



Samsung : le modèle de croissance entre exemplarité et originalité (1938-2007)

Dominique Barjot, Rang-Ri Park-Barjot

DANS **REVUE FRANÇAISE D'HISTOIRE ÉCONOMIQUE** 2018/1 N° 9-10 , PAGES 78 À 111
ÉDITIONS **L'HARMATTAN**

ISSN 2427-4062

DOI 10.3917/rfhe.009.0078

Date de mise en ligne : 11/06/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-histoire-economique-2018-1-page-78?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

SAMSUNG: LE MODÈLE DE CROISSANCE ENTRE EXEMPLARITÉ ET ORIGINALITÉ (1938-2007)¹

Dominique Barjot

Professeur émérite d'histoire économique moderne, Sorbonne Université et Renmin University of China

Rang-Ri Park-Barjot

Docteur en histoire économique, Sorbonne Université

Introduction

Samsung ou la société « trois étoiles » a été créée en 1938 par Lee Byung Chull (1910-1987)². Son sens des affaires associé à une réelle intuition confèrent au

1 – Cet article se fonde sur une recherche d'archives. Il en a résulté un livre : Rang-Ri Park-Barjot, *Samsung. L'œuvre d'un entrepreneur hors pair, Lee Byung Chull*, Paris, Economica, 2008, 266 p. Une première version de ce travail a été présentée au 17th WEHC de Kyoto (3-7 August 2015) sous le titre : "Samsung : the Model of Growth between Exemplarity and Originality", session S10080 *Multinationals from emerging and developing countries: historical roots* (Judith Clifton and Pierre Lanthier co-organizers).

2 – Rang-Ri Park-Barjot, « L'ascension d'un entrepreneur exceptionnel : Lee Byung Chull », in Dominique Barjot, Rang-Ri Park-Barjot, eds, « Aux origines du miracle coréen », *Conflits Actuels*, n° 22, 2008-2, p. 38-53.

groupe son originalité dans le monde des *chaebols* coréens (conglomérats)³ où Samsung devient le symbole et l'archétype de tous les autres⁴.

3 – Myung-Hun Kang, *The Korean Business conglomerate. Chaebol then and now*, Institute of East Asian Studies, University of California, 1996; Seung-Ho Kwon, Michael O'Donnell, eds, *The Chaebol and Labour in Korea: The Development of Management Strategy in Hyundai*, London, Routledge, 2001.

4 – Dominique Barjot, « Le miracle économique coréen (1953-2013). Réalités et limites », in *Outre-Terre. Revue européenne de géopolitique*, n° 39, avril-mai-juin 2014, p. 37-65. Voir également : Dominique Barjot, Rang-Ri Park-Barjot, dir., « Aux origines du miracle coréen », *Conflicts Actuels*, n° 22, 2008-2; The Korean Overseas Information Service, *Handbook of Korea*, Jung Moon Sa Printing Co. Ltd., Seoul, Korea, 1978, 12th edition 2003; Byung-Nak Song, *The rise of the Korean Economy*, Oxford, Oxford University Press, 1997; Hying-Koo Lee, *The Korean Economy. Perspectives for the Twenty-First Century*, New York, State University of New York Press, 1996; Byung-Nak Song, *The Rise of the Korean Economy*, Hong Kong, Oxford University Press, 1997; In-Joung Whang, *Economic Transformation of Korea, 1945-95: Issues and Responses*, Séoul, The Sejong Institute, 1997.

ABSTRACT

SAMSUNG: THE MODEL OF GROWTH BETWEEN EXEMPLARY AND ORIGINALITY

Of all Korean groups, Samsung is by far the best known in the world. Founded in 1938 by Lee Byung Chull (1910-1987), if it remains by far the most important one in South Korea, it imperfectly reflects the canonical model of the chaebol. As a matter of facts, it offers a good example of path dependency. In a first phase of its history, from 1938 to 1969, it was first interested in trade, before taking advantage of the massive reconstruction, which resulted from the Korean War, to enter industry (textiles and the food industry). While achieving a great breakthrough in international trade, the group successfully fitted in the successive priorities of economic development in South Korea, based on exports (petrochemical, shipbuilding, automotive, construction, engineering, electronics). Thanks to electronics, but also to engineering, it broke into the international market between 1969 and 1987. On the death of Lee Byung Chull, his son Lee Kun Hee made it a powerful American-style corporation, benefiting from an intense R & D effort and a growing competitive edge in electronics. This success rests, among other things, on an original social system, which draws largely on the sources of Neo-Confucianism. At the same time, the group was able to synthesize Japanese and American technologies and management methods.

JEL Classification: D22, L63, N15, N65, N85

Key words: Korean economic miracle, electronics industry, export-oriented strategy, innovation, research development, chaebols, neo-Confucianism

Mots clés: Miracle économique coréen, industrie électronique, stratégie export-oriented, innovation, recherche développement, chaebols, néoconfucianisme

RÉSUMÉ

De tous les groupes Coréens, Samsung est, de loin, le plus connu dans le monde. Créé en 1938 par Lee Byung Chull (1910-1987), s'il reste de loin le plus important de Corée du Sud, il ne répond qu'imparfaitement au modèle canonique du chaebol. Il offre en effet un bon exemple de path dependency. Dans une première phase de son histoire, de 1938 à 1969, il s'est d'abord intéressé au commerce, avant de mettre à profit la reconstruction massive, qu'a entraînée la Guerre de Corée, pour se lancer dans l'industrie (textile et agroalimentaire). Tout en réalisant une belle percée dans le commerce international, le groupe s'inscrit avec succès dans les priorités successives du développement économique sud-coréen, basé sur les exportations (pétrochimie, constructions navales, automobile, BTP, ingénierie, électronique). Grâce à l'électronique, mais aussi à l'ingénierie, il s'impose, entre 1969 et 1987, sur le marché international. À la mort de Lee Byung Chull, son fils Lee Kun Hee en fait une puissante corporation à l'américaine, bénéficiant, grâce à un intense effort de recherche-développement, d'un avantage compétitif croissant dans l'électronique. Cette réussite repose, entre autres, sur un système social original, qui puise largement aux sources du néoconfucianisme. En même temps le groupe a su réaliser une synthèse entre les technologies et les modes de management japonais, américains et allemands.

TABLEAU 1 LES PLUS IMPORTANTS GROUPS CORÉENS EN 2010

		Chiffre d'affaires TTC (milliards de wons)	Total des actifs (milliards de wons)
1	Samsung Group	221	317,5
2	LG Group	115	69,5
3	Hyundai Kia Automobile Group ⁵	107	128,7
4	SK Group ⁶	105	85,9
5	GS Group ⁷	49,8	39,0
12	LS Group ⁸	20,5	14,5

Source : *The Bank of Korea's*, 2010 Report.

Malgré son attitude de diversification, son succès dans les domaines de l'électrotechnique et de l'électronique est dû à sa filiale la plus importante, Samsung Electronics.

TABLEAU 2 LE TOP 10 DES SOCIÉTÉS CORÉENNES EN 2010

		Chiffre d'affaires TTC (milliards de wons)	Total des actifs (milliards de wons)
1	Samsung Electronics	121,3	105,3
2	LG Holdings	90,2	64,7
3	SK Holdings	88,8	68,9
4	Hyundai Motors	79,7	103,2
5	LG Electronics	63,3	42,3
6	SK Energy	52,6	24,9
7	GS Caltex	34,4	18,0
8	Hyundai Heavy Industries	31,3	42,8
9	Samsung Life ⁹	25,3	121,6
10	SK Networks ¹⁰	22,2	25,5
15	LG Display ¹¹	16,3	17,3
18	LG Chem ¹²	14,5	11,0
30	LG International ¹³	11,3	3,7

Source : *The Bank of Korea's*, 2010 Report.

5 – Moteurs, acier et stocks.

6 – Énergie, télécommunications, négoce et construction.

7 – Énergie, commerce et construction.

8 – Acier, câbles et énergie.

9 – Assurances

10 – Négoce

11 – LCD

12 – Chimie

13 – Négoce

En utilisant les archives internes de la société, il est possible d'expliquer comment le succès de Samsung, comparé à ses concurrents coréens et étrangers, est le fruit de deux générations d'activité familiale. De plus, il est permis d'explorer l'influence culturelle du confucianisme sur le groupe. Sous la direction de Lee Byung Chull (et plus tard de son troisième fils, Lee Kun Hee), la société a été en mesure de s'adapter aux changements de la demande mondiale et aux goûts de la société coréenne, de réaliser une fusion entre le capitalisme néo-confucéen asiatique et le modèle américain de société. Entreprise pluridisciplinaire et managériale, elle a investi dans le capital humain pour combler le fossé technologique existant entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest, puis continue à assumer le *leadership* du flux d'innovations qui caractérise « l'ère numérique »¹⁴. L'histoire du groupe Samsung se divise en trois périodes. La première correspond à l'apprentissage de l'entreprise. La deuxième partie explique comment le groupe Samsung a bénéficié des activités de Lee Byung Chull sur les marchés intérieurs et extérieurs. La troisième partie examine l'héritage de Lee Byung Chull aujourd'hui, et les changements introduits sous la direction de Lee Kun Hee.

1/ "LEARNING BY DOING" (1938-1969)

La première période correspond à l'apprentissage de l'entreprise, étayé par les théories de l'économiste américain Kenneth J. Arrow. La société, à ce stade, « apprend par la pratique » (*learning by doing*) selon le plan évolutionniste décrit par Richard R. Nelson, selon une « dépendance de sentier » (*path dependency*).

1.1/ Création de Samsung (1938-1953)

L'histoire de Samsung débute pendant l'occupation japonaise, période d'exploitation économique et de modernisation forcée¹⁵. Né en 1910, Lee Byung Chull a reçu une solide éducation confucéenne. Devenu un chef de file dans le secteur du polissage du riz, en 1936, il s'intéressait également beaucoup au transport et à l'immobilier. L'entreprise Samsung Sanghoi (Samsung General Store) fut créée en 1938. Plus tard, après l'indépendance du pays, a été fondé Samsung Moolsan Gongsa (Samsung Corporation), vite devenue l'une des premières du pays.

14 – « Clin d'œil : Samsung, un nouveau modèle de gestion pour faire face à la mondialisation », *Entreprise et Histoire*, n° 32, 2003, p. 177.

15 – Dominique Barjot, Rang-Ri Park-Barjot, La société coréenne face à l'impérialisme japonais (1875-1945) : entre exploitation économique, modernisation forcée et assimilation », in Jean-François Klein, Claire Laux, *Les sociétés coloniales à l'âge des empires : Afrique, Antilles, Asie (années 1850-années 1950)*, Paris, Ellipses, 2012, chapitre 7, p. 96-104.

TABLEAU 3 **POSITION DE SAMSUNG PARMIS LES ENTREPRISES CORÉENNES DU COMMERCE INTERNATIONAL EN 1950** (sur 543 entreprises enregistrées auprès du Ministère du commerce et de l'industrie)

1	CheonU Sa
2	DongA Sangsa
3	Hwashin Saneop
4	Miju Sangsa
5	Namyang Muyeok
6	Samsung Moolsan Gongsa

Source : Samsung Group, *Samsung, fifty years of history* (in Korean), Seoul, Samsung printing office, p. 97.

1.2 / Reconstruction et substitution aux exportations (1950-1960)

Les années 1950 ont été marquées par la reconstruction et la substitution des exportations (1950-1960). Les lourdes conséquences de la guerre de Corée (dans le sud du pays, 450 000 personnes sont mortes ou ont disparu, la plupart des villes ont été détruites et le pays divisé) ont obligé Samsung à tout recommencer¹⁶. La reconstruction, puis la stabilisation de l'économie à partir de 1957, ont créé de nouvelles conditions pour l'activité de l'entreprise. Parvenue au seuil de la faillite, Samsung Moolsan s'est redressée grâce à la politique nationale de substitution des importations. Cette stratégie a permis à Samsung de réaliser des investissements dans divers secteurs tels que le sucre (Cheil Jedang) et le textile (Cheil Mojik). En effet, le 1er août 1953, Lee Byung Chull crée à Busan la société à responsabilité limitée Cheil Jedang (Cheil Sugar) au capital de 20 millions de won¹⁷. La société Cheil Jedang connaît dès lors une forte croissance : sa production est multipliée par 3,8 entre 1954 et 1959. Elle est toutefois confrontée à une concurrence croissante : sur 100 % de la production nationale d'origine, sa part est tombée à 63 % en 1959. C'est pourquoi l'Association coréenne du sucre est née en mars 1956. Elle a pour but de contrôler une concurrence excessive. Cette entente regroupe sept sociétés dominantes. Au cours de la période, la rentabilité d'exploitation a diminué, ainsi que celle du capital. C'est pourquoi Samsung tente l'aventure de l'industrie textile.

Bien que la production de l'industrie textile ait fortement augmenté en 1951 et 1952, la production ne peut pas satisfaire la demande nationale¹⁸. Lee Byung Chull décide alors de diversifier ses activités dans le secteur du textile. À cette époque, la prospérité caractérise ceux que nous appelons les « trois blancs » (tissus de coton, farine et sucre). Cependant, c'est l'industrie cotonnière qui offre les meilleures perspectives internationales. Cheil Mojik naît le 15 septembre

16 – Rang-Ri Park-Barjot, "Les conséquences économiques de la guerre : la Corée du Sud de 1950 à 1979, de l'économie assistée au Take-off", in Pierre Journoud, dir., *La Guerre de Corée et ses enjeux stratégiques de 1950 à nos jours*, Paris, L'Harmattan, 2013, p. 303-318.

17 – Samsung Group, *Samsung, fifty years of history*, op. cit., p. 120-121.

18 – *Ibid.*, p. 129.

1954 à Daegu. Lee Byung Chull établit trois principes : s'appuyer sur le capital national ; obtenir des devises étrangères afin d'assurer le développement de la société ; offrir de meilleures conditions de travail aux travailleurs. Contrairement à l'opinion générale des chefs d'entreprise coréens, Lee Byung Chull estime qu'il lui est nécessaire de posséder une grande usine de niveau international afin de produire des articles de qualité au meilleur prix. Lee réunit les fonds nécessaires au moyen d'un emprunt contracté auprès de la Banque coréenne pour l'industrie, puis de l'aide de la Foreign Office Administration (FOA) pour le solde de l'emprunt.

Reste à commander des machines. Cheil Mojik s'adresse aux Japonais. Ceux-ci traînent les pieds. En effet, avec Cheil Jedang, ils ont perdu le marché du sucre coréen. Les machines importées sont donc allemandes et non japonaises. Cette commande constitue le premier transfert de technologie effectué volontairement par une entreprise privée coréenne depuis le début de l'industrialisation coréenne. Grâce à sa marque Golden Tex, les textiles étrangers perdent des parts de marché. En effet, la production de Cheil Mojik a rapidement augmenté. En conséquence, la part de Cheil Mojik dans la production nationale passe de 15,1 % en 1956 à 35 % en 1959. Pendant trois ans, la gestion demeure déficitaire. Mais, grâce à l'amélioration de la qualité des fils de laine et des tissus, la société rééquilibre ses comptes à partir de 1958. À l'origine, l'entreprise n'employait que 62 personnes. Mais elle recrute un personnel important. Au début de 1957, la société compte déjà 995 employés contre 3 645 en 1986.

La société commence à se diversifier dans les secteurs de la banque et de l'assurance, ce qui ouvre la voie à la reconstitution du groupe et à la mise en place de ses principes de gestion de base. En 1958, le groupe de Lee Byung Chull contrôle environ la moitié du capital des banques commerciales coréennes, grâce au rachat, en 1957, de la State Bank Heung Eup Bank, première banque commerciale coréenne. Dans le même temps, Samsung a de plus en plus besoin d'être présent dans l'assurance maritime. C'est la raison pour laquelle le groupe rachète Ahnkook Fire Insurance le 21 février 1958. En fait, Samsung a commencé à créer un groupe à partir du milieu des années 1950. Le groupe s'est développé tantôt par des créations de sociétés, tantôt par des acquisitions, tantôt par des prises de participation. Après le rachat en bourse de Cheon Il, en août 1957, le groupe acquiert successivement Sambo Cement en janvier 1958, puis Korea Tire (pneumatique) et en décembre Dongil Bangjik (industrie textile). Ce succès prématuré du groupe Samsung se comprend notamment par l'importance accordée aux ressources humaines. Il reposait sur différentes pratiques :

- 1/ examen d'entrée dans l'entreprise ;
- 2/ cours de formation obligatoires pour tous les employés ;
- 3/ évaluation des compétences et de la qualité des employés pour toutes les promotions à un niveau hiérarchique supérieur ;
- 4/ récompenses à l'innovation technologique sous forme de prix ;
- 5/ institution d'un prix du mérite, afin de récompenser les meilleurs employés.

1.3/ Se démarquer dans le monde des affaires mondial (1960 -1969)

De 1960 à 1969, le groupe commence à se distinguer réellement dans le monde des affaires mondial. Grâce à une stratégie d'exportation active, il atteint sa maturité au cours de cette période. Face aux nouvelles stratégies de développement définies par le président coréen Park Chung-Hee, Samsung lance une production d'engrais chimiques (la société Hanbi). C'est un échec. L'intérêt de Samsung pour le secteur des engrais artificiels datait de la fin des années cinquante¹⁹. À cette époque, la Corée dépensait chaque année 70,1 millions de dollars pour importer ce type d'engrais. Lee Byung Chull souhaitait construire une usine dernier modèle capable de concurrencer les étrangers et de satisfaire ainsi la demande nationale. Mais la plus grande difficulté réside dans la réunion des fonds nécessaires, trop importants pour seulement Samsung. Pourtant, le groupe ne pouvait pas demander d'aide au gouvernement, car le taux de change n'était pas favorable au pays. Il n'y avait pas d'autre solution que d'emprunter à l'étranger. Mais le projet a été retardé par les réticences américaines ainsi que par les difficultés économiques, sociales et politiques de la Corée. Le 27 août 1964, Hanguk Bilyo (engrais artificiels de Corée, Korea Fertilizer Co., Ltd.) est enfin né. Le gouvernement n'accorde plus son soutien, car les Américains s'y opposent. Lee Byung Chull réussit cependant à les convaincre de le laisser acquérir les brevets, alors que la Corée et le Japon rétablissent leurs relations diplomatiques. Le 20 avril 1967, Park Chung Hee inaugure l'usine Hanbi. L'euphorie ne dure pas, car éclate une « affaire Hanbi ». Elle a commencé le 16 septembre 1966 et implique directement le fils aîné de Lee Byung Chull. Le 18 octobre, Lee Byung Chull cède 51 % du capital de Hanbi au gouvernement. Clôturée de manière définitive, cette affaire laisse une image négative de Samsung.

À l'époque de Park Chung-Hee, depuis 1961, l'exportation est devenue le principal objectif du développement économique coréen²⁰. C'est une forme de réponse à l'interruption de l'aide américaine. Dans les années 1950, Samsung a opté pour l'industrialisation par substitution des importations. Mais désormais, il faut produire à la fois pour les masses et l'exportation, en adaptant l'organisation de l'entreprise à ces nouveaux objectifs. Par conséquent, le groupe se réorganise de manière rationnelle en vue d'exporter. La Samsung Moolsan Corporation est devenue un élément important de la stratégie coréenne d'exportation. En conséquence, le groupe Samsung réalise une percée spectaculaire à l'étranger.

19 – Samsung Group, *Samsung, fifty years of history*, op.cit., p. 164-171.

20 – Myung-Soo HWANG, "The creation of Samsung Corporation and the entrepreneurial activity of HoAm, Lee Byung Chull", in "Byung Chull Lee, founder of Samsung", *Business History*, The Korean Academy of Business Historians, Special Issue, 4, 1989, p. 1-24.

TABLEAU 4 **PERCÉE DU GROUPE SAMSUNG À L'ÉTRANGER (IMPLANTATION D'AGENCES)**

1964	Suède et Royaume-Uni
1965	Danemark, Canada et Suisse
1966	Allemagne, États-Unis, Éthiopie, Norvège et Pays-Bas

Source : Samsung Group, *Samsung, fifty years of history, op.cit.*, p. 185.

Le groupe Samsung occupe une place importante dans le processus coréen d'industrialisation. Il est très présent dans le secteur de la consommation, grâce aux usines de Cheil Mojik (textile), de Cheil Jedang (sucre) et de Cheonju Jeiji (papier). En effet, Lee Byung Chull n'a pas abandonné les industries qui avaient permis son succès initial. Dans le cas de Cheil Mojik (Cheil Woolen Fabrics Industries), la production se trouve entravée par la confrontation employeurs-syndicats, par des difficultés financières et de vente, ainsi que par la procédure visant l'accumulation de propriétés par voies illicites, à partir du 19 avril 1960. Néanmoins, grâce à l'activité de son département études et recherches, la société est en mesure de réagir rapidement à toute transformation du marché. Cheil Mojik obtient le label Woolmark en 1965 : elle est la première société coréenne à en bénéficier. Entre 1961 et 1970, Cheil Mojik lance douze nouveaux produits et obtient, en mai 1969, le prix de l'invention qui récompense pour la première fois une entreprise textile.

Au début des années 1960, l'industrie sucrière se heurtée à des difficultés tant internes qu'à l'exportation²¹. C'est ainsi que Cheil Jedang a commencé à fabriquer des composants chimiques, d'où l'acquisition, dès le 28 décembre 1963, de la société Wonhyeong. Sous la marque Mipoung, Cheil Jedang a souhaité produire des constituants de qualité. En mai 1969, Lee Byung Chull est autorisé par le gouvernement coréen à opérer un transfert de technologie depuis Ajimonoto, une société japonaise. De plus, à partir d'octobre 1965, Samsung acquiert le papetier SaeHan. En effet, le groupe vient de lancer JoongAng Broadcasting Corporation, qui produit un journal, un magazine et dispose d'un bureau d'édition. De plus, Samsung a opté pour l'exportation de biens à forte valeur ajoutée : c'est ainsi que Samsung Electronics est fondée en 1969. La société répond ainsi aux besoins croissants du marché national.

Celui-ci pousse Samsung à s'intéresser au secteur des services : assurances, distribution (Shinsegae), activités de santé, immobilier (Donghwa Real Estate à partir de 1963, puis JoongAng Development en 1968), mais aussi aux médias, notamment à la télévision. Sans renoncer à sa spécialité initiale, l'assurance incendie Ahnkook a diversifié ses activités vers l'assurance maritime et l'assurance automobile. Samsung poursuit son implantation dans le secteur des assurances, avec les acquisitions successives des sociétés Ahnbo, en novembre 1962, puis Dongbang, en juillet 1963. Samsung opère également une percée dans le commerce de détail, avec le grand magasin Shinsegae Grand magasin,

21 – Samsung Group, *Samsung, fifty years of history, op.cit.*, p.197-200.

successeur du grand magasin Mitzcoshi, créé en 1930 pendant l'occupation japonaise en Corée. C'est une réussite. Samsung lance aussi le journal *JoongAng Ilbo*, définitivement fondé par Lee Byung Chull le 17 mars 1965. Grâce à une gestion rationalisée et à une modernisation de la rédaction, *JoongAng Ilbo* connaît désormais une croissance soutenue.

En outre, Samsung soutient le développement de la radio et devient un pionnier de la télévision privée. À cette époque, en 1965, Lee Byung Chull manifeste déjà depuis un certain temps son intérêt pour la radio : fondateur de Radio Séoul le 25 juin 1963, puis de JoongAng Broadcasting Corporation le 15 novembre 1965, l'entreprise est présente au même moment dans l'édition (*JoongAng Ilbo*), la radio et la télévision. À partir du 11 février 1963, Byun Chull Lee crée la télévision Dongyang. Peu de temps après son lancement, Dongyang Television rejoint JoongAng Broadcasting Corporation. Cependant, le gouvernement demande un changement de nom en raison d'une possible confusion avec la chaîne publique KBS JoongAng. JoongAng a donc adopté le nom de la société Dongyang : TBC. Malgré la création, en août 1969, d'une nouvelle chaîne privée coréenne, MBC, TBC apparaît alors comme l'antenne bénéficiant du plus fort auditoire. En dépit de relations parfois difficiles avec le gouvernement de Park Chung Hee, ou peut-être à cause de celles-ci, le *chaebol* Samsung assume des responsabilités sociales toujours plus grandes : par exemple, création de bourses Samsung pour étudiants en 1964, création de Samsung Culture Fondation et acquisition de l'université Sungkyunkwan en 1965, création de l'hôpital Koryeo en 1966. Samsung redistribue ses gains à la société coréenne à travers des universités et des fondations.

2 / ACCÈS À L'ENTREPRISE MULTINATIONALE (1969-1987)

Le groupe Samsung bénéficie des activités de Lee Byung Chull, tant sur le marché intérieur qu'à l'étranger²².

2.1 / Rôle croissant sur le marché international (1953-1986)

De 1953 à 1986, Samsung joue un rôle important sur le marché international. Le groupe offre un exemple de croissance très rapide.

22 – Rang-Ri Park-Barjot, « Mondialisation et avantage concurrentiel. La percée internationale de Samsung (1953-1986) », *Revue Économique*, vol. 58, n° 1, janvier 2007, p. 231-258.

TABLEAU 5 **CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES TTC DU GROUPE SAMSUNG (1953- 1986)**
(taux de croissance annuels moyens en % et en wons constants).

1953-86	+ 15,5
1953-60	+ 12,1
1960-65	+ 8,3
1965-72	+ 14,0
1972-78	+ 19,4
1978-86	+ 14,7

Source : Samsung Group.

Cette forte croissance des ventes est portée, de 1953 à 1986, par les exportations.

TABLEAU 6 **CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES TTC DU GROUPE SAMSUNG EN MÉTROPOLE ET À L'EXPORTATION** (1953-1986, en % et en wons constants)

	Ventes intérieures	Ventes à l'exportation
1953-1986	+ 14,6	+ 20,8
1953-59	+ 20,1	0
1960-65	+ 5,4	+ 56,3
1966-72	+ 14,2	+ 12,4
1973-78	+ 17,1	+ 24,5
1979-86	+ 12,9	+ 15,8

Source : Samsung Group.

Toutefois, le marché national cesse de peser très lourd dans le développement du groupe, en particulier de 1966 à 1972, années où il constitue l'élément le plus dynamique.

TABLEAU 7 **POIDS DES DIFFÉRENTES RÉGIONS EN TERMES DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC**
(en % du total par période et en wons constants)

	Ventes intérieures	Ventes à l'exportation	Total
1953-86	50,1	49,9	100
1953-59	99,9	0,1	100
1960-65	91,9	8,1	100
1966-72	78,9	21,1	100
1973-78	57,6	42,4	100
1979-86	49,6	50,4	100

Source : Samsung Group.

En longue période, les ventes nationales dépassent de peu les exportations. Les premières restent cependant très largement dominantes jusqu'en 1972.

Quant aux exportations, elles gagnent beaucoup en importance relative de 1973 à 1978, et deviennent majoritaires à partir de 1979.

L'une des caractéristiques du groupe Samsung, correspondant au modèle du *chaebol*, réside, jusqu'en 1986 au moins, dans son degré élevé de diversification (Tableau 8).

TABLEAU 8 **POIDS RELATIF DES DIFFÉRENTS SEGMENTS D'ACTIVITÉ EN TERMES DE CHIFFRE D'AFFAIRES TTC** (en % du total et en wons constants)

	1975	1986
Industries textiles et alimentaires	35	7
Électronique et industries lourdes (chimie)	15	30
Activités d'import/export	33	29
Services et assurances	13	33
Activités culturelles (philanthropiques)	4	1

Source : Samsung Group.

Face à la double pression d'un marché en mutation et à une augmentation constante des coûts, Samsung définit une stratégie de croissance efficace. Cette croissance est favorisée par une main-d'œuvre plus productive, des investissements importants pour améliorer l'efficacité de la production et une forte volonté d'acquérir de nouvelles technologies. Cette réorientation des activités s'opère sans doute en fonction de choix stratégiques délibérés, mais également sous la pression des coûts de production. Sur l'ensemble de la période, les charges d'exploitation représentent en effet une part du chiffre d'affaires toutes taxes comprises supérieure à 85 % (Tableau 9).

TABLEAU 9 **STRUCTURE DU COMPTE D'EXPLOITATION DU GROUPE SAMSUNG** (% par période, en wons constants)

	Chiffre d'affaires TTC	Charges d'exploitation	Résultat d'exploitation
1953-1986	100	86,6	13,4
1953-1959	100	84,7	15,3
1960-1965	100	76,1	23,3
1966-1972	100	78,2	21,8
1973-1978	100	72,6	27,4
1979-1986	100	87,4	12,6

Source : Samsung Group.

Le groupe semble cependant avoir maîtrisé la hausse des coûts, comme le montre l'évolution du résultat brut d'exploitation (Tableau 10).

TABLEAU 10 **Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires TTC, des coûts d'exploitation et du résultat opérationnel du groupe Samsung** (en % par période et en wons constants)

	Chiffre d'affaires TTC	Charges d'exploitation	Résultat d'exploitation
1953-86	+ 15,5	+ 15,5	+ 15,7
1953-59	+ 20,0	+ 20,2	+ 23,1
1960-65	+ 8,3	+ 7,4	+ 13,7
1966-72	+ 11,2	+ 14,0	+ 4,5
1973-78	+ 19,4	+ 18,5	+ 22,1
1979-86	+ 14,2	+ 14,3	+ 10,8

Source : Samsung Group.

Au cours des années 1953 à 1986, le groupe mobilise des quantités croissantes de facteurs de production physiques, réalise des gains de productivité substantiels et favorise l'innovation. En fait, le groupe emploie plus de 147 000 personnes en 1986 contre à peine plus de 250 en 1953. Les effectifs ont progressé, tout au long de la période, à un rythme soutenu. Néanmoins, leur croissance est presque deux fois moins rapide en moyenne que celle des ventes (Tableau 11).

TABLEAU 11 **Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires TTC, des effectifs moyens et de la productivité annuelle du travail du groupe Samsung** (en % par période et en wons constants)

	Chiffre d'affaires TTC	Effectifs moyens employés	Productivité annuelle du travail
1953-86	+ 15,5	+ 8,3	+ 7,2
1953-60	+ 19,6	+ 12,1	+ 7,5
1960-65	+ 8,3	+ 8,2	+ 0,1
1965-72	+ 14,0	+ 5,4	+ 8,6
1972-78	+ 19,4	+ 10,3	+ 9,1
1978-86	+ 14,7	+ 6,1	+ 8,6

Source : Samsung Group.

Le groupe Samsung connaît, entre 1953 et 1986, de spectaculaires gains de productivité du travail. Ces gains de productivité du travail entraînent toutefois des investissements importants. Loin de la stratégie de conglomérat des autres *chaebols* coréens, le groupe Samsung donne la priorité à la croissance organique, en s'efforçant d'autofinancer autant que possible ces investissements.

TABLEAU 12 **RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS ENTRE CROISSANCE INTERNE ET CROISSANCE EXTERNE DE 1954 À 1986** (en % par période et en wons constants)

	Formation brute de capital fixe productif	Investissements financiers	Formation brute de capital fixe totale
1954-86	88,1	11,9	100
1954-59	60,8	39,2	100
1960-65	89,2	10,8	100
1966-72	76,6	23,4	100
1973-78	87,7	12,3	100
1979-86	86,9	13,1	100

Source : Samsung Group.

Cette priorité dans la croissance organique est en fait imposée par la demande et les nécessités de la compétitivité. L'option choisie en faveur de l'exportation nécessite notamment un effort constant et massif d'investissement (Tableau 13).

TABLEAU 13 **EFFORT DE FORMATION DE CAPITAL TOTAL (1) DU GROUPE SAMSUNG DE 1954 À 1986** (en % par période et en wons constants)

1954-1986	17,5
1954-1959	11
1960-1965	25,9
1966-1972	28,9
1973-1978	23,1
1979-1986	17,1

(1): Formation brute de capital fixe total /chiffre d'affaires TTC

Source : Samsung Group.

À partir de 1973, se produit un ralentissement de l'effort d'investissement. Il est corrélatif d'une reprise du taux d'autofinancement des investissements (Tableau 14).

TABLEAU 14 **ÉVOLUTION DU TAUX D'AUTOFINANCEMENT (1)** (en % par période et en wons constants)

1954-1986	56,9
1954-1959	42,4
1960-1965	59,0
1966-1972	27,2
1973-1978	51,1
1979-1986	57,6

(1) Défini par le rapport autofinancement brut / formation brute de capital fixe

Source : Samsung Group.

Avec un taux moyen d'environ 57 %, le groupe Samsung fait plutôt bonne figure. Il se situe sur toute la période, à un niveau sensiblement supérieur à celui des autres chaebols.

Dans sa quête du contrôle technologique, le groupe Samsung à la fois engage d'importantes dépenses de recherche et développement et de formation. En effet, l'effort de recherche et développement augmente de façon spectaculaire, notamment à partir de 1983 (Tableau 15).

TABLEAU 15 **ÉVOLUTION DE L'EFFORT DE R & D (1) DE 1975 À 1986**

(en % par période et en wons constants)

1975-78	3,6
1979-82	4,1
1983-86	9,6

(1): défini par le ratio dépenses de R & D / chiffre d'affaires TTC.

Source : Samsung Group.

Ces dépenses s'accroissent de plus en plus rapidement au cours de la période et, à partir de 1978, à un rythme supérieur à celui des ventes. D'une logique d'imitation, le groupe Samsung passe ainsi de plus en plus dans une stratégie d'innovation.

Une rentabilité élevée qui assure l'indépendance crée une base solide pour l'entreprise. Samsung enregistre une forte hausse de ses bénéfices et, malgré la levée tardive des contraintes financières, le groupe maintient son objectif de maintenir un équilibre entre autofinancement et bénéfice distribué (Tableau 16).

TABLEAU 16 **RÉPARTITION DES BÉNÉFICES DU GROUPE SAMSUNG**

(en % par période et en wons constants)

	Marge brute d'exploitation	Bénéfices distribués	Autofinancement brut
1954-86	100	26,7	73,3
1954-59	100	40,5	59,5
1960-65	100	29,3	70,7
1966-72	100	53,9	46,1
1973-78	100	15,7	84,3
1979-86	100	27,2	72,8

Source : Samsung Group.

L'équilibre financier mondial ayant été atteint, le groupe peut se concentrer sur son objectif le plus important : atteindre une rentabilité élevée afin de mettre fin à la dégradation de l'indépendance financière. Cette stratégie efficace entraîne une progression régulière du rendement des capitaux propres dans le groupe (Tableau 17).

TABLEAU 17 ÉVOLUTION DU RATIO DE RENDEMENT DU CAPITAL
 (Résultat brut d'exploitation / immobilisations brutes totales, en % et en wons constants)

1953-1986	59,1
1953-1959	64,4
1960-1965	77,3
1966-1972	39,0
1973-1978	112,4
1979-1986	56,0

Source : Samsung Group

2.2 / Le défi du commerce international et de l'industrie lourde (1970-1979)

Dans les années 1970, le groupe Samsung a relevé le défi du commerce international et de l'industrie lourde. La Corée du Sud opte alors pour une croissance auto-induite et Samsung s'adapte à un nouveau contexte. Samsung Moolsan se transforme en une société de négoce, sur le modèle japonais, tandis que Samsung Construction réalise une croissance spectaculaire sur le marché international. Le groupe axe ses efforts sur les industries lourdes et chimiques (pétrochimie, construction navale et défense). En effet, les années 1970 sont contrastées, à la fois en raison de facteurs favorables et défavorables : deux crises pétrolières et trois crises monétaires majeures. Dans ce contexte, Samsung prend la tête du développement économique coréen en investissant dans l'industrie électronique, l'industrie lourde et la chimie. Tout d'abord, Samsung Moolsan atteint le premier rang des grandes entreprises commerciales coréennes. Samsung Moolsan se transforme, à partir de mai 1975, en société de commerce en général, ouvrant la voie à une dizaine d'autres. Désormais cotée en bourse, la société procède, entre 1975 et 1978, à quatre augmentations de capital, celui-ci étant multiplié par huit au cours de la période. Le groupe Samsung continue d'exporter des tissus. Ils sont produits par sa filiale Cheil Hapseom (Cheil Synthetic), spécialisée dans les matériaux synthétiques, qui s'est séparée en juillet 1972 de Cheil Mojik. La société renforce sa puissance de marché à l'intérieur, tout en exportant, grâce à Samsung Moolsan, dans quarante pays.

L'exportation ne se limite pas aux produits manufacturés. En février 1977, le groupe se dote d'une filiale de génie civil et d'ingénierie : Samsung General Construction. Il s'agit de faire face, selon le principe de l'entreprise générale, au *boom* de la construction que connaît alors le Moyen-Orient. À cet égard, l'élément déterminant est le rachat de la société Shinweon Gaebal (Développement), née en juillet 1978. Au moment de son rachat, elle est installée en Irak, en Iran et en Libye, pays n'ayant pas établi de relations diplomatiques avec la Corée. Samsung continue à développer l'activité de Shinweon. Déjà installé en Irak, en Iran et en Libye, le groupe s'établit à Londres en septembre 1978, à Riyad

en Arabie saoudite en décembre. Parallèlement, Samsung envoie à l'étranger un certain nombre d'employés pour se familiariser avec les technologies de pointe. D'importants contrats ne tardent pas d'ailleurs, notamment en Libye : le groupe Samsung s'engage donc dans une réorientation à grande échelle vers l'ingénierie et le génie civil, et plus encore, l'industrie lourde et les industries de haute technologie.

Cette réorientation s'applique dans une double direction : l'ascension des industries lourdes et chimiques ; la percée dans l'industrie électrique et électronique. À la fin de 1972, Lee Byung Chull fait de l'industrie lourde une priorité pour le groupe. Il s'agit de stimuler les exportations : entre 1972 et 1977, la part de la production exportée passe de 15 à 37,4 %. Cette volonté s'exprime par la création de quatre grandes filiales : Samsung Petrochemistry, le 10 juillet 1974 ; Samsung Heavy Industries, le 5 août 1974 ; Samsung Shipbuilding, en avril 1977 ; Samsung Defence Industrie, en août 1977. Samsung Petrochemistry naît de la volonté de Samsung de se distinguer dans le secteur des tissus synthétiques. Dans ce but, Samsung crée une *joint-venture* avec le groupe américain Amoco Chemicals (35 % du capital) et des intérêts japonais (15 %). Malgré les effets encore perceptibles de la deuxième crise pétrolière, Samsung dépasse de 30 % en décembre 1980 ses objectifs de production.

Dans son troisième plan de développement économique (1972-1976), le gouvernement coréen a désigné la construction navale comme principale industrie à développer. En mars 1974, un accord de coentreprise est signé avec le groupe japonais IHI en vue du rachat de Woojin Shipbuilding, qui connaît des difficultés financières. Il en résulte la création de Samsung Heavy Industries, dont le capital est divisé entre Samsung (75 %) et IHI (25 %). Le développement de l'activité du chantier de construction conduit dans un deuxième temps à la fondation, le 22 avril 1977, de Samsung Shipbuilding Co., aujourd'hui Samsung Heavy Industries Co., Ltd. Au mois de mai suivant, Samsung acquiert Daesong Heavy Industries. En octobre 1979, le quai n°1 de GeoJe est construit, ce qui permet à Samsung de devenir l'un des plus grands acteurs de la construction navale coréenne, après Hyundai et Daewoo. Lee Byung Chull, après de nombreuses hésitations, a aussi décidé de s'intéresser aux industries de la défense. 1^{er} août 1977, av. J.-C. Lee a créé Samsung Jeongmil (Société Samsung Precision Industries Co., Ltd), désignée par le gouvernement comme société spécialisée dans les équipements de haute précision, les équipements électroniques et la construction de missiles.

Samsung se distingue dans les secteurs de l'électricité et de l'électronique. Grâce à Samsung Electronics, l'entreprise acquiert une excellente réputation dans les secteurs de l'électronique, des semi-conducteurs et des télécommunications. Le défi est relevé avec l'exportation du premier poste de télévision. L'usine de Suwon entre en construction le 10 octobre 1969. Au départ, il ne s'agit que d'une *joint-venture* avec le japonais Sanyo Electric. Mais Samsung Sanyo souffre d'une insuffisance majeure : il lui est interdit de vendre des articles sur le marché coréen. C'est pourquoi Samsung Electronics construit sa propre

usine. À partir de janvier 1972, la société fabrique ses propres téléviseurs puis, en avril, des ventilateurs et des radiateurs à huile. De son côté, Samsung Sanyo exporte des appareils radio à transistor ainsi que divers articles électriques. En outre, la société poursuit la fabrication de téléviseurs. Samsung Electronics se prépare à relever le défi de la vente de récepteurs noir et blanc sur le marché coréen. Le mouvement ZD (Zero Defect) associe trois sociétés productrices du groupe Samsung : Samsung Electronics, Samsung Sanyo, Samsung NEC.

Le 31 août 1979, Samsung Electronics déménage son siège de Séoul à Suwon, afin de rationaliser sa gestion et de renforcer son système de production. La stratégie de Samsung consiste dès lors à augmenter la valeur en améliorant constamment la qualité et le design et en visant le haut de gamme. À partir de février 1973, grâce à un transfert de technologie avec Sanyo Electric, Samsung Electronics fabrique aussi des réfrigérateurs. Mais Samsung est également intéressé par les ordinateurs. En juin 1974, Samsung Electronics implante une usine *ad hoc* à Suwon. C'est un spectaculaire succès. Il incite Samsung Sanyo Electric à modifier le nom de sa société : le 23 mars 1974, elle devient Samsung Electric Ltd. En janvier 1975, Samsung met au point le tube cathodique Econo capable de stabiliser l'écran en résolution à cinq tubes cathodiques. Cette technologie est l'œuvre de Philips en 1975, mais Samsung est le troisième groupe, au plan mondial, à adopter cette technologie avec succès et le premier en Corée. Samsung Electronics développe également la télévision couleur. En effet, le 17 juin 1974, la firme signe un accord de licence avec l'Américain RCA. Samsung Electronics ne limite pas sa production aux téléviseurs. Samsung Electronics tente d'élargir son éventail d'activités. En 1976, l'entreprise conclut un accord avec Hewlett Packard en vue de la vente exclusive d'articles HP en Corée du Sud. Deux ans plus tard, il en va de même pour Ohio Nuclear Inc. (ONI, aujourd'hui Technicare), société américaine ayant pour objectif la vente exclusive de matériel médical. En dehors de ce secteur d'avenir, Samsung tente de se démarquer dans la production d'ordinateurs, et de la transmission photographique par phototélégraphie, mais aussi de caisses enregistreuses. Samsung essaie de plus en plus de se démarquer en tant que société mondiale. C'est la raison de la fusion entre Samsung Electronics et Samsung Electric. En juillet 1978, Samsung Electronics fonde une filiale à New York, Samsung Electronics America Inc., dans le but d'exporter ses propres marques aux États-Unis. À cette époque, sauf aux États-Unis, la Corée du Sud a supplanté ses principaux concurrents mondiaux dans la production de téléviseurs en noir et blanc. Une autre façon de répondre à l'expansion du groupe a été la création de filiales : sociétés Samsung NEC, Samsung Sanyo Parts et Samsung Corning. Dès 1978, grâce à une politique systématique de transfert de technologie, Samsung Electronics a rapidement acquis son indépendance technologique.

À partir des années 1970, grâce à Samsung Electronics, le groupe s'impose comme le principal pôle de développement de l'industrie électronique. L'objectif est de parvenir à l'autonomie totale en matière de fabrication de composants. La première crise pétrolière a convaincu Samsung de la nécessité absolue de

faire son entrée dans l'industrie des semi-conducteurs afin de garantir une expansion durable de l'industrie électronique. Avec l'acquisition, en décembre 1974, de 50 % de la partie coréenne de Hanguk Bandoche, qui se heurtait à de grandes difficultés de financement, Samsung pénètre en force dans l'industrie des semi-conducteurs. À partir de ce rachat, Samsung s'engage totalement dans l'industrie des semi-conducteurs, avec pour objectif de fabriquer des puces électroniques pour montres, micro-ondes, horloges et transistors. En 1978, Samsung Semi-conducteurs acquiert Fairchild à l'occasion d'un conflit social. Samsung domine désormais 25 % du marché national des composants électroniques, devenant ainsi le *leader* national. Samsung opère également une percée spectaculaire dans le secteur des télécommunications grâce au rachat en 1979 de la Korea Telecommunication Company Ltd. (KTC), privatisée par la Banque de Corée. Parallèlement, les activités d'autres services augmentent. Les médias (JoongAng Broadcasting Corporation), le tourisme (Shilla Hotels), les assurances, les magasins (Shinsegae), l'immobilier, l'urbanisme, l'action sociale et le mécénat jouent tous un rôle important dans cette expansion.

2.3/Samsung est devenu un *leader* mondial (1980-1987)

Entre 1980 et 1987, Samsung devient un *leader* mondial. Les crises politiques de 1979 en Corée du Sud, suivies de "adoption d'une politique de stabilisation économique (1980-1987), entraînent un ajustement du système des *chaebols*. Ils doivent investir dans le secteur financier, s'adapter à l'évolution du secteur de la haute technologie, internationaliser leurs activités et ajuster la localisation géographique de leurs filiales. Pionnier dans le secteur des hautes technologies, le groupe Samsung donne la priorité au secteur de la recherche et développement. Le monde entre alors dans l'ère des hautes technologies : informatique, semi-conducteur, technologie génétique, nouveaux matériaux, fibres optiques, technologie spatiale, chimie de haute précision. La Corée du Sud manque de ressources naturelles, mais pas de cellules grises. D'où l'investissement réalisé par Samsung : en 1983, lorsque Samsung invente le semi-conducteur 64K Dram, le retard de la Corée est de dix ans sur les pays les plus développés. Mais, en 1987, l'écart ne dépasse pas un an. Grâce à sa maîtrise des composants électroniques, Samsung se distingue comme l'un des grands de l'industrie électronique. Particulièrement compétitif dans la production d'enregistreurs vidéo, Samsung permet de nationaliser à 100 % la production coréenne de tubes cathodiques. Le marché des fours à micro-ondes s'avère un débouché important. Samsung commence aussi à produire des fibres optiques. En janvier 1984, Samsung crée une *joint-venture* avec Hewlett Packard : elle permet la poursuite du transfert de technologie. La société lance de nouveaux produits dans différents domaines tels que les biotechnologies, les équipements médicaux, les nouveaux matériaux, l'aviation et la robotique.

Samsung devient une multinationale grâce à sa production électronique. Au cours des années 1980, Samsung se démarque en tant que *leader* de la croissance des exportations. Les établissements de Samsung à l'étranger ne cessent pas de se développer. Sur les 340 établissements répertoriés en 1995, 17 % le sont au cours de la décennie 1970 et 33 % au cours de la suivante. Les installations des années 1970 concernaient surtout le secteur commercial, en particulier les entreprises, qui sont alors les principaux acteurs de l'expansion sur les marchés d'outre-mer. Ensuite, ce sont les filiales productives, forme dominante dans années 1980, qui sont considérées comme l'essentiel, avant de voir la montée en puissance, dans la première moitié des années 1990, du secteur financier et des secteurs connexes. Cette stratégie résulte de deux grandes tendances. La première tient au rôle dominant joué par Samsung Corporation. Devenue, dès 1975, la société de commerce la plus importante de Corée, elle concentre, de manière progressive, toutes les fonctions d'exportation du groupe. En 1987, 55 % des exportations et 65 % des importations du groupe Samsung dépendent de Samsung Corporation. De plus, dans les années 1980, Samsung Corporation assure environ 10 % du total des exportations coréennes.

La deuxième tendance majeure réside dans une percée dans les hautes technologies. Pour compenser un retard technologique, il existe trois méthodes : le transfert de technologie par acquisition (de licence d'exploitation ou de brevet), le rachat d'une entreprise ou la croissance organique. À cet égard, Samsung préfère procéder aux transferts de technologie nécessaires par le biais de coentreprises avec des sociétés américaines ou japonaises. Créé en 1985, Samsung Data Systems s'associe par exemple à IBM pour développer et produire des logiciels. En effet, le secteur des hautes technologies constitue l'axe majeur du développement du groupe. Les exportations de produits électroménagers sont spectaculaires. Ces exportations augmentent en moyenne de 21 % par an en moyenne de 1982 à 1985. Même si Samsung rencontre des difficultés avec le protectionnisme (en mai 1983, aux États-Unis, Samsung et deux autres fournisseurs coréens sont poursuivis pour *dumping*), Samsung poursuit sa percée : vente de réfrigérateurs aux États-Unis et en Asie du sud-est, téléviseurs VTR au Royaume-Uni et au Japon. Le succès n'est pas moindre pour le matériel de télécommunications et la vente d'ordinateurs. Surtout, grâce à Samsung Semiconductor and Telecommunication, la Corée du Sud devient, en 1984, le troisième exportateur mondial de solutions VLSI après les États-Unis et le Japon.

Les produits d'exportation traditionnels résistent toutefois, en intégrant rapidement les innovations technologiques. Samsung Moolsan, Cheil Mojik et Cheil Hapseom innovent sans cesse. Grâce à ses recherches sur les nouveaux tissus, entre 1980 et 1986, Samsung exporte par exemple 10 % de sa production. Samsung est également un exportateur de navires et de gros équipements. Au début des années 1980, la construction navale continue de bénéficier du plan d'encouragement en faveur des industries lourde et chimique. En conséquence,

la création de gigantesques chantiers de construction permettent à la Corée de se démarquer sur les marchés internationaux au plus fort de la crise des années 1980 : devant les Japonais qui refusaient d'augmenter leurs capacités de production, les Coréens ont réussi à conquérir 30 % du marché mondial. En réalité, les chantiers coréens de construction navale anticipent les baisses de prix, sacrifiant leurs marges bénéficiaires à la conquête de nouveaux marchés. Dans ce jeu, c'est Hyundai qui l'emporte devant Daewoo, moins rentable, Hanjin et Samsung, qui n'est arrivé qu'en 1980. L'écart entre les deux groupes, Hyundai et Samsung, était bien moindre dans le secteur de l'ingénierie et du génie civil. Samsung s'est fait une spécialité de l'installation d'usines clé en main. Samsung Heavy Industries met à son crédit la construction de l'aéroport de Riyad (1980), l'installation de Bali Tank en Indonésie (1982), celle de Petrol Tank of Kuwait (1983) et le pont « Gramerey » à Mississippi aux États-Unis. De son côté, Samsung Construction travaille en Libye (247 km d'autoroute, une aciérie) et en Arabie Saoudite (aéroport de Dammam) et livre également des usines et des autoroutes en Indonésie et en Irak.

La multinationalisation du groupe Samsung l'oblige à s'implanter à l'étranger, mais aussi à rechercher le soutien de la capitale internationale et à développer des coopérations techniques. Néanmoins, c'est sur les plans financier et technologique que les changements sont les plus importants. À partir de mars 1982, Samsung Moolsan émet pour 25 millions de dollars d'obligations du Trésor à la Bourse de New York : c'est la première société coréenne à en faire autant. En décembre 1985, Samsung Moolsan pénètre sur l'Euromarché. En novembre 1984, le gouvernement coréen accepte l'introduction du capital étranger en Corée. Samsung Electronics ouvre la voie en émettant pour 20 millions de dollars d'obligations convertibles à Londres. La coopération technologique internationale constitue une autre conséquence essentielle de la multinationalisation. Elle se développe dans le domaine de l'informatique (Samsung HP en 1984, Samsung Data System en 1985, puis partenariat avec IBM en 1987) et de l'équipement médical (*joint-venture* avec General Electric). Cette coopération ne se limite pas à la technologie et aux finances. Elle existe dans les domaines de l'assurance et de l'hôtellerie. Enfin, l'aide au développement constitue un autre élément de la coopération internationale. Le 3 août 1987, juste avant de décéder de Byun Chull Lee, le magazine *Fortune* classe Samsung au 35^{ème} rang des sociétés mondiales.

3 / SAMSUNG ENTRE TRADITION ET RENOUVEAU : LEE KUN HEE

Le succès de Samsung s'explique à la fois par l'héritage de Lee Byung Chull aujourd'hui et l'action spécifique de son fils Lee Kun Hee.

3.1 / Lee Byung Chull, inventeur du système Samsung

En tant que fondateur, il a pu réaliser un vrai système. L'éthique confucéenne est au cœur du capitalisme coréen et exerce une forte influence puisque le néoconfucianisme a inclus la valeur du progrès. Dans l'entreprise, les relations hiérarchiques sont fortement marquées par le confucianisme. Dans le domaine de l'éducation, le confucianisme exerce une profonde influence sur la hiérarchie sociale, les relations de travail et les modes de communication. Le résultat est une culture d'entreprise forte, basée sur une philosophie de gestion originale. Partant de l'idée de retour d'expérience, l'activité de l'entreprise s'articule autour de trois principes : contribuer au développement social et économique de la Corée, donner la priorité aux ressources humaines et poursuivre la rationalisation. Le travail s'effectue de manière pragmatique, en adoptant une gestion par les départements et dans une atmosphère de confiance. La réalisation du *leadership* repose sur deux aspects spécifiques : la croissance du département R & D et l'efficacité du réseau de sous-traitants. Lee Byung Chull met au point un modèle spécifique de l'entreprise associant paternalisme et philanthropie. Sous sa direction, le groupe est devenu un *leader* dans le domaine du mécénat d'entreprise, d'abord avec la Samsung Foundation of Culture, puis avec la création du Museum HoAm et la création du Samsung Electronics History Hall. Lee Byung Chull décède le 19 novembre 1987 à l'âge de soixante-dix-huit ans.

3.2 / La deuxième fondation de Samsung : Lee Kun Hee (1987-2007)

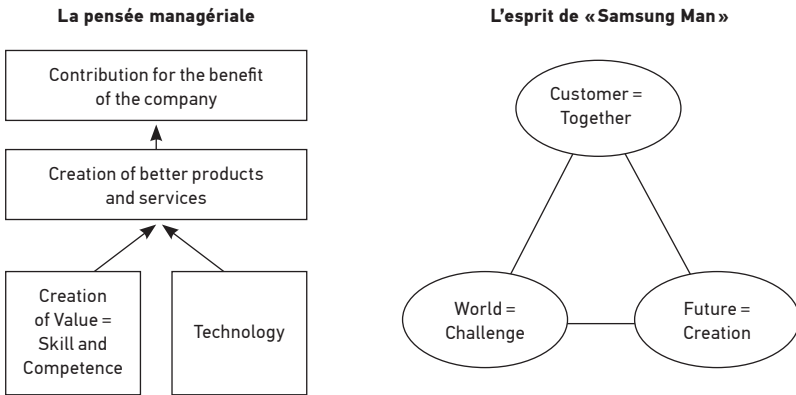
La mort de Lee Byung Chull provoque un changement de génération. Après la mort de Lee Byung Chull, les présidents des filiales ont décidé à l'unanimité de laisser son fils Lee Kun Hee à la présidence du groupe. C'est la « deuxième génération » de Samsung. Troisième fils de Lee Byung Chull, Kun Hee naît à Gyengnam, le 9 janvier 1942. En raison de la guerre de Corée, ses études scolaires se font dans des conditions difficiles. Au terme de cinq années d'école, il entre au collège japonais puis, à son retour, achève ses études au collège et au lycée de Séoul. Inscrit à l'université Yonsei, il effectue ses études à Waseda puis à l'université Georges Washington aux États-Unis, où il se forme à la gestion. En octobre 1966, ses études terminées, il est recruté par Dongyang Bangsong. Promu au conseil d'administration de cette société à partir de 1968, il devient

dix ans plus tard vice-président de Samsung Moolsan, avant d'accéder à la vice-présidence du groupe Samsung en 1979.

Une fois nommé président du groupe, il lui donne un nouvel élan. En juillet 1988, Samsung met en place un programme permettant au groupe de relever les nouveaux défis et d'atteindre le *leadership* mondial. Il traduit l'esprit de la deuxième création à travers trois principes: liberté de gestion, importance accrue accordée à la technologie, respect des hommes. Ce programme est relancé en 1993 autour de la personne du « Samsung Man » (schéma 1).

SCHÉMA 1 LE SYSTÈME DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE ET L'ESPRIT DE « SAMSUNG MAN »

Source : Samsung, cinquante ans, op. cit., p. 217.



Défini dans la déclaration de Francfort du 24 juin 1993, la nouvelle direction de Samsung obéit à des orientations nouvelles (présentées dans le schéma 2). Elle donne une impulsion renouvelée à l'entreprise : priorité est donnée à la qualité, au service à la clientèle, à l'esprit d'entreprise et à l'innovation. Dans cette perspective, elle poursuit sa politique sociale et son patronage artistique, culturel et scientifique. Mais le nouveau responsable entame aussi une réorganisation du groupe en quatre secteurs, suivie de la création de sièges sociaux à l'étranger et enfin du financement en tant que partie croissante des activités de services. La stratégie industrielle et financière place le groupe dans une dépendance croissante vis-à-vis des grands programmes d'investissement nationaux.

Il s'agit de passer d'un conglomérat familial à une entreprise multinationale sur le modèle américain, avec Samsung Electronics en train de devenir un *leader* mondial. En 1988, lors de la deuxième création du groupe, Samsung présentait toutes les caractéristiques des grands *chaebols* coréens : il était présent dans l'électronique, l'industrie lourde et la chimie, l'industrie légère, mais aussi le bâtiment et le génie civil, les travaux, l'import-export, les services et la finance. Le tournant des années 1990 marque le début d'une nouvelle politique. Samsung

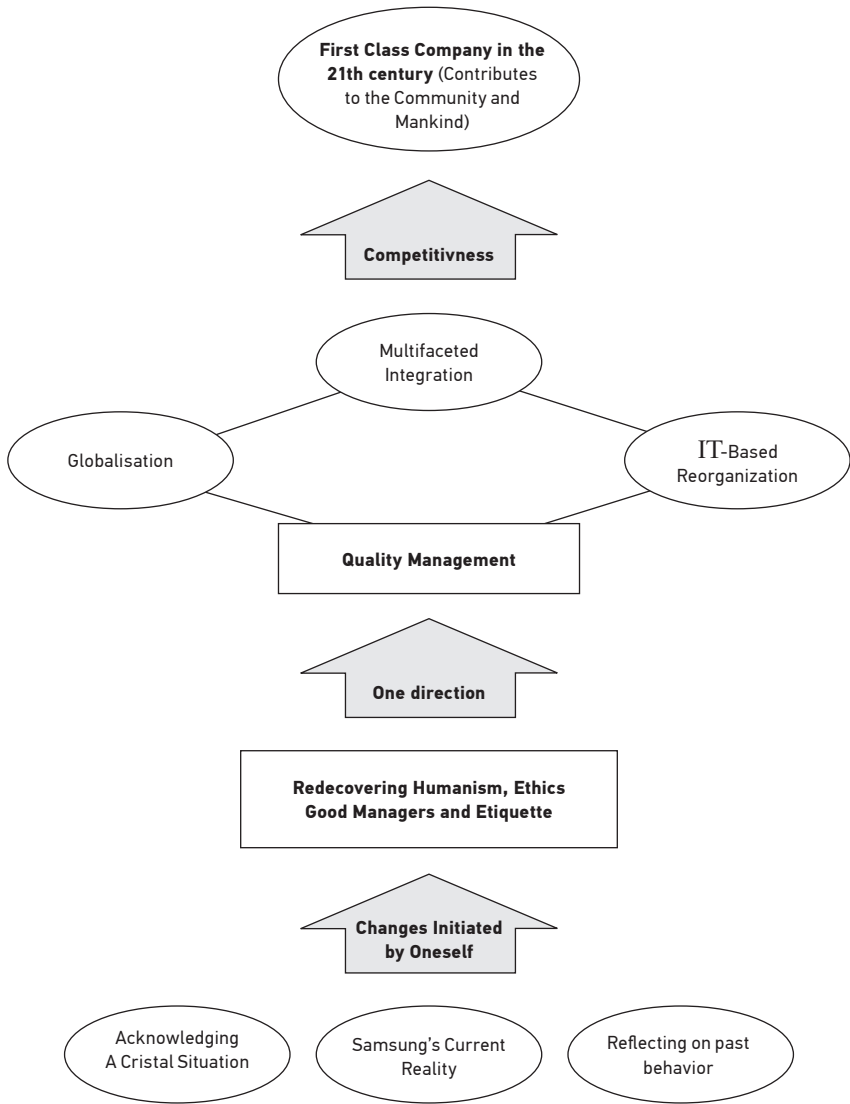
commence à se séparer de ses filiales : en novembre 1991, Shinsegae (grands magasins) et Cheonju Paper Manufacturing ; en juin 1993, division de Cheil Jedang et de quatorze filiales. En juillet 1995, Cheil Hapseom quitte à son tour le groupe Samsung pour devenir la filiale de Saehan Media. Cette stratégie de filialisation s'accompagne d'une réorganisation autour de quatre grands secteurs : l'électronique, les constructions mécaniques et la finance. Deux exemples semblent particulièrement significatifs de cette restructuration : la chimie fine et l'automobile. Le groupe, toujours très présent dans la chimie générale (pétrochimie, engrais artificiels, caoutchouc) opte pour la chimie fine (médecine, chimie agricole, cosmétique, additifs et catalyseurs). En effet, à l'avenir, c'est la chimie fine qui pourrait créer le plus de valeur ajoutée. À la recherche d'un nouveau secteur d'investissement, le groupe décide, au terme d'une longue étude, de se lancer dans l'automobile. En effet, avec le développement économique, les Coréens demandent de plus en plus de voitures automobiles. C'est ainsi que, le 28 mars 1995, naît Samsung Automobile. Engagés en septembre 1995, les travaux de l'usine de Busan débutent en octobre 1996.

Le Groupe parie de plus en plus sur le développement de ses activités stratégiques à l'étranger. Il s'intéresse d'abord aux (anciens) pays communistes, à commencer par la Chine : le 4 avril 1991, Samsung ouvre un bureau commercial à Pékin, puis, en 1993, construit une usine d'éléments de magnétoscope à Tianjin. Le groupe s'adresse également aux pays d'Europe orientale (Hongrie, Pologne, Yougoslavie, Kazakhstan). L'activité mondiale de Samsung ne se limite pas aux anciens pays communistes. À partir de 1992, le groupe s'est établi dans l'est de l'Allemagne. Mais le groupe s'implante aussi dans l'ouest de l'Allemagne, au Brésil, au Chili, en Italie, au Japon et en Suisse. C'est toutefois aux États-Unis que le groupe Samsung s'établit le plus fortement : 1 nouvelle filiale en 1992, 3 en 1994, 4 en 1995. Une autre caractéristique majeure de cette avancée internationale est l'activité accrue de Samsung Construction en Asie du Sud-Est, en particulier en Thaïlande et en Malaisie. En février 1993, Samsung construit le centre-ville de Kuala Lumpur. Il y réalise un bâtiment de 92 étages d'une hauteur de 452 mètres.

Tout en renforçant son caractère de puissant groupe industriel, Samsung se diversifie, récoltant ainsi les bénéfices de « la nouvelle direction ». Le groupe relève en effet le défi international, grâce au dynamisme de son secteur électronique. Samsung se distingue dans le domaine des semi-conducteurs, en créant, à partir de 1984 et en lançant le mythique 64K Dram. Entre cette date et le développement du 1G Dram en octobre 1996, le premier au monde, Samsung obtient 169 brevets en Corée et dans le monde. Le groupe atteint ainsi le *leadership* mondial. Cette percée spectaculaire n'empêche pas Samsung de connaître encore des succès dans le secteur des industries mécaniques. Après les Jeux olympiques de Séoul, Samsung Heavy Industries -SHI- tente de s'imposer dans le top 10 des industries lourdes mondiales. Après avoir livré ses premières tonnes d'acier en 1988, puis ses premières machines-outils

SCHÉMA 2 LA NOUVELLE GESTION (NEW MANAGEMENT) DE SAMSUNG

Source : Samsung Group.



une année plus tard, le groupe se lance en 1992 dans l'équipement lourd du bâtiment et des travaux publics ainsi que dans la production de camions, avant de s'intéresser à la construction navale en 1994. Samsung Heavy Industries n'a pas cessé d'innover en matière de produits (Samsung Aerospace Industries). Le 19 mai 1988, Lee Kun Hee crée Samsung Chemical et inaugure un puissant complexe chimique complètement mécanisé. Samsung Chemical conquiert le

marché national : nettement déficitaire en 1992, la société est devenue rentable en 1995. En outre, Samsung Petrochemical - SP - produit la matière première (PTA) pour la fabrication du polyester à partir de 1980. Profitant de ce secteur, Samsung a continué à investir pour la satisfaction du client là-bas. Mais la diversification du groupe ne se limite pas à l'industrie.

Samsung profite en effet de positions solides dans le secteur financier, mais aussi dans les nombreuses activités de services. Samsung reste très présent dans le domaine des assurances. L'internationalisation de ce secteur et la financiarisation du groupe Samsung aboutissent à la constitution de Samsung Card et de Samsung Change (1992). Samsung Moolsan (Samsung Corporation) a été l'un des acteurs essentiels de la croissance coréenne dans les années 1960, en 1970 et 1980. Mais, à la fin de cette décennie, son expansion s'essouffle : les entreprises industrielles développent leur propre marketing et en Corée, les industries textiles ont perdu leur compétitivité avec l'augmentation des salaires au profit des pays en développement. Abandon ou réduction des activités non rentables, consolidation de l'organisation horizontale, percée dans de nouveaux secteurs (médias, télécommunications, logiciels), extension des projets à l'étranger, en particulier dans le secteur des matières premières. En 1988, Lee Kun Hee fixe à Samsung Moolsan l'objectif de devenir une entreprise générale : elle doit parier sur les ventes de véhicules automobiles et des médias, mais aussi de matières premières. À partir de la fin des années 1980, Samsung Moolsan s'intéresse à l'*offshore*. En décembre 1995, le groupe Samsung fusionne Samsung Moolsan et Samsung Construction. Il s'agit de renforcer les activités commerciales à l'étranger et de prendre en compte l'internationalisation et la complexité croissante de la construction du secteur. Avec ses 118 filiales ou bureaux, la nouvelle entité, Samsung Corporation, ressemble à une entreprise générale à vocation mondiale. Cheil Mojik poursuit ses activités. Devenue elle aussi une entreprise mondiale, elle s'intéresse aux différents textiles et matériaux à la mode, en se développant vers des secteurs à forte valeur ajoutée.

Cependant, les activités de service semblent le plus en expansion. C'est le cas du tourisme (Sylla Hostel) et des loisirs (Samsung Everland). Les médias continuent d'intéresser Samsung. Cheil Communication est un complexe publicitaire présent dans la télévision, la radio et la presse. En 1996, la firme occupe le 23^e rang mondial alors qu'elle n'était que 43^e en 1988. Son internationalisation ne cesse de se renforcer : création, à partir de 1988, de bureaux à Tokyo, puis à New York, San José, Londres et Francfort. Dans le secteur de la presse, Samsung reste très présent grâce à *Joong Ang Ilbo*. Le groupe Samsung investit en effet dans les ressources humaines. Samsung Engineering se démarqué au début des années 1990, dans l'industrie lourde et la chimie, en particulier la pétrochimie : ses principaux succès sont obtenus en Chine, en Indonésie et en Thaïlande. Mais le groupe s'intéresse également à la science : son centre de recherche sur les technologies complexes, créé en octobre 1987, a mis au point et développé des techniques de pointe (la puce MLCC, essentielle au succès de la chaîne TV COLOR et Magnétoscope, dans le téléphone

mobile et dans les appareils électroménagers). Entre 1995 et 1997, le Centre de recherche dépose 4704 brevets, dont 505 à l'étranger.

La stratégie industrielle et financière place le groupe dans une dépendance croissante vis-à-vis des grands programmes d'investissement nationaux²³. Le groupe Samsung, comme tous les *chaebols*, a subi le choc brutal de la crise des années 1997-1998. Mais, mieux que ses concurrents, il s'adapte grâce à une réorganisation en profondeur de son mode de gestion. Dès la période de crise, le groupe trouve le chemin de la croissance : non seulement les exportations continuent de croître, mais aussi la productivité et, plus encore, les profits.

TABLEAU 18 **Taux de croissance annuels moyens du groupe Samsung**
pour chacune des périodes considérées (en%)

	1994-1996	1996-1998	1998-2000
Chiffre d'affaires TTC	+ 8,1	- 5,5	+ 4,4
Résultat net	- 50,5	+ 4,4	+ 78,0
Effectifs employés	+ 5,1	- 6,5	- 2,3
Productivité annuelle du travail	+ 3,0	+ 1,0	+ 6,7
Exportations	+ 4,5	+ 2,0	+ 7,9

Source : Samsung Group, *Samsung, sixty years of History* (en coréen), Seoul, Samsung Printers, 1998.

Entre 1994 et 2000, le groupe Samsung réussit ainsi à rétablir un niveau de rentabilité satisfaisant. Il doit plus que doubler ses niveaux de productivité. En revanche, les exportations ne dominent qu'en 1998, au plus fort de la crise. Il existe deux raisons principales à cette bonne résistance. La première tient à la compétitivité de Samsung Electronics. La crise affecte moins la firme que l'ensemble du groupe. Certes, la crise de 1997 et 1998 se traduit par un affaiblissement marqué par la demande métropolitaine, mais les exportations résistent à la baisse. Le résultat net progresse fortement, soutenu par une reprise plus marquée encore avec des bénéfices opérationnels. Quant à la période 1998-2000, elle voit un retour dans l'expansion généralisée, déplacée par l'exportation, mais aussi par la demande intérieure.

Deuxième raison : la réaction de Samsung consiste à introduire un style de gestion occidental. Cette « nouvelle direction » de Samsung définit trois priorités : la gestion de la qualité totale grâce à une vaste campagne d'information auprès de ses collaborateurs et de ses sous-traitants, une mise aux normes ISO de ses produits et procédures, des mesures marketing en faveur de la qualité ; la globalisation de son champ stratégique, par une délocalisation de ses activités dans soixante-cinq pays ; la recherche systématique de synergie entre ses processus, ses systèmes et ses compétences. Le changement de conglomérat familial au sein d'une société institutionnalisée à l'américaine nécessite la mise

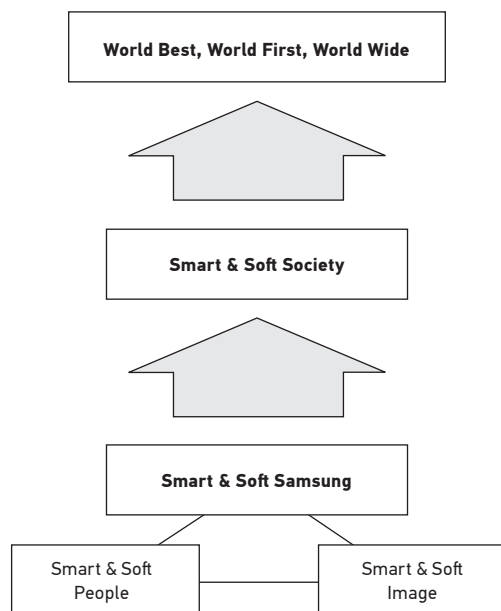
23 – Dominique Barjot, « De la mondialisation, hier et aujourd'hui », in Dominique BARJOT, dir., « Globalization-La Mondialisation », *Entreprise et Histoire*, n° 32, 2003, p. 5-14.

en œuvre d'un vaste programme d'adaptation des personnels de tous niveaux. Sont remises en question les anciennes pratiques néo-tayloriennes justifiées par la poursuite d'objectifs de volume dans un environnement standardisé. Ces évolutions touchent particulièrement Samsung Electronics, l'entité la plus dynamique du groupe. L'adoption d'un système unifié dans l'ensemble du groupe passe d'abord par le développement du mouvement «Sin Ba Lam» (ou libre responsabilité). Introduit pour la première fois chez Samsung Electronics en février 1993, il vise à instaurer une nouvelle culture de groupe. La recherche d'un dialogue avec les syndicats aboutit, à partir d'avril 1995, à la déclaration dite « famille proche ». La doctrine du groupe réside dans la création des meilleurs articles et des meilleurs services, grâce aux qualités des hommes et des technologies, afin de contribuer à l'amélioration du sort de l'humanité. « Samsung man » doit donc être au service du client, répondre aux défis du monde et vouloir créer l'avenir.

Dans cette perspective, le processus d'innovation semble essentiel. C'est pourquoi Samsung se tourne vers Ernest et Young ainsi que vers IBM pour l'instaurer. Samsung doit se concentrer sur l'innovation de procédé, avec pour objectif secondaire l'harmonisation de sa communication. La nouvelle culture d'entreprise « Smart and Soft » (schéma 3) cherche à imposer Samsung comme « la meilleure entreprise mondiale ». Elle est lancée le 1^{er} novembre 1995, jour du 26^e anniversaire de Samsung Electronics.

SCHÉMA 3 LE SYSTÈME SMART & SOFT

Source : Samsung Group.



3.3 / Le résultat: la relance de Samsung par Lee Kun Hee (1987-2007)

En effet, Kun Hee Lee relance le groupe grâce à la priorité absolue donnée à la technologie. Samsung renforce sa spécialisation, développe de nouveaux produits et renforce les collaborations technologiques. Après la crise financière, le modèle de croissance change. Malgré une dépendance croissante vis-à-vis du marché national et des difficultés d'autofinancement pour financer des investissements plus importants, le groupe retrouve sa rentabilité. Dans la croissance du groupe, une inflexion nette marque les années 1997-1998. Il s'agit de contrecarrer l'affaiblissement du groupe par un triple effort d'autofinancement, d'indépendance financière et de rentabilité. Le ralentissement de l'expansion semble évident, en particulier depuis la crise financière de 1997.

TABLEAU 19 **CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES HT DU GROUPE SAMSUNG (1986- 2006)**
(taux de croissance annuel moyen, en millions de wons)

1986-1996	+ 7,1
1996-2006	+ 3,1
1986-2006	+ 5,1

Source : Samsung Group.

Contrairement aux années 1953 et 1986, ce sont désormais les ventes nationales qui tirent la croissance du groupe. En longue période, entre 1986 et 2006, celles-ci représentent en effet un peu plus de 60 % des points de vente du groupe Samsung. Cet essor est explicable, dans une large mesure, par la répartition technique des ventes du groupe. En effet, la part des activités industrielles au sein du groupe est passée de 31,5 % en 1986 à 38,5 % en 1996. Certes, dans ces activités, l'électronique prend de plus en plus le dessus, mais les autres secteurs industriels, beaucoup moins exportateurs, restent importants. De plus, le groupe Samsung se caractérise, à partir de 1986, par une très forte ascension des activités de services : 68,5 % du total des ventes en 1986, 61,5 % en 1996. Cependant, sauf dans l'import-export, le commerce et la construction, ces secteurs n'exportent que faiblement. Avec la percée poursuivie par l'électronique, l'augmentation de la partie relative de la construction constitue la clé du maintien d'une croissance des exportations à partir de 1997. Il est vrai que le groupe parvient à freiner la hausse de ses coûts de production. Sur la période, la croissance du résultat brut d'exploitation est au moins aussi rapide que celle des charges d'exploitation et donc du chiffre d'affaires.

En effet, le groupe Samsung accorde une priorité accrue aux gains de productivité du travail, à condition de fournir un effort d'investissement constant. Les effectifs augmentent de manière régulière jusqu'en 1997. Ils passent à un peu plus de 140.000 personnes en 1986 à 267.000 au moment du déclenchement de la crise financière asiatique, celle-ci entraînant une réduction drastique du personnel. Le groupe a ensuite réembauché, mais il a fait preuve de prudence :

avec 254.000 employés en 2006, le groupe Samsung n'a toujours pas retrouvé son effectif de 1997. Dans un contexte de lente expansion des ventes, le groupe maintient un rythme toujours soutenu, bien que plus faible, des gains de productivité du travail. En réalité, les investissements se poursuivent à un rythme soutenu au cours de la période. Cette évolution s'accompagne d'une inversion de priorité. Les années 1997 à 2006 sont marquées par la priorité accordée à la croissance organique, alors qu'auparavant c'était la croissance externe. Entre 1986 et 1996, les investissements de portefeuille ont représenté plus de 55 % du total, contre un peu plus du tiers au cours de la période suivante. La crise de 1997 marque le début d'une période d'investissements plus importants. Entre 1997 et 2006, le taux d'investissement passe d'un peu plus de 10 % à près de 17 %. En revanche, le taux d'autofinancement diminue fortement par rapport à la première moitié des années 80. Il se situe désormais en moyenne à 40 % seulement.

Peut-être est-ce dû au caractère de plus en plus *science based* de la croissance du groupe. Entre 1986 et 1996, le groupe a beaucoup augmenté ses dépenses de recherche et développement. Leur part dans les ventes augmente de façon spectaculaire : 0,7 % du total en 1987, mais 2,4 % en 2006. Les dépôts de brevets à l'étranger se sont également accrus à un rythme soutenu. Une telle évolution traduit l'effet bénéfique des premiers transferts de technologie. Le rapport brevets achetés / brevets déposés diminue de manière très visible à partir de 1995. L'indépendance technologique du groupe Samsung ne cesse de se renforcer. Dans le même temps, la forte internationalisation du groupe s'est probablement accompagnée d'un progrès technologique croissant. En effet, une part croissante des dépôts de brevets se réalise sur le sol coréen : c'est notamment le cas de Samsung Electronics, la filiale la plus dynamique du groupe.

Les années 1986-2006 sont toutefois caractérisées par une situation plus difficile pour le groupe Samsung : celui-ci doit nécessairement restaurer son autofinancement, son indépendance financière et sa rentabilité. Sur toutes les années 1986-2006, l'autofinancement progresse plus rapidement que les bénéfices distribués. En conséquence, l'indépendance financière du groupe progresse fortement après 1997. Deuxièmement, l'ajustement du financement est favorisé par le maintien à un niveau satisfaisant du taux de rendement du capital. Corrélativement, le taux de marge se redresse nettement : pour l'ensemble de la période 1986-2006, il atteint environ 7 %. La conséquence en est cependant une amélioration progressive d'une rentabilité totale inférieure à celle des années 1953-1986. Bien que toujours fragile, la situation financière du groupe s'améliore de façon incontestable.

C'était principalement le résultat du succès de Samsung Electronics. L'entreprise a réalisé une impressionnante percée à l'exportation, elle-même assurée à la fois par d'importants gains de productivité et par la recherche d'une plus grande rentabilité. En effet, Samsung Electronics connaît, entre 1986 et

2006, une croissance économique très soutenue. La firme se développe avec un rythme supérieur à celui de l'ensemble du groupe.

TABLEAU 35 **CROISSANCE DU CHIFFRES D'AFFAIRES HT DE SAMSUNG ELECTRONICS (1986- 2006)**
(taux de croissance annuels moyens, en millions de wons)

1986-1996	+ 9,0
1996-2006	+ 7,3
1986-2006	+ 8,1

Source : Samsung Electronics.

Une des clés de la différence d'expansion entre Samsung Electronics et le reste du groupe réside dans le rôle moteur des exportations. Leur croissance dépasse celle des ventes totales de Samsung Electronics. En réalité, la crise économique et financière a entraîné une réorientation stratégique. En effet, les exportations représentaient en moyenne, entre 1996 et 2006, environ les trois quarts des ventes. Ce succès à l'exportation résulte dans une large mesure de la percée technologique de l'entreprise. Entre 2003 et 2006, Samsung Electronics partage son activité entre trois secteurs dominants (semi-conducteurs, supports numériques et réseaux de communication), représentant chacun environ 25 % des ventes, et trois autres (LCDs, appareils numériques, divers), oscillant autour de 7-9 % chaque. Les activités les plus rentables sont certainement les semi-conducteurs (près de 70 % du total) et les réseaux de télécommunication (entre 20 et 50 % selon les années).

Un autre facteur favorable à l'expansion réside dans une bonne maîtrise des coûts de production. Entre 1986 et 2006, Samsung Electronics améliore son taux de valeur ajoutée. En effet, les gains de productivité du travail demeurent soutenus : + 6 % par an en moyenne de 1986 à 2006. Mais leur rythme double de 1996 à 1997. C'est la conséquence d'une stratégie d'investissement plus efficace. Sur une longue période, les investissements productifs augmentent plus rapidement que le total des investissements. De fait, de 1986 à 2006, les investissements productifs l'emportent de façon nette sur les investissements en actifs financiers. Samsung Electronics fournit, de 1986 à 2006, un effort d'investissement supérieur à la moyenne de l'ensemble du groupe. Cet effort dépasse celui du groupe de quatre points en moyenne. L'effort est continu sur toute la période, autour de 19 %. L'importance de l'effort d'investissement s'accompagne d'un taux d'autofinancement croissant. Représentant environ les trois quarts du montant des investissements (73,5 % entre 1986 et 2006), il dépasse de manière nette celui du groupe Samsung en général. Un dernier facteur favorable renforce l'évolution : la recherche d'économies d'échelle. Un changement majeur intervient de 1996 à 1997. La productivité du capital connaît alors un renversement spectaculaire : réduction jusqu'en 1996, puis augmentation. Désormais, le capital productif devient plus efficace. S'exprime une volonté de contrôler les phénomènes de dés-économies d'échelle (ou

d'efficacité décroissante) au profit d'une dynamique d'économies d'échelle (ou de rendements croissants).

Sur une longue période, de 1986 à 2006, Samsung Electronics améliore beaucoup son efficacité. La productivité globale des facteurs de production augmente en effet de 5 % par an en moyenne:

TABLE 51 **LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ GLOBALE**

Taux de croissance annuels moyens comparés de la productivité annuelle du travail, de la productivité du capital fixe productif et de la productivité globale des facteurs de production entre 1986 et 2006 (en %, à partir des données en wons)

	Productivité du travail	Productivité du capital	Productivité globale
1986-1996	+ 4,3	- 5,5	- 1,2
1996-2006	+ 8,3	+ 0,7	+ 5,5
1986-2006	+ 6,2	- 2,5	+ 5,2

Source : Samsung Electronics.

Ces gains de productivité résultent, dans une certaine mesure, des efforts croissants de recherche et développement poursuivis par la firme. En pourcentage du chiffre d'affaires net, la part des dépenses de recherche et développement passe de 5,5 % à 6,5 % en quatre ans, avec un sommet de 6,8 % en 2005. En 2005, Samsung Electronics s'élève au cinquième rang mondial pour le nombre de brevets déposés aux États-Unis. La société se situe derrière IBM, Canon, Hewlett Packard et Matsushita, mais devant Intel, confirmant ainsi son caractère d'entreprise mondiale concurrentielle. Elle n'a pas pu l'atteindre sans la condition préalable d'une rentabilité élevée.

L'une des clés de cette rentabilité réside dans une plus grande priorité accordée à l'autofinancement. De 1986 à 2006, les flux de trésorerie progressent plus rapidement que les autres indicateurs de performance. Sa croissance dépasse celles du chiffre d'affaires hors taxe, mais aussi, de peu, du résultat d'exploitation. De plus, Samsung Electronics favorise, tout au long des années 1986-2006, l'autofinancement vis-à-vis des actionnaires. Il s'agit de contrecarrer le plus grand affaiblissement du groupe par un triple effort d'autofinancement, d'indépendance financière et de rentabilité. Sur toutes les années 1986-2006, l'autofinancement progresse plus rapidement que les bénéfices distribués. Cette évolution répond à une nécessité vitale. En effet, de 1986 à 2006, Samsung Electronics souffre d'un fonds de roulement net structurellement excédentaire. Néanmoins, une nette amélioration n'apparaît qu'à la fin de la période, en 2005 et 2006. À partir de cette date, la société dégage un solde créditeur positif.

Ces années sont donc caractérisées par une nette amélioration de la situation financière. De 1986 à 2006, l'autofinancement constitue la principale source de financement des investissements, avec environ 60 % du total, à comparer avec 12 % seulement pour les augmentations de capital et 28 % pour les émissions d'obligations. Une telle politique témoigne de la recherche d'une plus grande rentabilité. En effet, entre 1986 et 2006, Samsung Electronics maintient un

haut niveau de rentabilité financière et de retour sur investissement. Le taux de retour sur investissement semble plutôt élevé. Mais il n'est égal qu'à celui du groupe Samsung en général (près de 32 %). D'autre part, Samsung Electronics se caractérise par un niveau d'indépendance financière beaucoup plus haut. De même, Samsung Electronics prend un avantage très net sur l'ensemble du groupe Samsung en termes de taux de marge : les marges moyennes de Samsung Electronics sont plus de deux fois supérieures (plus de 15,5 % au lieu de moins de 7 %). Si l'évolution est identique à celle qu'a connue le groupe, le taux de rentabilité totale atteint, entre 1986 et 2006, un niveau moyen très supérieur (19,1 %) à celui de l'ensemble du groupe (6 %). Samsung Electronics constitue bien le joyau du groupe.

Conclusion: quel est l'héritage de Lee Byung Chull aujourd'hui?²⁴

Il est possible de distinguer trois conclusions importantes.

1/ En tant que fondateur, Lee Byung Chull a pu mettre en place un vrai système. L'éthique confucéenne reste au cœur du capitalisme coréen et exerce encore une forte influence puisque le néoconfucianisme a inclus la valeur du progrès. Dans l'entreprise, les relations hiérarchiques sont fortement marquées par le confucianisme. Dans le domaine de l'éducation, le confucianisme exerce une profonde influence sur la hiérarchie sociale, les relations de travail et les modes de communication. Le résultat en est une forte culture d'entreprise basée sur une philosophie de gestion originale. Partant de l'idée de retour d'expérience, l'activité de l'entreprise s'articule autour de trois principes : contribuer au développement social et économique de la Corée, donner la priorité aux ressources humaines et poursuivre la rationalisation. Le travail a été réalisé de manière pragmatique, en adoptant une gestion par départements et dans une atmosphère de confiance. La réalisation du *leadership* repose sur deux aspects spécifiques : la croissance du département R & D et l'efficacité du réseau de sous-traitants. Sous la direction de Lee Byung Chull, le groupe est devenu une référence dans le domaine du mécénat d'entreprise.

2/ La mort de Lee Byung Chull le 19 novembre 1987 entraîne un changement de génération. Lee Kun Hee, troisième fils du fondateur, prend sa place et assure la poursuite de l'œuvre de son père, préservant ainsi son esprit. À tous égards, Lee Byung Chull a créé un modèle. Comme le protestantisme a encouragé le développement du capitalisme occidental (la thèse fameuse de Max Weber), le néoconfucianisme a joué un rôle fondamental dans l'industrialisation de la Corée du Sud. Lee Byung Chull et Samsung en constituent un excellent

²⁴ – Rang-Ri Park-Barjot, « Samsung : an original case of knowledge transfer in economic organizations », in Dominique Barjot, Harm G. Schröter, eds, *La circulation de l'information et des connaissances*, *Entreprises et Histoire*, n° 75, 2014, p. 91-101.

exemple. Lee Byung Chull a inséré les racines du confucianisme dans une culture d'entreprise forte que son fils a préservé et renforcé. Le premier a défini trois grands principes de gestion : contribuer au développement économique de la Corée du Sud, donner la priorité au capital humain et obéir à une rationalité économique à long terme. Même si le « Rockefeller coréen » appartenait à la culture nationale, il a adopté certains aspects du modèle paternaliste, tel qu'il se rencontre en Europe occidentale ou aux États-Unis. Lee Byung Chull a appris auprès de pays comme le Japon, l'Allemagne et les États-Unis. Grâce à ces connaissances, il a été en mesure de créer un modèle entrepreneurial capable de relever le défi de la mondialisation.

Sous la direction de Lee Byung Chull, le succès de l'entreprise ne s'explique pas seulement par un confucianisme omniprésent, mais également par une philosophie de gestion originale. Il est nécessaire de prendre en compte les concepts de retour d'expérience (planification de Tokyo en 1960), de travail de groupe, de s'appuyer sur un état-major réellement actif (la fonction du *staff* a été établie en 1959) et l'application de principes de management pragmatiques. Parmi les idées importantes de Lee Byung Chull, citons l'idée selon laquelle l'homme est plus important que le capital ou la technologie, la directive donnée aux employés de fixer eux-mêmes leurs propres objectifs et de les atteindre ensuite, ainsi que la nécessité de s'appuyer sur l'activité de l'entreprise et son image. La culture de Samsung repose sur quatre facteurs : l'esprit de création (fabriquer les meilleurs produits pour une culture ultramoderne), l'esprit d'éthique (toujours agir avec honnêteté, justice et rationalité), l'esprit d'ambition et l'esprit de coexistence (respect réciproque employés, consommateurs, clients et actionnaires). En intégrant tous ces concepts et cette philosophie originale, le dirigeant peut alors exercer un excellent *leadership*. S'appuyant sur cette vision, Lee Byung Chull a fait de Samsung un *leader* mondial bénéficiant des processus d'adoption, d'adaptation et d'hybridation soulignés par l'historiographie de l'américanisation économique et technologique. Samsung a ainsi réalisé la synthèse du néoconfucianisme coréen, de l'organisation japonaise en *zaibatsu* puis *keiretsu*, des méthodes de production allemandes et du management américain. C'est à partir de là que l'idée d'un modèle Samsung s'est développée, spécifique, mais en même temps partiellement transférable à l'Ouest.

3 / La mort de Lee Byung Chull en 1987 a entraîné un changement de génération. Avant sa mort, il a été capable de former son fils Lee Kun Hee à prendre sa place. C'est la « deuxième génération » de Samsung. La nouvelle direction donne une nouvelle impulsion à l'entreprise : priorité est donnée à la qualité, au service à la clientèle, à l'esprit d'entreprise et à l'innovation. Sans remettre en cause sa politique sociale active et son patronage artistique, culturel et scientifique, le groupe, après la crise financière de 1997, a été relancé par Lee Kun Hee et a pu se transformer en une entreprise multinationale sur le modèle américain, emmené par Samsung Electronics devenu un *leader* mondial. La

double ouverture vers la technologie et l'exportation a coïncidé avec des gains de productivité substantiels, une augmentation spectaculaire de l'indépendance financière, une rentabilité globale et une augmentation de l'autofinancement. Samsung Electronics a donné ainsi au groupe les moyens de consolider et d'accroître son *leadership* technologique mondial.