



Analyse de la victoire stratégique de la Corée du Sud sur le marché de l'électronique grand public

Grilles de lecture

Le 18 avril 2018

Auteurs :

Valérie HOUPHOUET-BOIGNY

Arnaud LABAT

Andrea LAFLEUR

Marie MATONDO-M.

Sous la direction de Christian HARBULOT

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'AEGE. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs. Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.

Sommaire

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL	2
– Contexte.....	2
– Problématique	2
– Contenu du rapport d'analyse	2
INTRODUCTION.....	4
1. Corée du Sud-électronique grand public : une coopération de puissance et alliance État-privé.....	6
Stratégie d'État : une stratégie totale dans un contexte de compétition globale	6
– Le contexte international et géopolitique après la guerre de Corée.....	6
– Deux puissants alliés.....	7
– L'accroissement de la puissance par l'économie.....	7
– Les tactiques intermédiaires pour une stratégie d'accroissement de puissance.....	8
– Stratégie de rupture avec choix de l'électronique grand public.....	10
Stratégie d'entreprise mise en œuvre en adéquation avec celle de l'État coréen : cas pratique de <i>Samsung</i>	12
– Une forte expansion portée à la fois par les exportations et le marché intérieur	13
– Le passage d'une logique d'imitation à une stratégie d'innovation	15
– La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique structuré.....	16
– Un modèle fort incarné par son dirigeant	16
– Le déploiement d'un modèle de <i>management</i> calqué sur les orientations sociétales prises par l'État.	18
2. Le modèle d'accroissement de puissance de la Corée du Sud par la domination et la séduction.....	23
– La matrice socio-culturelle.....	23
– La domination sud-coréenne du marché de l'électronique grand public.....	24
– Le modèle coréen de <i>soft power</i>	26
3. Focus sur la Corée du Sud : défis, vulnérabilités et menaces.	31
– La Corée à sa sortie de la guerre en 1953.....	31
– Le défi énergétique	34
– La menace du conflit territorial sino-japonais autour des îles Senkaku.....	34
SYNTHESE ET PERSPECTIVES	36

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Contexte

De nos jours, la Corée du Sud compte parmi les acteurs influents de la scène internationale. Son principal attribut de puissance est son avance technologique dans plusieurs secteurs stratégiques d'avenir. Le secteur majeur dans lequel elle s'est imposée est celui de l'électronique grand public. Après avoir été un des leviers de sortie de sa pauvreté, la domination économique sud-coréenne en matière d'électronique grand public sert maintenant de levier d'accroissement de sa puissance dans la sphère culturelle. À l'ère de l'avènement d'une société hyperconnectée, où le marché des objets connectés était évalué à plus de 8 milliards d'objets en 2017 et estimé à quelque 20 milliards à horizon 2020, la dépendance économique aux acteurs de l'électronique grand public est incontournable¹.

La société vit au rythme des usages et innovations imaginées par les entreprises du secteur, dominées par la Corée du Sud. Composants, appareils, contenus : les produits électroniques sud-coréens sont partout et à travers eux, c'est la puissance du pays qui s'exprime et s'impose. Plus que de simples outils, ils sont devenus de véritables vecteurs d'influence permettant de diffuser aussi bien un style de vie, que des modes de pensée ou de la connaissance. En somme, *« le nerf de la guerre est la standardisation : ceux qui imposeront leurs normes seront les grands vainqueurs »*².

Problématique

Peut-on voir dans le niveau de domination qu'a atteint la Corée du Sud dans le secteur de l'électronique grand public une victoire stratégique servant la puissance du pays, remportée selon un modèle particulier d'intelligence économique ? Et le cas échéant, doit-on y voir une menace d'élargissement de sa domination économique vers une domination culturelle en vue d'accroître sa puissance ?

Contenu du rapport d'analyse

À travers l'analyse des informations collectées auprès de diverses sources ouvertes humaines et écrites, le rapport offre trois grilles de lecture des stratégies offensives État-secteur privé mises en œuvre par l'État sud-coréen pour dominer le marché de l'électronique grand public en vue d'accroître sa puissance :

- une première sur les dispositifs mis en place par les gouvernements sud-coréens successifs,
- une deuxième sur les stratégies d'entreprise mises en œuvre par la société Samsung en adéquation avec les dispositifs d'État,
- et une troisième sur la stratégie d'accroissement de puissance par la domination mais également la séduction.

La présente analyse s'attache à souligner les motivations de la Corée du Sud à entrer en guerre économique dès 1953 et ce, afin d'offrir une compréhension la plus complète possible des ambitions et enjeux ultimes du pays.

¹ « Les affrontements autour de l'Internet des Objets », Gilles Cartier, Infoguerre.fr, 5 avril 2018.

² *Idem*



D'un point de vue éditorial, nous avons eu la démarche volontaire de traiter ce rapport sous la forme d'un manuel. Aussi, les parties sont rédigées de manière à pouvoir être lues indépendamment les unes des autres. L'objectif de cette méthode est de permettre une compréhension globale à la fois rapide et efficace de chacun des angles d'analyse proposés.

INTRODUCTION

Le « Miracle du fleuve Han »

Il y a soixante-cinq ans, la Corée du Sud, aujourd'hui classée onzième puissance économique mondiale, comptait parmi les pays les plus pauvres du monde. En moins d'un demi-siècle ce pays sans aucune ressource ni infrastructure à l'époque, est ainsi passé du statut de pays du tiers-monde à celui de puissance mondiale. À ce jour, la Corée du Sud compte parmi les acteurs influents de la scène économique internationale et son redressement spectaculaire, appelé le « Miracle du fleuve Han », tend à dépasser la sphère économique pour s'étendre à la sphère culturelle.

À cette époque, sorti exsangue d'une guerre fratricide qui a duré trois ans, le pays désormais coupé de ses territoires du nord a pour enjeux de rétablir la sécurité dans le pays et relancer son économie au plus vite. Les États-Unis, allié principal de la Corée du Sud pendant la guerre, deviennent le principal *partenaire* économique du pays.

En matière de guerre économique, l'approche américaine veut que les stratégies mises en place à un niveau étatique aient pour objectif de répondre aux enjeux de sécurité nationale et de développement économique du pays qui est à la manoeuvre¹. Soit exactement les deux mêmes enjeux auxquels la Corée du Sud est confrontée à sa sortie de la guerre en 1953.

Sommes-nous pour autant face à une volonté de puissance de la Corée du Sud ou face à une volonté plus modeste d'indépendance et de respect de sa souveraineté nationale ?

Pour rappel, un État puissant est un État doté d'« *une capacité d'influence sur les autres pays, qui le distingue sur la scène internationale* »². Cette capacité d'influence résulte de sa supériorité aux autres dans un ou plusieurs des champs suivants : politique et diplomatique, militaire, économique, démographique, culturel.

Actuellement, la Corée du Sud cumule plusieurs caractéristiques d'une grande puissance dont une économie dynamique, une puissance militaire parmi les plus élevées au monde et un poids géopolitique grandissant. Partie du domaine économique pour s'imposer ensuite dans les autres, la Corée du Sud a notamment remporté son pari de s'élever au rang des puissances mondiales en misant très tôt sur l'électronique grand public. Aujourd'hui encore, tandis que la société est de plus en plus hyperconnectée, elle domine ce marché.

Dans ce contexte, peut-on voir dans le niveau de domination qu'a atteint la Corée du Sud dans le secteur de l'électronique grand public une victoire stratégique servant la puissance du pays, remportée selon un modèle particulier d'intelligence économique ? Et le cas échéant, doit-on y voir une menace d'élargissement de sa domination économique vers une domination culturelle en vue d'accroître sa puissance ?



Grilles de lecture

1. Corée du Sud-électronique grand public : une coopération de puissance et alliance État-privé

En 1953, au sortir de la guerre de Corée, la Corée du Sud est un pays entièrement dévasté au point de vue économique : destruction des infrastructures et capacités de production réduites à néant, inflation galopante, chômage, spéculation, déficit commercial et budgétaire. L'économie est en ruine et vit de l'aide extérieure. En 2018, le pays abrite les jeux olympiques d'hiver avec un budget estimé à 10 milliards d'euros. La Corée du Sud s'impose désormais comme la onzième puissance mondiale avec un PIB de 1 411 milliards de dollars (2016)³ et la quatrième économie régionale derrière la Chine, le Japon et l'Inde. Le taux de chômage est de 3,7%⁴, l'inflation est maintenue à 0,4%⁵ et onze millions de touristes ont visité le pays en 2017⁶.

Derrière ces chiffres - reflets de la transformation radicale du pays, devenu désormais l'un des « quatre dragons » d'Asie - se trouve une stratégie de puissance savamment orchestrée dès la fin de la guerre par les régimes successifs. La Corée du Sud a aujourd'hui un avantage concurrentiel décisif en tant que puissance sur les autres États de la région et dans le monde. Notre grille d'analyse, basée sur trois échiquiers (politique économique, sociétal), nous permet de décrypter la stratégie offensive de la Corée du Sud dans sa compréhension de la guerre économique à la sortie de la guerre en 1953. Nous avons considéré le secteur de l'électronique grand public comme un secteur suffisamment significatif pour illustrer la réussite exemplaire du pays. Partie quasi de rien, l'industrie électronique sud-coréenne constitue une parfaite illustration de la réussite industrielle du pays et surtout de la stratégie de croissance du pays. La Corée du Sud occupe aujourd'hui la sixième place au rang mondial en termes de production et de grands groupes sud-coréens sont en compétition avec des géants de l'électronique mondial et des États.

Stratégie d'État : une stratégie totale dans un contexte de compétition globale

Le contexte international et géopolitique après la guerre de Corée

La compétition globale

À la sortie de la guerre de Corée en 1953, la Corée du Sud, particulièrement affaiblie, se trouve dans un contexte de compétition globale entre États déjà établie. En effet, le contexte international, après la Seconde guerre mondiale, place l'économie comme le nouveau terrain d'affrontement entre États. La guerre économique a remplacé la logique de guerre à l'économie⁷. Cette nouvelle forme d'affrontement entre États change les paradigmes. Pour la Corée du Sud, il ne s'agit pas uniquement de plans de développement comme, par exemple, les pays africains à la fin de la colonisation. Le pays comprend différemment et veut aller plus loin que le simple cadre du développement largement diffusé. Il s'agit de se positionner dans un contexte international empreint d'une logique d'accroissement de puissance par l'économie. La Corée du Sud se trouve donc dans un

³ Source : Banque Mondiale

⁴ Source : Agence statistique coréenne Kostat

⁵ Source : Agence statistique coréenne Kostat

⁶ Source : Agence touristique nationale

⁷ N. Mazzucchi « Compétition et adversité » in Manuel D'intelligence Économique, Puf, Deuxième Edition, p.46-47



double schéma imposé. Le premier, interne, celui de la reconstruction du pays dévasté par la guerre. Le second, celui de l'affrontement économique sur le terrain international, avec comme stratégie partagée, l'accroissement de puissance. La planification de l'économie à l'échelle nationale et la mise en place de plans quinquennaux successifs relèvent d'une volonté politique ayant pour objectifs la performance puis l'accroissement de richesses pour répondre à une vision de stratégie d'accroissement de puissance.

Deux puissants alliés

La logique de compétition globale entre États est également rendue plus complexe par le contexte géopolitique de la Guerre froide et de la lutte contre le communisme qui structure les rapports de force mondiaux par la bipolarisation des jeux d'alliance. La Corée du Nord se redresse économiquement rapidement grâce à l'aide de la Russie (ex-Union Soviétique) tandis que les États-Unis, pour limiter l'avancée régionale de puissances telles que la Russie et la Chine, deviennent un des alliés principaux de la Corée du Sud, assurant une protection militaire et un soutien économique massif sous forme de subventions et de prêts. Entre 1953 et 1961, l'aide américaine représente 8 % du PNB, 64 % des investissements et 70% des importations sont américaines. Deuxième allié de la Corée du Sud, le Japon entretient des liens particuliers ; historiques d'une part, du fait de l'occupation de la Corée par le Japon et économiques d'autre part, puisqu'il est estimé qu'en 1950, 1,26 million de Coréens travaillaient au Japon.

C'est également sous l'occupation que l'industrialisation s'amorce et que l'agro-alimentaire prend son essor. Par ailleurs, les États-Unis et le Japon ont façonné la vocation électronique de la Corée du Sud et de la région Sud-Est asiatique du fait d'une *coïncidence d'intérêts*⁸ entre les stratégies de leurs multinationales et les politiques industrielles des États de la région.

La Corée du Sud s'est parfaitement intégrée dans une dimension internationale en exploitant les éléments déterminants du contexte géopolitique pour créer un modèle unique d'accroissement de croissance. Elle a su s'adapter au terrain.

L'accroissement de la puissance par l'économie

À la sortie de la guerre de Corée, dans un contexte mondial en mutation et sous tensions, la Corée du Sud choisit donc d'entrer en guerre, une nouvelle fois. Une énième guerre pour un pays-survivant. Peut-être l'ultime guerre, qui se joue entre ceux qui comptent préserver leur suprématie sur les autres États et ceux qui ont l'ambition de devenir des nations dominantes. Il y aura des dominants et des dominés. Des vainqueurs et des vaincus. Des puissants et des soumis. Des alliés et des vassaux. C'est une guerre globale où l'économie devient le nouveau champ de conflictualité.

La suite de l'Histoire peut nous aider à comprendre cette ambition. La Corée du Sud saisit très rapidement les enjeux vitaux qui imposent aux États d'être suffisamment pro-actifs et de s'armer pour mettre en œuvre les stratégies gagnantes dans cette nouvelle forme de guerre. En effet, l'accroissement de puissance par l'économie est une « assurance » pour préserver les pays puissants d'affrontements armés sur leur territoire. La Corée du Sud, qui a vécu des guerres militaires sur son territoire et l'occupation, et qui en a subi les conséquences humaines et économiques, se doit désormais de préserver son sol en créant d'autres terrains d'affrontement. Protégée militairement par les États-Unis mais

⁸ J.R Chaponnière, « La nouvelle Asie industrielle », p. 177



géographiquement proche de puissances armées, l'accroissement de puissance par l'économie lui paraît essentielle pour survivre de façon pérenne et elle va s'y atteler en mettant en place une stratégie permettant de réduire ou mitiger ses vulnérabilités.

Dans un rapport de forces dissymétrique et dans une guerre économique globale, la Corée du Sud établit une stratégie totale, regroupant des matrices militaro-politiques, économiques et sociétales/culturelles en créant un modèle unique basé sur ses fondamentaux philosophiques et culturels, historiques et contextuels. Cette stratégie totale, amorcée au sortir de la guerre de Corée se met en place par étapes successives, par le biais de tactiques intermédiaires et de moyens (financiers, humains, structurels) sans cesse ajustés. Ainsi, le pays s'est constitué en véritable machine de guerre, qui lui a permis d'atteindre ses objectifs et se placer aujourd'hui comme puissance influente régionale et mondiale.

Les tactiques intermédiaires pour une stratégie d'accroissement de puissance

À travers les plans quinquennaux, la planification, les orientations économiques de la Corée du Sud, trois grandes tactiques intermédiaires menées par les gouvernements sud-coréens successifs peuvent être décryptées. Elles s'inscrivent dans la continuité de la guerre d'accroissement de puissance.

Entre 1953 et 1970 : stratégie de raccourcis (rattrapage)

Une reconstruction du pays s'amorce par le président Rhee Syngnam après l'armistice de 1953. Cette reconstruction s'accompagne de l'édification d'une économie de combat menée par un chef d'État militaire. Sur fond de régime autoritaire, Rhee Syngnam met en place une politique musclée avec pour dogme la substitution aux importations dans un pays qui survit grâce à l'aide extérieure du plan de reconstruction économique de 1953, défini par un accord entre le gouvernement sud-coréen et la *Foreign Office Administration* (FOA). Cette politique s'appuie sur des prêts aux entreprises et la structuration d'une organisation patronale. Il s'ensuit de nouvelles conditions d'activité des entreprises : adoption de l'économie de marché et renforcement de la collaboration État-entreprises.

Les secteurs d'activités concernés sont en premier lieu l'agriculture, en particulier le développement des « trois blancs » (coton, sucre, farine), mais également la pêche, l'industrie agro-alimentaire. Cependant la stabilisation des indicateurs économiques n'intervient que quelques années plus tard, à partir de 1957 avec toutefois une stabilisation des prix, du taux de change et des finances publiques.

Tableau 1 - Les principaux indicateurs d'activités de l'économie coréenne⁹: leur évolution de 1953 à 1960

Années	Taux de croissance annuels			Taux de change won/dollar
	Masse monétaire	Prix à la consommation (Séoul)	Production industrielle	
1957	20	23,2	15,6	50
1958	32,6	3,6	10,3	50
1959	20,9	3,2	14,7	50
1960	5,3	8,1	8,9	65
Moyennes 1953-56	73,4	45,3		
Moyennes 1957-60	19,7	7,7		

Années 1960 à 1970 : industrialisation et exportations

En mai 1961, après une révolution estudiantine à l'encontre du gouvernement Rhee, le général Park Chung-Hee fait un coup d'État et prend le pouvoir avant d'être élu en 1963. Park Chung-Hee donne un nouveau souffle à cette première phase de reconstruction dans sa politique nommée « La stratégie de développement de la Corée ». Toujours dans une logique de régime autoritaire et volontariste, il impose sa vision et pose les préalables pour que la Corée du Sud puisse développer ses propres industries grâce à l'investissement massif. Ce second souffle revêt quatre piliers principaux :

- le vote de la loi anti-corruption du 14 juin 1961, qui permet l'épuration tournée vers les anciens fonctionnaires ;
- la création de l'association des entrepreneurs coréens avec Lee Byung Chull à sa tête ;
- le lancement d'un projet de complexe sidérurgique à Ulsan en 1962 et la création d'une industrie sidérurgique quasi inexistante ;
- la reprise des relations diplomatiques avec le Japon en 1965.

Pour s'assurer une source de financements disponibles localement, l'État prend une participation de 31% dans toutes les banques commerciales. Il inspire confiance sur la scène internationale, qui salue la structuration de l'État coréen, en pleine guerre du Vietnam, ce qui lui permet de rendre comparativement attractif le pays et attirer des investissements étrangers d'envergure. L'État sud-coréen ainsi boosté, achète des progrès économiques et industriels majeurs lui permettant d'atteindre le niveau de développement de la Corée du Nord. C'est aussi une période de formalisation des relations avec le Japon à partir de 1965. Entre 1960 et 1970, la Corée du Sud obtient des records de croissance annuelle de 8,5 % et peut se tourner vers l'export. Si la dette étrangère devient exponentielle, la Corée du Sud a remporté son premier combat : celui de la reconstruction puis du rattrapage grâce aux investissements massifs qui ont privilégié l'essor industriel du pays.

⁹ Les cahiers de Framespa, « Japon et Corée à l'époque contemporaine ».

Le choix de l'industrie sidérurgique, considérée comme une industrie « industrialisante » est un facteur déterminant pour l'objectif d'accroissement de puissance qui permet de mitiger l'absence de matière première. Mis à part l'accélération de la croissance industrielle, cette période se traduit également par un ralentissement de l'inflation à partir du milieu des années 1960, un taux d'exportation représentant désormais 35 % de sa balance commerciale et un regain de compétitivité de l'économie sud-coréenne.

À cette période de l'histoire, le secteur de l'électronique grand public reste au stade embryonnaire. En effet, au cours de ses premières années d'activité, l'électronique s'est principalement orientée vers des activités d'assemblage de matériels CKD (*Completely Knock Down*) et SKD (*Semi Knock Down*) importés du Japon. Sous l'impulsion du gouvernement, les activités ont été d'emblée tournées vers l'exportation à partir d'une production de masse du fait de la petite taille du marché local. Ne possédant pas de réseau de distribution international, les produits sont commercialisés à l'étranger sous d'autres marques au moyen d'accords OEM¹⁰.

Pour exporter à grande échelle, le pays adopte une stratégie de positionnement sur des segments de marché de l'électronique grand public lui permettant ainsi de garantir des débouchés à la production. N'ayant qu'une faible maîtrise technologique, le positionnement s'est fait dans les premières années sur les segments à contenu technologique peu élevé. Par le biais de l'investissement (notamment en matière de recherche et développement) et grâce au transfert technologique (venant des États-Unis), l'industrie suit la courbe d'édification puis de rattrapage amorcé dans le pays. À ce stade de développement de l'industrie, les entreprises américaines produisent en Corée des composants réexportés aux États-Unis alors que les entreprises japonaises ont investi dans l'électronique grand public pour les marchés locaux ou l'exportation aux États-Unis et en Europe.

Tableau 2 - Évolution des principaux indicateurs de développement économique des années 1960 à 70 (taux de croissance annuels moyens par période en %, en wons constants)¹¹

	1960-1965	1965-1970
Indice de la production industrielle	+3,2	+5,1
Indice des prix de gros	+5,6	+1,6

Stratégie de rupture avec choix de l'électronique grand public

À partir des années 1970, alors que le pays renforce sa capacité industrielle par le développement d'industries dans un passage à la croissance auto-entretenu, la Corée du Sud, malgré la crise de l'énergie, enclenche une extension massive de son industrie de l'électronique grand public. Elle devient premier producteur mondial de téléviseurs en noir et blanc devant le Japon en 1979.

¹⁰ Original Equipment Manufacturer : dans un accord OEM, une entreprise A permet à une entreprise B de fabriquer des produits qui seront commercialisés sous la marque A.

¹¹ Les cahiers de Framespa, « Japon et Corée à l'époque contemporaine ».

Dans les années 1980 à 1990, l'économie sud-coréenne veut renforcer ses capacités de production dans deux secteurs : l'automobile et l'électronique grand public. C'est le premier point de rupture avec des investissements publics massifs dédiés à la recherche et au développement local pour définitivement apporter de la valeur ajoutée et de la sophistication à ses précédentes activités d'assemblage. Cette politique est renforcée par des mesures de protection des industries locales par la limitation des importations aux technologies stratégiques. Du point de vue de la production, seuls les produits au contenu technologique élevés et se trouvant au début du cycle de vie sont favorisés.

L'électronique sud-coréenne entreprend d'acquérir des ressources technologiques à l'extérieur par des prises de participations dans des firmes américaines, par le recrutement d'ingénieurs coréens travaillant à l'étranger. Dans le secteur, l'écart entre la Corée du Sud et les leaders mondiaux ne se compte plus en années mais en mois.

Deuxième point de rupture : l'innovation et la capacité à proposer des nouveaux produits avec des avancées technologiques perçues comme déterminantes par le consommateur en début du cycle de vie de l'innovation avec la politique marketing calquée sur la primauté a permis à Samsung de se maintenir au rang de *game changer* à l'échelle internationale et de demeurer le principal groupe sud-coréen en termes de chiffre d'affaires.

Tableau 3 - Classement des cinq premières entreprises sud-coréennes en 2015¹²

Entreprise	Chiffre d'affaires (en milliards USD)	Profit (en milliards USD)	Secteur
Samsung Electronics	195,9	21,9	Électronique
SK Holdings	105,3	-0,5	Énergie
Hyundai Motor	84,8	7	Automobile
Sk Innovation	62,8	-0,6	Énergie
POSCO	61,8	0,6	Acier

¹² Forbes

Stratégie d'entreprise mise en œuvre en adéquation avec celle de l'État coréen : cas pratique de *Samsung*

Dérouler le périple économique singulier de la Corée du Sud, c'est aussi scruter celui de la société *Samsung*, tant les deux sont interdépendantes. Œuvre de deux générations d'hommes d'affaires d'exception à la fibre entrepreneuriale, *Samsung*, aujourd'hui leader mondial de l'électronique grand public, a été créée en 1938 par Lee Byung-chul, né en 1910 sous le joug de l'occupation japonaise.

À l'origine et avant de devenir pionnière de l'innovation technologique, la *Samsung Corporation* spécialisée dans l'import-export, joue rapidement un rôle déterminant, tant dans le processus d'industrialisation que dans l'approvisionnement du pays en produits alimentaires et textiles. Grâce à son esprit visionnaire, Lee Byung-chul saisit toutes les opportunités que confère la période, si bien qu'aucun domaine de l'économie sud-coréenne qu'il juge porteur ne lui échappe (textile, machines-outils, construction navale ou pétrochimie).

En effet, c'est au moyen d'un modèle industriel efficace que le groupe, qui s'est d'abord développé grâce à ses produits bas de gamme et bon marché, s'oriente dès les années 1970 dans le secteur des technologies de pointe et s'y impose dans les années 2000.

Cette fulgurante diversification et montée en gamme, est le fruit de l'idéologie personnelle du fondateur Lee Byung-chul, qui puise ses fondements aux racines de la philosophie confucéenne. Son idéologie tourne autour de trois principes dont le premier est la contribution à la Nation. Lorsque Park Chung-hee arrive au pouvoir en 1961 et pose les grandes orientations économiques du pays, c'est spontanément que le groupe *Samsung*, qui constitue déjà l'un des plus gros conglomérats du pays, adhère et s'adapte aux nouveaux objectifs nationaux. *Samsung*, en la personne de Lee Byung-chul, s'affirme alors comme un acteur clé de la stratégie sud-coréenne de développement et conquiert une place centrale dans le processus d'industrialisation¹³.

De la sortie de la guerre à nos jours, l'État et *Samsung* ont ainsi œuvré ensemble à la réussite de la stratégie de puissance du pays. Cette interconnexion de l'État avec ses *chaebols*¹⁴, est depuis quelques années fortement dénoncée et a fait l'objet de nombreuses affaires au retentissement mondial dont la dernière a abouti à la destitution et condamnation de la Présidente anciennement en place Park Geun-Hye¹⁵. Soit des attaques portées sur le double échiquier politique et économique du pays au profit de ses opposants.

La force de la Corée du Sud, dans son travail de reconstruction, réside également dans sa capacité à s'inspirer des pays avancés. En privilégiant une stratégie d'apprentissage auprès des pays occidentaux pour rattraper son retard économique, industriel et technologique, la

¹³ *Samsung : Lee Byung-chul, créateur d'un modèle mondial (1938-1987), Les Cahiers de Framespa, Nouveau champs de l'histoire sociale n°8, Rang-Ri Park-Barjot, Opened Edition, 2011.*

¹⁴ Un *chaebol* est le nom donné à un grand groupe industriel coréen. Concrètement, il s'agit d'un conglomérat d'entreprises familiales de domaines variés, entretenant entre elles des participations croisées et ayant une puissance économique (et politique) très importante.

¹⁵ Park, 66 ans, a été destituée en mars 2017. L'ancienne chef de l'État, qui dément toute malversation, a été reconnue coupable d'implication dans un vaste scandale de trafic d'influence qui a secoué l'économie et l'élite politique de la Corée du Sud. En première instance, Park a été condamnée le 6 avril à 24 ans de prison et une amende de 18 milliards de wons (14 millions d'euros) pour corruption, abus de pouvoir et coercition. Article du 16 avril 2018, *Corée du Sud : pas d'appel de l'ex-présidente*, par Le Figaro.fr avec Reuters.



Corée du Sud est parvenue à ce rayonnement mondial à travers ses grandes firmes internationales telles que *Samsung*, *Hyundai*, *LG* ou *SK Holdings*. C'est ainsi qu'au début des années 1960, un nouveau secteur apparaît, celui de l'électronique et, en créant *Samsung Electronics* en 1969, Lee Byun-chul vend en une décennie plus de 10 millions de télévisions en noir et blanc.

Jusque-là très protectionniste, la politique économique de la péninsule amorce un tournant et en 1983, *Samsung* se lance dans la production de semi-conducteurs (composants essentiels des appareils électroniques) et s'impose dans le secteur de l'électronique comme un acteur incontournable. Au décès de son père en 1987, Lee Kun-Hee poursuit le développement de l'empire *Samsung* en l'orientant dans les années 1990 vers une diversification des produits dont l'innovation technologique va primer (plus hauts de gamme et plus esthétiques) et un déploiement à l'étranger afin de supplanter la concurrence. Au seuil du nouveau millénaire, en s'associant avec *Sony*, *Samsung* s'impose comme le pionnier de l'innovation technologique, devient le géant mondial de la téléphonie mobile et tend vers l'excellence, à tel point que le pays sera surnommé « *la République Samsung* ».

Le groupe *Samsung*, par la volonté de ses dirigeants, explore en permanence la recherche et crée l'innovation, qui est au cœur même de sa stratégie. En 2013, à la faveur d'une progression de 15 % de ses dépenses en recherche et développement (environ 11 milliards de dollars), le groupe obtient le second rang des entreprises innovantes, derrière *Volkswagen*.

Sa réussite résulte de sa capacité à intégrer verticalement ses activités. La qualité de ses produits issus d'usines ultra-technologiques, une exécution complète faisant peu appel à la sous-traitance, et un soutien appuyé de la firme à la R&D et aux ressources humaines lui assurent une notoriété planétaire.

Les notions d'information, de renseignement, d'intelligence jouent également un rôle important dans la société, l'économie et les entreprises telles que *Samsung*. Les sociétés sud-coréennes implantées à l'étranger y sont non seulement pour servir le marché local, mais aussi pour capter et analyser ce qui s'y fait et faire remonter ces informations à leur siège afin d'améliorer leurs offres. Ainsi, les sociétés sud-coréennes réussissent à accroître leur puissance en faisant non seulement du *catch-up* (rattrapage) mais aussi de l'innovation leur permettant d'améliorer leurs offres-produits.

Une forte expansion portée à la fois par les exportations et le marché intérieur

Samsung est un *chaebol*. Ces conglomérats coréens ont pour caractéristique de mener des stratégies principalement exportatrices, de couvrir jusqu'à trente métiers différents, de miser sur des modes de croissance essentiellement externes, et de fonctionner selon une organisation centralisée fondée sur la culture confucéenne.

À la suite de la crise de 1997, les *chaebols* ont redoublé d'efforts en recherche-développement dans le but de fonder leurs avantages concurrentiels non plus sur les économies de coûts mais sur les effets de différenciation. Ils créent ainsi de nouveaux centres de recherche au sein des grands parcs technologiques coréens, mais également étrangers afin de bénéficier de l'essaimage technologique.

En collaboration avec des cabinets anglo-saxons, les conglomérats refondent leurs processus et modes de management de manière à ce qu'ils favorisent la créativité des ingénieurs et techniciens nécessaire à la montée en gamme de leurs offres¹⁶.

De nouveaux systèmes de *benchmarking* et de veille plus perfectionnés sont également mis en place.

Au regard de la diversité de son portefeuille d'activités, caractéristique des *chaebols*, *Samsung* doit en grande partie sa percée dans le secteur de l'électronique à sa filiale *Samsung Electronics*, devenue *leader* mondiale des semi-conducteurs et des télévisions. Il est aujourd'hui l'un des groupes les plus puissants d'Asie.

La stratégie du groupe, portée successivement par chacun de ses dirigeants pour combler le *gap* technologique avec les États-Unis et l'Europe occidentale, puis le devancer, s'est opérée autour de quatre axes :

- coller aux mutations de la demande mondiale ;
- coller aux mutations de la demande sud-coréenne ;
- opérer une fusion entre le capitalisme néo-confucianiste asiatique et le modèle américain ;
- investir dans le capital humain.

Cette stratégie tend à s'inscrire pleinement dans le modèle capitaliste du pays progressivement instauré par l'État coréen de 1960 à 1997, baptisé « Korea inc ». Inspiré du modèle japonais, ce modèle dont l'objectif est d'accompagner le développement économique du pays, repose quatre grands principes :

- pilotage flexible du système productif national ;
- internationalisation du marché intérieur ;
- conquête méthodique des marchés extérieurs ;
- recyclage systématique des ressources domestiques (notamment humaines) en faveur des *chaebols*.

Dans les années 1960, lorsque Park Chung-hee arrive au pouvoir et insuffle un nouveau dynamisme à l'économie du pays, *Samsung* est déjà le plus gros conglomérat du pays et s'adapte aux nouveaux objectifs nationaux.

Le groupe s'affirme alors avec *Samsung Moolsan*¹⁷, comme un acteur de la stratégie coréenne d'exportation et conquiert une place centrale dans le processus d'industrialisation.

C'est en 1969 que, tout en restant présent dans les industries de consommation, le groupe crée *Samsung Electronics* ; il poursuit sa diversification dans les assurances, la distribution, la santé, l'immobilier. Le puissant conglomérat se retrouve ainsi à la tête du développement économique du pays et investit dans l'industrie électronique, l'industrie lourde et la chimie.

¹⁶ « Les *chaebols* coréens, entre gouvernance et gouvernabilité », Revue française de gestion, Jean-Jacques Pluchart, www.cairn.info, 2008.

¹⁷ Il s'agit de la filiale Ingénierie et Construction de *Samsung* aujourd'hui connue sous le nom de *Samsung C&T Corporation*.



À cette même période, son dirigeant fondateur Lee Byung-chul, à la recherche d'une influence sociale, fonde le journal quotidien JoongAng, s'intéresse aux universités (Daegu et SungKyungKwan) et crée ses fondations (Samsung Bourse, Samsung pour la culture).

Dès 1973, le groupe s'impose dans l'industrie électrique et électronique : le lancement de produits nouveaux (TV, électroménager, calculateurs) ouvre la voie à la percée technologique, notamment dans les semi-conducteurs et les télécommunications.

C'est alors qu'en 1977, *Samsung* se dote du premier centre de formation de Corée¹⁸.

En 1980, *Samsung* fait face à de nouveaux défis nationaux et internationaux comme l'avance reconquise des États-Unis, la réapparition du protectionnisme et la crise financière des pays majeurs en voie de développement. Cette crise contraint le groupe à se désengager du secteur de la télévision. *Samsung* réagit en donnant la priorité à la recherche-développement et s'engage dans les semi-conducteurs, les biotechnologies, l'aviation et la robotique. C'est également à cette période que *Samsung* accède au rang de multinationale, ouvre des usines à l'étranger et développe une coopération internationale.

Le groupe connaît alors une forte expansion portée à la fois par les exportations et le marché intérieur, en investissant massivement, mais en privilégiant toujours la croissance interne et l'autofinancement à plus de 50 %.

Le passage d'une logique d'imitation à une stratégie d'innovation

A l'aube des années 1990, Lee Kun Hee succède à son père, Lee Byung-chul, et jette les bases d'une nouvelle gestion qui accorde la priorité à la qualité et au client, permettant la liberté et la créativité des employés. Cette nouvelle gestion passe par :

- un développement de la politique sociale ;
- du mécénat artistique, culturel et scientifique (*Samsung Foundation of Culture, Rodin Gallery, Leeum, Samsung Museum of Art*).

Sous la pression du marché et de l'environnement à cette même période, *Samsung* amorce une réorganisation marquée par la création de filiales et la cession d'autres (*Shinsegae, Cheil Hapseom*) et la constitution de quatre grands secteurs : électronique, constructions mécaniques, finance, services à l'exportation (ingénierie, construction).

Le groupe décide également d'établir des sièges sociaux à l'étranger avec un objectif à long-terme.

Lors de la nouvelle crise financière de 1997, le pays fait face en réorganisant de nouveau en profondeur son système de gestion. Et les exportations reprennent dès l'année suivante, rapidement suivi par les gains de productivité et les profits.

C'est à cette même période que *Samsung* réalise sa percée technologique. Celle-ci joue alors un rôle essentiel dans le dispositif de relance : l'adoption d'un système unifié dans l'ensemble du groupe met au premier rang la capacité technologique. Désormais, le groupe doit accentuer sa spécialisation, développer plus rapidement les nouveaux produits, renforcer les coopérations technologiques. Dans le sillage de *Samsung Electronics*, c'est

¹⁸ Et à la mort de Lee Byung Chull en 1987, *Samsung* investit autant dans la formation des salariés que dans la construction d'usines.



l'ensemble des filiales du groupe qui s'engagent dans une mutation du modèle de croissance.

Samsung Electronics procure ainsi au groupe le moyen de conforter son *leadership* technologique jusqu'à récupérer en 2008, la première place au classement des *leaders* mondiaux des semi-conducteurs devant l'américain *Intel*.

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique structuré

Pour pouvoir atteindre ses objectifs, le groupe identifie très tôt la nécessité d'organiser un véritable dispositif de veille, de protection de l'information et d'influence au service de sa stratégie.

Lors de son voyage à Tokyo en 1960, à la suite duquel il met en place son plan en cinq étapes, Lee Byung-chul s'applique ainsi à écouter les *mass media* japonais à propos de la direction donnée à l'économie, dîner avec des journalistes économiques renommés, afin de les interroger sur les secteurs les plus performants, rencontrer des économistes japonais, afin d'obtenir des réponses claires sur les voies de développement, inviter des entrepreneurs renommés, afin de les interroger sur les clefs de leur réussite et l'attitude de l'opinion et à élaborer un plan, dont le *staff* présidentiel devra tirer des directives.

Immédiatement après, ce voyage sera suivi d'autres en Allemagne, en Italie, et aux États-Unis. Une seconde expérience décisive réside dans la création, le 13 janvier 1969, de Samsung Electronics, doté dès l'origine d'un puissant centre de recherche.

Dans ce contexte, Lee Byung-chul a décidé de se doter d'un véritable cabinet. Dans les années 1970, ce cabinet couvre de très larges domaines :

- le recueil de l'information ;
- l'élaboration d'enquêtes et de rédaction de projets ;
- les systèmes d'information, finance nationale et internationale ;
- les gestion des ressources humaines ;
- la surveillance et les inspections ;
- la publicité ;
- la technologie.

En 1982, au cours d'un voyage de trois semaines aux États-Unis, il rencontre le président de *General Electric*, ainsi que de nombreux entrepreneurs, journalistes, hommes politiques et scientifiques. Ces discussions se centrent sur la question des semi-conducteurs.

Un modèle fort incarné par son dirigeant

La réussite de *Samsung* est fondamentalement celle de son fondateur Lee Byung-chul, qui puise sa philosophie aux racines de l'éthique confucéenne. Ce-dernier inspire une culture d'entreprise forte et opte pour une pratique exemplaire du mécénat.

Autour de ses principes de contribution économique à la Nation et de priorité donnée aux ressources humaines et la poursuite de la rationalité, Lee Byung-chul a su intégrer au système confucéen sud-coréen les modes de gestion propres à l'entreprise japonaise et les faisant évoluer selon sa vision propre.

Son voyage à Tokyo en 1960 en constitue d'ailleurs une étape essentielle.



Cette philosophie, sous-tendue par l'idée que *Samsung* est « l'entreprise du peuple », repose sur trois principes :

- contribuer au développement économique et social de la Corée ;
- donner la priorité aux ressources humaines ;
- viser à la poursuite de la rationalité.

Selon lui, ce dernier principe exige de comprendre exactement les changements conjoncturels et structurels sur le marché national et international, s'interdire un trop grand désir d'enrichissement, éviter les spéculations et développer l'intuition et prévoir, d'où l'importance de la planification.

Lee Byung-chul se trouve quant à lui à incarner personnellement ces préceptes et à les diffuser. En véritable ambassadeur, il prend ainsi la parole dans les médias et lors de conférences d'entrepreneurs pour partager ses idéaux. À titre d'exemple :

- 7 janvier 1987, Lee Byung-chul écrit dans le quotidien *Maeil Gyengje Shinmun* (journal économique) : « *Je pense que la vertu suprême est de rendre service à la société humaine. L'entreprise doit être subordonnée à l'humain, elle doit donc rendre service à la nation, au peuple et à l'humanité, par les impôts, les salaires et les dividendes versés.* »
- 3 juillet 1980, Lee Byung-chul s'exprime devant le patronat coréen sur l'importance prioritaire qu'il accorde aux ressources humaines : « *J'ai consacré environ 80 % de ma vie à rassembler et à former du capital humain. Quand je vois des personnes qui se développent en réalisant de bons résultats, je les remercie et je suis heureux. Tout le monde dit que Samsung dispose d'un trésor en capital humain. Pour moi, il n'y a pas de plus grande joie.* »
- En octobre 1982, dans le magazine mensuel *Les Coréens (Hangukin)*, Lee Byung-chul insiste très fortement sur la responsabilité des entrepreneurs en matière de formation du capital humain : « *Il faut se hâter de former du capital humain afin d'entrer dans le groupe des pays développés et contribuer au progrès de la société humaine.* »
- En mai 1963, Lee Byung-chul écrit une série de cinq articles dans le journal *Hanguk Ilbo* sur le thème : « *La vie de la richesse* ». Il analyse le pourquoi de la pauvreté coréenne et parle de la percée de l'industrialisation. Il dit son attachement au rationalisme et à la rationalité.

Au sein de l'entreprise *Samsung*, ces trois principes sont mis en application de façon pragmatique. Dès les années 1970, le groupe met en place le système de gestion par département qui aboutit à la création des filiales *Cheil Mojik*. À cette époque, *Samsung* est la première entreprise à l'adopter. En 1975, le système se généralise à l'ensemble du groupe. Puis ce système innovant en matière de gestion est adopté par de nombreuses autres entreprises sud-coréennes.

Samsung apparaît comme une entreprise à la recherche du *leadership* et cette mise en œuvre des principes de gestion formulés par Lee Byung-chul s'appuie sur au moins deux atouts spécifiques. Le premier est la création précoce du centre de recherche économique de *Samsung*, qui permet à l'entreprise de faire des prévisions de croissance plus précises et crédibles (1986). Le second est l'existence d'un réseau efficace de sous-traitants. En 1986, 1 156 entreprises sont en relation avec le groupe depuis plus de trois ans. Les six grandes filiales de *Samsung* organisent ainsi, de façon régulière, des réunions avec les sous-traitants



pour parvenir à la coexistence la plus efficace possible et définir des règles de gestion commune. Pour cela, le groupe s'organise autour de trois grands thèmes :

- *le conseil technologique.* Le conseil porte sur la gestion de la qualité, la formation à la technologie dans le centre de formation de *Samsung*, l'organisation de voyages d'affaires, de missions d'étude et de réunions. Grâce à ce conseil technique, *Samsung* contribue à l'amélioration de la qualité dans les productions des sous-traitants, à l'économie en termes de prix de revient, à l'augmentation de la production, au développement de la technologie et à la rationalisation des installations ;
- *l'aide financière.* *Samsung Moolsan* soutient au moyen la rationalisation de l'industrie ; de son côté, *Samsung Electronics* intervient de manière directe ou en garantie au titre de l'aide accordée par le fonds gouvernemental aux sous-traitants ;
- *le conseil en matière de gestion.* Grâce au réseau des succursales établies à l'étranger, *Samsung* peut fournir des informations aux sous-traitants, les appuyer pour obtenir une certification répondant aux standards étrangers, organiser des séminaires, former des dirigeants, organiser des consultations de gestion, etc.

Le déploiement d'un modèle de *management* calqué sur les orientations sociétales prises par l'État.

Le modèle sud-coréen est un capitalisme étatico-familial qui doit son efficacité à la concentration du pouvoir aux mains du président de la République et des *leaders* des grandes familles.

En parallèle de cette organisation, la gouvernance des *chaebols* est régie par les relations familiales et hiérarchiques.

Les vestiges du système confucéen hiérarchique et centralisé, structure que l'on retrouve d'ailleurs dans l'armée, sont très présents chez *Samsung*. Toutes les décisions sont centralisées, et le contrôle absolu réside dans les mains des managers seniors du groupe. Cette organisation permet une gestion très serrée par le siège.

En pratique, cela a permis à *Samsung* de pouvoir être extrêmement réactif, en cas d'évolution soudaine du marché. Il est possible de citer à titre d'exemple la rapidité avec laquelle *Samsung* a réagi face à la montée en puissance des smartphones. Selon une source manager au sein de *Samsung France*, en 2009 le groupe n'avait pas vraiment de produit smartphone pour concurrencer Apple en France (ni ailleurs). Il leur a suffi d'une année pour revenir avec des produits concurrentiels et pour s'imposer sur le marché français. La société n'a pas toujours été une firme innovante en soi, mais elle a longtemps innové d'après ce qui a été créé ailleurs, par d'autres groupes. *Samsung* parvient ainsi à proposer des produits que les consommateurs veulent acheter grâce à une très bonne intelligence de marché. C'est grâce à son incroyable force de frappe, en termes de sa taille, de diligence de ses employés, et de centralisation que *Samsung* assume une place de *leader* dans l'électronique grand public.

L'organisation chez *Samsung* découle du système éducatif qu'a mis en place l'État sud-coréen depuis la période post-guerres. C'est un système unidirectionnel, où toutes connaissances viennent du professeur, dont les élèves/étudiants absorbent et mémorisent les leçons. Actuellement, ce système fait l'objet de nombreuses critiques car il ne laisse pas de place à l'innovation ou au questionnement, voire à l'interaction entre professeurs et



étudiants et entre étudiants eux-mêmes. Celui-ci était néanmoins perçu comme la méthode la plus efficace pour transmettre le maximum d'informations au plus grand nombre de personnes, mais surtout la méthode la plus en adéquation avec les besoins et les moyens de l'État coréen dans ses années de reconstruction. C'est aussi le système avec lequel les Sud-coréens sont les plus familiers.

À la succession de son père, Lee Kun Hee prône dès 1988 une volonté renouvelée d'atteindre le *leadership* mondial autour de trois principes dont celui du respect des Hommes. Cette nouvelle vision s'incarne, en 1993, dans le modèle du « *Samsung Man* ».

Ce nouveau système repose sur les deux axes suivants :

- associer technologie et compétence humaine pour créer une meilleure qualité de produit et de service ;
- définir une *corporate identity*, caractérisée par la triple préoccupation du client (travailler ensemble), du monde (répondre aux défis actuels) et du futur (créer).

Ainsi, Lee Byung-chul a puisé dans les racines confucéennes une culture d'entreprise forte que son fils a préservée et consolidée.

À cette approche confucianiste s'est ajoutée une philosophie originale de la gestion. Il s'agit de penser l'action à partir du retour d'expérience (plan de Tokyo de 1960), de travailler en équipe en s'appuyant sur un véritable cabinet (*staff*, créé en 1959) et de mettre en œuvre les principes de *management* de façon pragmatique.

En d'autres termes, il s'avère que *Samsung* a réalisé la synthèse du néoconfucianisme coréen, de l'organisation en *zaibatsu* puis *keiretsu* japonais, des méthodes de production allemande et des modes *management* américains. De là s'est dégagée l'idée d'un modèle *Samsung*, spécifique et efficace.

Tableau 4 - Les principes essentiels de la pratique du dirigeant selon Lee Byung-chul

1	Importance de la formation, comme clef du développement durable de Samsung
2	Faire face aux conduites malhonnêtes par l'éducation, la formation, l'organisation, le système de contrôle et d'inspection
3	Pour survivre face à la concurrence internationale, renforcer les centres de recherche de l'entreprise, introduire les techniques avancées et en faire notre technologie propre
4	Améliorer la qualité
5	Rationaliser la gestion de la production : baisser les prix, développer la technologie et augmenter la capacité de production
6	Rationaliser la gestion grâce à l'adaptation permanente de l'organisation
7	Répartir équitablement récompenses et pénalités
8	Évoluer vers un système opérationnel organisé autour de départements
9	Utiliser au maximum les ressources de l'informatique

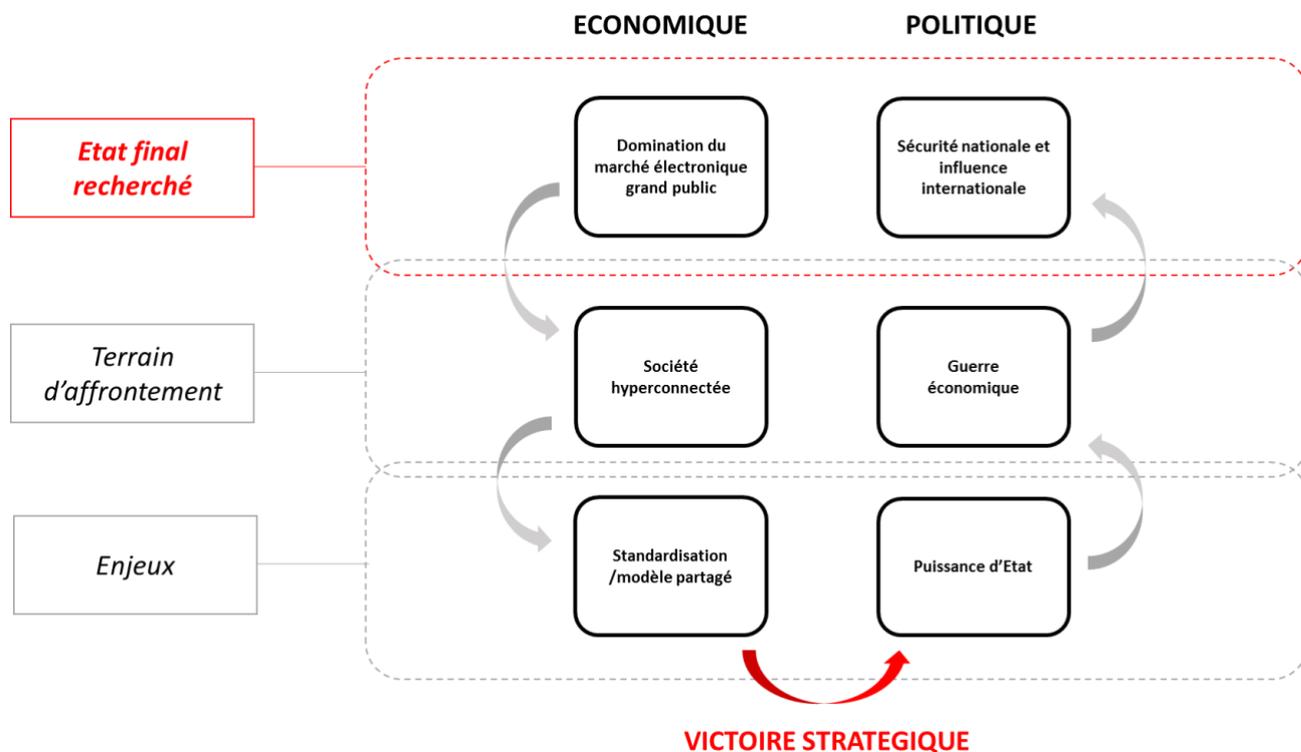
Les caractéristiques du système de pensée confucéen sont évidentes même au sein des entreprises coréennes, ce qui contribue à leur réussite, mais qui pose aussi des freins éventuels à leur innovation et leur pérennité. Le retour d'un ancien cadre de *Samsung France* témoigne du fait que la hiérarchie présente dans la société représentait pour ce manager français une grande source d'insatisfaction et elle fut la raison principale de son départ du groupe. Dans l'entreprise, même les jeunes managers déféraient toujours à leurs supérieurs hiérarchiques, nécessairement leurs aînés. Les managers français devaient à leur tour déférer en permanence à leurs homologues coréens. Il existait en effet une double hiérarchie et un double organigramme chez *Samsung*.

Tableau 5 - Synthèse de la stratégie d'entreprise de Samsung

Domaine sur lequel ils ont obtenu une victoire stratégique	– Électronique & télécommunication
Ruptures anticipées par l'entreprise	– Objets connectés mobiles (téléphone, tablettes, ...)
Principales actions mises en œuvre (Chronologie)	<ul style="list-style-type: none"> – Création de filiale spécialisée – Établissement de sièges sociaux à l'étranger dans un objectif à long-terme – Réorganisation du système de gestion plus « customer centric » et favorable à la créativité – Placement de produits (cinéma, remises de prix,...)
Leviers stratégiques mis en œuvre (en couvrant les différentes fonctions)	<ul style="list-style-type: none"> – Investissements en R&D – Gestion RH poussée – Coordination et influence du réseau d'entreprise – Coopérations étrangères
Jeu des acteurs (notamment utilisation de l'écosystème externe)	<ul style="list-style-type: none"> – Utilisation de subventions d'État – Partenariats technologiques (Sony) – Mécénat (université, art)
Barrières à l'entrée créées par l'entreprise	– Leadership sur les semi-conducteurs
Réactions des autres entreprises en concurrence directe avec le pays	– Attaque en justice pour violation de brevets
Principaux enseignements & transpositions possibles	<ul style="list-style-type: none"> – Vision stratégique – « Écoute mobile » du marché – Flexibilité

Nous pouvons résumer ainsi le modèle de coopération et d'alliance État-Privé dans une stratégie de puissance :

Figure 1 - Schéma de coopération de puissance alliance État-Privé, Corée du Sud-Samsung



Nous observons que la victoire stratégique de l'entreprise correspond aux mêmes enjeux finaux recherchés dans la stratégie d'accroissement de puissance de l'État coréen.

2. Le modèle d'accroissement de puissance de la Corée du Sud par la domination et la séduction

La stratégie d'accroissement de puissance par l'économie semble avoir porté ses fruits au vu des indicateurs économiques. Cette stratégie offensive mise en place depuis la sortie de la guerre de Corée s'est effectuée progressivement grâce aux tactiques déployées, de la reconstruction au rattrapage, jusqu'au point de rupture dans les domaines industriels et technologiques. La quasi parfaite orchestration des actions différents acteurs (État, *chaebols*, société) par le biais du patriotisme, de l'éducation, de la mobilisation totale de la nation a permis l'édification d'une économie de combat efficace et des victoires stratégiques. Nous pouvons établir une grille de lecture des différents leviers mis en œuvre et qui permettent d'avoir des schémas d'analyse autres que chronologiques.

La matrice socio-culturelle

Dépourvue de ressources naturelles la Corée du Sud a fait le choix d'optimiser son capital humain. L'éducation est au centre du modèle coréen dans son organisation patriarcale et conservatrice.

La mise en œuvre d'une politique d'éducation d'excellence sous l'impulsion des présidents Rhee et Park, qui ont parié sur le développement du capital humain, a également contribué à réformer profondément le système éducatif (le taux d'alphabétisation de 22 % en 1945 et passé à près de 88 % en 1970).

L'ouverture d'esprit du peuple coréen, qui a préservé sa langue et sa culture après plusieurs occupations (Chine, Japon), a largement contribué à relever ce *challenge*. La démocratisation de l'éducation et l'accès à l'enseignement supérieur a permis à la Corée du Sud de former ses propres cadres dirigeants qui sont aujourd'hui à la tête des principales multinationales du pays.

En 1953, la Corée du Sud était un pays dévasté non seulement sur les plans économiques mais également au niveau de la fierté nationale. Successivement envahie, colonisée, abusée, et réduite à une pauvreté extrême, la volonté nationale était de reconstruire le pays et d'assurer son autosuffisance. Les *leaders* Sud-coréens ont tous compris que le développement d'un pays se ferait par le développement de son peuple, surtout pour une nation qui n'a pas d'autres « ressources naturelles » que ses citoyens. L'éducation était donc identifiée comme indispensable pour rendre les Coréens non seulement compétents et forts, mais aussi pour que chacun d'entre eux contribue à la renaissance de la nation. L'expansion rapide de l'éducation en Corée a joué un rôle clé dans l'amélioration de la qualité des ressources humaines, ce qui a largement contribué à son développement économique. La priorité donnée par la Corée du Sud à l'éducation découle du confucianisme et de ses valeurs. En effet, l'éducation a permis d'inculquer et de perpétuer les notions de priorité au groupe, du respect de la hiérarchie. À cet égard, un niveau d'enseignement supérieur offre le potentiel d'un plus grand succès économique.

En 1945, le taux d'alphabétisation était de 22 %, et moins de 20 % des jeunes fréquentaient l'école secondaire. Seules quelques décennies ont suffi pour renverser la tendance : en 1964, 90 % des enfants sont scolarisés en école élémentaire. Les taux de fréquentation de collèges et de lycées ont suivi le même parcours, atteignant respectivement 90 % en 1979 pour les premiers et en 1993 pour les seconds (chiffres UNESCO, 2000).

Chaque phase de l'investissement par l'État dans l'éducation a alimenté la croissance économique du pays (Hwy-Chang Moon, 2016). Le développement de l'éducation primaire qui a suivi la guerre coréenne a permis d'approvisionner les industries à forte consommation de main d'œuvre dans les années 1960. Par la suite, l'expansion de l'éducation secondaire a contribué au développement des industries intensives en capital dans les années 1970 et 1980. Dans les années 1990, la concentration des énergies de l'État envers le développement de l'éducation supérieure a assuré les bases des succès coréens dans l'industrie des technologies de l'information (IT) et de l'économie des connaissances¹⁹.

Ainsi, l'histoire du développement économique et sociétal de la Corée du Sud est marquée par le fait que sa « révolution éducative » a commencé dès la libération du pays. Même si le pays a connu et souffert des années d'instabilité, de pauvreté et de la destruction massive résultant de la guerre de Corée, l'État a continué de miser sur l'éducation de son peuple. Le développement du système éducatif a précédé le développement économique du pays²⁰.

La première phase du développement économique de la Corée était axée autour des industries textiles, à la fois pour répondre à une demande domestique et pour concurrencer le Japon qui domine ce secteur. Celles-ci nécessitaient une main d'œuvre manuelle peu qualifiées et seule la lecture, l'écriture et le calcul étaient des pré-requis.

La seconde phase de développement du pays se concernait surtout sur les industries ne pouvant fonctionner qu'avec des ouvriers qualifiés pourvus de connaissances générales leur permettant d'acquérir les compétences techniques que seul un niveau d'éducation secondaire peut assurer. Les lycées techniques se sont chargés d'enseigner ces connaissances en adéquation avec les besoins des entreprises industrielles. Enfin, la phase suivante, qui pouvait se construire sur une population déjà instruite à un certain niveau²¹ et donc la « ressource naturelle » la plus importante du pays pouvait désormais s'instruire à des niveaux supérieurs, en universités et en écoles spécialisées, à un niveau en corrélation avec les ambitions de puissance économique du pays.

La domination sud-coréenne du marché de l'électronique grand public

En misant sur l'innovation et le capital et à la faveur d'une politique interventionniste, d'un régime autoritaire au pouvoir, d'un investissement massif dans l'éducation et d'une priorité absolue accordée au capital humain, la Corée du Sud s'est rapidement tournée vers les produits électroniques et parvient en quelques années à se hisser au premier rang mondial dans le domaine. En 2012, *Samsung* détrône Nokia, dont la position de leader demeurait incontestée depuis quatorze ans, en devenant simultanément numéro un de la téléphonie mobile et des smartphones devant *Apple*, son principal concurrent.

Dans ce marché en forte croissance de l'électronique grand public, les deux leaders se livrent aujourd'hui une guerre économique sur la base de la technologie et de l'innovation. La forte notoriété d'*Apple* bénéficiant de la loyauté de ses clients « *Apple Addict* » et *Samsung* capitalisant sur le segment du smartphone conduit les deux multinationales à entrer en compétition frontale sur ce marché.

Cette lutte de pouvoir entre ces deux géants mondiaux de l'industrie informatique et électronique les a également poussés à s'affronter au niveau juridique dans un combat

¹⁹ Jones 2013 ; « Education Reform in Korea » OECD Economics Dept

²⁰ MOON 2016.

²¹ En 1970, le taux d'alphabétisme à l'âge adulte atteint 87,6%.

complexe tant technique que commercial. Se déroulant sur plusieurs continents, cette guerre économique a pris une envergure inhabituelle. Elle trouve son origine fin 2009, lorsque *Samsung* lance son smartphone *Galaxy S* qui présente des similitudes avec l'iPhone d'*Apple* mis sur le marché trois ans auparavant et portant en particulier sur les caractéristiques techniques (coins arrondis, système de grille d'applications, le célèbre brevet « glisser pour déverrouiller » ou encore la copie du design) utilisées par *Apple*. La justice américaine a condamné *Samsung* en 2012 pour violation de brevets (6 sur les 7 déposés par *Apple*) et imposé une lourde amende qui sera réduite à l'issue des innombrables recours pour se fixer à 548 millions de dollars payés par la firme. Cette capacité à tenir tête et obtenir de meilleurs résultats que des entreprises américaines, démontre une nouvelle fois la puissance du modèle sud-coréen.

La filiale *Samsung Electronics*, avec son célèbre *Galaxy*, domine l'univers de la téléphonie mobile mais est très présente sur le marché des tablettes et des objets connectés, des téléviseurs, des caméscopes, des appareils photos, des écrans, des outils de stockage (clés USB notamment) et de cartes mémoires couvrant ainsi le marché de l'industrie électronique et de la télécommunication.

En concentrant ses efforts pour permettre l'émergence de ce leader multi-facettes du numérique qu'est *Samsung*, la Corée du Sud a mis en œuvre une stratégie gagnante. En effet, la puissance du Groupe²² est telle qu'elle dépasse aisément la seule sphère économique. *Samsung* est aussi présent dans le domaine éducatif via le développement de partenariats avec des établissements supérieurs, voire l'acquisition d'universités telle que celle de Sungkyunkwan. Le Groupe s'investit également dans la préservation de l'environnement avec son programme « *Samsung Ethic Forest* » qui a pour but de replanter des arbres en forêt tropicale. Le fait que *Samsung* soit aujourd'hui considéré comme le numéro un mondial des technologies et réalise davantage de bénéfices qu'*Apple*, *Google* et *Microsoft* réunis en dit long sur la puissance acquise par *Samsung* et de fait, par la Corée du Sud²³.

L'alliance État-*Samsung* est devenue une arme redoutable permettant à la Corée du Sud de mener à bien sa guerre sur le terrain économique, alors même qu'elle se trouvait dans une situation asymétrique quelques décennies auparavant. La Corée du Sud a en effet réussi à transformer une entreprise nationale en poids lourd mondial. Quoi qu'il en soit, les résultats obtenus par *Samsung* constituent une victoire indéniable pour le pays tout entier dès lors qu'ils ont permis de dépasser – et de loin – les objectifs initiaux qui étaient la sécurité nationale et le développement économique.

Aujourd'hui, *Samsung* accumule les records et des chiffres vertigineux. *Samsung Electronics* compte près de 200 filiales dans 80 pays dans le monde et plus de 300 000 salariés. Un ambitieux plan « Vision 2020 » prévoit d'atteindre un chiffre d'affaires de 400 milliards de dollars d'ici là et des bénéfices historiques. Avec une croissance de l'ordre de 19 %, le groupe *Samsung* a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 179,5 milliards d'euros. Le domaine électronique grand public se maintient, mais c'est le secteur mobile qui est en progression de 6 % et atteint 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Passant désormais devant l'activité des smartphones, la croissance exponentielle de la division des composants (+ 45 % pour les *chipsets*, + 59 % pour la mémoire flash ou + 28% pour les

²² *Samsung* rassemble une soixantaine de sociétés affiliées divisées en différents domaines d'activité : l'électronique, les machines et produits chimiques, les services financiers, le commerce et les services, la construction (navale, pétrolière, BTP, etc.).

²³ *Samsung* représente plus de 20 % du PIB de la Corée du Sud.

écrans) permet à *Samsung* de maintenir sa domination internationale dans l'électronique grand public.

Le modèle coréen de *soft power*

La Corée du Sud savoure une victoire certaine dans sa guerre économique contre ses anciens maîtres (la Chine, le Japon, les USA) et ses autres concurrents mondiaux, démontrable par sa propulsion en peu de temps relatif au rang de 11^{ème} puissance économique mondiale. Dans le secteur de l'électronique grand public, la Corée n'a plus besoin de prouver sa domination ni de douter de sa puissance économique plus générale. Que reste-t-il à la Corée, pays qui n'a jamais cherché à s'imposer avec du *hard power*, comme conquête au niveau mondial ? Contrairement à ses voisins, le Japon et la Chine, la Corée du Sud n'a jamais tenté de s'imposer sur un public étranger, elle « *n'a jamais eu de volonté transnationale, trop occupée par sa survie dans le tourbillon de l'histoire coloniale* »²⁴.

La question de sa survie réglée, la Corée s'est ensuite inquiétée du besoin d'accroître sa puissance économique, en partie par la dominance du secteur électronique grand public. Aujourd'hui, la Corée est arrivée à une phase où elle peut essayer de s'imposer par le biais de la culture et du *soft power*. Selon le professeur Seon-Kyeong Hong-Mercier de l'Université de Bordeaux, le *soft power* peut être défini comme : « *une capacité de séduction et de persuasion, (... elle) peut être confirmée quand un pays parvient à faire accepter comme universelle une vision du monde particulière ou d'un mode de vie, sans avoir besoin d'utiliser la force.* » Cette définition, formulée par Joseph Nye, souligne l'importance de l'usage des ressources culturelles dans la recherche de la puissance. La notion est aussi employée pour expliquer « *la multipolarisation du pouvoir et la complexification de son exercice dans un monde globalisé. Le contenu médiatique et la culture populaire constituent des ressources importantes pour l'exercice de ce soft power.* »

La Corée du Sud, a réussi à s'imposer dans la sphère culturelle internationale. À travers ses films, ses séries, sa musique K-Pop, et ses vedettes (acteurs-chanteurs) elle a conquis la planète avec des produits devenus transnationaux. Elle s'est servie de ses ressources culturelles (donc du *soft power*) pour imposer ses produits de divertissement, ses codes esthétiques, et ses standards de la beauté. Les produits maquillage-beauté-soins sud-coréens trouvent ainsi des consommateurs ailleurs en Asie et dans les pays occidentaux qui raffolent de leur science de pointe et de leur innovation, véhiculés par la beauté de leurs vedettes qui en font la promotion. La Corée, par le biais de *Samsung Electronics* et autres acteurs du secteur de l'électronique grand public, s'imposent toujours par leurs *hardware* : smartphones, tablettes, objets connectés... Il y a du *soft* et du *hard* dans cette domination, et une incarnation de l'adage de Marshall McLuhan : « *[...] en réalité et en pratique, le vrai message, c'est le médium lui-même, c'est-à-dire, tout simplement, que les effets d'un médium sur l'individu ou sur la société dépendent du changement d'échelle que produit chaque nouvelle technologie, chaque prolongement de nous-mêmes, dans notre vie.* »

C'est précisément ce que cherche à accomplir l'électronique grand public coréen : changer les modes de vie et les standards esthétiques et ergonomiques de leurs consommateurs, et comme ceci imposer, de façon douce, leur puissance. La Corée du Sud considère que son histoire débute à la sortie de la guerre en 1953 ; son histoire est encore à écrire. Elle

²⁴ Seon-Kyeong Hong-Mercier, Univ. de Bordeaux, Hallyu, la vague du soft power coréen, 2011.

l'écrira avec sa volonté collective de réussir, en s'appuyant sur les valeurs confucéennes, sur un pouvoir politique fort et autoritaire (au sacrifice de la démocratie par moment) et sur la capacité des coréens d'apprendre des autres, d'approprier les connaissances et façons de faire étrangères pour les faire les leurs et après les remanier en améliorant.

Samsung, connu dans les années 1980 pour ses produits électroniques de qualité moyenne, va améliorer son jeu et finir par sortir des produits que le monde veut, au point où ils sont les seuls vrais concurrents d'*Apple* sur le marché des smartphones. Avec l'électronique grand public, la Corée commence à avoir une histoire qui intéresse les consommateurs à travers le monde, surtout les jeunes. Ce n'est pas une culture ancienne qui se vante, pleine de traditions et d'arts, mais celle de produits de consommation désirables. La Corée elle-même est devenue une société de la consommation, hyper-connectée ; par ses produits et son pouvoir de séduction, elle impose cette culture à l'international. Depuis les années 1980, les leaders du pays ont eu pour préoccupation principale de rattraper le retard industriel par une révolution informatique. La Corée du Sud est devenue par la suite le pays le mieux connecté en haut débit au monde avec une culture informatique qui fut développée dans les écoles, au sein de l'administration et dans toute la société.

La Corée a réussi cette victoire d'influence et de puissance par le *soft power*, en posant déjà les bases avec son *hardware* et ses produits gagnants, et par le biais de ces outils, elle lance une offensive qui crée un nouveau modèle de puissance économique avec l'imbrication absolue du contenu et du contenant.

La victoire économique de la Corée depuis 1953 est en partie liée à l'arrogance des autres pouvoirs mondiaux : ils ne les ont pas vu venir. Les Coréens étaient en bas de l'échelle, ils avaient des industries lourdes, sans grande valeur ajoutée, ils travaillaient dans leur coin, ils se reconstruisaient. Les Coréens n'étaient pas historiquement des agresseurs et encore moins des colonisateurs. Ils étaient, pour les autres pays asiatiques de la région, « les gentils ». Et sur la scène internationale pendant longtemps, la Corée n'a pas été considérée comme un agresseur économique, ni même une menace. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le monde s'est rendu compte que la Corée, par le biais de *Samsung Electronics*, prenait une position dominante dans le secteur.

C'est de même de nos jours pour ce qui concerne la culture. La musique K-Pop, ses produits dérivés et ses synergies potentielles avec d'autres secteurs (e.g. tourisme, concerts) vont pouvoir se monayer autour de cette culture. Comme l'explique Seon-Kyeong Hong-Mercier :

« Le développement de l'industrie multimédiatique reposera sur une production transnationale. Le secteur de la musique populaire joue un rôle de locomotive, proposant une armée de talents, entraînés pour assurer le rôle de « total entertainer »... Certains géants de l'industrie affichent une ambition internationale en promouvant des chanteurs et des groupes qui se produisent en plusieurs langues. »

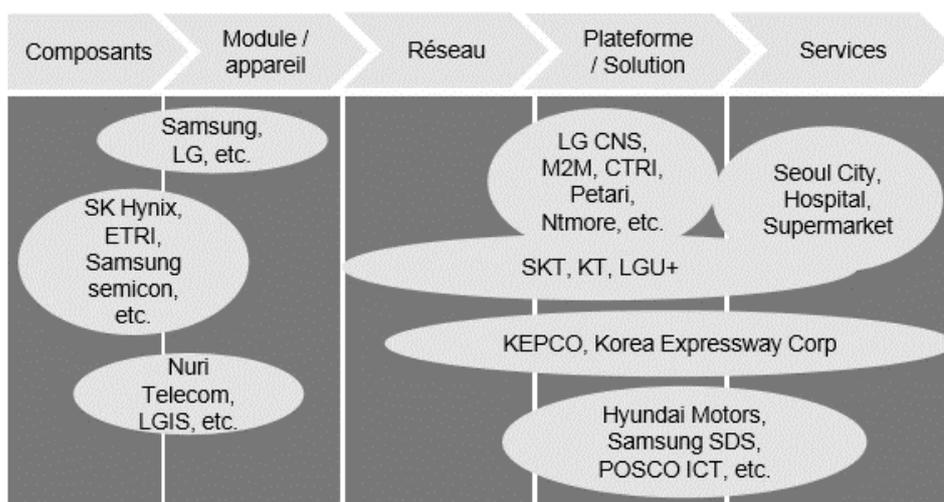
Des opérations « transmédiatiques » qui unissent séries télévisées, musique, concerts, et produits dérivés autour des idoles du divertissement sont déployés. Et toujours avec comme cible l'international, voire le *transnational* qui vise directement les exports, les « contenus » dont les séries, les chansons, et même les idoles, seront produits en langues étrangères, parfois créés en collaboration avec des producteurs, collaborateurs, et artistes occidentaux, sur mesure, pour un marché particulier.

Les conditions particulières de son histoire, de sa culture, et de la volonté collective du peuple ont permis la Corée a mené une guerre économique par la dominance aussi que par la séduction. Les stars de K-Pop ont envahi le monde, et nombreux dans ce monde les regardent sur leurs téléphones et tablettes *Samsung*. Les Coréens ont su capitaliser sur leurs forces, dont le passé récent leur a donné la liberté d’absorber des connaissances extérieures et de se les approprier pour devenir plus forts. Ils ont su observer les marchés, saisir des opportunités, investir sur le long-terme, et créer toujours des synergies entre industries, entre l’État et les entreprises, et entre ses objectifs et ses ressources naturelles, ses citoyens.

Les différents leviers de puissance utilisé par la Corée du Sud, en adéquation avec les valeurs sociétales et culturelles indiquent que le pays s’inscrit dans un modèle de domination à la différence d’un modèle de conquête comme cela pourrait être le cas d’autres pays comme la Chine dans sa phase d’accroissement de puissance. En faisant le choix de la maîtrise des avancées technologiques critiques dans des secteurs clés comme l’électronique grand public et en devenant fournisseur incontournable par le biais de ses entreprises locales devenues au fil du temps transnationales par le rachat ou la prise de participation d’entreprises à l’extérieur du pays, la Corée du Sud se place définitivement dans une dynamique de combat en ayant une emprise quasi-totale sur les normes et les standards.

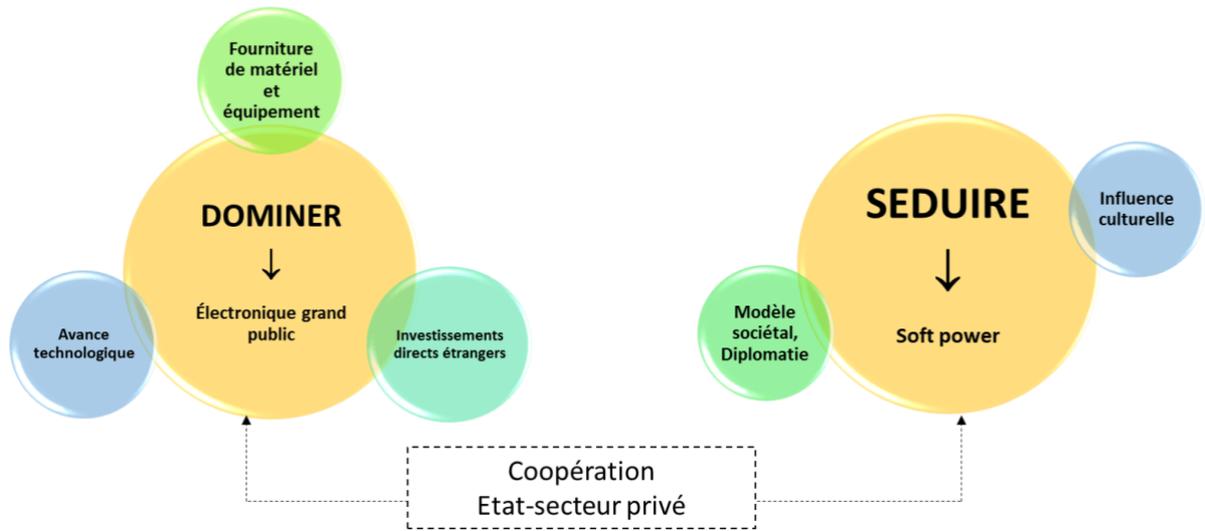
Le choix de l’électronique grand public comme secteur-clé d’accroissement de puissance est un choix judicieux et stratégique puisqu’il permet d’exercer un *soft power* efficient en véhiculant sa propre culture par le biais notamment des produits qu’elle commercialise. Ainsi, ses vecteurs d’influence culturelle sont de façon subtile imposés aux consommateurs des biens qu’elle choisit de produire. La stratégie de puissance s’inscrit donc également dans un schéma de séduction.

Figure 2 - Chaîne de valeur des entreprises coréennes du secteur de l’électronique grand public



Sources : Nanotech 2020, MSIP, Yonhap, Korea Herald / 2017

Figure 3 - Modèle coréen d’accroissement de puissance





Les enjeux de la guerre économique de la Corée du Sud de 1953 à nos jours.

3. Focus sur la Corée du Sud : défis, vulnérabilités et menaces.

Selon l'approche américaine, les stratégies de guerre économique mises en place à un niveau étatique ont pour objectif de répondre aux enjeux de développement économique mais aussi de sécurité nationale du pays qui est à la manœuvre.

Or, il se trouve que la question de la sécurité nationale est un enjeu clé de la Corée du Sud.

La Corée à sa sortie de la guerre en 1953

À sa sortie de la guerre en 1953, la Corée du Sud a vu ses capacités dévastées par la séparation en deux parties de la péninsule. La scission s'est avérée nettement défavorable aux Coréens du sud qui se retrouvent confinés sur un territoire cinq fois plus petit que la France, avec une forte densité de population. L'essentiel des ressources naturelles se trouve au-delà du 38^e parallèle et les infrastructures sont quasi inexistantes²⁵.

La Corée est alors un pays totalement démunie enclavé entre les deux puissances que sont la Chine et le Japon. Ces territoires sont respectivement de quatre à quatre-vingt-seize fois supérieurs à celui de la Corée, plus peuplés et dotés d'une forte culture militaire.

Bien qu'également en reconstruction à la fin de la guerre, il demeure chez ces deux États un ascendant géographique, démographique et militaire sur la Corée. Cette ascendance, la Corée n'a cessé d'en faire violemment les frais durant les quatre-vingts dernières années qui ont précédé la guerre de 1950. Or, c'est par sa faiblesse économique qu'elle a eu à s'accommoder puis à terme subir la domination de puissances étrangères. En effet, c'est notamment au motif qu'ils auraient sauvé le pays du marasme et du sous-développement que les Japonais ont justifié leur annexion de la Corée au début du XX^e siècle.

En y regardant de plus près, on observe que la Corée a appris des événements violents vécus entre 1876 et 1953, qu'il fallait qu'elle devienne elle-même une puissance pour pouvoir subvenir aux besoins et assurer la sécurité de son peuple. Cette prise de conscience est notamment perceptible au travers d'un proverbe coréen qui dit : « *Quand les baleines chahutent, les crevettes en ont le dos rompus* ».

La Corée du Sud a toujours été une *crevette*. Jusqu'en 1876, le pays avait été plutôt préservé mais à cette date la vague d'expansion coloniale qui secoue la planète finit par l'atteindre.

À cette période, alors que la péninsule est complètement démunie, la Grande-Bretagne, la France, les États-Unis et la Russie lorgnent sur la Corée du Sud, qu'ils perçoivent comme une porte d'entrée sur l'empire chinois qu'ils rêvent tous de pénétrer (et à l'inverse, en cas d'échec de conquête, comme une base de repli). À ces grandes puissances occidentales en pleine politique d'expansion coloniale, s'ajoutent la Chine et le Japon qui eux, ambitionnent de rejoindre le club des puissances coloniales.

Chacune des deux puissances se sent légitime pour régner sur la petite péninsule. La première, en raison de la primauté dont l'empereur chinois jouit à l'égard du roi de Corée depuis la dynastie des Ming (XIV^e siècle ap. J.C). Le second, en raison du traité de

²⁵ En 1953, la Corée du Sud est le troisième pays le plus pauvre au monde, juste après le Soudan.

Ganghwa signé en 1876 et qui transfère le contrôle du commerce international de la Corée au Japon en lui octroyant le droit d'établir des concessions sur le territoire coréen (à Busan, à Wonsan et dans l'estuaire du fleuve Han), ainsi que des avantages douaniers. En contrepartie de ces privilèges, le pouvoir coréen bénéficie de la part de ses deux « baleines », d'une protection militaire.

Aussi en 1882, par des effets d'intervention pour aider le gouvernement coréen à apaiser des troubles intérieurs, la Chine et le Japon réussissent tous deux à établir une présence militaire en Corée. Sentant monter le risque d'un affrontement au travers du peuple coréen, les deux pays signent un accord en 1885 (la convention de Tianjin) les engageant à retirer leurs troupes du pays et à ne pas les y réintroduire sans en avoir avisé l'autre.

En dépit de cet engagement, la Chine et le Japon continuent de défendre farouchement leurs intérêts dans le pays. La Chine, notamment au travers d'un conseiller militaire détaché auprès du gouvernement en place avec le statut de résident impérial qui s'immisce dans les prises de décision du roi coréen Gojong, manœuvre pour bloquer le développement économique du pays de manière à le maintenir dans sa dépendance à la Chine et contrer l'influence japonaise grandissante. Pour ce faire, la Chine mène des campagnes d'appels à commercer avec la « riche Corée » et à émigrer vers la Corée auprès de notables chinois, et négocie auprès du pouvoir coréen des privilèges sur les terres, les mines et les services publics pour ses ressortissants.

En face, les Japonais se disent que la guerre est inévitable et s'y préparent jusqu'en 1894. Cette année-là, une révolution paysanne éclate au sud du pays.

Le pouvoir coréen démuni, fait appel à la Chine qui envoie des troupes en veillant à en avertir les japonais comme convenu en 1885. C'est alors que le Japon envoie à son tour des forces supérieures à celles de la Chine sous couvert de mener une opération de protection de ses concessions.

Derrière, tout en écrasant la révolte paysanne de Corée, les Japonais s'emparent de Port-Arthur et mettent la main sur la Mandchourie et la mer Jaune. Le « marchepied coréen » leur a enfin livré la Chine qui abandonne au Japon le Sud mandchou, la Corée et Taiwan.

De cette offensive le peuple coréen retiendra la brutalité avec laquelle les Japonais ont agi. Désormais à la merci des forces japonaises, les Coréens se tournent vers la Russie. Le rapport de force sur leur territoire passe alors d'une confrontation sino-japonaise à une confrontation nippon-russe et au début de l'année 1905 de nouveaux combats extrêmement violents se déroulent dans le pays, remportés par le Japon.

Face à ces victoires japonaises, les puissances occidentales s'inclinent et en juillet 1905, Tokyo et Washington s'entendent : les États-Unis laissent la Corée au Japon en contrepartie de la reconnaissance de leur domination sur les Philippines. Le 17 novembre qui suit, Tokyo impose par la force un traité de protectorat à la Corée qui met un terme à la souveraineté.

À la fin de la guerre qui fut l'affrontement de trop, la Corée du Sud a pour enjeu de devenir un État puissant capable à la fois de subvenir aux besoins de sa population et de se défendre sur la scène internationale. Mais qu'est-ce qu'un État puissant ? Un État puissant est un État doté d'« une capacité d'influence sur les autres pays, qui le distingue sur la



scène internationale »²⁶. Cette capacité d'influence résulte de sa supériorité aux autres dans un ou plusieurs des champs suivants : politico-diplomatique, militaire, économique, démographique, culturel.

Sous le commandement d'hommes d'État de formation militaire, la Corée du Sud fait le choix de la domination économique. Le pays entre alors dans une logique de guerre défensive sur le champ de bataille de la guerre économique²⁷.

Conscient de l'asymétrie du rapport de force dans lequel il se lance, l'État s'inscrit dans un premier temps une volonté d'industrialisation du pays selon une logique de « réarmement » visant à doter le pays des nouvelles armes et savoir-faire en matière de guerre économique.

Séoul entre alors dans une période de reconstruction où elle place l'industrialisation du pays au cœur de son développement économique.

Personnalisée par Syngman Rhee (1948-1960), Park Chung-Hee (1962-1979) et Chun Doo-Hwan (1980-1988), l'économie sud-coréenne a été soutenue par une tradition autoritaire (dictatoriale). Ces trois figures ont érigé comme priorité nationale le redressement économique de la Corée du Sud en s'appuyant sur les forces vives du pays. Rapidement, l'idée d'une planification de l'économie à l'échelle nationale, jusqu'alors inexistante, est apparue. Et alors qu'en 1960, la Corée du Sud affichait encore un PIB comparable à celui des pays les moins développés d'Afrique et d'Asie, un premier plan quinquennal voit le jour en 1962, en dépit de longs atermoiements sur les modalités. Celui-ci identifie les secteurs prioritaires pour les investissements (agriculture pour parvenir à l'autosuffisance, énergie électrique pour permettre la montée en puissance des productions industrielles clés, etc.), met à contribution les facultés de la population dans le projet commun de reconstruction physique et de développement du pays et des fonds publics sont injectés dans les entreprises privées.

Le développement économique sud-coréen se caractérise en effet par une grande perméabilité entre les sphères publique et privée, *i.e.* entre le gouvernement et le milieu des affaires. Pour cela, le gouvernement décide d'octroyer d'importants moyens à quelques chefs d'entreprises - identifiées comme stratégiques -, leur permettant ainsi de rebâtir le pays.

Bien que ce premier plan quinquennal comporte des lacunes, il pose les fondations de l'industrialisation du pays. Le début des années 1960 initie de fait le décollage économique du pays, mais la période charnière sera la deuxième phase de modernisation dans les années 1980, centrée sur le développement des exportations (nécessaire lorsqu'un pays dispose de faibles ressources naturelles). Enfin, la troisième période est marquée par la mise en place d'industries lourdes permettant de générer une croissance forte, en particulier l'électronique numérique en plein essor.

Actuellement, la Corée est l'un des champions mondiaux de l'électronique et des nouvelles technologies. Elle fabrique la moitié des mémoires d'ordinateur dans le monde et tient son rang dans téléphonie mobile. D'après la banque mondiale, la Corée fera partie en 2025 des six pays qui fourniront plus de la moitié de la croissance mondiale.

²⁶ *La France, une grande puissance ? – Novembre 2016*, Support documentaire ENA, Fascicule 2, 2017.

²⁷ Une guerre défensive est l'une des façons de justifier la guerre par les critères de la Guerre Juste. Cela signifie qu'au moins une nation essaye principalement de se défendre elle-même contre une autre, par opposition à une guerre où les deux parties tentent de s'envahir et de se conquérir. Source : Guerre défensive, wikipédia.org, dernière mise à jour le 9 juillet 2017.

En dépit de la libéralisation de l'économie du pays amorcée dans les années 1980, le gouvernement conserve un rôle de stratège pour identifier les filières d'avenir et peut mettre en œuvre sa politique économique grâce à ses liens étroits avec le monde des affaires afin de rattraper ou devancer à nouveau les autres pays dans des domaines économiques sélectionnés comme porteurs.

Aussi, pour les secteurs industriels le pays continue de mettre en œuvre une stratégie de développement fondée sur :

- une forte volonté politique capable de fixer des objectifs durables ;
- la maîtrise progressive au sein de l'entreprise de l'ensemble de la chaîne technologique.

Le défi énergétique²⁸

En termes d'enjeu immédiat sud-coréen, se trouve la question énergétique. La Corée du sud ne possède pas de sources d'énergies fossiles, sa facture énergétique représente 27% de ses importations et le pays est le premier importateur de pétrole par habitant. L'État coréen, plus encore que les autres pays développés, doit faire face au défi énergétique.

L'économie sud-coréenne étant dépendante d'industries fortement consommatrices en électricité et que la croissance économique du pays n'est pas assurée en totalité par d'autres ressources d'énergies (de type renouvelables), le pays s'est fixé comme objectif de doubler en 20 ans la capacité du parc électronucléaire pour produire 60 % de l'électricité en 2030.

Si le pays dépendait à l'origine d'entreprises nord-américaines, les Coréens ont quasiment achevé l'appropriation de toutes les technologies nécessaires à la construction d'une centrale nucléaire. Les deux entreprises qui interviennent principalement dans la filière sont : Kepco et Doosan Heavy Industries.

Suite à la signature du contrat d'Abu Dhabi en 2009 le président coréen a fixé des objectifs ambitieux de développement à l'export de l'industrie nucléaire : 80 ventes de centrales avant 2030. Le secteur doit devenir l'un des marchés les plus profitables après l'automobile, les semi-conducteurs et la construction navale.

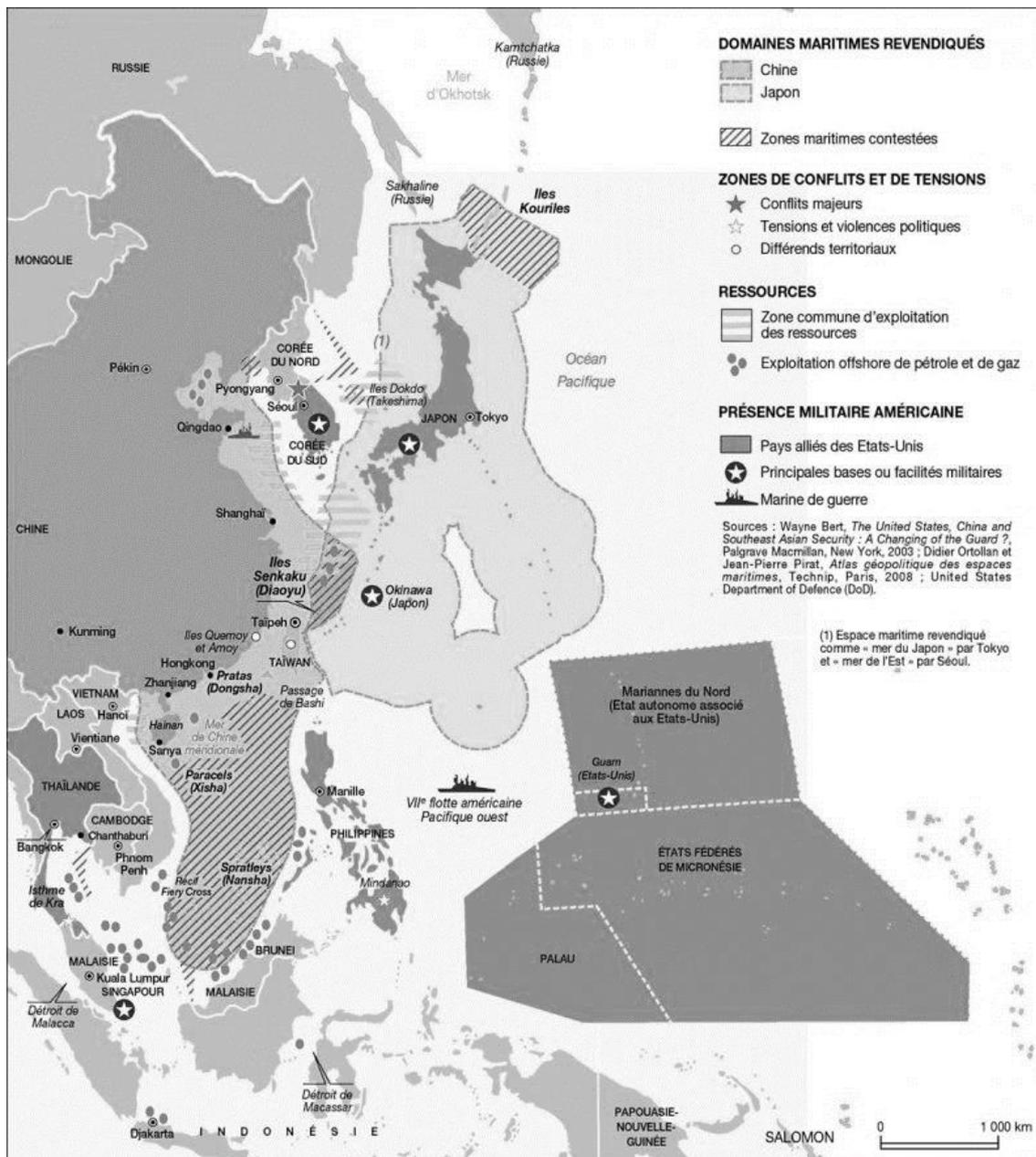
La menace du conflit territorial sino-japonais autour des îles Senkaku

Comme l'a rappelé certains incidents récents, la Corée du Sud se trouve au carrefour d'un conflit territorial particulièrement oppressant qui oppose la Chine et le Japon. Il s'agit du conflit des îles Sendaku. Celles-ci possèderaient un sol riche en ressources et les deux puissances en revendiquent actuellement la propriété.

²⁸ « La Corée du Sud, richesse d'un pays développé, dynamisme d'un pays émergent », Rapport d'information de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire n°388, MM Gérard Cornu, Gérard Le Cam, Hervé Maurey et Mme Renée Nicoux sénateurs, 2012.

Cette situation tend à entretenir un climat de tension peu confortable pour les sud-coréens (voir carte ci-dessous).

Figure 4 - Les tensions sino-japonaises entourant la Corée



« L'archipel inhabité des Senkaku/Diaoyu est situé à 200 km au nord-est des côtes de Taïwan et 400 km à l'ouest de l'île d'Okinawa (sud du Japon). Outre sa position hautement stratégique, l'archipel recèlerait des hydrocarbures dans ses fonds marins.

La crise qui couve entre les deux géants asiatiques ne laisse pas d'inquiéter et fait craindre un incident grave, notamment aux États-Unis dont les dirigeants s'emploient régulièrement à appeler Pékin et Tokyo à la retenue. En septembre dernier, lors d'un déplacement au Japon, le secrétaire américain à la Défense Leon Panetta s'était inquiété des conflits territoriaux actuels en Asie qui pourraient, selon lui, déclencher une guerre²⁹.

²⁹ « Nouvel incident sino-japonais autour des îles Senkaku/Diaoyu », Libération.fr, AFP, 5 février 2013.

SYNTHESE ET PERSPECTIVES

Nous avons eu plusieurs regards sur la Corée du Sud et son industrie phare : l'électronique grand public. Les différents angles d'analyse ont permis d'appréhender la complexité du modèle sud-coréen qui s'édifie dès la fin de la guerre de Corée.

La grille d'analyse chronologique met en évidence les différentes étapes tactiques qui permettent d'établir dans le temps les facteurs déterminant de la stratégie de croissance par l'économie qui dirige les politiques mise en place et les orientations choisies. Nous comprenons que les régimes successifs ont permis à la Corée de franchir des étapes clés en passant d'une phase initiale de reconstruction et d'édification grâce à une stratégie de rattrapage à une phase de consolidation et de rupture, lui permettant d'accéder au rang de puissance d'une part et de dominer le secteur de l'électronique grand public d'autres part.

Le cas pratique *Samsung*, première entreprise du pays en termes de chiffre d'affaire, géant de l'électronique grand public, puissance privée sur le terrain international régi par la loi du plus fort est un exemple probant d'une synergie et d'une harmonie entre accroissement de puissance, d'un état en relation avec l'*empowerment* et une internationalisation d'un *chaebol* fondé dès la sortie de guerre grâce à des outils d'intelligence économique utilisés et partagés.

La grille d'analyse sur ce qui caractérise le choix de puissance de la Corée en fonction de son histoire, sa culture, son organisation sociétale, ses valeurs ainsi que la définition de ses relations commerciales, met en avant un schéma qui s'inscrit dans la domination et la séduction.

Enfin le *focus* sur la Corée du Sud dans un schéma de guerre asymétrique dans la guerre économique globale dans laquelle elle s'inscrit, nous éclaire sur les mutations qui lui ont permis de passer d'une position de « faible » au rang de puissance mondiale. Nous comprenons également les défis qu'elle rencontre sur le terrain géopolitique et économique.

Il nous incombe maintenant d'établir les nouveaux rapports de force qui régissent les relations entre les différents acteurs internes en Corée du Sud ainsi que les nouvelles relations internationales qu'elles entretient avec les pays de la région en particulier la Corée du Nord, et ses premiers alliés que sont le Japon et les États-Unis ainsi que l'Europe et le reste du monde.

Sur l'échiquier politique, le pays est secoué par les scandales de corruption visant les systèmes politiques et dirigeants. Le pays qui a réussi à construire une véritable diplomatie d'État bénéfique pour son économie, entreprend des discussions avec son voisin, la Corée du Nord, avec des issues incertaines dans un climat de reprise des hostilités avec l'allié américain.

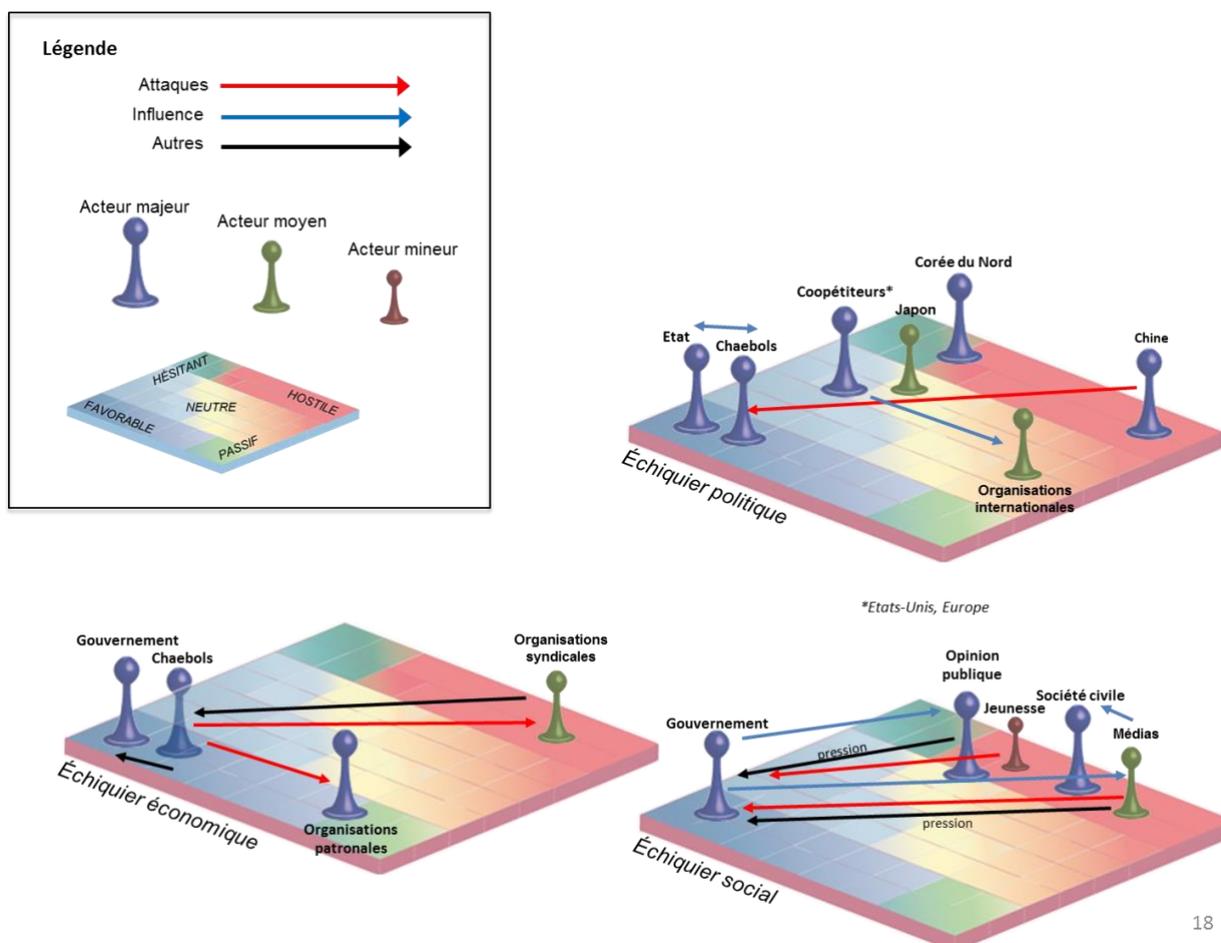
Sur l'échiquier économique, le modèle s'essouffle et la Corée du Sud est confrontée à des taux de chômage élevés en particulier chez ses jeunes. Cette situation, accentuée par le ralentissement de la croissance perturbe la stabilité du pays. Les organisations syndicales militent pour une hausse des salaires dans un contexte où la baisse de compétitivité des entreprises coréennes pèse sur les exportations. Les puissants *chaebols*, fers de lance de la

machine de guerre sont de plus en plus critiqués, voire attaqués pour le système de corruption qu'ils entretiennent et alimentent au détriment des PME et PMI.

L'internationalisation des *chaebols* a suscité des offensives de la part de la Chine, qui voit en eux une concurrence sur ses propres marchés et débouchés. Certains voient la main chinoise derrière les attaques informationnelles dans les médias auxquels ils sont confrontés. Au point de vue international, dans le contexte de globalisation de la guerre économique hors Guerre froide, le système d'alliance est modifié. Les États deviennent des « coopétiteurs » se livrant des batailles dans des secteurs économiques extrêmement concurrentiels, tout en pérennisant des relations commerciales négociées de façon historique et renouvelées.

Sur l'échiquier sociétal, nous pouvons constater une évolution majeure des relations et rapports de force entre les différents acteurs par rapport aux réalités des années et époques qui ont succédé la fin de la guerre. En effet, la Corée du Sud semble avoir dépassé le temps des dictatures militaires, des coups d'État et des régimes autoritaires. Des régimes démocratiques se succèdent par alternance avec des modifications sociétales importantes. De façon concrète, l'essor de la culture coréenne exportée a suscité en interne une libéralisation des modes de pensée. Une jeunesse consciente, éduquée mais également beaucoup moins marquée par la mobilisation d'après-guerre, moins sensible à la notion de sacrifice, devient une composante qui peut modifier les socles sur lesquels la société s'est appuyée jusqu'à présent pour garantir des leviers de croissance.

Figure 5- Matrice socio-dynamique de l'environnement coréen



Le modèle coréen est exposé à des vulnérabilités. Cependant, son industrie de l'électronique grand public reste dans la compétition et semble se préserver jusqu'à présent des vagues qui secouent le pays. La puissance du groupe *Samsung* est telle qu'en 2016, il réussit à surmonter une difficile période de son histoire avec le fiasco commercial du rappel de millions d'exemplaires de son *Galaxy Note 7* aux batteries explosives et le scandale de corruption qui a conduit son dirigeant Lee Jae-Yong en prison et précipité la destitution de la présidente Park Geun-Hye (2013-2017) aujourd'hui condamnée.

L'industrie de l'électronique grand public est considérée comme stratégique pour le pays, mais aussi dans le contexte mondial. Elle constitue un des piliers de la politique d'influence pour le pays mais à l'heure des perspectives de développement des objets connectés, de la voiture électrique, du *Big Data* et de l'essor de l'économie de la connaissance, il est certain, qu'elle constitue un des terrains d'affrontement primordial dans la guerre économique d'accroissement de puissance. Les vulnérabilités établies du pays peuvent être exploitées par les « coopétiteurs » pour gagner des batailles stratégiques.

Nous en concluons que la Corée du Sud a obtenu une victoire stratégique mais certainement insuffisante pour acquérir un attribut de puissance supplémentaire dans la sphère culturelle qui semble être le nouvel objectif du pays.