel Connexion », The EuroAsia Research, vol 2, n°4.
- HOON S.J. (1993), « Smoke without fire », Far Eastern Economic Review,
- HWANG D.S., « Hanguk Gieopgyeongyeongron (La gestion des entreprises Coréennes) », Seyoung-sa, 1980.
- JOFFRE P (1995), « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Economica
- KIM H.G.(1994), « L'innovation dans le management des entreprises coréennes », actes du séminaire 1994 "Pays d'Asie", p. 49 à 72 ; « Evolution de l'attitude des travailleurs et des stratégies de GRH en Corée », actes du séminaire 1995 "Pays d'Asie", p. 187-199
- KIM H.G.(1985), "Jikeopsainghwaleu Jilgwa GEu Hyangsang Bangan (La QVT et ses Programmes et Améliorations) », The Labour Science, Autumn
- KIM WOO CHOONG (1995), « L'entrepreneur d'élite », LPM,
- KLEIN J., EDGE G., KASS T. (1991), « Skill based competition », Journal of General Management, vol.16, n° 4, p.5.
- LASSERRE P. , SCHÛTTE K. (1996), « Stratégies pour l'Asie Pacifique », Dunod.
- LASSERRE P., PROBER J. (1994), « Human Resources Management in the Asia Pacific Region : A comparative Assessment », INSEAD Euroasie Center, Research serie.
- LEE G.E., Minjok Munhwawa Hangukjeok Gyeonyeonghak (La Culture et la Gestion des Entreprises en Corée), Séoul Beopmun-sa, 1988.

LEE H.Y., K.D. KIM et C. YANG, "Sahwegujowa Chuieup Yuhyeong-Hanguksahwe Gujoyeongu siron (Structure Sociale et Type de Prise de Fonction - Un Essai sur la structuration de la Société Coréenne)", Hanguk Sahwehak, vol. 4. 1968. Office National des Statistiques, Enquête sur les Statistiques Sociales, 1995.

LOUART P. (1995), « Succès de l'intervention en gestion des Ressources Humaines », Ed Liaisons, p. 2-6.

MAHON J.E. (1992), « Stratégies d'industrialisation : une comparaison entre l'Amérique latine et l'Asie du Sud-Est », Problèmes économiques n° 2299, France

MAUGUEN Y. (1993), « Les relations économiques franco-coréennes », Notes bleues de Bercy,

MAURUS P (1992), « La Corée et ses héros défigurés », Le Monde diplomatique, mai

MIHAILOVITCH L. (1995), « Le modèle coréen », Actes des conférences sur les nouveaux enjeux de l'entreprise, ESC Clermont

MINTZBERG H (1994), « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod
O.C.D.E. (1994), « Le développement économique de la Corée depuis 40 ans », Etudes économiques de l'O.C.D.E.

P.E.E. Séoul (1994), « Corée du Sud », Ed. CFCE

PERRIN J. (1992), « Les transferts de technologie », La Découverte.

PLUCHART J.-J. (1995), « La mutation des chaebols coréens », Actes du Congrès 1995 Pays d'Asie

PORTER M.E. (1980), « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competition », The Free Press? ;(1990), « The advantage competitive of nations », New York, Mac Milan; (1992), « La fièvre du court terme », Harvard- l'Expansion

REINGAUM J. (1982), « A dynamic game of R & D : potent protection and competitive behaviour », New Economics, p.671-688.

SAMSUNG, « Management change at Samsung », annual reports 1990 à 1995

SHIN Y.G. (1985), « Hanguk gieupeu hyeonhwanggwaja gwaje (La situation actuelle et ses problèmes des entreprises Coréennes) », Institut de Recherche du Management, Université Nationale Séoul, 1985.

SUN H. (1992-1993), « Nodongrnunhwa Yongu (Etude sur la culture au travail) », Institut Coréen du Travail, Séoul, 1993.

STEERS R., YOO K.S., UNGSON G. (1989), « The chaebol: Korea's new industrial might », New York, Harper & Row

TAYLOR W.J. (1994), « The Korean Peninsula », ed. Cha Young Koo

USUNIER J.C. (1982), « Commerce entre cultures », tome 1, PUF
Office National des Statistiques, « La Corée à travers ses Statistiques », 1995.

YOO SANJIN, SANG M.L. (1987), « Management style and practice of korean chaebols »,
California management review, summer