

UNIVERSITE DE PARIS XI

Bâtiment 620

91405 ORSAY Cedex

Institut Catholique de Paris

Institut Supérieur du Commerce de Paris

LES NOUVELLES STRATEGIES DES CHAEBOLS COREENS

(recherche aboutie)

Jean-Jacques PLUCHART

Maitre de Conférences Université

Professeur associé

Avril 1996

(10 pages, 26 000 caractères,

17 références)

LES NOUVELLES STRATEGIES DES CHAEBOLS COREENS

Les chaebols coréens sont entrés dans l'ère du changement. Le développement de ces conglomérats diversifiés à structures familiales, est directement à la source du "*miracle économique coréen*" (Mahon, 1992). L'expansion des chaebols, qui assurent près des deux tiers du produit intérieur de la Corée du Sud, repose sur des facteurs bien connus : faible coût d'une main d'oeuvre qualifiée et motivée (notamment par le "*syndrome japonais*"), captation massive de technologies japonaises et occidentales¹, fortes synergies entre des activités en forte croissance, protection d'un marché intérieur "*captif*"², soutien inconditionnel des pouvoirs publics (la "*Maison Bleue*"présidentielle dirige de fait "*Korea Inc*")...³. La taille des chaebols est désormais comparable à celle des grands groupes internationaux : en 1994, Hyundai et Samsung réalisaient chacun 70 milliards de dollars de chiffre d'affaires, Lucky Goldstar et Daewoo, respectivement 53 et 44 milliards.

Mais "*les pays en développement de la région Pacifique concurrencent de plus en plus la Corée grâce à leurs bas salaires, tandis que les pays industrialisés lui échappent progressivement grâce à leurs hautes technologies*" (Poste d'Expansion Economique de Séoul, 1994). "*L'économie sud-coréenne ne doit plus sa forte progression qu'à l'accroissement des capitaux et de la main d'oeuvre, et non à l'amélioration de la productivité*" (Grugmann, 1994). Dès lors, "*l'époque où la Corée pouvait se contenter d'exporter est définitivement révolue*", estimait en 1992 Kim Woo Choung, président de Daewoo. Il s'agit donc de "*gagner la dernière bataille économique avant la fermeture définitive des marchés*" soutient pour sa part Lee Kun Hee, dirigeant de Samsung.

L'accession au pouvoir, en février 1993, du président Kim Young-Sam, après l'échec électoral du président fondateur de Hyundai, Chung Ju Young, semble avoir déclenché une profonde mutation des chaebols. La politique économique lancée en 1993 vise en effet à promouvoir la Corée à un mode de développement supérieur. Le président Kim Young Sam déclarait lors de son accession au pouvoir: "*Je souhaite réformer l'économie pour construire une nouvelle Corée*". L'année 1993 marque un tournant décisif dans les orientations des chaebols (Taylor, 1994). Kim Bak Soo, directeur du Korea Institute for International Policy, définit en ces termes la nature de cette mutation : "*Avant, nous exportions nos produits à l'étranger. Maintenant, nous y implantons nos usines. L'investissement dans la péninsule est devenu moins favorable. Le président de la république s'est fixé pour objectif de rendre le marché coréen à nouveau attractif en allégeant les charges des entreprises, mais celles-ci restent très lourdes*"⁴.

¹ Les "joint ventures" conclus entre groupes coréens et étrangers et la réglementation des brevets, favorisent les transferts de technologies. C'est ainsi qu'un brevet déposé en Corée dans les six mois suivant son premier dépôt dans le pays d'origine tombe dans le domaine public (Balaize, 1994)

² Le protectionnisme coréen est renforcé par un ensemble coordonné de mesures : restrictions sélectives à l'entrée du marché, réseau de taxes intérieures, réglementations commerciales et entraves techniques aux échanges, agrément restreint des banques étrangères, financements onéreux des concessions, stocks et crédits clients, campagnes des consommateurs en faveur des produits locaux... (O.C.D.E., 1994)

³ Jusqu'à l'avènement du président actuel de la république, Kim Young Sam, en février 1993

⁴ Actes des journées technologiques de Séoul, juin 1995

Le ralentissement de la croissance coréenne - dû à la fois à la montée des importations⁵, à la concurrence exercée par les nouveaux pays industrialisés de l'ASEAN et à la libéralisation des marchés financiers (Papaïonov, Duke, 1995)... - a suscité un "*nouvel élan des chaebols*" (Mihailovitch, 1995). Mais leur réaction surprend tant par sa rapidité que par son ampleur. Les flux nets d'investissements sud-coréens à l'étranger sont ainsi passés de

1 à 2 milliards de dollars entre 1993 et 1994. L'Asie-Pacifique (50%) - particulièrement la Chine - les Etats-Unis (25 %) et l'Europe (20 %), constituent les cibles privilégiées des investisseurs coréens. En Europe, les implantations se focalisent à l'ouest, en Allemagne et en Grande- Bretagne⁶, et, à l'est, en Pologne, en Hongrie et en Tchéquie. Malgré sa vigueur, cet effort d'investissement (estimé à 0,5 % du PNB en 1994) demeure encore nettement en retrait par rapport à celui du Japon (0,9 %).

Le phénomène suscite des interrogations sur la nature et les objectifs des nouvelles stratégies mises en oeuvre . Répondent-elles à une simple volonté d'"*expansion spatiale*" (Joffre, 1995), manifestée, dès les années 1980, en réponse aux contraintes croissantes du marché intérieur ? S'inscrivent-elles au contraire dans une nouvelle logique de "*globalisation*" (Burton, 1994), comparable à celle engagée au cours des années 1970 par les plus grands groupes américains puis japonais ? Les chaebols s'efforcent-ils de convertir leur stratégie traditionnelle de volume - reposant sur des avantages de coûts - en une stratégie d'efficience, fondée sur des avantages technologiques ? Mais l'exceptionnelle réactivité des chaebols ne participe-t-elle pas plutôt d'une dynamique plus puissante, "*une stratégie de dévancement, mise au service d'une ambitieuse vision du futur*" (Hamel, Prahalad, 1995) ?

L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

La présente étude exploratoire s'efforce d'analyser la logique du processus de changement engagé par les chaebols coréens. La recherche s'appuie sur l'expérience - accumulée depuis 1988 - d'un terrain peu exploré, en raison de sa spécificité. L'approche retenue est celle des études de cas multiples, notamment préconisée par Eisenhart (1989) afin de tester sur une longue période un corps d'hypothèses complexes. La démarche, désormais classique, se décompose en sept étapes :⁷

- Formuler une **problématique initiale** : les nouvelles "architectures stratégiques" des chaebols sont-elles orientées vers la recherche "d'avantages pré-compétitifs", au sens d'Hamel et Prahalad (1989) ?
- **Sélectionner les cas** observés (les principaux chaebols⁸) en fonction de critères adaptés à la problématique : les conglomérats coréens engagés à la fois dans un processus de globalisation de leurs activités et de recentrage sur leurs métiers de base.
- Concevoir les **outils de collecte** : l'enquête s'appuie sur des entretiens avec des décideurs et des observateurs coréens en France et en Corée du Sud ; elle est complétée par l'analyse de documents internes (rapports, discours, bulletins d'information...) et d'études externes (académiques, institutionnelles et professionnelles).

⁵ Importations imputables à une "nouvelle rage de consommer" (Decornoy, 1995) et à une insuffisance de biens d'équipement

⁶ L'installation par Daewoo d'une usine en Lorraine s'avère être une décision encore isolée

⁷ Une 8eme étape recommandée par Eisenhart, "l'intervention directe du chercheur dans l'entreprise, n'a pas été encore engagée.

⁸ Hyundai, Samsung, Daewoo, Kia, Ssangyong, Lucky Goldstar, POSCO, Sunkyong, Hanha, Hyosung

- Traiter les **données collectées** : l'analyse a été centrée, dans une première étape, sur les discours stratégiques des principaux dirigeants des chaebols présentant les événements majeurs de leurs groupes (réorientations stratégiques, nouvelles implantations, tensions internes, pressions externes ...) ainsi que sur les réactions suscitées par ces déclarations - souvent diachroniques - parmi les salariés, les sous-traitants et les observateurs avertis des chaebols. Les modes de choix des concepts, la construction des argumentaires, la sélection des responsables, la fixation des procédures ... destinés à expliquer et à conduire le changement, constituent en effet des indicateurs souvent pertinents d'analyse de phénomènes organisationnels et psychologiques (Yin, 1983).
- Identifier des **constantes transversales** aux cas étudiés : une attention particulière est apportée à certains concepts ("intentions stratégiques", "visions globales", alliances stratégiques, "avantages pré-compétitifs", réapprentissage organisationnel ...) et surtout aux relations logiques structurant les "univers cognitifs" (Huff, 1990) des décideurs coréens⁹.
- Elaborer un **corps d'hypothèses** de natures descriptive (identification des concepts-clés et des logiques dominantes), explicative (analyses des causalités) et prescriptive (propositions de solutions). La présente communication ne pose qu'un premier cadre volontairement descriptif, dont la validité, suivant un processus itératif, est actuellement confronté à de nouvelles réalités de terrain.
- Formuler un modèle cohérent d'**interprétation** des processus de changement des chaebols, permettant en particulier d'en dresser une typologie doublement comparative : entre les groupes coréens, d'une part, et entre ces derniers et leurs principaux concurrents japonais, américains et européens, d'autre part.

Cette triple approche d'**exploration**, de **pluralisation** et de **relativisation**, devrait contribuer à enrichir la vision actuelle "*à la fois monolithique et manichéenne*" (Mihailovitch, 1995) du management coréen.

LE REDEPLOIEMENT SPATIAL

Les chaebols réagissent en premier lieu aux "*pressions de leur environnement péninsulaire*" (Byong Hun Ahn, 1994). Les chaebols sont en effet confrontés sur leur marché domestique à la fois 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 japonais¹⁰ - pèsent sur la compétitivité des entreprises coréennes. Les mesures gouvernementales visant à alléger les charges sociales et fiscales s'avèrent impuissantes à préserver les avantages concurrentiels qui permettaient jusqu'à présent aux chaebols de rivaliser avec les conglomérats des nouveaux pays industrialisés d'Asie-Pacifique¹¹. Le coût du crédit - renchéri par une insuffisance d'épargne domestique et un système bancaire archaïque (Grugmann, 1994)¹² - pèse également sur l'équilibre financier des chaebols : en 1995, les taux d'intérêt à long terme sont en Corée près de deux fois supérieurs aux taux offerts sur le marché

⁹Une étape ultérieure de la recherche s'efforcera de dresser une "cartographie cognitive" applicable aux dirigeants des chaebols.

¹⁰ 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

¹¹ 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.

¹² Les emprunts publics en faveur des grands projets d'infrastructures (prévus pour un montant d'environ 25 milliards de dollars sur cinq ans) contribuent également à renchérir le loyer de l'argent

international (14 à 15 % contre 7 à 8%). Les subventions et bonifications d'intérêts pratiquées par l'administration sont insuffisantes à restaurer la parité avec les charges financières supportées par les principaux concurrents, principalement japonais et américains, des groupes coréens.

Les contraintes pesant sur l'industrie coréenne sont également de nature administrative. L'héritage bureaucratique du régime militaire antérieur à l'actuel président freine l'initiative. Selon Lee Kun Hee, président de Samsung, "*l'ouverture d'un établissement sur le territoire coréen, nécessite l'obtention de 1552 autorisations auprès de 108 administrations différentes*". Mais le développement domestique des chaebols est surtout ralenti par l'obligation qui leur est imposée par les pouvoirs publics, depuis 1994, de se replier sur leur "métier de base" (*core business*). Ainsi, Hyundai, 1er chaebol coréen, a dû engager une vaste restructuration visant à limiter de 50 à 23 le nombre de ses filiales, et à réduire de 60,8 % à 40 % la part du capital détenue par la famille fondatrice. L'instauration de ce nouveau dispositif anti-trust - inspiré du système américain et vivement contesté par les milieux industriels et financiers - est directement à l'origine du "virage stratégique" des chaebols.

Le poids croissant des handicaps intérieurs incite ces derniers à saisir rapidement les opportunités extérieures. Mais, dans le contexte des années 1980, la pression croissante de la concurrence sur les "grands marchés" d'Asie-Pacifique, de l'Aléna¹³ et de l'Union européenne, les menaces de saturation de certains débouchés (notamment dans l'automobile et l'électroménager...) et la crainte d'un resserrement des mesures anti-dumping de la part des pays-cibles, les obligent à substituer une stratégie d'investissements directs à l'étranger à leur traditionnelle politique d'exportation.

L'avancée des chaebols repose encore largement sur des stratégies agressives de prix, favorisées par des économies d'échelle aux stades des approvisionnements, de la fabrication et de la distribution des produits. Ainsi, le niveau de prix des automobiles coréennes est en moyenne inférieur de 20 % à celui de leurs principales rivales américaines et européennes. Cette concurrence par les prix est d'autant plus mal ressentie que l'ouverture du marché intérieur coréen demeure limitée. Les 120 000 véhicules coréens importés par le Vieux Continent et les 207 000 immatriculations aux Etats-Unis en 1994 n'ont pour contreparties que 2000 voitures européennes et 1900 modèles américains exportés en Corée du Sud. Ce déséquilibre suscite des tensions croissantes chez les constructeurs étrangers, qui, au travers de leurs associations professionnelles, de leurs administrations de tutelle (notamment du Secrétariat au Commerce américain) et des institutions internationales (notamment la Commission de l'Union européenne et l'Organisation Mondiale du Commerce), menacent d'actionner les dispositifs anti-dumping nationaux ou fédéraux à l'encontre des chaebols. L'Institut Coréen d'Economie Industrielle et de Commerce (Kiat) craint que "*le différend américano-japonais aide, dans un premier temps, les constructeurs coréens à vendre plus de voitures aux Etats-Unis, mais que les autorités américaines et européennes fassent ensuite pression afin d'ouvrir le marché sud-coréen*". Selon le professeur Sang Kyong Kwak, de la Korea University, ces menaces incitent les chaebols à atteindre rapidement la taille critique au niveau international.

C'est pourquoi les chaebols mettent rapidement en oeuvre de nouvelles stratégies de globalisation (Blanc, Chaponnière, 1990). Leur "*expansion spatiale*" est favorisée par le cours structurellement élevé du yen japonais face à celui du won coréen. Mais,

¹³ Zone de libre échange regroupant les Etats-Unis, le Canada et le Mexique

paradoxalement, les choix stratégiques des chaebols, normalement dictés par une logique défensive, s'inscrivent dans "*une nouvelle vision offensive du futur*" (Mihailovitch, 1995).

UNE NOUVELLE VISION DU FUTUR

Les plans de développement engagés par les "chaebols" fixent - contrairement aux plans rendus public par la plupart des groupes industriels occidentaux - des "*horizons du possible*" s'étendant largement au delà des frontières des marchés déjà conquis. Les ambitions affichés dans le secteur de l'électronique "grand public" sont les plus spectaculaires. Ainsi, le "*plan Vision 2000*" de Daewoo prévoit un triplement du chiffre d'affaires du groupe et un décuplement de ses exportations à l'horizon 2000. Daewoo Electronics a pour objectif de porter sa production délocalisée de 19 à 60 % de son chiffre d'affaires consolidé entre 1995 et 2000. Ses ventes à l'étranger devraient ainsi passer de 800 millions à près de 6 milliards de dollars. Dans le même temps, 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. Le responsable marketing de Samsung Electronics déclarait dès 1993 "*qu'il ne restait plus à sa société que sept ans pour devenir une entreprise de niveau mondial avant l'an 2000.*" En 1994, le groupe rachète le spécialiste allemand du traitement de l'image, Rollei, puis en 1995, AST, le fabricant américain d'ordinateurs personnels.

Le lancement par Samsung Electronics en août 1995 d'une nouvelle unité pilote de production sur le complexe de Wynyard Park en Angleterre, illustre bien la volonté des chaebols de constituer des pôles d'innovation technologique auprès des grandes zones de consommation . Avec un budget de 600 millions de livres sterling, le nouveau complexe constitue l'investissement le plus important réalisé par les coréens en Europe. Doté d'un centre de recherche et de formation, il a un objectif de production annuelle d'un million de fours micro-ondes et de 1.300 000 moniteurs personnels. Pour le diriger, Samsung a fait appel à des cadres principalement anglo-saxons issus de ses concurrents. Un autre chaebol, Lucky Goldstar, prend le contrôle de Zenith Electronics, le dernier producteur américain de téléviseurs. En juin 1995, Hyundai annonce la construction aux Etats-Unis d'une nouvelle usine de semi-conducteurs, d'un coût de 1,3 milliards de dollars, suivi dans le même secteur par Samsung et Daewoo. La Corée du Sud est ainsi devenue en 1995, la 3ème puissance mondiale de l'électronique grand public ¹⁴.

Dans le secteur automobile - dont la Corée est désormais le 5ème producteur mondial avec 2,31 millions de véhicules fabriqués en 1994 - les objectifs des chaebols sont également ambitieux. Les constructeurs automobiles coréens (Hyundai, Kia, Daewoo, Ssangyong et le dernier entrant, Samsung) prévoient de doubler leurs capacités de production en cinq ans, grâce à des programmes d'investissement totalisant plus de dix milliards de dollars. Les exportations coréennes dépasseront un million de véhicules en 1995, en hausse de 35 % en une seule année¹⁵ Leurs principales cibles stratégiques sont les marchés "émergents" d'Asie Pacifique, et notamment les "zones économiques" chinoises, où Samsung prévoit d'investir quatre milliards de dollars en cinq ans, en partenariat avec des groupes japonais et singapouriens. En Europe, les chaebols s'implantent surtout à l'est

¹⁴ Le producteur mondial de moniteurs couleur, 2ème fabricant de magnétoscopes, 3ème de fours à micro-ondes.

¹⁵ Selon l'Association des Constructeurs Automobiles coréens

par rachats ou alliances. Daewoo a acquis le contrôle en 1994 des constructeurs Craiova (Roumanie), Avia (Tchéquie), FS Lublin et FSO (Pologne). En Russie, une "joint venture" est développée avec un fabricant ouzbek. Ssangyong s'est rapproché du hongrois Autopress pour la fabrication annuelle de 100 000 véhicules tout-terrain. D'autres zones (notamment Mexique, Brésil, Inde ...) font également l'objet de projets avancés.

Cette stratégie d'investissement à long terme vise d'abord la pénétration de nouveaux marchés ou la consolidation des parts actuelles de marché des chaebols. Elle s'exerce à tous les maillons des filières : rachat ou construction d'unités de recherche et de fabrication, plutôt privilégiés par Samsung et Daewoo, contrôle de réseaux locaux de distribution, notamment par Hyundai ou Lucky Goldstar ; vente de composants à des partenaires et même à des concurrents, à l'instar de Samsung Electronics... Ces projets nécessitent des financements étrangers de plus en plus importants. Les chaebols empruntent massivement auprès de syndicats bancaires américains, européens et japonais. Leurs décisions d'implantation sont également subordonnées aux conditions financières offertes par les structures d'accueil (Etats, collectivités locales, partenaires). L'Etat coréen s'efforce de contrôler - sans les encadrer¹⁶ - les lignes de crédit ouvertes en faveur des chaebols. Toutefois, en raison de l'ampleur de leurs investissements¹⁷, leur capacité d'emprunt s'effrite, notamment en raison du poids croissant de leur endettement¹⁸.

LA REVISION DES ALLIANCES

Les chaebols ont également recours à une "*logique de l'emprunt*" dans les secteurs de moyenne ou de haute technologie. Cette logique revêt des formes variées : fusions - acquisitions d'entreprises innovantes, rachats de brevets, accords de licence, partenariats, contrats de co-traitance ou de sous-traitance. Les accords ont d'abord porté sur des licences d'exploitation de concepts ou standards "à maturité". Ainsi, le 1er constructeur automobile coréen Hyundai bénéficie du savoir faire du "kereitsu" Mitsubishi¹⁹ dans le domaine des "monospaces" et de celui du groupe français P.S.A. pour la motorisation diesel. Kia, le 2ème producteur coréen, fabrique la plupart de ses modèles sous licence Mazda²⁰ Ssangyong exploite des licences Isuzu et Mercedes-Benz pour ses modèles de base... Cette stratégie de "suiveur technologique"²¹ s'est nettement infléchie au début des années 1990. Elle explique la faiblesse relative des résultats de certains chaebols dans les secteurs de haute technologie : Samsung et Goldstar, qui ont conclu des accords avec des firmes japonaises, comme Matsushita, pour la fabrication de magnétoscopes, ont enregistré sur ce marché des résultats nettement inférieurs à ceux de leurs partenaires. Mais "l'effet d'apprentissage" induit par cette subordination technologique a eu le plus souvent des effets positifs sur la capacité de recherche-développement et la maîtrise de la qualité par les chaebols. Ainsi, Pohang Iron & Steel Co (POSCO), 2ème aciériste mondial après Nippon

¹⁶ Une autorisation est exigée de la Banque de Corée pour tout emprunt à l'étranger de plus de 50 millions de dollars et, depuis septembre 1995, 20 % de l'emprunt doit être contracté auprès d'une banque coréenne (à un taux majoré de 5 à 6 points) si son montant est supérieur à 100 millions de dollars

¹⁷ Les investissements directs coréens à l'étranger sont estimés à 2,5 milliards de dollars de janvier à septembre 1995

¹⁸ Les emprunts à long terme sont estimés à 40 % des fonds propres, selon les normes coréennes.

¹⁹ Mitsubishi contrôle 12 % du capital de Hyundai

²⁰ Mazda contrôle 8 % du capital de Kia

²¹ En 1994, les redevances de licence versées par les constructeurs automobiles coréens s'élevaient encore à 120 millions de dollars, en baisse de 14% par rapport à 1993

Steel, répond désormais aux normes de qualité des marchés japonais et américains, et est donc en mesure d'y accroître ses parts de marché en raison de ses prix compétitifs.

Les stratégies d'alliances se heurtent notamment à la difficulté de réguler les relations de "coopération-concurrence" entre partenaires. Ainsi, dans le domaine recherché du "multimédia", les procédés analogiques maîtrisés par les chaebols sont de plus en plus concurrencés par des standards numériques. Les principaux groupes mondiaux - tels Sony, Philips, Toshiba, Matsushita, Thomson - s'allient ou s'affrontent afin d'imposer une norme dominante de "digital video disc" (CD video), traitant à la fois l'image, le son et les données informatiques, à laquelle les électroniciens coréens devront se plier. La multiplication des produits grand public innovants qui constituent le "coeur de gamme" des chaebols, accuse la fragilité de leur recherche-développement, les oblige à une modernisation constante de leurs équipements et menace en permanence leurs positions commerciales.

C'est pourquoi les groupes coréens semblent déterminés à opérer des "*captations rapides de compétences*" et à constituer des coalitions avec des partenaires principalement asiatiques, afin d'influencer en leur faveur les normes, standards et règlements dominants dans leurs "espaces concurrentiels" (Mauguen, 1993). Ainsi, Samsung a conclu un accord de recherche avec Toshiba afin de développer une nouvelle génération de mémoires informatiques "flash", dont le marché est prévu à moyen terme de 3 à 4 milliards de dollars. Samsung partage par ailleurs avec le japonais Fujitsu la maîtrise de la technologie en plein développement des écrans à cristaux liquides.

LA RECHERCHE D'AVANTAGES PRE-COMPETITIFS

Dès 1993, le président Kim Young Sam a insisté sur "*la dernière chance de modernisation qui s'offre à son pays*" (Hoon, 1993). L'effort de recherche-développement, qui était limité à 1,9 % du produit intérieur brut jusqu'en 1993 (contre 2,6 % pour le Japon), doit être rapidement porté à 4 %. Les programmes engagés visent à la fois à améliorer la qualité des produits et à soutenir l'effort d'innovation.

"*Il faut maintenir la qualité de nos produits, ou bientôt nous n'existerons plus au niveau mondial*", déclare Lee Kun-Hee, président du groupe Samsung. Des "actions qualité" sont engagées dans l'ensemble des chaebols, qui, à l'instar de Hyundai, organisent des remises de prix à leurs employés les plus créatifs.

Mais les efforts engagés portent désormais moins sur la concurrence effective affrontée par les chaebols sur les grands marchés de la Triade²² et des nouveaux pays industrialisés, que sur la concurrence précompétitive située en amont de ces marchés. Ils se déploient autour d'une "architecture stratégique" (Hamel, Prahalad, 1989), reposant sur de nouveaux vecteurs:

- développement d'une "veille technologique" ne se limitant pas aux marchés actuels de l'entreprise, mais s'étendant à la "*totalité du marché imaginable*";
- recherche systématique de fonctionnalités nouvelles offertes aux clients - principalement dans les secteurs de la micro-électronique et des télécommunications - qui marque une rupture avec l'attitude antérieure de "suiveur technologique";
- acquisition de nouvelles "compétences fondamentales", réunissant au moins trois conditions : avoir une valeur de marché (être rapidement transformable en produits et

²² Ensemble des puissances industrielles américaine, européenne, et japonaise

services hautement valorisables), être différenciables par rapport à celles des principaux concurrents et être flexibles, c'est-à-dire adaptables aux besoins des marchés futurs.

C'est ainsi que Daewoo a rompu l'alliance contractée avec General Motors en 1992 et conçoit désormais seul ses nouveaux modèles automobiles, avec l'aide d'ingénieurs occidentaux. Il a créé un "*Institute of Advanced Engineering*" (doté d'un budget de 600 millions de dollars sur sept ans), en collaboration avec une université scientifique, et un "*design forum*", chargé de restyliser ses produits.

LA REVOLUTION INTERIEURE

La stratégie de "devancement" ainsi mise en oeuvre implique, dans une certaine mesure, un "désapprentissage organisationnel et culturel", rendu d'autant plus difficile que les structures et les procédures des chaebols restent profondément empreints de confucianisme. C'est pourquoi les chaebols ont parallèlement engagé une démarche de remotivation et d'internationalisation de leurs personnels, traditionnellement soumis au régime "d'emploi à vie", dans un univers socio-professionnel ethnocentrique. Les dirigeants ont personnellement lancé, dans l'ensemble de leurs groupes, des campagnes sans précédent d'autocritique collective des idées reçues et de développement des compétences fondamentales à maîtriser avant l'an 2000.

Samsung a engagé une "*révolution intérieure*"- d'inspiration japonaise - grâce à des stages internationaux de "*réforme de l'entreprise*", destinés à ses cadres supérieurs (Burton, 1994). Cette initiative de "*mise en liberté*" a suscité de fortes résistances de la part des personnels les plus anciens : "*si la direction ne faisait que suggérer une réforme des heures de travail, le salarié coréen, très conformiste par nature, n'oserait jamais se singulariser*" (collectif, 1994). Samsung, Hyundai et Lucky Goldstar ont développé des actions d'intégration multiculturelle (notamment des stages d'immersion totale en pays anglo-saxon), à l'intention de leurs principaux cadres.

La plupart des groupes ont également introduit de nouveaux principes de "lean production", afin d'alléger les circuits de décision. Le directeur des ressources humaines de Daewoo reconnaît que la "*grande révolution des chaebols, c'est le fait même que leur lignes hiérarchiques aient été contestées et réduites*", dans un pays attaché aux valeurs sociales traditionnelles.

CONCLUSION

Il apparaît bien que les chaebols sont engagés dans deux principales directions stratégiques: l'innovation, afin de réduire leur dépendance technologique et de développer leurs avantages concurrentiels en terme de différenciation des produits; la délocalisation, afin de conserver leurs atouts comparatifs en termes de coûts de production et de distribution. Les zones cibles sont à la fois les pays de la Triade et les nouveaux pays industriels. Les segments de marché privilégiés demeurent les classes moyennes émergentes et le "cœur de gamme" les produits grand public de moyenne et haute technologie.

Mais la réorientation actuelle des chaebols semble surtout vérifier la démarche stratégique conçue comme un "dévancement", impliquant la mise en oeuvre d'une "*volonté de conquête et d'influence*" appliquée à des créneaux et à des marchés porteurs d'avenir. Le

dépassement des chaebols passe donc par la substitution progressive d'une attitude de "devanciers" à une posture de "suiveurs". Cette mutation repose sur la construction d'une nouvelle architecture stratégique: cette dernière implique une certaine rupture avec le modèle confucéen- une "*révolution culturelle*"- dont la mise en oeuvre risque de se heurter à la fois aux "*habitus*" et aux "*attentes*" socio-professionnelles paradoxales des salariés coréens.

REFERENCES

- BALAIZE C.** (1994) , *La Corée*, P.U.F., France
- 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, Royaume Uni
- COLLECTIF** (1994), *Samsung's Radical Shake-Up*, Business Week, Etats Unis
- GRUGMANN P.** (1994), *Le mythe du miracle asiatique*, Foreign Affairs, Etats Unis
- DECORNOY J.** (1995), *Séoul ou la rage de consommer*, Le monde diplomatique, France
- DUKE L.** (1993), *L'internationalisation des marchés boursiers émergents*, Finance et développement, France
- HAMEL G. , PRAHALAD C.K.**(1995), *La conquête du futur*, Interéditions, France
(1989), *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Etats Unis
(1989), *Collaborate with your Competitor and win*, HBR
- HOON S.J.** (1993), *Smoke without fire*, Far Eastern Economic Review, Hong Kong
- JOFFRE P** (1995), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, France
- 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, France
- MIHAILOVITCH L.** (1995), *Le modèle coréen*, Actes des conférences sur les nouveaux enjeux de l'entreprise, .groupe TOTAL, France
- O.C.D.E.** (1994), *Le développement économique de la Corée depuis 40 ans*, Etudes économiques de l'O.C.D.E., France
- P.E.E. Séoul** (1994), *Corée du Sud*, Ed. CFCE, France
- TAYLOR W.J.,** (1994), *The Korean Peninsula*, ed. Cha Young Koo, Corée