

ÉTUDE COMPARATIVE DE L'ORGANISATION ET DES STRATÉGIES DES CHAEBOLS CORÉENS AVEC CELLES DES CONGLOMÉRATS JAPONAIS¹

Par [Jean-Christophe Loubet del Bayle](mailto:jean-christophe.loubet.fr) (jean-christophe.loubet.fr)
& Prof. Zan Su de l'Université Laval (Québec, Canada)

Cette recherche a pour objectif d'analyser les stratégies et l'organisation des chaebols coréens, actuellement des compétiteurs redoutables sur le marché international, dans un nouveau contexte caractérisé par un processus de restructuration de ces groupes ainsi que de l'ensemble de l'appareil industriel coréen. Par une étude comparative avec les conglomérats japonais, elle montre que sous bien des aspects, les chaebols ressemblent aux zaibatsus japonais d'avant-guerre, et que, depuis le démantèlement partiel de ces derniers à la sortie de la deuxième guerre mondiale et leur reconstitution sous forme de réseau plus connu sous le nom de keiretsu, les chaebols et les zaibatsus semblent suivre désormais des stratégies qui, sans être sensiblement divergentes, n'en sont pas moins passablement différentes. La restructuration en cours doit probablement amener les Coréens à trouver une nouvelle structure industrielle. Mais, il est encore hasardeux de conclure à une transformation des chaebols vers une structure de type keiretsu moins monolithique et plus performante.

This research has for objective to analyze strategies and organization of Korean chaebols, nowadays redoubtable competitors on the international market, in a new context where their own and the whole Korean economy's restructuring is under way. Through a comparative study with Japanese conglomerates, it shows that on several aspects, chaebols look like Japanese zaibatsus in the past. Since partly demolition of these last ones at the end of the Second World War and their reconstruction under networks known as keiretsus, chaebols and zaibatsus seem to pursue some kind of strategies passably different. The actually ongoing restructuring will bring Koreans to find a new industrial structure. However, it might be hazardous to conclude yet, that Korean chaebols will be transformed in a less monopolistic and more efficient keiretsu type structure.

¹ Article paru en français dans *Gestion 2000*, Louvain (Belgique) en 1995 et en anglais sous le titre « Restructuring of Korean chaebols : an evolution towards a type of Japanese Keiretsu » dans *Asian Profile* (Hong Kong) en 1996

INTRODUCTION

La Corée du Sud est le plus méconnu des petits dragons asiatiques qui ont émergé au début des années 1980 dans le sillage du grand frère japonais. Ce pays est pourtant le champion toute catégorie de la croissance économique, 10,22% par an en moyenne entre 1986 et 1990, et a hissé le PNB *per capita* de ses 44,6 millions d'habitants à un niveau comparable à celui de la Grèce, soit 6340 dollars US en 1991.

Ce succès, plus spectaculaire que le succès japonais parce qu'arrivé plus promptement encore, la Corée du Sud le doit à l'étroite collaboration de l'État et d'entrepreneurs dynamiques. L'imbrication entre l'État et le secteur privé est telle que l'on a parfois évoqué à propos de la Corée le terme de *Korea Inc*, expression traditionnellement utilisée pour caractériser le Japon.

Comme au Japon, le développement économique en Corée s'est accompagné de l'émergence de conglomérats industriels diversifiés, les *chaebols*², dont la puissance n'a pas d'équivalent dans le monde occidental.

Le terme *chaebol* désigne tout à la fois l'entrepreneur qui a bâti un empire industriel familial et le groupe qui, sous son aile, fédère de nombreuses filiales engagées dans des activités variées. En fait, il n'existe pas de définition à proprement parler du chaebol. La "*Korean Anti-Monopoly Regulation and Fair Trading Law*" regroupe sous ce terme les conglomérats et entreprises dont l'actif cumulé est supérieur à 400 milliards de wons. En 1992, 78 chaebols ont été recensés en Corée. Samsung, le premier d'entre eux, est aujourd'hui classé par le journal américain Fortune au 18ème rang mondial, tandis que Hyundai, Lucky-Goldstar et Daewoo font partie du club sélect des 50 plus grandes entreprises mondiales³, ce qui place la Corée au niveau des plus grands pays industrialisés⁴.

Mais depuis la fin des années 1980, après 20 ans de croissance ininterrompue, ces empires s'essouffent face à la stagnation de l'économie mondiale et aussi, à la nouvelle politique industrielle du gouvernement coréen. Les chaebols se sont ainsi engagés dans un processus de restructuration et de redéploiement stratégique.

Cette recherche consiste à analyser les stratégies et les aspects organisationnels des chaebols dans ce nouveau contexte. Pour ce faire, une comparaison systématique des chaebols avec des conglomérats japonais a été effectuée en mettant en exergue la spécificité des chaebols vis à vis de leurs cousins nippons. En effet, seul le Japon présente des entreprises comparables aux chaebols - les zaibatsus d'avant-guerre et les keiretsus d'aujourd'hui, ces derniers ayant été développés sur la base des premiers, partiellement démantelés à la sortie de la deuxième guerre mondiale. Par ailleurs, ce "cousinage" n'est pas artificiel puisque sémantiquement parlant, le terme chaebol n'est pas une forme

². parfois orthographiés *Jaebuls*

³. Anonyme, « Fortune's Global 500 », *Fortune*, 26 juillet 1993. Daewoo est classé au 41ème rang; Hyundai et Lucky-Goldstar ne publiant pas de comptes consolidés n'apparaissent pas dans ce classement mais il est reconnu par les spécialistes que ces deux derniers sont plus puissants que Daewoo; Hyundai ferait même jeu égal avec Samsung. A noter que Ssangyong apparaît au 87ème rang et Sunkyong au 90ème rang.

⁴. Le classement du même journal montre que la Corée arrive au 7ème rang mondial pour le nombre d'entreprises présentes parmi les 500 plus grandes entreprises industrielles mondiales.

spécifiquement coréenne. En caractères chinois (couramment utilisés en Corée et au Japon), chaebol s'écrit de la même manière que zaibatsu. Le signe signifie "gate of money" ("porte de l'argent") et fait clairement référence à l'activité commerciale de ces organisations.

Étant donné la nature exploratoire de cette recherche, nous avons adopté une méthodologie qui fait appel à une grande variété de données. Ainsi, la collecte des données a été réalisée, d'une part, sur le terrain auprès des acteurs concernés, et d'autre part, par une analyse approfondie des données secondaires sur le sujet (journaux, études, documents divers, ...). Nous avons rencontré, sous forme d'entretien semi-directif, un total de 19 responsables de chaebols et d'organismes d'études gouvernementaux ainsi que des chercheurs coréens durant notre séjour à Séoul en juillet et août 1992.

Dans les pages qui suivent, nous allons d'abord présenter les caractéristiques principales des chaebols sous forme d'une comparaison avec celles des zaibatsus et des keiretsus du Japon. Par la suite, nous analyserons les effets de la restructuration en cours et des nouvelles stratégies de développement des chaebols. Finalement, nous nous interrogerons sur l'avenir des chaebols.

CHAEBOLS ET ZAIBATSUS: DES SIMILITUDES IMPORTANTES

À bien des égards, les chaebols coréens et les conglomérats japonais d'avant-guerre - les zaibatsus - présentent des similitudes importantes. Celles-ci couvrent aussi bien la manière dont ont été créées ces entreprises que le processus de développement et de transformation de ces entreprises mono-industrielles en conglomérats diversifiés.

En Corée du Sud comme au Japon, quoiqu'à des époques différentes, fin de la guerre de Corée pour la Corée du Sud et seconde moitié du XIXème siècle pour le Japon, les groupes industriels sont nés de la volonté des gouvernements locaux, qui, conscients de leurs limites en matière économique, ont favorisé l'émergence d'entrepreneurs locaux par des moyens que nous étudierons plus loin. Ces entreprises avaient pu être fondées antérieurement aux périodes précitées (Samsung a été fondé en 1938, Mitsui vers 1585), mais leur développement date de l'arrivée au pouvoir de Park Chung-Hee (1917-1979) dans les années 1960 en Corée tandis que le développement des zaibatsus date de l'époque Meiji (1867-1912) au Japon.

Ce développement du capitalisme local a ainsi vu l'émergence de véritables capitaines d'industrie à l'image de Chung Ju-Yung (1915-), fondateur de Hyundai ou de Iwasaki Yataro (1834-1885), fondateur de Mitsubishi, parfois martinés de protégés du gouvernement à l'image de Kim Woo-Choong (1936-), fondateur de Daewoo ou de Minomura Rizaemon qui développa Mitsui. Dans les deux cas, le rôle de ces hommes d'affaires s'est révélé déterminant: consacrant leur vie à leur entreprise, ils ont su prendre les risques qui s'imposaient. Dans son autobiographie⁵, Kim Woo-Choong, réputé pour être le plus dur travailleur de Corée (il n'a pas pris un seul jour de vacances durant les 25 dernières années), détaille ainsi comment il a racheté et redressé une raffinerie située à Anvers (Belgique) que des compagnies pétrolières britanniques, américaines et japonaises avaient jugé financièrement non viable. Il explique ce premier succès par sa capacité à évaluer correctement le potentiel intrinsèque de l'usine et sa détermination à faire travailler les gens et à les motiver.

⁵. Kim Woo-Choong, *Every Street is Paved with Gold*, Times Books International, Singapour, 1992

En général, on retrouve à l'origine de ces groupes, une petite entreprise manufacturière que l'entrepreneur, bénéficiant de bienveillances gouvernementales, a développé soit par remontée de filière, soit par rachat d'entreprises, soit enfin par une combinaison des deux manières précitées. C'est ainsi qu'à l'origine du groupe Mitsui on trouve une fabrique de saké. Le groupe s'est ensuite diversifié, profitant de l'appui de la maison impériale, en se diversifiant dans la banque (Mitsui Bank, deux tiers de la Banque du Japon), le commerce (Mitsui Bussan) ou l'industrie (Mitsui Mining). Le phénomène est identique en Corée. Chung Ju-Yung a commencé sa carrière d'entrepreneur en réparant des véhicules pour le compte des Américains pendant la guerre de Corée. Exploitant son atout, il a commencé par acquérir des technologies japonaises pour produire des automobiles. Aujourd'hui Hyundai Motor est le n°1 coréen de l'automobile et un des vingt plus grands constructeurs mondiaux. Par ailleurs, le second pilier du groupe est la société de génie civil Hyundai Engineering & Construction. Son expansion, cette société la doit principalement aux grands contrats gouvernementaux de construction, le président Park Chung-Hee appréciant grandement le dynamisme de Chung.

L'opportunisme et la volonté de croissance a également marqué la stratégie de développement de ces entreprises comme le montre l'absorption de la société d'État japonaise en Mandchourie, Mangyo, par Mitsui en 1943, faisant de celui-ci la première puissance économique d'Asie. Les chaebols ont fait preuve de la même agressivité un demi-siècle plus tard. L'entrée simultanée, en 1988, sur le marché de la pétrochimie de Samsung et de Hyundai, alors que ces groupes n'avaient aucune expérience ou presque en la matière, illustre parfaitement l'irrationalité qui peut baigner certaines décisions stratégiques. Il est d'ailleurs à noter que l'arrivée de ces deux géants sur un marché menacé de surcapacités, a fait chuter les prix et mis en difficulté la plupart des acteurs de ce marché. Mais il semblerait que Hyundai et Samsung soient prêts à quelques sacrifices pour s'imposer sur ce marché hyper-concurrentiel.

Les zaibatsus comme les chaebols ont donc en commun la particularité d'être des groupes centralisés (autour de la famille fondatrice) et fortement diversifiés. Dans ses publicités, Daewoo proclame que de A à Z, l'alphabet n'est pas assez grand pour énumérer les activités du groupe, par ailleurs engagé dans douze secteurs différents sans véritable dénominateur commun tels la construction navale, la mécanique, l'automobile, l'électronique, l'informatique, le courtage boursier, le négoce et l'hôtellerie. Malgré cette diversité, il existe au sein de ces groupes, de la part des employés, un sentiment d'appartenance à une même *famille*. Car en Asie, plus qu'ailleurs, il faut tenir compte de l'identification au groupe de l'individu. Au Japon, par exemple, appartenir à un cercle, être diplômé de telle université, est une composante essentielle de la vie d'un Japonais. La première famille d'un employé est la firme qui l'emploie. Ne dit-on d'ailleurs pas que les employés du groupe Mitsubishi ne boivent que de la bière Kirin car Kirin Brewery est affiliée à Mitsubishi tandis que ceux de Sumitomo n'apprécient que la bière Asahi (pour des raisons analogues). Les Coréens, quoiqu'un peu plus individualistes que les Japonais, sont néanmoins également très attachés à la firme qui les emploie. Comme au Japon, seuls les plus brillants pourront rentrer dans les grands groupes, et tous sont prêts à sacrifier leur vie privée (dont l'importance est beaucoup moins marquée qu'en Occident) pour le succès de leur entreprise.

Pour finir, il est nécessaire d'insister sur les relations particulières qui unissent les grandes entreprises et l'appareil étatique en Corée du Sud. Il est vrai que les gouvernements japonais et coréens ont tous fortement encouragé et se sont impliqués largement dans le développement du capitalisme local. Cependant, ce parallèle entre *Japan Inc* et *Korea Inc* ne doit pas masquer le fait que dans *Korea Inc*, c'est l'État qui préside le conseil d'administration alors qu'au Japon ce sont les entreprises (J-R Chaponnière, 1985). En fait, les zaibatsus de la première moitié du XXème siècle, financièrement autonomes, ont toujours pu préserver leur indépendance, sans hésiter à soutenir le gouvernement quand cela servait leurs intérêts, comme le prouve l'implication de Mitsui en Mandchourie. En revanche, les jeunes capitalistes coréens ont toujours été dépendants du gouvernement, du fait que celui-ci contrôlait la plupart des grandes banques nationales et par la même, les cordons de la bourse. De plus, c'est le gouvernement qui attribuait également les grands contrats d'équipement qui ont suivi la guerre de Corée, lui enfin qui cédait à ses amis les sociétés publiques stratégiques (Korean Air à Hanjin, Korea Petroleum Corp à Sunkyong). Sans l'appui du gouvernement, on ne peut réussir en Corée et mieux vaut ne pas se brouiller avec lui. En 1985, le groupe Kukje, alors 6ème plus grande entreprise du pays, a été acculé à la faillite, parce que son fondateur refusait de financer le parti au pouvoir. De même en 1992, Hyundai a été fortement ébranlé par les opérations fiscales et judiciaires que le gouvernement a déclenché contre le groupe, suite à l'entrée en politique du fondateur du groupe, Chung Ju-Yung.

Mais, à la fin de la seconde guerre mondiale, le démantèlement des zaibatsus a amené une recomposition du paysage industriel et financier japonais. L'émergence d'un nouveau type de relations interentreprises au Japon - des keiretsus, sous forme de réseaux d'entreprises - a pu ainsi faire différencier davantage les conglomérats japonais des chaebols coréens.

CHAEBOLS ET KEIRETSUS: DES DIFFÉRENCES CONTEMPORAINES

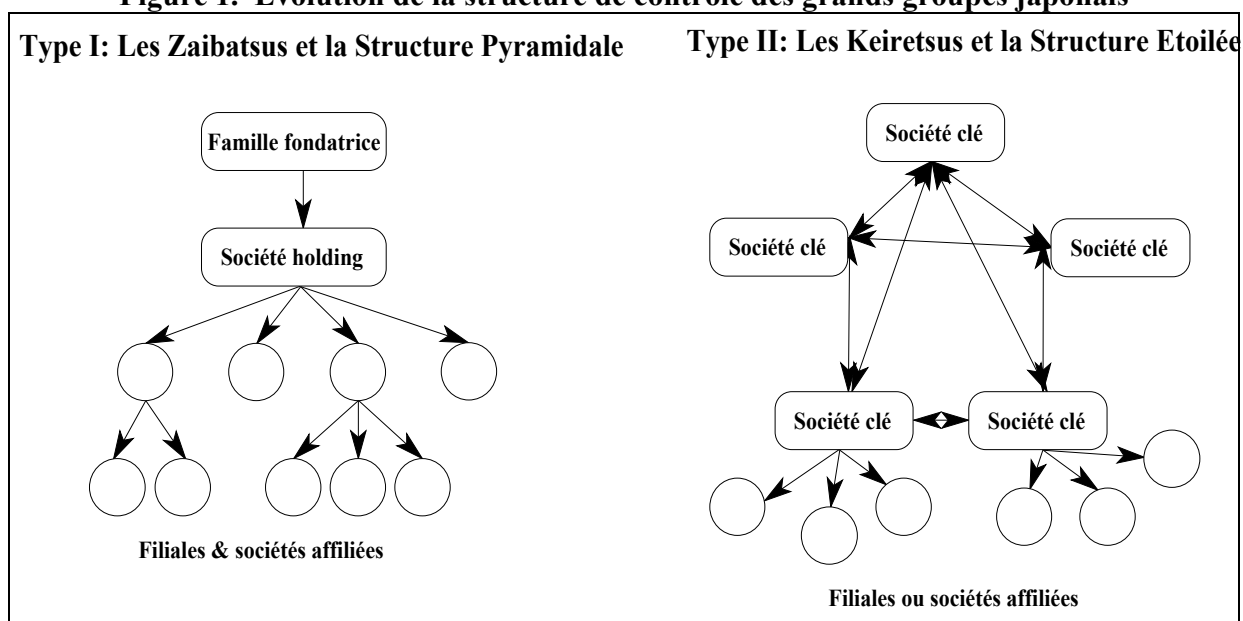
Le démantèlement des zaibatsus par les forces d'occupation alliées a été initié à partir de septembre 1945. Il s'agissait de sanctionner le rôle ambigu des groupes pendant la guerre et leur soutien actif à l'empire (complexe militaro-industriel) en proscrivant les accords de ventes privilégiées au sein d'un groupe, les sociétés holding et les cartels. Les quatre plus grands d'entre eux, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo et Yasuda furent les plus directement touchés, mais de fait en 1947, seules 11 sociétés avaient été démantelées: le début de la guerre froide avait en effet conduit les Américains à renoncer à trop affaiblir le Japon. Progressivement, les groupes se reconstituèrent de manière moins formelle qu'avant la guerre par le biais de participations croisées sans réel pouvoir centralisateur: les keiretsus étaient nés. On dénombre, aujourd'hui, 16 grands groupes au Japon. Six émergent nettement du lot: aux anciens zaibatsus - Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, il faut rajouter des groupes organisés autour d'une grande banque nationale, Fuji Bank (Groupe Fuyo, qui tire partiellement ses origines de l'ancien zaibatsu Yasuda), Dai-Ichi Kangyo Bank et Sanwa Bank.

Ces groupes sont organisés autour d'une grande banque, qui coordonne l'action des différentes entreprises de la nébuleuse et qui les finance partiellement, et d'une maison de commerce, la fameuse *Sogo Shosha*, qui coordonne la plupart des projets du groupe à l'étranger. Dans ces groupes multipolaires, la coordination se fait également par le biais de contacts permanents entre les plus hauts dirigeants. Il existe, pour chacun des keiretsus, des clubs où se rencontrent les responsables des

différentes entités du groupe. C'est ainsi que les présidents des 24 plus grandes sociétés du groupe Mitsui siègent au *Nikomoku-Kai*, le conseil du premier jeudi du mois, tandis que ceux des plus grandes entreprises du groupe Mitsubishi siègent au *Kinyo-Kai*. Enfin une culture de groupe existe encore, renforcée par les échanges de cadres entre les diverses entreprises d'un même groupe et parfois par le biais d'organisme spécifique. Le Mitsui Interbusiness Research Institute a ainsi pour fonction de faciliter les échanges d'information au sein du groupe et de repérer d'éventuels créneaux de coopération. Il est à noter que cette coopération n'exclue pas ponctuellement une certaine rivalité entre sociétés sur des nouveaux créneaux: Sumitomo Metal Industries et Sumitomo Chemical se livrent ainsi actuellement une relative concurrence dans l'aluminium.

Tamio Hattori (dans l'ouvrage édité par Kae H. Chung et Hak C. Lee, 1989) a ainsi analysé la transformation des zaibatsus en keiretsus en caractérisant graphiquement l'évolution des grands groupes industriels japonais (voir la figure 1). Les familles fondatrices ont été écartées du pouvoir, même si de fait, elles avaient toujours délégué ce pouvoir aux professionnels. Chez Mitsui d'ailleurs, ce principe avait été radicalisé en un règlement qui interdisait formellement à la famille de participer aux prises de décision.

Figure 1. Évolution de la structure de contrôle des grands groupes japonais



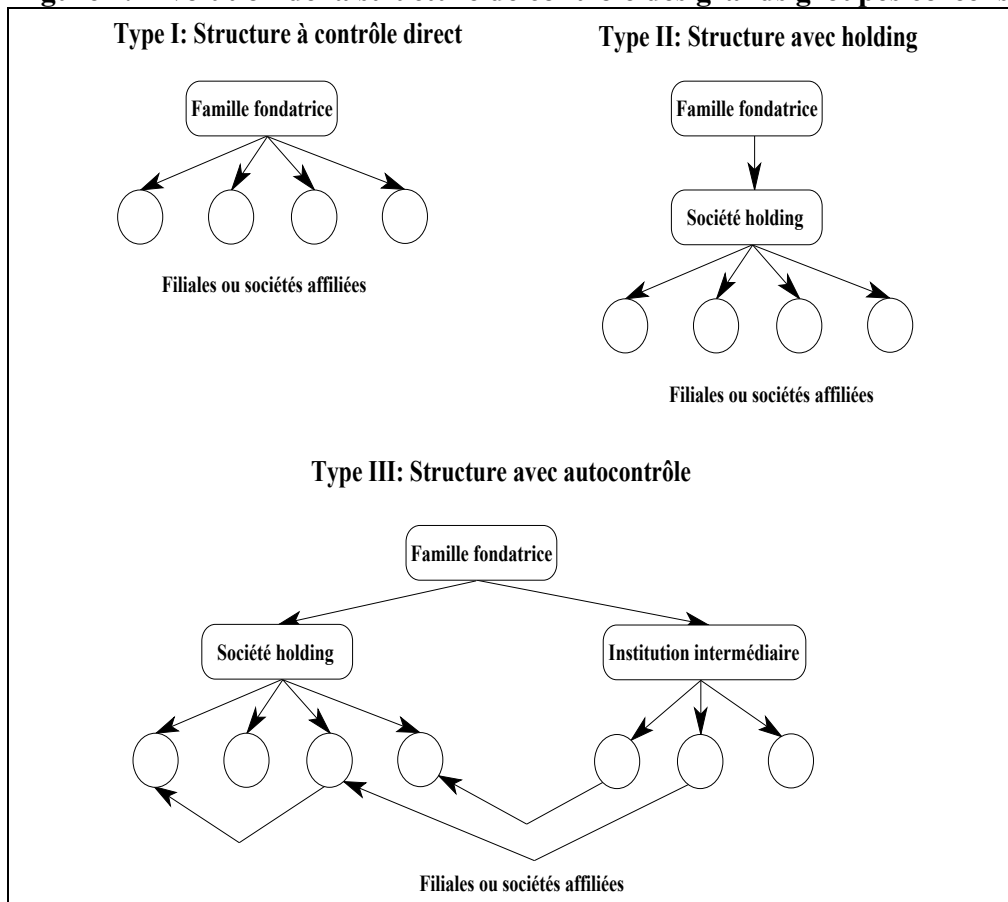
Source: T.Hattori (1989)

Ces mutations des zaibatsus ont renforcé la spécificité des chaebols, seuls groupes dans le monde à être aussi diversifiés, aussi fermement contrôlés par quelques familles et aussi puissants. Alors qu'au Japon, le rôle des familles fondatrices est allé en se marginalisant, les magnats coréens n'ont rien cédé de leur pouvoir et les familles des fondateurs sont toujours étroitement associées aux prises de décision. À cause de leur relative jeunesse, nombre de ces groupes sont encore dirigés soit par leur fondateur, les *Hoe Jang*, comme c'est le cas chez Daewoo ou Lucky-Goldstar, soit par les héritiers "naturels" que sont les membres de leurs familles. C'est ainsi que Hyundai est présidé par le frère de Chung Ju-Yung et la plupart de ses sociétés affiliées sont dirigées par des frères ou des fils de

Chung. Quant à Samsung, il est aujourd'hui dirigé par Lee Kun-Hee, le propre fils du fondateur Lee Byung-Chull.

Pour pouvoir conserver plus aisément le pouvoir sans asphyxier leur groupe par manque de liquidités, ces familles ont développé une structure de contrôle bien particulière en jouant, en effet, le jeu du "capitalisme sans capitalistes". Il consiste, pour une famille ou un individu, à contrôler par le biais de holdings intermédiaires et de participations croisées un ensemble de sociétés sans détenir une part importante du capital des sociétés concernées.

Figure 2. Évolution de la structure de contrôle des grands groupes coréens



Source: T.Hattori (1989)

À la différence des keiretsus japonais, les sociétés pivots des chaebols sont, en général, une ou deux entreprises industrielles clés (par exemple, Lucky Ltd. et Goldstar Co. pour Lucky-Goldstar) et la société de commerce (General Trading Corp). Comme le montre le figure 2, les chaebols passent progressivement d'une structure de contrôle de type I, à une structure de contrôle de type III. Samsung fait clairement partie des chaebols de type III. Néanmoins, les difficultés des chaebols à introduire en bourse leurs sociétés les amènent à passer par une phase intermédiaire, la structure de contrôle à holding, qui permet d'injecter des capitaux frais dans l'entreprise sans que la famille fondatrice n'en perde le contrôle. Kim Woo-Choong, en cédant ses actions à des fondations, a fait de Daewoo un chaebol de type II.

L'emprise des fondateurs et de leurs familles sur les chaebols est renforcée par le fort auto-contrôle qui caractérise ces entreprises. Une étude de 1992, de la *Fair Trade Commission* qui était chargée d'enquêter sur les chaebols, a ainsi montré que fondamentalement, l'auto-contrôle se maintient aujourd'hui aux alentours de 40%, pourcentage nettement supérieur à celui des keiretsus japonais, qui avoisine les 20%⁶.

Tableau 1. Structure de contrôle des chaebols et des keiretsus

Chaebol	Famille	Auto-contrôle	Total	Keiretsu	Auto-contrôle
<i>Samsung</i>	8,50%	44,70%	53,20%	<i>Mitsubishi</i>	27,80%
<i>Hyundai</i>	27,50%	40,30%	67,80%	<i>Sumitomo</i>	24,20%
<i>Lucky-Gold.</i>	7,60%	30,60%	38,30%	<i>Mitsui</i>	17,10%
<i>Daewoo</i>	9,80%	40,60%	50,40%	<i>Fuyo</i>	15,60%
<i>Sunkyong</i>	21,50%	29,10%	50,60%	<i>Sanwa</i>	16,50%
<i>Ssangyong</i>	7,60%	34,40%	42,00%	<i>Dai-Ichi</i>	12,50%

Source: *Sogeko (1992) et Tokyo Business Today (1992)*

Pour ne pas perdre leur contrôle, les familles ont profité des taux d'intérêts artificiellement faibles pratiqués en Corée du Sud pour financer leur développement par l'emprunt. Le niveau d'endettement des conglomérats coréens est aujourd'hui bien préoccupant. La principale conséquence de cet état de fait est que les charges financières grèvent les résultats, au demeurant peu spectaculaires, des conglomérats. Cet endettement, qui alourdit la gestion des chaebols, pouvant parfois les forcer à réduire leurs investissements, pose sur l'avenir des susdits groupes une épée de Damoclès redoutable. Il suffit, en effet, que le gouvernement cesse de soutenir un chaebol pour que les établissements financiers cessent de lui prêter de l'argent (par exemple, Kukje en 1985 ou Hyundai en 1992).

Tableau 2. Ratio d'endettement des principales filiales des chaebols

Chaebol	Entreprises	Ratio
<i>Samsung</i>	Samsung Heavy Industries	544,2
	Samsung Electronics	398,1
<i>Hyundai</i>	Hyundai Motor	453
	Hyundai Electronics	568,9
<i>Lucky-Goldstar</i>	Lucky Ltd	176,2
	Goldstar Co.	344,6
<i>Daewoo</i>	Daewoo Shipbuilding	296,3
	Daewoo Corp.	290,8
<i>Sunkyong</i>	Yukong Ltd	390
	SKI	412,6
<i>Ssangyong</i>	Ssangyong Cement	170,8
	Ssangyong Oil	186,4

Source: *Business Korea (1992)*

⁶. Korea Economic Weekly, 13 Juillet 1992

Il est à noter que les chaebols font partie intégrante de l'histoire récente de la Corée du Sud, et ce, surtout du fait de leur poids extrêmement important dans la société. Selon les statistiques coréennes, les 30 premiers chaebols représentent près de 90% du PIB et 40% de la propriété foncière, et captent 70% des crédits bancaires. Ainsi contrairement à la situation au Japon où une combinaison grandes entreprises / réseaux denses des PME permet à l'économie japonaise de marcher sur les deux jambes grâce à son organisation industrielle diversifiée et hautement spécialisée, les chaebols se trouvent dans une structure industrielle qui ressemble à un cône renversé avec, au sommet très large, les chaebols et, à la base restreinte, une faible densité de PME locales comme fournisseurs et sous-traitants autonomes (P. Régner, 1993). Cette situation quasi monopolistique des chaebols les a conduit à se livrer souvent à une concurrence stérile en cherchant à occuper tous les créneaux de production à la fois et en se souciant plus de la taille et du contrôle des parts de marchés que de la qualité et de la productivité.

Il nous apparaît qu'aujourd'hui, les chaebols n'ont pas encore fini leur crise de croissance. Les *Hoe Jang* continuent de vouloir développer leur groupe. Samsung, qui n'a aucune expérience dans l'industrie automobile, vient de commencer à produire des véhicules industriels depuis l'année dernière. Hyundai veut renforcer sa position dans l'électronique et investit aux États-Unis tout en internationalisant Hyundai Motor. Quant à Lucky-Goldstar, ce géant coréen de la chimie et de l'électronique, il veut devenir un grand de la finance. Cette volonté d'entrer dans la finance est d'ailleurs partagée par tous les chaebols, qui admirent la capacité de leurs homologues nippons à mobiliser rapidement les fonds dont ils ont besoin, tandis qu'eux restent dépendants de la bonne volonté des banques commerciales. Néanmoins, jusqu'à ce jour, le gouvernement a réussi à contenir les ambitions des chaebols dans ce domaine.

VERS UN NOUVEAU VISAGE DES CHAEBOLS

Si la stratégie de développement des chaebols a surtout été marquée, dans le passé, par un grand opportunisme, ceux-ci n'hésitant pas à se lancer dans des secteurs d'activité pour lesquels ils n'avaient a priori aucun avantage compétitif, on assiste, depuis le début des années 90, à une amorce de restructuration des chaebols.

Cette réorientation stratégique consiste d'abord à approfondir les métiers de base. C'est ainsi qu'après avoir longtemps opté pour une stratégie de suiveurs, les chaebols ont massivement investi en Recherche & Développement afin d'obtenir leur indépendance technologique à un moment où leurs fournisseurs traditionnels en brevets, Japon et États-Unis, directement menacés par le succès des chaebols, renâclent à céder leurs technologies. Samsung a ainsi pu développer sa propre technologie en matière de mémoire 4 mégabits et s'est emparé d'une part significative de ce marché aux dépens essentiellement des Japonais. Parallèlement à ces efforts technologiques, les Coréens ont investi dans la qualité de leurs produits afin de les hisser aux normes japonaises. C'est ainsi que Hyundai, à coup de cercles de qualité et d'usines automatisées, a pu avec l'Elantra corriger bon nombre de défauts de sa première voiture, la Pony. Enfin, les chaebols qui avaient longtemps fabriqué leurs produits en OEM, *Open Equipment Manufacturer* (Daewoo fabriquait la LeMans pour General Motors, Lucky-Goldstar des téléviseurs pour Sears), ont commencé à mettre en avant leurs propres marques.

Cette modernisation de la production s'est accompagnée d'une internationalisation de plus en plus marquée de ces entreprises. Hyundai dispose ainsi d'une usine automobile à Bromont (Québec) tandis que Samsung a fortement investi dans les pays d'Europe de l'Est. Mais c'est surtout vers les autres pays du sud-est asiatique que les chaebols se sont tournés. Directement menacés par les hausses de salaires qu'a connu la Corée ces dernières années, les chaebols ont délocalisé une partie de leur production en Thaïlande, en Indonésie, en Corée du Nord mais surtout en Chine et au Vietnam. En fait cette évolution de la stratégie de développement des chaebols marque bien leur passage à un management moderne qui intègre dans sa démarche des concepts de planification à long terme, de cohérence des activités et de professionnalisation du corps dirigeant. Cette tendance est particulièrement bien illustrée par Samsung⁷ qui a beaucoup investi dans la R&D, s'est internationalisé et fait de plus en plus confiance à des managers professionnels pour décider du destin du groupe.

Cette globalisation tardive des chaebols n'a néanmoins pas gommé leur mauvaise image dans leur propre pays, ni la faiblesse structurelle de ces groupes trop dispersés et trop endettés. Vers 1991, l'État a entamé une politique visant à obliger les chaebols à se recentrer sur quelques métiers. Lee Bong-Suh, ministre de l'industrie coréen, a ainsi déclaré: « les chaebols ont à se mesurer dans un marché mondial à des géants comme Sony et General Electric dans les industries de haute technologie. Ils doivent sélectionner les secteurs dans lesquels ils peuvent devenir des leaders »⁸.

La mise en oeuvre de cette politique, officieusement appelée *nouvelle politique industrielle*, n'a pas fait l'objet d'un plan d'ensemble cohérent, le gouvernement ayant plutôt procédé par une série d'ajustements. L'idée maîtresse de cette politique est de réduire l'accès des chaebols au crédit, afin de les obliger à privilégier la rentabilité à la croissance du chiffre d'affaire. Le gouvernement a ainsi obligé les chaebols à lui donner en avril 1991, une liste des trois entreprises de chaque groupe qui continueraient à bénéficier d'un accès libre au crédit, les *core businesses*. parallèlement, le gouvernement a limité les possibilités de financement croisé entre les différentes entreprises d'un groupe tandis que les accords commerciaux privilégiés étaient eux carrément prohibés. Enfin, le gouvernement a interdit les prêts des entreprises d'un chaebol à leurs propriétaires (qui s'en servaient pour financer de nouvelles activités) et incité les *familles royales* (familles fondatrices) à introduire en bourse leur groupe, voire à en céder le contrôle.

Ces mesures n'ont pas eu tous les résultats escomptés, les chaebols ayant détourné l'esprit de la loi. Bien sûr Samsung a cédé le contrôle de sa filiale papetière et de ses grands magasins et annoncé son intention de se spécialiser sur trois grands métiers (électronique, chimie, services), mais on révèle rarement que les entreprises cédées le sont toujours à des membres de la famille fondatrice et ne quittent le groupe que de façon formelle. De manière générale, les chaebols se sont engagés dans des opérations de défense passive, laissant passer l'orage et profitant de l'incertitude politique qui régnait en Corée avant les élections présidentielles de 1992. Seul Chung Ju-Yung, le patron charismatique et autocratique de Hyundai s'est ouvertement opposé au gouvernement et a fondé un parti d'opposition, le Parti National de l'Unification. Mal lui en a pris, puisque son groupe a été durement secoué par les attaques gouvernementales (contrôles fiscaux, baisse des commandes

7. E. Paisley, « The New Age Chaebol », *Far Eastern Economic Review*, 13 mai 1993

8. Laxmi Nakarmi, « The Mad Expansion has to Stop », *Business Week*, 10 Juin 1991

publiques, accès au crédit limité, arrestation d'un des fils de Chung) et s'est retrouvé en difficultés financières ce qui l'a obligé à restreindre ses investissements en 1992.

Les chaebols ont donc été amenés à se restructurer, plus lentement peut-être que ne l'aurait voulu le gouvernement, mais peut-être aussi de manière plus profonde. On assiste ainsi à une autonomisation des grandes filiales de chaque groupe et parallèlement à leur entrée en bourse. Lucky-Goldstar, le groupe aux 66 filiales, s'est ainsi réorganisé en secteurs d'activités gérés de manière autonome. La mue la plus marquante pourrait bien concerner Hyundai. En effet, depuis la défaite de Chung aux élections présidentielles de décembre 1992, le groupe est plongé dans l'incertitude et pourrait bien exploser au profit des différents frères et fils de Chung⁹.

CONCLUSION: LES FUTURS CHAEBOLS SERONT-ILS DES KEIRETSUS?

L'histoire, somme toute récente, des chaebols coréens montre des ressemblances importantes avec l'histoire des zaibatsus japonais d'avant-guerre. Par leurs origines, leurs stratégies de développement, leurs politiques de diversification, voire leurs liens avec l'État, les chaebols sont en effet très proches des zaibatsus. Toutefois, pour des raisons essentiellement politiques, les zaibatsus ont dû progressivement se transformer en keiretsus, forme d'organisation qui finalement s'est révélée parfaitement adaptée aux réalités économiques de la fin du XX^{ème} siècle¹⁰. Si les chaebols suivent le même processus de développement que les zaibatsus en accéléré, il est possible de conclure à une prochaine mutation des chaebols en sociétés moins monolithiques et plus décentralisées.

En fait, les besoins en financement des chaebols allant en augmentant, il est probable que les grandes familles vont devoir se résoudre à introduire plus largement leurs entreprises en bourse. Ces introductions favoriseront la montée en puissance des managers professionnels au sein des groupes, ouvrant la voie à une réforme des chaebols. D'ailleurs, ne pouvant plus se contenter de recourir à des importations massives et onéreuses de composants à intensité technologique de plus en plus forte, mais de moins en moins compensées par la modération des coûts salariaux et par la manipulation de moins en moins possible de taux d'intérêts, les chaebols doivent développer des nouvelles relations avec les fournisseurs et les PME locaux. En somme, un changement en profondeur s'impose aujourd'hui aux chaebols. Cette mutation est d'autant plus nécessaire que la population coréenne semble les supporter de moins en moins bien du fait de leurs nombreux abus: spéculation foncière, endettement massif, corruption, répression syndicale, ...

Il est pourtant encore hasardeux de conclure à une transformation des chaebols en keiretsus, d'autant plus que les entreprises japonaises affiliées aux keiretsus raffermissent actuellement les liens qui les unissent. Par exemple, Mitsubishi Kasei (ciment et minerai) et Mitsubishi Metal ont fusionné pour donner naissance au plus grand fabricant japonais de matériaux de construction. Parallèlement, on assiste à l'émergence de nouvelles alliances au Japon, dictées cette fois par des considérations plutôt stratégiques. C'est ainsi que Mitsui a fusionné la Mitsui Bank, fragilisée par la crise de l'immobilier, avec la Taiyo Kobe Bank, tandis que le groupe Fuyo a cédé le contrôle de Fuji Heavy

⁹. Laxmi Nakarmi, « The Showdown over Hyundai », *Business Week*, 1 février 1993

¹⁰. Les zaibatsus ont ainsi échappé à la critique qui a affecté au début des années 1980 les conglomérats américains (ITT, United Technologies).

Industries (fabricant des voitures Subaru) à Nissan, handicapée qu'était Fuji par la trop petite taille de sa filiale automobile. Le redécoupage des keiretsus fait dire à certains observateurs que le Japon vient d'entrer dans une nouvelle phase de son histoire industrielle. John Casey, analyste pour le courtier W.I. Carr à Tokyo, a ainsi déclaré, dans le journal *Euromoney*¹¹, que des « méga-compagnies vont émerger de ce qui n'était jusque là que des groupes de sociétés disparates ».¹²

Même si la logique voudrait que l'évolution des chaebols coréens se fasse dans le sens d'une structure de type keiretsu, il ne faudrait cependant pas oublier les pesanteurs socioculturelles qui font qu'en Corée, ces mutations pourraient, si elles n'étaient pas brusquées par quelques événements imprévus, prendre plus de temps qu'il ne le faudrait¹³. Voilà bien le défi auquel sont confrontés aujourd'hui les chaebols; de leur aptitude à le relever, dépend leur avenir à un moment où de nouveaux compétiteurs asiatiques (Thaïs, Indonésiens, Chinois, ...) arrivent sur le marché mondial.

RÉFÉRENCES PRINCIPALES

- AMSDEN A. (1989), Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization, Oxford University Press, New York.
- ANONYME. (1992), Yearbook on the Korean Economy and Business 1991/1992, *Business Korea*, Séoul.
- ANONYME. (1993), « An End to Keiretsu », *Journal of Commerce*, 7 septembre.
- ANONYME. (1993), « Fortune's Global 500 », *Fortune*, 26 juillet.
- CHAPONNIERE J-R (1991), Corée du Sud: un Partenaire Industriel, Nord-Sud Export Consultants, Paris.
- _____ (1985), La Puce et le Riz, Armand Colin, Paris.
- CHUNG Kae H. et LEE H. C. (Éd.) (1989), Korean Managerial Dynamics, Praeger, New York.
- CHUNG H. LEE. (1990), The Economic Development of Japan and Korea, Praeger, New York.
- CLARK R. (1979), The Japanese Company, Yale University Press, New Haven (Conn.).
- KIM W. C. (1992), Every Street is Paved with Gold, Times Books International, Singapour.
- NAKARMI L. (1993), « The Showdown over Hyundai », *Business Week*, printemps.
- _____ . (1991), « The Mad Expansion has to Stop », *Business Week*, 10 Juin.
- PAISLEY E. (1993), « The New Age Chaebol », *Far Eastern Economic Review*, 13 mai.
- REGIER P. (1993), «Industrialisation de la Corée du Sud: À la Recherche du Rôle des Petites et Moyennes Entreprises», *Revue Tiers Monde*, no 135, Paris.
- SHALE T. (1990), « Reawakening the Sleeping Giant », *Euromoney*, novembre.
- SOGEKO-KOREAN FRENCH BANKING CORP (1992), The Chaebol, Étude non publiée, Séoul.
- STEERS R. M. et al. (1989), The Chaebols, Korea' New Industrial Might, HarperBusiness.

¹¹. Tony Shale, « Reawakening the Sleeping Giant », *Euromoney*, Novembre 1990.

¹². Dans un court éditorial, le *Journal of Commerce* met en doute cette affirmation en notant le durcissement des autorités japonaises contre les pratiques commerciales privilégiées entre entreprises d'un même keiretsu. Anonyme, « An End to Keiretsu », *Journal of Commerce*, 7 septembre 1993.

¹³. La *Far Eastern Economic Review*, dans un dossier consacré à Samsung, rapportait ainsi les paroles d'un jeune cadre qui disait: « Dans 10 ans, quand ils (les dirigeants actuels) seront tous partis à la retraite, nous deviendrons compétitifs sur le plan mondial ». (E. Paisley, 1993)