

## LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DES CONGLOMERATS COREENS: DU CONTROLE A L'AUTONOMIE

**Jean-Jacques PLUCHART**

La crise des économies d'Asie-Pacifique survenue en 1997 a entraîné une remise en cause parfois radicale des modèles d'organisation considérés comme à l'origine du "miracle asiatique". Krugman (1998) observe que " la crise asiatique est venue rappeler que le libre jeu des forces du marché à l'échelle internationale, n'est pas compatible avec le maintien de systèmes locaux opaques, inefficaces et contrôlés de façon laxiste ". Dans le cas de la Corée du Sud, Camdessus, directeur général du F.M.I., souligne en particulier " qu'il fallait aller au-delà du symptôme " crise de change " et porter remède à des problèmes de fond, c'est-à-dire démanteler un système économique fondé sur les conglomérats - les *chaebols* -, la collusion entre l'Etat, les banques et les entreprises, ainsi que la fermeture des marchés " <sup>1</sup>. La représentation du " modèle asiatique " repose sur la transposition, parfois hâtive, de paradigmes occidentaux aux stratégies, aux organisations et aux cultures des conglomérats asiatiques. Bien que ces groupes à la fois privés, diversifiés et internationalisés, aient été considérés comme les principaux moteurs de la "croissance à deux chiffres" du Japon, puis des "dragons" et des "tigres", ils sont aujourd'hui perçus comme les principaux facteurs de la crise de 1997. Leurs modes de gouvernance, leurs formes d'organisation et certaines de leurs valeurs collectives, ont pu être dénoncés comme contraires aux règles du jeu des marchés internationaux. Les processus organisationnels des conglomérats coréens (les *chaebols*)<sup>2</sup> ont été plus particulièrement jugés responsables de la crise qui a frappé la 11ème puissance économique mondiale. La stratégie de développement des *chaebols* a longtemps fait l'objet de stéréotypes réducteurs:

" Le parcours?...D'abord, on importe. Et puis on fabrique. Tout. Du sucre, des engrais, du textile. Mais plus on fabrique, plus on aime fabriquer. Samsung a désormais une production, qui va des produits de base aux réacteurs d'avion, en passant par l'électronique de pointe et la construction navale. Samsung décide de faire des téléviseurs, ce qui exige des tubes cathodiques. Qu'a cela ne tienne, Samsung va fabriquer ses propres tubes. Mais un tube, c'est d'abord du verre?...Qu'a cela ne tienne. Samsung crée ses propres verreries..." <sup>3</sup>.

Jusqu'au début des années 1990, le principal avantage concurrentiel des *chaebols* a résidé dans l'intégration verticale de leurs filières industrielles et dans l'accumulation d'économies d'échelle. Cette " stratégie de volume " a été favorisée par les structures familiales du capital, les organisations néo-tayloriennes du travail et la culture néo-confucéenne des conglomérats. Mais l'accélération de l'innovation et l'intensification de la concurrence sur les marchés internationaux ont progressivement transformé ces atouts en handicaps. Malgré leurs efforts en vue de responsabiliser les salariés, de diversifier leurs compétences et de stimuler leur créativité, les managers coréens n'ont pu reconstruire à temps de nouveaux avantages concurrentiels (Chan, 1997). Les nouvelles trajectoires stratégiques des *chaebols* ont donc été assortis de changements organisationnels et culturels, dont la crise de 1997 s'est avérée être à la fois le "révélateur" et l'"effecteur". L'objet de la présente recherche est de retracer ce processus de transformation d'un système de contrôle en un système d'autonomisation des ressources humaines.

<sup>1</sup> Entretien entre M. Camdessus et B. Pons, Le Monde, 6 décembre 1997.

<sup>2</sup> La notion de *chaebol* désigne un groupe de sociétés privées contrôlées par une famille fondatrice. Jusqu'en 1997, les *chaebols* étaient dominés par six conglomérats (les " big six "): Hyundai, Samsung, Lucky Goldstar (L.G.), Daewoo, Ssangyong et Sunkyong.

<sup>3</sup> Déclaration du professeur Kim Jong-seok, rapportée par le journal Le Monde, 9 septembre 1988.

## 1. LE REFERENTIEL THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Les principales représentations du "modèle coréen" reposent sur des concepts d'économie industrielle, de management des entreprises et de sociologie des organisations, qui s'inscrivent dans les courants - respectivement contractuel, institutionnaliste et évolutionniste - de représentation de l'entreprise.

### 1.1. Les approches contractuelles

Les organisations des *chaebols* ont été analysées à la lumière de la théorie des "coûts de transaction" (Williamson, 1985), notamment par Whitley (1997, a et b): une allocation autoritaire des ressources internes leur a permis d'économiser certains coûts d'accès au marché, mais elle a aussi affaibli leur capacité d'adaptation aux changements de leur environnement. Cet arbitrage "en faveur de la hiérarchie, mais contre le marché" est également observé par Whitley, dans la structure familiale du capital des "big six", ainsi que dans l'organisation centralisée et hiérarchisée de leurs filiales et réseaux de sous-traitance. Ces relations assorties de coûts élevés d'agence - théorisées par Jensen et Mekling (1976) - ont contribué à couper les dirigeants des *chaebols* des réalités du marché international.

Un schéma explicatif plus global s'inspire des célèbres travaux d'Aoki (1986 et 1994), qui oppose deux types de firmes, "A" et "J": le premier (ou "modèle américain") présente une organisation pyramidale rigide, marquée par une spécialisation des tâches, une séparation entre les niveaux de conception et d'exécution, un transfert des risques sur les sous-traitants; le second (ou modèle "japonais") se caractérise au contraire par une priorité accordée à l'innovation et à la flexibilité organisationnelles. Les recherches de Kim Heung-ki (1995) montrent ainsi que la fragilisation des *chaebols* est attribuable au caractère hybride de leurs processus organisationnels, en transition entre le "modèle A" et le "modèle J". La mise en place tardive de processus internes de responsabilisation des acteurs de l'entreprise, plus animés d'un "sens du suivisme" que d'un "esprit pionnier" en matière technologique et organisationnel, se serait avérée être un des facteurs destabilisateurs du "modèle coréen".

### 1.2. Les approches institutionnalistes

Prolongeant les approches contractuelles, les théories institutionnalistes et néo-institutionnalistes fondent le développement économique d'un Etat-nation sur ses structures de pouvoir et ses systèmes dominants de valeurs. De nombreux travaux (Yoo Hak-sang, 1985; Lee C.H., 1992; Shin, 1998; Lee J.W., 1998) s'efforcent de montrer que le "modèle coréen" repose sur un "système internalisé" (surnommé "Korea incorporated") instauré entre l'Etat, les *chaebols* et le réseau bancaire, qui a substitué aux lois du marché une hiérarchie administrative et managériale:

"L'expérience de la Corée du Sud démontre qu'un pays en développement doit adopter un système d'économie de marché, mais qu'il peut accélérer son développement économique en établissant des institutions qui ne relèvent pas du marché, si elles lui sont complémentaires et adaptées à sa culture et à son histoire" (Lee, 1992).

Selon notamment Bosche (1993), Lee-linké (1996), Yoo Junghwan (1995), les institutions et organisations coréennes ont de profondes racines culturelles. La célèbre typologie d'Hofstede et Bond (1988) définit le management sud-coréen comme marqué par "une grande distance hiérarchique, un modèle bureaucratique et une organisation pyramidale". Le "iracle coréen" serait ainsi moins attribuable à la logique d'un processus de développement qu'à un système de valeurs fondé sur la tradition néo-confucéenne. Le dynamisme coréen puiserait ses ressources à la fois dans l'engagement au travail ("workholisme") - stimulé par des valeurs de nationalisme économique - et par le sens de "l'harmonie" entre acteurs sociaux, au sein de la famille, de l'entreprise et de la société civile. Cette interprétation répandue en Occident suscite toutefois un vaste débat, dans la mesure où le confucianisme a pu d'abord être considéré comme un frein à l'industrialisation asiatique au début du XXème siècle, et qu'il est paradoxalement tenu par certains comme un obstacle à la modernisation à la fin du XXème siècle.

### 1.3. Les approches évolutionnistes

Les représentations évolutionnistes de la firme reposent principalement sur leur processus d'innovation et sur leur dynamique concurrentielle. Suivant le modèle "pré-évolutionniste" de reproduction -appliqué à l'économie coréenne notamment par Lorot et Schwab (1986), puis par Abdelmaki et Mundler (1997) -, l'insertion de cette dernière dans les "trois cercles" asiatiques (Japon - "dragons" - "tigres") aurait stimulé la rivalité entre les Etats-nations et la concurrence entre les conglomerats asiatiques. Les effets d'entraînement générés par l'innovation et la qualité japonaises, d'une part, et par les faibles coûts des facteurs de production des Nouveaux Pays Industrialisés, d'autre part, auraient directement stimulé le développement des *chaebols* coréens. Le processus organisationnel des *chaebols* aurait été ainsi "mis sous tension" entre le "système d'innovation" du Japon et le "système de volume" des "pays-ateliers" asiatiques.

Des schémas explicatifs globaux - apparentables au courant évolutionniste - sont par ailleurs avancés par Porter (1990) et Krugman (1994). Dans son modèle du "losange" (ou du "diamant"), Porter observe que les ressources humaines coréennes - constituées "d'une main d'oeuvre abondante, bien formée et motivée, mais d'un niveau scientifique et technique limité" -, ont été encadrées par un système de management autoritaire et hiérarchisé. Les capitaux d'origine locale et étrangère, ont été "judicieusement" canalisés - grâce à un mode de gouvernance "internalisé" - en faveur des activités exportatrices. Dénonçant le "mythe du miracle asiatique", Krugman (1994) a soutenu également que "l'Asie croît par transpiration et non par innovation, travaillant plus mais pas mieux". Young (1994) a aussi prévu que, réduite à un modèle de "croissance primaire", l'économie coréenne risquait, lorsqu'elle aurait perdu ses avantages concurrentiels fondés sur un système néo-taylorien, d'accuser un ralentissement durable de sa croissance.

Avant la crise de 1997, le "Korea-type management" semblait occuper dans les littératures économique et managériale, une position intermédiaire entre le modèle japonais et le modèle chinois:

#### LES STEREOTYPES ORGANISATIONNELS COREENS, JAPONAIS ET CHINOIS

Critères	Modèle coréen ( <i>chaebols</i> )	Modèle japonais ( <i>keiretsus</i> )	Modèle chinois (hors joint-ventures étrangers)
<b>Culture d'affaires</b>			
Gouvernement d'entreprise	Famille	Famille / management	Etat/famille
Relations avec l'environnement	Coopération/marchandage	Coopération	Marchandage
Processus d'innovation	Externe	Interne/externe	Externe
Système dominant de valeurs	Confucianisme/ Nationalisme	Harmonie/ Nationalisme	Confucianisme
<b>Organisation</b>			
Structure	Fonctionnelle	Fonctionnelle/ Divisionnelle	Fonctionnelle
Style de pouvoir	Paternaliste	Paternaliste/ Participatif	Paternaliste
Style de management	Autoritaire	Coopératif	Autoritaire
Relations hiérarchiques	Loyauté/discipline	Loyauté	Discipline
Système de motivation	Prestige/intérêt	Prestige	Intérêt
Responsabilité	Individuelle	Collective	Collective
Processus décisionnel	Hiérarchique	Collectif	Hiérarchique
Planification	Court-moyen terme	Long terme	Court terme
Systèmes de contrôle	Hiérarchique	Spécifique (Qualité, Kaizen...)	Court terme

<b>Gestion des ressources Humaines</b>			
Critères de recrutement	Diplômes	Diplômes/réseaux	Réseaux
Type de formation	Terrain	Filières	Terrain
Promotion	Ancienneté/mérites	Ancienneté/mérites	Ancienneté
Faible rotation	"à vie"	"à vie"/faible rotation	Faible rotation

Source : Beshorner, Lang, 1997.

Ce positionnement hybride met en lumière les contradictions internes du modèle d'organisation mis en œuvre par les *chaebols* depuis 1960 (Rosenblum, Christensen, 1994; Rumelt, 1995). Il souligne aussi l'intérêt de la problématique soulevée par la présente recherche.

## 2. LA PROBLEMATIQUE, LES HYPOTHESES ET LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE

Cette revue des principaux concepts sous-tendant le "modèle coréen" permet de dégager une constante dans l'analyse du processus de la crise de 1997: les systèmes de gouvernance, d'organisation et de valeurs des *chaebols*, semblent avoir été perçus par les observateurs étrangers - et notamment par les investisseurs internationaux - comme de moins en moins adaptés au nouvel environnement économique et social des marchés. La recherche s'efforce d'identifier l'origine de cette inadaptation croissante, en testant l'hypothèse selon laquelle cette dernière serait attribuable à la difficulté croissante de l'Etat, des entrepreneurs et des salariés coréens, à substituer à leur système traditionnel de régulation par le contrôle, un nouveau système fondé sur l'autonomie des acteurs.

La recherche, dont la visée est exploratoire, fait appel à une méthodologie qualitative et à une approche empirique croisée du terrain. Elle repose sur la collecte de données secondaires et primaires issues des publications d'experts de l'économie coréenne, d'une part, et des perceptions par douze observateurs (cadres d'entreprise et universitaires) de l'évolution des modes de management des firmes coréennes, d'autre part. Leur vécu a été recueilli, au cours du 1<sup>er</sup> semestre de 1998, par deux séries d'entretiens semi-directifs visant à analyser leurs représentations des systèmes de gouvernance et d'organisation des *chaebols*, appliqués avant et applicables après la crise de 1997. Le questionnaire semi-structuré - administré en face à face - comporte quatre principaux items: les modes traditionnels de gouvernance des *chaebols*; les modèles de capitalisme transposables aux structures et à la culture coréennes; les principaux systèmes de contrôle appliqués au sein des *chaebols*; les nouveaux systèmes applicables après la crise. Suivant la méthodologie préconisée par Demazière et Dubar (1997), les perceptions du vécu de la crise ont été retranscrites sous formes de "schèmes" provisoires, spécifiques et communs à chaque catégorie d'acteurs. Une réflexion a été enfin conduite sur les portées et les limites des orientations dégagées, compte tenu des théories et des méthodes appliquées afin d'éclairer la problématique.

## 3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'enquête de terrain permet d'identifier les principales faiblesses des modes de gouvernance, des formes organisationnelles et des systèmes dominants de valeurs observés au sein des *chaebols*.

### 3.1. Les limites du mode de gouvernance coréen

La plupart des experts interrogés soulignent les différences fondamentales entre les formes coréenne, japonaise et chinoise de capitalisme<sup>4</sup>; ils mettent en lumière les insuffisances croissantes du "corporate governance" des *chaebols*, qui - conjuguées à certains traits de leur culture managériale - expliqueraient les principales dérives de leurs stratégies et de leurs organisations.

<sup>4</sup> Au début de 1997, près de la moitié de la production industrielle et du tiers du P.I.B. étaient contrôlés par les *chaebols*, tandis que les *keiretsus* ne contribuaient qu'au quart de la valeur ajoutée japonaise, et les conglomerats chinois entre 10 et 60% des P.I.B. des N.P.I. asiatiques.

### 3.1.1. Un capitalisme familial

Les holdings et les principales filiales des *chaebols* sont contrôlées par les “ grandes familles ”, dirigées par les “ *whoe-jangs* ” (les fondateurs ou leurs héritiers directs); les banques, les compagnies d’assurances et les maisons de commerce n’y assument pas le rôle de mutualisation des intérêts, des compétences et des risques qu’exercent leurs homologues japonais et chinois. Ce “ capitalisme familial ”, mis en place au cours des années 1960, a permis de soustraire l’économie coréenne de l’emprise du capitalisme étranger (notamment américain) et de la tutelle des groupes sociaux alors dominants (aristocratie, propriétaires terriens, diaspora chinoise...). Les planificateurs publics et les dirigeants des *chaebols* - réunis en un “ état major général de l’économie ” (Wade, 1990) - ont progressivement construit un “ modèle internalisé ” de contrôle des ressources (“ Korea incorporated ”). L’administration, le système financier et les grandes firmes fonctionnaient alors comme une “ organisation intégrée ”: les pouvoirs publics agissaient à la fois indirectement sur les marchés et directement sur les entreprises, grâce à une “ entente gouvernement-conglomérats ”, “ ce qui réduit l’incertitude, l’opportunisme, le nombre de variables indéterminées et les coûts de transaction, améliore l’information et étend la rationalité économique ”. Hochin (1988) résume ainsi le processus décisionnel des actionnaires-dirigeants des *chaebols*:

“ Non pas tellement la concertation et la planification détaillée, mais d’avantage la méthode du plongeon, le fait de se lancer, d’observer les résultats, d’ajuster la politique et de répéter le processus jusqu’à ce que la combinaison appropriée soit atteinte ”.

La structure de gouvernance des *chaebols* leur a permis jusqu’en 1997 de s’affranchir de “ a tyrannie du court terme exercée par les investisseurs financiers et les épargnants ” (Porter, 1992), mais elle a également favorisé les comportements opportunistes, illustrés notamment par la multiplication de projets d’investissement risqués à forts effets de levier financier. A partir de 1994, ce système s’avérant de plus en plus inadapté aux exigences de l’ouverture de l’économie et de la démocratisation de la société, l’Etat a demandé aux familles contrôlant les *chaebols*, de plafonner à 40 % leurs participations dans les holdings des conglomérats, mais cette directive n’a pas été suivie d’effets. La “ transformation du système de collusion en système de corruption ” entre l’Etat et les dirigeants des *chaebols*, a encouragé les conflits sociaux et les “ affaires ” à partir de 1996. Ces événements ont alerté l’opinion et les créanciers étrangers sur la fragilité du modèle d’organisation coréen.

### 3.1.2. Une absence de contre-pouvoirs

Contrairement aux *chaebols*, les “ *keiretsus* japonais sont liés aux banques internes (“ *main banks* ”), aux compagnies d’assurances, aux *soho shoshas* (maisons de commerce) et aux firmes industrielles affiliées ou partenaires, par des transactions et par des participations croisées, qui les protègent contre les raiders étrangers (Koyama, Dolles, 1997). Des “ Clubs de Présidents ” fixent les orientations stratégiques des conglomérats, dont chaque membre conserve une certaine autonomie (Weinstein, Yafeh, 1995). Ces Clubs sont notamment attachés à certains principes de “ démocratie industrielle ”, s’efforçant de favoriser la mutualisation des risques et la coopération à long terme entre affiliés (Aoki, Patrick, 1994). Les “ *main banks* ” et les *soho shoshas* leur apportent un ensemble intégré de services (“ Professional Service Organization ”): financements, surveillance comptable, ingénieries financière, fiscale et juridique, intermédiation commerciale, transferts intra-groupes, gestion des risques... La stabilité des relations entre affiliés contribue à limiter les asymétries d’information et les coûts de transaction intra-groupes. Les coûts d’agence sont couverts par la rente procurée aux “ *main banks* ” par le surendettement des firmes affiliées (Nakatani, 1984). Ce modèle obère la rentabilité des firmes les plus performantes, mais limite les défaillances des entreprises émergentes ou exposées à une concurrence excessive. Il les soustrait partiellement aux exigences de rentabilité à court terme des fonds de pension et favorise les visions à plus long terme. C’est pourquoi, au cours des années 1990, les structures des *keiretsus* et la rentabilité des “ *main banks* ” sont dans l’ensemble demeurés stables, malgré la récession de l’économie japonaise, alors que celles des *chaebols* ont été profondément remises en question par l’Etat coréen et par la communauté financière internationale (Williamson, 1997).

### 3.1.3. Une insuffisance des réseaux

Les structures des *chaebols* diffèrent également de celles des conglomerats (*qiye jituan*) de la diaspora chinoise (*hua qiaos*). Ces derniers fédèrent des réseaux de P.M.E. familiales plus souples et moins puissants que ceux des *chaebols* (Hamilton et alii, 1990). Dans la plupart des pays d'Asie, les conglomerats chinois ne peuvent exercer des activités dans les secteurs protégés, réservés aux seules entreprises publiques. Contrairement aux *chaebols* - dont l'expansion a été largement financée par des fonds publics et par des prêts garantis par l'Etat -, les *qiye jituan* ont bénéficié d'aides sporadiques et limitées de la part des Etats locaux. Ils sont par ailleurs plus ouverts aux alliances avec des groupes internationaux (Lasserre et Schutte, 1996); aussi présentent-ils des structures disparates (juxtaposition de firmes "parentes", "soeurs", "alliées...") et sont-ils pilotés par des "directions collégiales". Leur logique de développement est à la fois patrimoniale et sociale: la création ou le rachat d'une entreprise résulte de liens familiaux de réciprocité et de confiance, mais cette solidarité et cette loyauté ne sont ni intangibles ni exclusives. La faiblesse des réseaux constitués entre *chaebols* a rendu difficiles les restructurations industrielles ("big deals") exigées par le F.M.I. et le gouvernement coréen au lendemain de la crise.

Ainsi, les structures familiales de gouvernance des *chaebols* sont dans l'ensemble perçues comme difficilement apparentables aux autres principales formes de capitalisme asiatique. Cette singularité réside notamment dans le caractère excessivement centralisé et cloisonné des systèmes de pouvoir et des processus décisionnels des *chaebols*.

## 3.2. L'évolution des formes organisationnelles

Selon l'ensemble des experts consultés, le modèle socio-professionnel de la Corée du Sud a longtemps reposé sur une logique néo-taylorienne d'organisation du travail, induisant, selon Kim (1994), "une gestion de ressources humaines mécaniste basée sur les "3 S": "Spécialisation, Simplification, Standardisation". Les dirigeants des plus grands *chaebols* se sont efforcés, au cours des années 1990, d'atteindre les "4 S": "customer Satisfaction, employee Satisfaction, factory Satisfaction, social Satisfaction". Ce projet a été assorti de tentatives de réorganisation des systèmes de production, de redynamisation du processus d'innovation et d'ouverture à l'international.

### 3.2.1. La réorganisation des systèmes de production

La plupart des enquêtés ont observé un assouplissement du "néo-taylorisme à la coréenne" (généralement qualifié de "hyundaïsme"), au cours des dix dernières années, surtout grâce à l'adoption de certains processus de fabrication japonais. Ces réformes semblent avoir été dans l'ensemble acceptées par les salariés coréens, de plus en plus réfractaires aux tâches dites des "3 D" ("Dangerous, Difficult, Dirty"). Elles ont néanmoins heurté la fraction la plus conservatrice des travailleurs convaincus, par la propagande officielle des années 1970, de la supériorité du "hyundaïsme" sur les autres grands systèmes d'organisation de la production, le "fordisme" et le "toyotisme" (Boyer, 1992):

- Le modèle américain ("fordisme") - développé à partir des années 1920 - repose sur la conjugaison de quatre facteurs: un système de production planifié, contrôlé et standardisé; une division du travail; une contractualisation des salaires, assortie d'une certaine instabilité de l'emploi; une consommation de masse tirée par les revalorisations des salaires.

- Le modèle japonais ("toyotisme") - mis au point au cours des années 1950 - s'oppose au "fordisme" par une organisation du travail en équipe, par un système de production semi-automatisé en "juste-à-temps", une sensibilité des salaires à la conjoncture -compensée par une relative sécurité de l'emploi - et une croissance de la consommation induite par les gains de productivité.

- Le modèle coréen ("hyundaïsme") - perfectionné à partir des années 1970 - s'est inspiré des deux types précédents, avec une organisation à la fois "néo-taylorienne" et en "juste-à-temps", un régime d'emploi "garanti" (seulement au sein des grands *chaebols*) et une consommation intérieure stimulée par des hausses de salaires supérieures aux gains de productivité (jusqu'en 1992).

Cette flexibilisation des systèmes productifs coréens s'est accompagnée d'initiatives dispersées (souvent testées dans les filiales étrangères) en faveur d'un réapprentissage individuel et collectif. L'objectif affiché par les dirigeants - mais diversement perçu par les salariés - était la diffusion à tous les niveaux de l'entreprise

d'états d'esprit et de styles de travail "positifs, progressistes, créatifs, empathiques et orientés vers le client". Les initiatives les plus spectaculaires (spontanément évoquées par les observateurs interrogés) ont été prises par les groupes Samsung et Hanjung, considérés comme les "pionniers" des nouvelles formes d'organisation coréennes (Kim Heung-ki, 1995):

- Samsung a lancé son fameux programme intitulé "intégration multifacettes" - destiné à créer des transversalités entre organisations, systèmes et compétences - en concentrant en 1994 et 1995 ses divers centres étrangers de recherche, de production et de distribution de matériels électroniques sur les plate-formes de Tijuana (Mexique) et de Wynyard (Royaume-Uni).

- Hanjung (Korea Heavy Industries and Construction) a appliqué le plan "H.P.I." ("Hanjung Productivity Innovation"), destiné à atteindre "l'état d'excellence" à l'horizon 2000, par un apprentissage collectif en trois étapes: une prise de conscience des faiblesses de la culture de service public (1991-1992); le développement des compétences managériales et des capacités d'anticipation (1993 -1994); la stimulation des valeurs de compétitivité et de créativité (à partir de 1995).

### 3.2.2. Le développement des capacités innovatrices

Ces initiatives ont été suivies par la plupart des autres *chaebols*, qui se sont également efforcés, par l'annonce de programmes ambitieux, de "transformer l'esprit de sacrifice en sens de la mission" et "l'énergie productive en capacité créatrice" (Ungson, 1997) :

groupes	intitulés des principaux programmes
Samsung	<i>New management</i>
Hanjung	<i>Hanjung Productivity Innovation</i>
Hyundai	<i>Hyundai face au monde, Changement technologique</i>
Lucky Goldstar	<i>Management pour le XXeme siècle</i>
Daewoo	<i>Management global</i>
Ssangyong	<i>Excellence du monde</i>
Posco	<i>La 1ère classe du XXI° siècle</i>
Hanhwa	<i>Le 1er rang dans le monde</i>

Source: rapports annuels

Afin de combler leurs handicaps, les conglomérats ont affiché "des visions offensives du futur", soulignant la proximité des échéances de l'an 2000, des tournants du XXIeme siècle, du passage au 3eme millénaire,... Conscients du handicap d'image frappant les produits coréens sur les marchés étrangers, les dirigeants des *chaebols* ont logiquement axé leurs programmes sur l'amélioration de la qualité des produits et du service à la clientèle.

Un des leviers de changement actionnés par les *chaebols* a consisté en des "démarches qualité" de plus en plus "totales": "il faut maintenir la qualité de nos produits, ou bientôt nous n'existerons plus au niveau mondial", déclarait le président de Samsung en 1994. Le "New Management" du second *chaebol* avait pour priorité de concentrer les efforts du groupe sur les activités à forte valeur ajoutée, et d'y promouvoir une gestion de la "qualité totale", par des opérations de plus en plus lourdes: campagne de sensibilisation "quality first", recherche de certifications internationales, affichage de "déclarations publiques de qualité" des produits, mise en place de "cercles de qualité", création d'un "centre de protection des consommateurs",... La plupart des "démarches qualité" coréennes ont toutefois mis en pratique un slogan ("la qualité japonaise à prix chinois") généralement bien perçu par la clientèle coréenne, mais souvent jugé paradoxal sur les marchés occidentaux. Ces démarches - conforme au "modèle de reproduction"<sup>5</sup> - n'ont pas toujours été préparées par des actions suffisantes d'information et de formation internes. Aussi ont-elles insufflé au sein de la plupart des *chaebols* des "cultures qualité" plaquées, reposant sur des rituels (remises de prix aux salariés méritants, surmédiatisation des référencements et des certifications qualité,...) et des contrôles mécaniques de la qualité, que sur un processus de responsabilisation et d'innovation parmi les opérateurs.

Un second moteur du changement organisationnel des *chaebols* a résidé dans la "création de valeur" pour les clients, grâce à la promotion d'une nouvelle génération de

<sup>5</sup> Modèle présenté en 1.3. supra.

managers coréens. L'exemple le plus accompli est apporté par le troisième *chaebol* (L.G.), qui a lancé dès 1988 une charte originale, intitulée "Management pour le XXème siècle", visant à réorienter les comportements collectifs de ses salariés vers le marché ("tirer de la valeur pour le client") et l'homme ("manager au service de l'homme"). Sa mise en œuvre - jugée dans l'ensemble réussie par les observateurs extérieurs (Kim, 1994 ; Shin, 1998) - a donné lieu à de multiples actions en faveur du management par projet, de la maîtrise de la valeur et de la gestion des compétences. Le groupe a été structuré en "unités de cultures" relativement autonomes, dotées de "plans d'innovation" spécifiques: Lucky a exécuté le programme "TPM" ("Total Productivity Management"), Goldstar le projet "TPC" ("Total Productivity Control"), Lucky Goldstar International le N.M. ("New Movement"), Goldstar Electron le "C+C" ("Communication and Coordination"), Goldstar Industrial System l' "OVA" ("Organization Value Added"), Goldstar Cable le "Top 1,2,3". Afin de stimuler l'apprentissage, un "comité de développement des hommes compétents" a été chargé de développer au niveau du groupe un programme de gestion des compétences et un système de pilotage par objectifs, afin de détecter, de promouvoir et de contrôler les "L.G. men", définis comme des "hommes d'action ouverts à l'international, professionnels responsables, créatifs, ayant un sentiment élevé d'appartenance au groupe".

### 3.2.3. L'ouverture à l'international

Dès le début des années 1980, les handicaps intérieurs ont incité les firmes coréennes à saisir les opportunités extérieures offertes par la mondialisation des marchés ou "*segvehwa*" (Blanc, Chaponnière, 1990). La délocalisation partielle des structures organisationnelles des *chaebols* à l'international - symbolisée par le fameux slogan "to go global" - a eu notamment des effets contradictoires sur les comportements des salariés coréens: les mots d'ordre de conquête des marchés étrangers ont souvent avivé les réflexes nationalistes, tandis que les incitations à l'intégration multiculturelle ont rencontré des résistances parfois vives (Ungson, 1997 ; Whitley, 1997). La "*segvehwa*" a exigé des comportements moins ethnocentriques de la part des managers coréens, mais elle a aussi remis en question les systèmes de "quasi-emploi à vie" et de gestion de carrière des cadres coréens (Taylor, 1997). Le groupe Daewoo a encouragé l'expatriation systématique de ses cadres: "les seniors à l'étranger, les juniors en Corée" (Kim Woo-chung, 1995), et il a parallèlement fait appel à des ingénieurs étrangers (principalement japonais, anglo-saxons et russes), afin de développer ses projets technologiquement avancés. Ces apports extérieurs ont été dans l'ensemble perçus par l'encadrement coréen plus comme le signe d'une dépendance vis à vis de l'étranger, que comme un processus de fertilisation croisée (Kim Heung-ki, 1995); ils ont même suscité dans certains cas des sentiments d'humiliation, notamment après la réaction négative de l'opinion française face à la tentative de reprise de Thomson Multimédia par Daewoo Electronics en 1996.

## 3.3. Les mutations culturelles

Les freins à la flexibilisation des structures, au développement des capacités innovatrices et à l'ouverture à l'international, ont eu pour principale origine la difficulté pour les acteurs sociaux coréens, de remettre en cause certaines notions et valeurs liées au temps et au risque, d'une part, au nationalisme économique, d'autre part, et enfin, à la culture néo-confucéenne (Klein, Edge, Kass, 1991).

### 3.3.1. La remise en cause des notions coréennes du temps et du risque

Le management asiatique s'inscrit généralement dans un horizon plus long qu'en occident (Covas, Pras, 1995). Cette temporalité constituée à la fois une force et une faiblesse: elle favorise la permanence des objectifs, la stabilité des structures et la continuité des comportements, mais elle contribue aussi à affaiblir les capacités de réaction des organisations. Au cours des années 1990, les dirigeants des *chaebols* ont donc cherché à raccourcir "les horizons du possible". Ainsi le plan "Visio 2000" de Daewoo prévoyait-il en 1993 un triplement de son chiffre d'affaires et un décuplement de ses exportations à l'horizon 2000, tandis que le plan de Samsung assignait-il à chacune de ses filiales l'objectif de figurer parmi les dix leaders mondiaux de leurs secteurs respectifs à la fin du siècle,... Face à la proximité des échéances imposées par la concurrence étrangère et par le gouvernement coréen, les dirigeants des *chaebols* ont été tentés de vaincre les résistances internes en renforçant les systèmes de contrôle: "si la direction ne faisait que suggérer une réforme, le salarié coréen, très conformiste par nature, n'oserait jamais se singulariser" (Choi H.L., 1994). L'urgence des efforts d'autonomisation des acteurs a ainsi généré des "déséconomies liées au temps" (Reingaum, 1982 ; Dierricks et Cool, 1989). L'écart croissant constaté entre les objectifs affichés et les performances observés a

suscité un sentiment d'impuissance parmi les salariés les plus conservateurs. L'accélération du processus de changement par l'accumulation de réformes insuffisamment préparées a modifié la temporalité des acteurs et s'est traduite par des incompréhensions et des résistances croissantes face aux réformes.

La perte de références temporelles a été conjuguée à une remise en question de l'approche coréenne du risque. Le mot "risque" signifie en coréen à la fois "menace" et "opportunité". L'attitude face au risque des décideurs coréens a été longtemps illustrée par la célèbre formule du président de Daewoo : "Trouver des endroits où personne n'a jamais été et faire ce que personne n'a jamais fait" (Kim Woo-chung, 1995). La mise en oeuvre accélérée de programmes de développement des activités et d'autonomisation des managers, a contribué à démultiplier les risques de toutes natures encourus par les *chaebols*. La menace financière a suscité d'abord l'inquiétude parmi les investisseurs étrangers, en raison de l'ampleur croissante de leurs besoins de financement, puis les risques sociaux de cette "fuite en avant" ont été mesurés par les observateurs à la veille de la crise de 1997.

### 3.3.2. Les réactions au nationalisme économique

Selon Park Ung-suh, responsable des études économiques de Samsung, "la clé du succès coréen n'a pas été un leadership brillant, mais l'adhésion collective à un contrat non écrit dans lequel chacun offrait son travail et ses sacrifices à la cause commune de la patrie". La Corée -longtemps qualifiée de "royaume-ermite" - est une péninsule bordée par de puissants voisins - la Chine populaire, la Russie et le Japon et barrée par la "zone interdite du Nord communiste". Cette insularité constitue un des traits de l'identité nationale coréenne, à la fois marquée par un esprit offensif exprimé dans son sens du risque (le coréen est condamné à aller chercher fortune au-delà des mers) et un réflexe défensif (le coréen défend ses traditions contre celles de ses voisins et de l'Occident). Slim Jee-hoon exprime ce "superbe isolement" en ces termes :

"Avec la Corée du Nord au dessus de nos têtes et le puissant Japon en face de nos côtes, nous ne pouvons nous contenter de nous aligner sur les critères moyens asiatiques. La situation géographique fait de nous le laboratoire d'une société inquiète, condamnée à réussir sans pouvoir souffler pour prendre le temps de définir ce qu'elle veut être ni où elle va"<sup>6</sup>.

Le Président Park Chung-hee a placé l'appartenance nationale au coeur du système qu'il a lui même édifié :

"Tout comme un foyer est un petit corps collectif; l'Etat est une communauté plus large (...). Celui qui ne peut maintenir l'ordre dans sa famille toute entière ne peut montrer un grand dévouement envers l'Etat (...). Une société qui met l'intérêt national au-dessus des intérêts des individus se développe plus vite que celle qui ne le fait pas"<sup>7</sup>.

Le nationalisme économique coréen a longtemps reposé sur des rapports étroits à l'éducation, à l'Etat et à l'entreprise. Samsung s'était ainsi choisi pour devise : "le business n'est que notre façon de construire la nation", et "l'esprit Daewoo" a été longtemps fondé sur les trois valeurs-clés de "créativité, de défi et de sacrifice". La remise en cause du système éducatif - de plus en plus jugé archaïque -, la contestation de l'Etat - de plus en plus compromis dans les "affaires" jusqu'en 1997 -, et la fragilisation de l'entreprise coréenne, - progressivement perçue comme non compétitive -, ont naturellement contribué à saper les piliers du nationalisme édifiés depuis plus de trente années par les dirigeants de "Korea incorporated".

### 3.3.3. Les réactions au confucianisme

A l'instar de la plupart des autres firmes asiatiques, les *chaebols* ont étayé leurs avantages concurrentiels sur un ordre néo-confucéen. Le confucianisme a profondément influencé, depuis le XIVème siècle, l'identité et l'éthique du peuple coréen. Il a engendré des traditions et des valeurs partagées dans l'ensemble du corps social (Mizoguchi, Vandermeersch, 1991). L'influence des différentes formes du confucianisme sur le

<sup>6</sup> Citée par J. Hourcade "Identité coréenne et mondialisation", in *Les mutations asiatiques* (op. cit.).

<sup>7</sup> Cité par The Economist (9 décembre 1980), "The Post-Confucian Challenge".

développement coréen a suscité de nombreux travaux et controverses (Hofstede et bond, 1988 ; Bosche, 1993 ; Redding, 1993 ; Lee-Linke, 1996...). La diffusion des valeurs confucéennes a pu être considérée tantôt comme un frein, tantôt comme un moteur du développement. La perception dominante assimile le néo-confucianisme coréen à un système de valeurs - à la fois hérité et construit par les dirigeants des *chaebols* - promouvant une certaine forme de "communautarisme" dans l'entreprise, où les règles de la vie au travail sont dérivées des comportements familiaux. Le *chaebol* a été longtemps projeté par ses dirigeants et perçu par ses salariés, comme une "seconde famille" (Redding, 1993 ; Yoo Junghwan, 1995 ; Whitley, 1997). L'esprit d'entreprise s'y manifeste par l'adhésion à une charte tacite - fondée sur des valeurs de morale, d'ordre et d'action (Bournois, Roussillon, 1998) - et par un sentiment d'appartenance, entretenu par des rites, slogans, maximes, logos, hymnes... Les pratiques collégiales de concertation entre l'Etat et les *chaebols*, et de "consultation tournante" (*pumi*) souvent purement formelle, au sein des entreprises, doivent contribuer à l'appropriation collective des choix. L'ordre communautaire est naturellement assuré grâce à une organisation centralisée, une hiérarchie pyramidale et un système décisionnel autoritaire. Les grands *chaebols* comptent en moyenne un dirigeant de filiale pour 500 salariés, contre un pour 4 à 5000 dans les groupes américains et japonais.

Une approche plus controversée fonde la culture des *chaebols* sur la notion de "leader", de "héro" ou de "manager symbolique", - dérivée de la représentation néo-confucéenne de "l'homme moral" - dont la mission est d'incarner, à l'échelle du groupe et de la nation, des modèles de performances, des valeurs exemplaires ou des idées nouvelles. Le rituel symbolique coréen met ainsi en scène ses "héros visionnaires" (les fondateurs de l'entreprise), ses "héros structurels" (l'expérience de l'organisation) et ses "héros de situation" (les protagonistes d'événements-clés de la mémoire collective), vérifiant ainsi la typologie d'Abraham (1996). Ce processus organisé de symbolisation centré sur les fondateurs a été remis en question, au cours des années 1990, par le vieillissement des pionniers incarnant "l'auto-sacrifice", le "paternalisme" et les "affaires". Elle s'est heurtée à la volonté de l'Etat de réduire l'influence des grandes familles contrôlant des *chaebols*. Elle a souffert de la campagne anti-corruption qui a atteint les présidents de *chaebols* en 1996. C'est pourquoi les actions de communication ont mis de préférence en scène les "acteurs professionnels" (notamment les ingénieurs et les négociateurs) et les événements industriels (les partenariats, innovations, inaugurations de sites...) ou sociaux (les créations de fondations, donations aux associations culturelles ou sportives ...).

Cette mutation culturelle a entraîné la fragilisation d'un des piliers de l'entreprise, la "hiérarchie verticale autour du fondateur" (Hicks, Redding, 1993), observée depuis le début des années 1990. Certains dirigeants de *chaebols* ont lancé des "campagnes d'autocritique collective" et de contestation de la hiérarchie, qui ont rencontré une incompréhension de la part de certains partenaires sociaux et salariés à tous niveaux de l'organisation. L'avènement d'une nouvelle génération de managers coréens ouverts à l'international et le recrutement de cadres étrangers - qui se sont substitués partiellement aux clans familiaux à la tête des *chaebols* - ont contribué à consommer la rupture avec le modèle traditionnel. Le directeur des ressources humaines de Daewoo reconnaissait ainsi en 1996 :

"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".

La société coréenne est par ailleurs tissée de réseaux relationnels régis par des usages et par des solidarités incontournables. Les deux tiers des salariés des *chaebols* doivent leur emploi à leur réseau relationnel; un tiers des cadres dirigeants est lié aux familles fondatrices, tandis que le second tiers émane des milieux politiques et administratifs et que seul le dernier tiers est issu de la promotion interne (Sarlandie de la Roberthie, 1994). Ces réseaux favorisent la circulation de l'information et la capacité de réaction des organisations; ils constituent une solide barrière à l'entrée du marché du travail coréen. Plusieurs facteurs ont affaibli ces réseaux: l'internationalisation des recrutements, les attaques contre le système de collusion entre la classe politique et les grandes familles, l'introduction de la gestion des compétences, qui a partiellement remis en cause les notions de relations et d'ancienneté.

#### 4. CONCLUSION ET DISCUSSION DES HYPOTHESES ET DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche s'est efforcée de dégager des enseignements à la fois théoriques et pratiques sur les processus respectifs de changement des modes de gouvernance, des structures organisationnelles et des systèmes de valeurs des conglomérats coréens. Les observations confirment dans l'ensemble les hypothèses de la recherche: les effets du mode familial de gouvernance des *chaebols* ont été conjugués, jusqu'au début des années 1990, à une collusion Etat-*chaebols* au sein de "Korea incorporated"; cette centralisation du pouvoir a favorisé la mise en place de formes organisationnelles et de systèmes de contrôle principalement orientés vers la réalisation d'"effets de volume", mais, en raison du fort ancrage culturel de ces systèmes, elle a freiné le processus de changement des *chaebols* en faveur de la créativité et de la responsabilisation de leurs acteurs. La validité de ce schéma explicatif doit cependant être relativisée, en raison des limites mêmes des concepts et des méthodes appliqués au terrain observé.

Cette analyse des relations entre les modes de gouvernance et les systèmes de contrôle des *chaebols* montre que la crise de 1997 ne saurait être réduite à un accident systémique ou à une crise importée d'Asie du Sud-Est, mais qu'elle traduit une inadaptation profonde du système "Korea inc" à l'environnement international. Plus généralement, elle confirme l'hypothèse selon laquelle les processus d'ouverture des structures de gouvernance, d'autonomisation des acteurs de l'entreprise et d'intégration culturelle sont étroitement liés. Elle révèle également l'importance des mécanismes d'apprentissage dans l'accumulation et l'adaptation des compétences des organisations; elle appelle donc une approche plus évolutionniste qu'institutionnaliste ou contractuelle, de l'économie et de la société, notamment coréennes (rejoignant les thèses de Chwa et alii, 1998).

L'approche empirique du terrain souffre cependant de plusieurs biais méthodologiques: elle est insuffisamment diachronique dans la mesure où elle est principalement basée sur des perceptions postérieures à la crise, de phénomènes antérieurs à cette dernière; elle repose sur l'exploitation de données primaires et secondaires traduisant les volontés exprimées ou les performances perçues par des acteurs fortement impliqués dans la crise; elle s'appuie sur des représentations construites par un échantillon (non représentatif) de douze témoins émotionnellement marqués par les événements de 1997; elle est instrumentalisée par des concepts économiques et managériaux essentiellement adaptés aux organisations et aux comportements anglo-saxons et japonais; elle s'affranchit donc partiellement des distances culturelles entre les milieux socio-économiques occidentaux et asiatiques.

Il semble néanmoins permis de conclure que la crise profonde de la Corée du Sud a été d'abord provoquée par la "révolution intérieure" exigée des différents groupes sociaux au cours des années 1990, par les pouvoirs publics et par les stratégies des conglomérats. Les réformes accélérées en faveur de "l'autonomisation" des salariés coréens - indispensables à la conquête de nouveaux avantages concurrentiels -, se sont souvent heurtées à leurs systèmes de valeurs, à la fois néo-confucéens et nationalistes, qui se sont avérés dans l'ensemble éloignés des comportements individualistes et internationalistes occidentaux. Les managers coréens se sont engagés dans un processus de "réapprentissage culturel" insuffisamment intériorisé et maîtrisé, qui a entraîné une perte de sens de l'action collective. Une des clés de la sortie de crise semble donc résider dans la définition d'un "compromis acceptable" entre contrôle et autonomie, qui ne peut être calqué sur des modèles asiatiques ou occidentaux préexistants, mais doit s'inscrire dans la trajectoire à long terme du changement culturel coréen. Le vice-ministre des Finances reconnaissait en juin 1998<sup>8</sup>:

"Jusqu'à présent, la Corée a toujours avancé dans la roue du Japon. Mais il est clair aujourd'hui qu'il n'y a plus de modèle à imiter. Pour la première fois, la Corée va devoir innover".

#### REFERENCES

- Abdelmaki L., Mundler P., "Les industrialisations du Tiers-Monde", *Economie et Humanisme*, 1997.  
 Abraham J., "Médiatisation des acteurs et héros des organisations", *Revue Française de Gestion*, n°107, 1996.  
 Amsden A.H., *Asia's Next Giant*, Oxford University Press, 1989.

<sup>8</sup> Cité par Korea Affairs, 12 juin 1998.

- , "Bringing Production Back in-understanding Government's economic Role in late Industrialization", *World Development*, avril 1997.
- Aoki M., "Horizontal versus virtual Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, december 1986.
- Aoki M., Patrick H., *The Japanese Main Bank System. Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Clarendon Press, 1994.
- Beschomer D., Lang H.A., "Asian Models of Management - a comparing Survey based on literature studies", *14<sup>th</sup> Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association*, 23-25 october 1997, Metz, France, p.5-6.
- Byong Hun-Ahn, *Korea: large growth of the 1990's*, ed. Kaist, 1993.
- Blanc L., Chaponniere J.R., "Les chaebols coréens à l'heure de la globalisation", *Revue Tiers Monde*, 1990.
- Bosche M. et col., *Le management interculturel, expériences asiatiques*, Nathan, 1993.
- Bournois F., Roussillon S., (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, ed. d'Organisation, 1998.
- Boyer R., "Quel avenir pour le modèle japonais?", *Problèmes économiques*, mars 1992.
- Burton J., "Samsung drives on towards Globalisation", *Financial Times*, march 1994.
- Chan P., "Chaebols : la leçon d'une crise", *Mutations asiatiques* n°10, décembre 1997.
- Choi H.Lee et alii., "Samsung's Radical Shake-Up", *Business Week*, 1994.
- Chwa S.H., Chinhwaronjeok C., *La théorie évolutionniste appliquée aux chaebols*, Bibong Chulp., 1998.
- Clegg S., *Capitalism in Contrasting Culture*, ed. de Gruyter, 1996
- Cova B., Pras B., "Que peut-on apprendre du management asiatique ?", *Revue Française de Gestion*, n°103, 1995.
- Demaziere D., Dubar C., *Analyser les entretiens bibliographiques*, Nathan, 1997.
- Domenach J.L., Camroux D., "L'asiatisme, une idéologie pour l'Asie", *L'Asie retrouvée*, Setuil, 1997.
- Fonds Monétaire International, *Transparency in Government Operation: Toward a Framework for Financial Stability*", F.M.I. reports, 1997.
- Grou P., Milelli C., "Vers la fin des conglomérats asiatiques", in *Actes du 5<sup>ème</sup> séminaire Euro-Asie*, Poitiers, 1998.
- Hamel G., Prahalad C.K., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 1990.
- Hamilton G., Orru M., Biggart N.W., "Organizational Isomorphism in East Asia" in Powell WW & Di Maggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago university Press, 1990.
- Hochin C., *The economic History of Korea*, Kaist, 1988.
- Hofstede G., Bond M.H., "The Confucius Connection: from cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16, 4, 1988.
- Jensen M.C., Meckling G.W.H., "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1976.
- Jung Heng-Ki, "Ownership and Governance Structure of Korean Business Groups", *7th UK-Korean Conference on Corporate Governance and Privatisation*, 1995.
- , *Avantages compétitifs, avantages comparatifs et multinationalisation des chaebols*, ed. Kim Hung, 1995.
- Kim H.G.(1994), "L'innovation dans le management des entreprises coréenne"s, *séminaire "Pays d'Asie"*, Poitiers, 1994.
- Kim H.G., Jung D.S. (1998), "La faiblesse des structures financières des grands groupes coréens et leur restructuration", *Actes du 5<sup>ème</sup> séminaire Euro-Asie*, Poitiers, 1998.
- Kim H.K., Chittle C.R., "Recent Structural Changes and Competitiveness in Korean Foreign Trade", *Séminaire de recherche Euro-Asie*, Poitiers, novembre 1997.
- Kim W., "The political Economy of Growth : Chaebols and Korean Economic Growth", *Korea Observer*, vol 25, 1994.
- Kim Woo-chung, *L'entrepreneur d'élite*, L.P.M, 1995.
- Klein J., Edge G., Kass T., "Skill-based Competition", *Journal of General Management*, vol.16, n°4, 1991.
- Koyama A., Dolies H., "Does Agency Theory Fail to Explain Japanese Management, Organization and Institution, a step toward an Asian Theory of the Firm", *EAMSA Conference*, 1997.
- Krugman P., *Developing Countries in the World Economy*, in Sutton, *A World to Make*, Transaction Publishing, 1990.
- , "Le mythe du miracle asiatique", *Foreign Affairs*, 1994.
- , "Tigres, les raisons de l'eclipse", *Politique internationale*, 1998.
- Lasserre P., Schutte H., *Stratégies pour l'Asie-Pacifique*, Dunod, 1996.
- Lee C.H., "The Government, Financial System, and large Private Enterprises", in *The Economic Development of South Korea*, World Development 20(2), 1992.
- , "Ownership - Management Relations in Korean Business", in Cho L.J. and Kim Y.L., *Korea's Political Economy : an Institutional Perspective*, Boulder, 1994.
- Lee J.W., "Approche néo-institutionnaliste des chaebols", in *Analyse des problèmes des chaebols*, Samsung Economic Institute, 1998.
- Lee-Linko, Sung-Kee, *Familie-Religion-Kultur : Familienkonzepten in Konfuzianismus und Protestantismus*, ed. Neukirchner, 1996.
- Mac Kinsey Global Institute, "Reinventing Korea Productivity-led Growth for Korea", *Mael Economic Newspaper*, 1998.
- Mintzberg G.H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Face Press, 1994.
- Mizoguchi Y., Vandermeersch L., *Confucianisme et sociétés asiatiques*, A.Colin, 1991.

- Myers S.C., Majluf N.S., "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have", *Journal of Financial Economics* 13, 1984.
- Nakatani I., "The Economic Role of Financial Corporate Groupings", in Aoki (op. cit), 1984.
- Pettigrew A., *The Awakening Giant. Continuity and Change in I.C.I.*, Blackwell, 1985.
- Redding S.G., *International Cultural Affairs*, Gordon Readings, Dartmouth, 1995.
- , *The Spirit of Chinese Capitalism*, W. de Gruyter, 1996.
- Rumel R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.
- Sarlandie de la Roberthe C., "Contribution à une analyse de la dynamique des valeurs dans les pays d'Asie orientale", *Séminaire de recherche Pays d'Asie*, Poitiers, 1994.
- Shin D., "Innovation et apprentissage technologique en Corée", *Le Journal de l'Ecole de Paris*, 1998.
- Song B., *The Rise of the Korean Economy*, Oxford University Press, 1991.
- Taylor R., Cho Yong-doo, Hyun Jae-hoon, "Human Resource Strategies of Korean Companies in China", *14<sup>th</sup> Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association*, 23-25 october 1997, Metz, France.
- Ungson G.R., *Korean Enterprise : the Quest to Globalization*, Harvard Business School publishing, 1997.
- Wade R., *Governing the Market, Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*, Princeton University Press, 1990.
- Weinstein D.E., Yafeh Y., "Japan's Corporate Groups: Collusive or Competitive? An empirical investigation of Keiretsus Behaviour", *The Journal of Industrial Economics*, 1995.
- Whitley R.D., "Firms, Institutions and Management Control. The comparative Analysis of Coordination and control Systems", *Manchester Business School Workshop Paper*, 1997.
- , "Continuity and Change in East Asian Capitalism : the limited Effects of Internationalism and domestic Change on the Business Systems of Japan, Korea and Taiwan", *Manchester Business School Workshop Paper*, 1997.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 4, 1985.
- Williamson P.J., "Asia's New Competitive Game", *Harvard Business Review*, 1997.
- Yang W.K., *Analyse de l'efficacité des grands groupes coréens*, Rapport du KIET n°250, 1992.
- Yoo Hak-sang, *Les modes d'industrialisation en corée du Sud. Essai sur l'analyse du rôle de l'Etat dans la croissance économique*, Thèse Grenoble 2, 1985.
- Yoo Jungwahn, Roux A. (dir.), *Culture et politique en Corée : pour une approche culturaliste*, thèse Paris VIII, 1995.
- Young A., "Lessons from the East Asian NIC's : a contrarian View", *Working paper n° 4482*, Oxford University, 1994.

