

# L'industrie du textile et de l'habillement : le modèle coréen en difficulté

Lynn Krieger Mytelka<sup>1</sup>

## Résumé

*Dans les années soixante-dix, la Corée a été, avec Taiwan, parmi les tous premiers nouveaux pays industrialisés et à ce titre, est devenue un modèle de croissance rapide tirée par l'exportation. Au début de la décennie quatre-vingt, quand les changements survenus dans la concurrence internationale ont rendu nécessaire de s'adapter et de rompre avec des pratiques bien enracinées, la compétitivité de l'industrie coréenne s'est érodée. Ce constat vaut particulièrement pour l'industrie du textile et de l'habillement, secteur clef de la réussite coréenne à l'exportation. En effet, de 1968 à 1973, les exportations de ce secteur vont progresser au taux annuel moyen de 47 %, puis au rythme encore soutenu de près de 24 % par an de 1974 à 1979. Au cours de cette période apparaissent cependant les premières difficultés : conséquences du choc pétrolier, montée des salaires, mise en place de quotas d'importation aux Etats-Unis. La croissance des exportations continue de se ralentir (7,1 % de 1980 à 1985) ; à la fin de la décennie quatre-vingt, le recul des exportations se confirme et la production dans ce secteur décline. Ceci conduit parfois à des faillites ou à des réductions dans les capacités de production qui avaient été très largement développées au cours des décennies précédentes.*

*Après avoir rappelé quels ont été les facteurs du succès à l'exportation, cet article analyse l'émergence de la crise de l'investissement dans l'industrie du textile et de l'habillement à la fin des années soixante-dix et les difficultés que celle-ci continue de rencontrer au début de la décennie quatre-vingt-dix. Il démon-*

1. Lynn Krieger Mytelka est professeur à l'université de Carleton (Ottawa) et chercheur au forum-CEREM, à l'université de Paris-X Nanterre. Le professeur Mytelka adresse ses remerciements les plus vifs au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour le soutien financier qu'il lui a apporté pour la réalisation de la première partie de ses travaux sur la Corée.

La traduction de ce texte a été assurée par Renée Labatut.

*tre que si la compétitivité de la Corée dans l'industrie du textile et de l'habillement s'est dégradée, les causes ne résident ni dans le coût de la main-d'œuvre, ni dans la montée du won, mais dans le retard pris sur le plan technologique. L'évolution de la concurrence internationale aurait nécessité l'introduction de nouvelles technologies, ce qui n'a pas été fait. Cette incapacité à restructurer le secteur est perceptible dès le milieu des années soixante-dix. Les origines de ce retard se situent au cœur même de ce qui a été le modèle de développement de la Corée et de sa croissance basée sur l'exportation : une organisation centrée sur les chaebols, grandes entreprises privées, autour desquelles s'est bâti le tissu industriel coréen. Encouragées par l'Etat, celles-ci poursuivent au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, une stratégie d'intégration verticale et de diversification. Les chaebols vont progressivement réaliser 80 % des exportations de textiles et de vêtements et être les principales bénéficiaires des quotas. La concentration s'intensifie, 3 % des entreprises du secteur assurent en 1983 60 % de la production. Une part croissante des financements disponibles est investie dans leur diversification. Cette structure de la production va s'avérer préjudiciable au développement des PME sous-traitantes, souvent plus performantes et plus innovantes. Le réseau très dense de sous-traitants, autrefois un des atouts de la Corée, se révèle être un handicap et l'exemple des PME qui ont acquis leur indépendance et prouvé leur compétitivité, remet en question la prééminence des chaebols.*

**A**u cours de la décennie soixante-dix, la Corée, avec Taiwan, compte parmi les premiers pays nouvellement industrialisés et se transforme en modèle exemplaire de croissance rapide fondée sur les exportations. Au début des années quatre-vingt, lorsqu'il devient nécessaire, pour répondre aux fluctuations de la concurrence internationale, de faire face à des pratiques et des comportements bien enracinés, la compétitivité des exportations coréennes se dégrade. Ce phénomène a été cependant occulté par l'essor continu des exportations et l'excédent important de la balance commerciale qui ont marqué la fin de cette décennie<sup>2</sup>. Considérée comme l'un des moteurs du succès rencontré par la Corée à l'exportation, l'industrie nationale du textile et de l'habillement se montre à cet égard particulièrement riche d'enseignements. Bien avant la hausse des salaires et l'appréciation du won à la fin des années quatre-vingt, ce secteur d'activité se trouvait déjà en crise. Les raisons qui expliquent l'apparition précoce de cette crise et sa persistance jusqu'aux années quatre-vingt-dix sont analysées dans la présente étude.

La première partie expose en détail la progression spectaculaire de la production coréenne de textiles et de vêtements ainsi que l'essor des exportations dans ce

2. Les chiffres de l'Economic Planning Board (Conseil de planification économique) indiquent que l'excédent commercial s'est accru, passant de 4,2 milliards de dollars en 1986 à 7,7 milliards en 1987 pour atteindre 11,4 milliards en 1988 avant de reculer à 4,6 milliards en 1989. Cet excédent s'est ensuite effondré, se transformant en un déficit de 2 milliards de dollars en 1990 puis de 8,7 milliards en 1991.

secteur, parties d'un niveau très modeste au début des années soixante. Puis cet article analyse les diverses capacités technologiques qui ont contribué à un tel essor des exportations tout au long de la décennie soixante-dix et souligne la suprématie grandissante des grands conglomérats, connus sous le nom de *chaebols*, qui se sont constitués dans ce secteur d'activité. Il aborde ensuite la réaction de ces sociétés contraintes, de façon de plus en plus impérative, au changement vers la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt. Il examine enfin les stratégies de contre-offensive menées par des maisons de confection, de taille plus petite et plus dynamiques, qui semblent réussir là où des entreprises plus anciennes et mieux établies, fonctionnant encore sur le mode traditionnel, montrent des signes de dysfonctionnement manifestes. La conclusion met l'accent sur les implications de ces résultats sur le modèle de développement coréen fondé sur les *chaebols*.

## L'essor de la production et des exportations

L'industrie textile coréenne moderne a plus de soixante-dix ans. Au cours des années quarante puis, à nouveau dans les années cinquante, la discipline dans les usines, les compétences dans le domaine technique et les structures organisationnelles qui avaient été mises en œuvre lors de la phase initiale de développement, ont perduré malgré les destructions causées par une succession de guerres. Aussi, lorsque les programmes d'aide américains permirent de financer l'achat de nouveaux équipements et fournirent le coton brut, l'industrie coréenne du textile put se redresser (Amsden, 1989). Dès 1957, « ce secteur d'activité avait substitué totalement la production nationale aux importations de coton, de laine, de rayonne et d'articles tricotés, permettant au gouvernement d'interdire l'importation de ces marchandises... » (Kim Y. B., 1977). Ce qui ne signifiait toutefois pas que ces produits étaient alors compétitifs sur les marchés mondiaux.

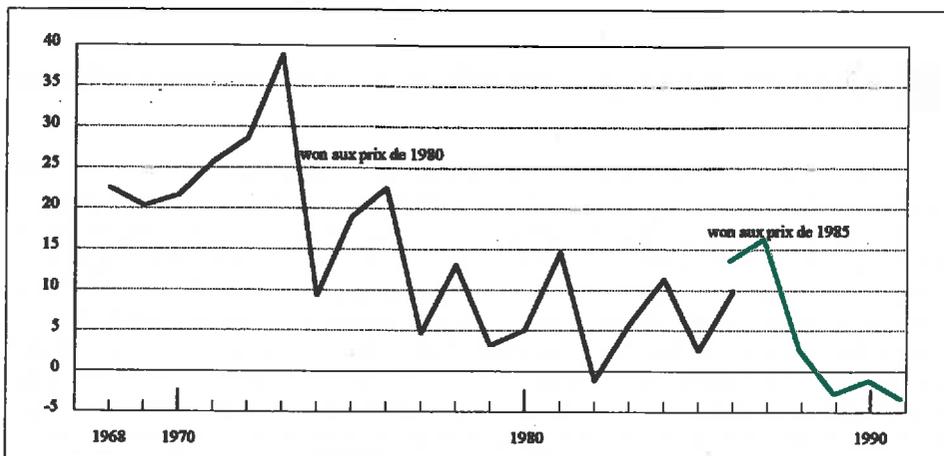
Au contraire, bien que la productivité de la main-d'œuvre ait enregistré une croissance spectaculaire entre 1954 et 1963, l'industrie textile pâtissait d'une surcapacité<sup>3</sup> et son « importance relative... commença à décliner en réalité vers la fin de la décennie 1950 ». (Kim, *op. cit.*). En 1961 puis, à nouveau, en 1964 le won est dévalué par rapport au dollar et un ensemble de mesures d'aides financières sont adoptées afin d'inciter les entreprises textiles réticentes à exporter. Dès le milieu des années soixante, cette politique porte amplement ses fruits.

3. Les statistiques de la Banque de Corée font apparaître que le taux d'utilisation des capacités était, en 1961, de 66 % dans le domaine des fils en coton et de 50 % pour les vêtements en cotonnade. La capacité excédentaire provenait apparemment des entreprises textiles qui avaient accès aux prêts subventionnés par l'aide américaine et qui, d'après J. B. Kim, utilisaient ces financements pour créer des capacités supérieures à la demande (Amsden, 1989).

Au cours des vingt cinq années qui suivent, l'industrie coréenne du textile et de l'habillement traverse plusieurs phases distinctes. De 1968 à 1973, la production et les exportations connaissent un essor exceptionnellement rapide. Le taux de croissance réel de la production est proche de 26,3 % par an et les exportations progressent à un taux annuel moyen de 47 %<sup>4</sup> (graphique 1). Au cours de cette période, le won se déprécie de 70 % par rapport au dollar malgré la faiblesse et la stabilité des salaires, alimentant ainsi l'inflation qui s'accélère en 1974-1975 après le premier choc pétrolier.

#### GRAPHIQUE 1

### Corée : taux de croissance réel de la production dans l'industrie du textile et de l'habillement



Source : calculés d'après les données fournies par la Fédération coréenne de l'industrie textile

Entre 1974 et 1979, le taux de croissance réel de la production dans cette industrie chute à 12 % par an. Les exportations continuent cependant à grimper, mais à un rythme de croissance annuel moyen plus modéré de 23,9 %, ce qui représente encore un taux de progression des exportations remarquablement élevé ; la devise nationale se stabilise à 484 won par dollar. Outre la nécessité de faire face au renchérissement brutal de ses importations de pétrole, c'est durant cette période que l'industrie coréenne du textile et de l'habillement doit relever une première série de défis. Au nombre de ceux-ci, l'augmentation des salaires nationaux provoquée par l'absorption de la main-d'œuvre rurale excédentaire par les indus-

4. Il convient de rappeler que la demande intérieure se montrait particulièrement faible à cette période. Les exportations représentaient donc, par exemple, près de 70 % de la production de l'industrie de l'habillement.

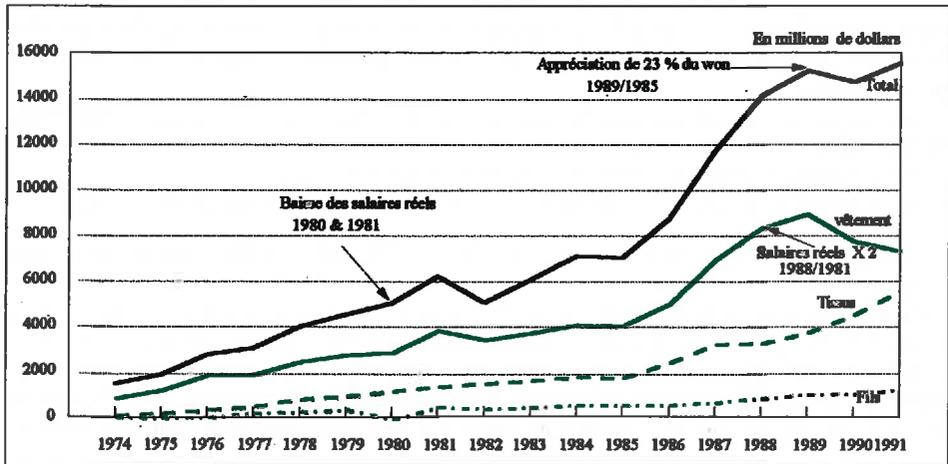
tries lourde et chimique ainsi que la signature de l'accord multifibre (AMF) qui entraîne un élargissement et un renforcement des quotas d'importation de textiles et de vêtements sur le marché américain, principal débouché de la Corée.

En 1980 puis, à nouveau en 1981, les salaires reculent en termes réels mais le taux de croissance effectif de la production continue à ralentir, pour atteindre 6,4 % sur la période allant de 1980 à 1985 ; les exportations de textiles enregistrent une progression encore plus faible de 7,1 % par an (graphique 2) <sup>5</sup>. L'industrie du textile et de l'habillement est alors confrontée à une deuxième vague de difficultés provoquées par l'instabilité politique consécutive à l'assassinat du président coréen Park Chung Hee en 1979 qui, se conjuguant à la concurrence croissante de la Chine et d'un certain nombre de pays de l'ANASE <sup>6</sup>, ainsi qu'à l'émergence de nouveaux rivaux nationaux, exercèrent de fortes pressions sur les producteurs établis.

L'incapacité des industriels coréens du textile et de l'habillement à réagir efficacement à ces tensions jette les fondements de la crise vers la fin de cette décennie. Cette crise est marquée par des taux de croissance négatifs de la produc-

## GRAPHIQUE 2

### Corée : croissance des exportations dans l'industrie du textile et de l'habillement



Source : calculs d'après les données fournies par la Fédération coréenne de l'industrie textile

5. L'effondrement de la parité de la devise coréenne, passée de 484 won pour un dollar en 1980 à 828 won pour un dollar en 1985, stimula les exportations tout en réduisant leur valeur libellée en dollars.

6. ANASE ou ASEAN – Association of South-East Asian Nations – qui regroupe l'Indonésie, la Malaysia, les Philippines, Singapour et la Thaïlande ; Brunei a rejoint l'association en 1984. NDLR.

tion (graphique 1) et par un nouveau ralentissement dans le taux de croissance des exportations durant la période 1986-1991. Son ampleur est cependant en grande partie occultée par la flambée des exportations de textiles et de vêtements payées en dollars qui survient entre 1985 et 1989, malgré une progression sensible des salaires réels et de la valeur du won. Ce n'est qu'au début de la décennie quatre-vingt-dix que les autorités reconnaissent enfin le caractère critique de la situation, lorsque la stagnation de la demande intérieure<sup>7</sup>, se conjuguant à une intensification de la concurrence nationale, provoque un accroissement spectaculaire du nombre des faillites et une réduction de l'utilisation des capacités de production au sein des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur<sup>8</sup>. Et pourtant, même alors, de nombreuses firmes coréennes préfèrent éluder les ajustements nécessaires pour renforcer les capacités technologiques susceptibles d'améliorer leur compétitivité.

## ■ La réussite des entreprises coréennes

Le but de cette étude est de mieux comprendre la façon dont l'environnement macro-économique interagit avec les forces du marché, les politiques publiques et le fonctionnement traditionnel des entreprises pour infléchir le développement des capacités techniques et stimuler les exportations. Pour cela, une analyse sectorielle large est confrontée à des études de cas portant sur neuf fabricants de textiles et de vêtements<sup>9</sup> :

- quatre de ces entreprises ont été créées au milieu des années cinquante (JID, JCD, GTD, MT) ;
- trois durant la période 1965-1971 (JTEX, PICO, GC) et
- deux pendant la deuxième moitié de la décennie quatre-vingt (PIRT, PORT).

Cinq de ces neuf sociétés (GTD, JTEX, JID, GC, JCD) sont de très gros conglomérats textiles intégrés en aval avec une production diversifiée hors du secteur du textile et de l'habillement. JTEX et JCD sont constituées en *chaebols* à part entière. JID est la division textiles et habillement d'un *chaebol* existant. Les quatre entreprises plus petites exercent leurs activités dans des secteurs beaucoup plus spécialisés : MT est un fabricant de textiles de taille moyenne, PICO produit des tricots, PORT des vêtements de sport et PIRT des chemises ; aucune d'entre elles n'exporte sa production. Le tableau 1 fournit des données sur ces entreprises.

7. La Fédération de l'industrie textile coréenne (ou KOFOTI) expliquait « ... le marasme global des activités... par le recul de la demande nationale » résultant du fait que « la faible croissance des salaires freinait le pouvoir d'achat des consommateurs... » dans les années quatre-vingt-dix (*Korea Trade and Business*, septembre 1992, p. 7).

8. En raison de l'internationalisation croissante de la production des grands conglomérats, les sous-traitants nationaux de petite taille connaissent une forte contraction de l'utilisation de leurs capacités de production.

9. Pour des raisons de confidentialité, les entreprises qui ont été interrogées pour cette étude sont désignées ici par des codes donnés par l'auteur ; la première lettre correspond à la taille de l'entreprise (voir tableau 1).

TABLEAU 1

## Données fondamentales sur les entreprises interrogées dans l'industrie textile et de l'habillement

Code de l'entreprise*	Date Est.	Activités	(E) Effectifs (V) ventes en \$	Exportations	Principaux marchés	Internationalisation
JID	1953	Division textiles et confection d'un <i>chaebol</i> .	(V) 408 millions de \$ en 1992. Représentent en 1988 9 % de ventes nettes du <i>chaebol</i> , aujourd'hui 5 % (E) 1 300	En 1992, 106 millions de \$ dont 23 % dans les exportations par rapport à 164 millions de \$ en 1988	Jusqu'en 1990 exportait des produits à destination de l'Indonésie et d'autres entreprises (OEM) ; puis a commencé à exporter sous sa propre marque (OBM) des cosmétiques au Japon, et des tissus aux États-Unis	Associée avec un partenaire indonésien depuis 1989 pour la fabrication de produits textiles destinés à la République dominicaine depuis 1990
JCD	1954	T, V, H, VF, D Il s'agit d'un <i>chaebol</i>	Ventes totales du <i>chaebol</i> en 1992 : 1,5 milliard de \$	30 % de la production de textiles et de vêtements est exportée. 118 millions de \$ en 1985 233 millions de \$ en 1992 T et VF : 4 % des exportations de textiles et de vêtements en 1985, 18 % en 1992	Les EU, le Japon et l'UE sont les principaux marchés. Toute la production exportée est fabriquée pour le compte d'autres entreprises (OEM). Aucune exportation sous sa marque propre	3 opérations conjointes en Indonésie, 2 au Japon, 1 en République dominicaine et en Amérique latine
GTD	1954	T, C V, H, V, F, D	(E) 10 000 450 millions de \$ en 1990	50 %	70 % de filé au Japon ; tissus exportés aux EU, en GB, en Australie sous la marque propre de l'entreprise	IDE - 1990 - Indonésie 1992 - Vietnam
MT	1954	T : tissus en polyester destinés d'abord aux chemises et costumes d'hommes ; puis seulement aux chemises de femme.	1991 : 42 millions de \$ (V) (E) 600	1954 - 72 : aucune exportation ; aujourd'hui, produit de vêtements à 100 % ; 43 700 km de tissus imprimés et tenus	Sous-traitants à Hong Kong ; Quelques créateurs propres	1992 - Chine
JTEX	1965	T, C, VF, VH, D A présent un <i>chaebol</i>	(E) > 7 500 (V) 270 000 km de tissu et de vêtements dans l'embellissement.	1988 - 345 millions de \$ 1991 - 520 millions de \$	S-E asiatique (50 %) ; EU (25 %), Moyen-Orient (10 %), UE (5 %), tout sous sa propre marque (OBM)	IDE : en 1988 République dominicaine, puis Caraïbes, Sud-Est asiatique et, en 1991, Chine
GC	1971	C = M VF, VH	1990 (V) : 400 millions de \$ 1993 - (E) : 2 000 Production de la production de vêtements de pièces / an à 7-8 millions	1990 : 20 millions de \$ 1991 : 15 millions de \$	Japon : 37 % ; EU : 29 % ; Moyen-Orient : 16 % au début des années 1980 ; aujourd'hui 30 % aux EU ; 0 % au Moyen-Orient ; Japon : 10 % ; quelques exportations sous la marque propre de l'entreprise	Sous-traitée à l'étranger en Chine, Hong Kong, République dominicaine, 1989 ; OC en Chine en 1990
PICO	1970	C = M, VF	1992 : 27,5 millions \$ ; (E) 230	30 % exportées	95 % au Japon ; d'abord fabrications pour le compte d'autres entreprises, aujourd'hui certains produits sous sa marque propre	Aucune
PIRT	1986	C = VF, VH	1992 = 11 millions \$ (V) 1988 = 2,5 millions \$ (V)	100 % exportées	EU, Canada, Pays-Bas, RFA, aux détaillants en tant que sous-traitant	Aucune
Port	1989	C = M, VF, VH vêtements de sport	1990 : 10 millions de \$ ; 10 employés ; recours massif aux sous-traitants nationaux	100 % exportées	EU, Canada, GB	Une partie de la production sous-traitée à l'étranger

\* Voir note 9. Codes de l'entreprise : la première lettre correspond à la taille de l'entreprise, c'est-à-dire J : *chaebol* ; G : grande entreprise ; M : moyenne ; P : petite.  
T : textile, C = confection dont M = maille, VF = vêtement de femme, VH = vêtement d'homme ; D = diversification hors du secteur du textile et de l'habillement ; IDE = investissement direct à l'étranger ; OC = opération conjointe (*joint venture*). OBM *Own Brand Manufacturing* et OEM *Original Equipment Manufacturing*.

Au cours des années soixante et soixante-dix, les industriels coréens travaillant dans le textile et l'habillement ont développé très largement leurs capacités de production et cette politique a constitué un facteur déterminant qui leur a permis de surmonter les multiples mutations subies par ce secteur d'activité à la fin des années soixante-dix et durant la décennie quatre-vingt. Ainsi, malgré les hausses de salaires intervenues tout au long de la décennie soixante-dix, l'emploi dans l'industrie du textile et de l'habillement a été quasiment multiplié par quatre entre 1971 et 1976, passant de 163 000 à 641 000, et a enregistré une progression supplémentaire de 16 % entre 1976 et 1982 (Kim J.-H., 1991 ; KOFOTI, 1989). La productivité de la main-d'œuvre augmente également au rythme annuel moyen respectable de 10,8 % dans le domaine des textiles et de 14,2 % dans celui de l'habillement sur la période 1976-1980 (Banque mondiale, 1987).

Trois facteurs déterminants ont aidé les industriels coréens du textile et de l'habillement à maîtriser les techniques de production. La hausse du niveau d'éducation général de la main-d'œuvre constitue un élément d'une importance capitale. Cette amélioration s'est traduite à la fois par la généralisation de l'enseignement primaire obligatoire et par l'obtention d'un taux de scolarisation dans l'enseignement secondaire de 42 % pour les garçons et de 32 % pour les filles des promotions des années soixante-dix<sup>10</sup>. Le développement des capacités de production a également été conditionné par l'augmentation du nombre de techniciens, d'ingénieurs et de gestionnaires qualifiés qui travaillaient dans ces usines<sup>11</sup>. Enfin, les acheteurs étrangers, notamment les sociétés de négoce japonaises et leurs sous-traitants nationaux ainsi que, dans une moindre mesure, les fournisseurs d'équipements internationaux ont apporté une contribution importante en matière d'assistance technique pour plusieurs de ces entreprises (JTEX, PICO) lors de la phase initiale de leur création.

Les entreprises coréennes ont différé de leurs nombreuses homologues africaines et latino-américaines associées à des partenaires étrangers ou qui exploitent des technologies étrangères sous licences, dans la mesure où elles ont cherché de façon méticuleuse à maîtriser le processus technique de production dans le cadre de leurs accords de partenariat<sup>12</sup>. A cet égard, PICO est exemplaire. Créée en 1970 par un professionnel du textile spécialisé dans la soie, PICO a travaillé en étroite liaison avec un sous-traitant japonais en vue de maîtriser les techniques de production dans le secteur des vêtements de laine tricotés à la main. Afin d'assurer cette collaboration, le sous-traitant japonais a envoyé deux ingénieurs travailler deux ans dans la société coréenne. Cependant, un an plus tard, les deux ingénieurs quittaient PICO qui n'avait plus besoin d'assistance technique et qui rompait ses relations

10. *Rapport sur le développement*, Banque mondiale, 1993, tableau 29, p. 295.

11. Entretiens réalisés auprès d'entreprises, de la Fédération coréenne des industries textiles en 1990 et 1993 ainsi que de représentants du ministère de l'Industrie et du Commerce en 1990 et 1993. Les conclusions de ces discussions confirment les résultats d'une étude de la Banque mondiale, effectuée en 1976 sur 113 sociétés coréennes exportatrices, et publiée dans Rhee & alii, 1984.

12. Sur l'industrie textile en Afrique, voir Mytelka, 1985 ; sur les industries de la pétrochimie et de la métallurgie dans les pays du groupe andin, voir Mytelka, 1978.

avec son associé japonais pour rechercher d'autres clients nippons à même de lui apporter des débouchés plus larges.

Le succès à l'exportation rencontré par la Corée dans les années soixante et au début de la décennie soixante-dix a reposé dans une large mesure sur l'abondance d'une main-d'œuvre bon marché et a été cautionné par les mesures publiques d'aides à l'exportation. Les firmes coréennes n'ayant pas encore acquis de compétences dans le domaine commercial, leur capacité à exporter a été largement conditionnée, et a souvent obéi à l'initiative de leurs clients étrangers, en particulier les sociétés de négoce japonaises alors en quête de sous-traitants peu onéreux<sup>13</sup> (JTEX, PICO, GC). Au cours des années soixante-dix, à mesure que la productivité a progressé, que la qualité des produits coréens s'est amélioré et que les entreprises américaines ont recherché de plus en plus de fournisseurs étrangers, les firmes coréennes se sont trouvées dans une position idéale pour gagner leur indépendance. A la suite du programme lancé par le gouvernement au milieu des années soixante-dix pour encourager le développement de sociétés de commerce nationales, plusieurs grandes entreprises coréennes ont mis en place des circuits de distribution et des effectifs commerciaux (GTD, JTEX, MT, JCD) remplaçant de la sorte les sociétés de négoce japonaises qui faisaient office d'intermédiaires principaux entre les clients étrangers et les producteurs nationaux.

En 1975 le poids des *chaebols* dans les exportations et leurs relations avec leurs sous-traitants nationaux se sont renforcés lorsque le gouvernement coréen a changé la politique de promotion des exportations. Le système précédent où les inputs nécessaires à la production des biens exportés étaient exemptés de droits, a été remplacé par un régime de dégrèvement tarifaire ou de droits de douane réduits sur ces inputs, accompagnés d'un remboursement d'une partie de ces droits lors de l'exportation des produits finis. Ce nouveau système a eu à la fois des effets bénéfiques et négatifs sur la structure industrielle et organisationnelle des entreprises coréennes. D'une part il a incité à utiliser des matières premières ou des produits semi-finis d'origine nationale parce que la méthode pour calculer les droits de douanes réduits généralement « surcompensait ou sous-compensait les droits et impôts indirects payés par chaque entreprise sur les inputs incorporés dans les marchandises exportées, selon que celle-ci en achetait une fraction plus ou moins grande auprès de producteurs nationaux par rapport à l'industrie dans son ensemble » (Westphal, 1979). D'autre part, ce nouveau système a alourdi les charges des petites entreprises qui ont dû payer des droits de douane sur les inputs entre le moment où elles les importaient jusqu'à celui où elles exportaient les marchandises finies et où les ristournes étaient versées. Cette mesure a dissuadé un grand nombre d'entre elles d'exporter directement et a accéléré le recours à la sous-traitance nationale qui permettait aux petites entreprises d'exporter par l'intermédiaire des sociétés de négoce<sup>14</sup>. La plupart des grandes maisons de confection ont cependant

13. Les accords à long et à court terme qui ont précédé l'Arrangement multifibre, limitaient les exportations japonaises de textiles et d'habillement sur le marché américain.

14. Entre 1980 et 1986, le nombre des PME en Corée a augmenté, de 29 775 à 48 883 et la part de ces PME travaillant comme sous-traitantes s'est accrue de 30 à 42,5 % (Lee K.-U., 1988).

conservé leurs pratiques antérieures où elles faisaient office de sous-traitants pour le compte de sociétés étrangères. Seules les entreprises spécialisées dans la filature et le tissage avaient généralement créé leurs propres marques et commercialisaient directement leurs produits à l'étranger.

JTEX en fournit un exemple type. Fondée en 1965, cette petite société de tissage était spécialisée dans la fabrication de cotonnades brodées et de tissus de coton et polyester mélangés utilisant des fils importés du Japon. En 1970, à l'initiative d'une société de commerce japonaise qui en assurait l'ensemble de la commercialisation et de la distribution, JTEX commence à exporter ses étoffes en Indonésie et au Moyen-Orient. La concurrence apparue sur le marché intérieur des tissus au milieu des années soixante-dix jusqu'au début de la décennie quatre-vingt amène JTEX à nouer des relations en amont avec l'industrie du tissage. En 1976, JTEX et ses partenaires construisent une filature de coton équipée de machines japonaises et reçoivent une assistance technique de leur fournisseur. Les équipements nécessaires pour réaliser la teinture des tissus sont aussi achetés au Japon. En 1982 JTEX se lance dans la filature de fils de polyester avec des métiers acquis auprès d'un fournisseur britannique. Devenue une entreprise intégrée spécialisée dans la filature, le tissage et la teinture, JTEX est alors en mesure de mettre au point de nouveaux fils et tissus pour répondre à la demande de sa clientèle. Au cours de la décennie soixante-dix, l'Indonésie développe sa propre production de tissus de polyester en s'associant avec des firmes japonaises, obligeant ainsi JTEX à rechercher des débouchés sur d'autres marchés. Dès les années quatre-vingt, JTEX relève ces défis en lançant sa propre marque de fils et de tissus et créé seize succursales en Amérique du nord, en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Au cours de cette décennie, JTEX réussit à diversifier ses débouchés à l'exportation et, en 1992, ses premiers marchés représentent à peine un quart de ses ventes à l'étranger.

## ■ Les obstacles à la modernisation

L'intérêt particulier que revêt aujourd'hui l'analyse de l'industrie coréenne du textile et de l'habillement, réside cependant non dans la façon dont certains moyens techniques ont été acquis au départ, mais dans les raisons pour lesquelles de nouvelles technologies n'ont pas été mises au point pour répondre à l'évolution de la concurrence. Cette incapacité à développer les capacités de production et à mener à bien la restructuration du secteur est perceptible dès le milieu des années soixante-dix, alors que la phase de forte expansion de l'industrie coréenne du textile et de l'habillement amorce son déclin. Il est habituel d'expliquer le ralentissement de la production, dont la croissance annuelle est passée de 26,3 % en 1968-1973 à 12 % en 1974-1979 (graphique 1), par les hausses de salaires provoquées par les mesures gouvernementales visant à stimuler les investissements dans les industries

lourde et chimique. Les salaires dans l'industrie textile sont cependant demeurés très bas en valeurs absolues<sup>15</sup> et les comparaisons entre les coûts du travail effectuées par Werner International ont montré que les coûts de la main-d'œuvre coréenne dans ce secteur d'activité, soit 0,78 \$ par heure, s'établissaient à un niveau tout à fait favorable par rapport aux taux horaires de 1,26 \$ pratiqué à Taiwan et de 1,91 \$ à Hong Kong (EIU, *op. cit.*). Néanmoins les salaires ont commencé à croître plus rapidement que la productivité et ce facteur passe pour avoir entraîné une contraction des marges bénéficiaires, ce qui aurait contribué à faire baisser le taux d'investissement dans l'industrie textile à la fin des années soixante-dix (Lee Soon-Jae, 1984).

## Les nouvelles conditions de la concurrence internationale

Pourtant c'est aussi au cours de cette période que trois facteurs ont modifié sensiblement l'environnement international et les conditions de la concurrence pour les exportateurs coréens.

Premièrement, l'arrangement multifibre (AMF) devient de plus en plus restrictif, contraignant les entreprises à produire de nouvelles catégories de marchandises de manière à contourner les quotas. S'agissant des Etats-Unis, qui est alors le principal débouché pour la Corée, le nombre de produits soumis à des restrictions spécifiques grimpe de 47 en 1982 à 69 en 1984. Dès le début de l'année 1984, 70 % des exportations coréennes font l'objet de quotas et, au cours de cette année, 62 % des importations précédemment non limitées sont soumises à des restrictions spécifiques (ITCB, 1985). Un certain nombre d'entreprises sont ainsi poussées à explorer des marchés ne faisant pas l'objet de quotas, en particulier au Japon. Dès la fin de la décennie, les initiatives japonaises visant à limiter les importations coréennes et l'intensification de la concurrence livrée par les autres fournisseurs, ont réduit la part du marché japonais dans les exportations coréennes (graphique 3). Toutefois, comme nous le verrons ultérieurement, certaines petites entreprises plus innovantes ont survécu à ces bouleversements.

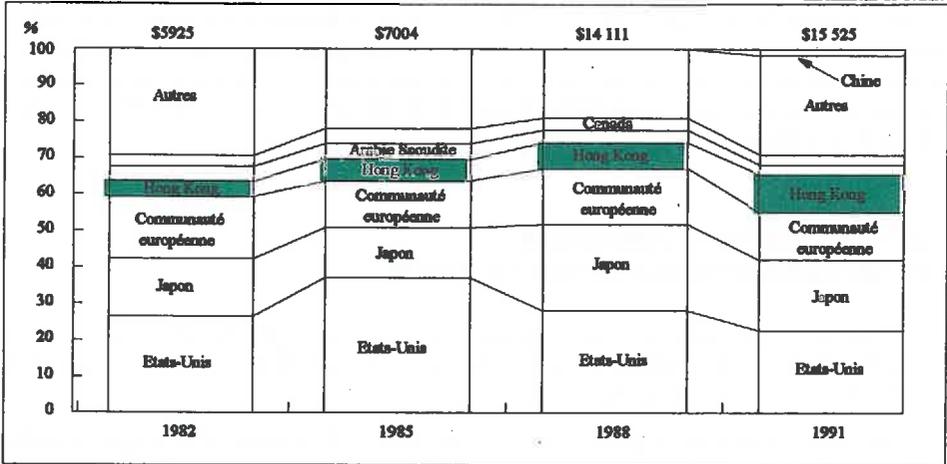
Deuxièmement, des pays pratiquant des salaires plus bas comme la Thaïlande, la Malaisie, les Philippines et l'Indonésie commencent à développer leurs propres industries de l'habillement destinées à l'exportation, contraignant à nouveau les entreprises coréennes à s'orienter vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, la diffusion de plus en plus rapide des nouvelles machines dans l'industrie textile, telles que les métiers à filer à turbines et les métiers à tisser sans navettes, permettent à de nombreuses entreprises textiles en Allemagne, en Italie et au Japon de restaurer leur compétitivité et de se transformer en de redoutables concurrents

15. En outre, entre 1972 et 1982, ils représentaient en moyenne 79 % des salaires de l'industrie manufacturière dans son ensemble au cours de la deuxième période (Lee S.-J., 1984).

**Corée : structure géographique des exportations de l'industrie du textile et de l'habillement**

En millions de dollars



Source : calculés d'après les données fournies par la Fédération coréenne de l'industrie textile

sur le créneau haut de gamme du marché (Mytelka, 1991). Si le faible taux de rentabilité constituait un frein aux investissements nouveaux, un apport substantiel de capitaux publics s'avérait alors nécessaire pour moderniser l'industrie textile.

Déjà, les troisième (1972-1976) et quatrième (1977-1981) plans de développement avaient axé leurs priorités sur les industries lourde et chimique au détriment des industries légères. Le ministère du Commerce et de l'Industrie considérait alors les secteurs du textile et de l'habillement comme des industries sur le déclin. Ce n'est qu'en 1981 que, confronté à un alourdissement de la dette extérieure et face à une industrie textile et de l'habillement qui représentait encore près de 30 % des exportations, il inverse sa position et crée un fonds de modernisation de ce secteur. Pour soutenir les résultats à l'exportation, la rénovation des industries de la filature et du tissage se révèle d'une importance capitale étant donné que celles-ci constituent le fondement d'une industrie de l'habillement flexible et innovante.

Un programme de modernisation, d'un montant de 1,34 milliard de dollars, est engagé en 1982 mais n'est que partiellement réalisé faute de financement <sup>16</sup> ; il vise à augmenter de 10 % par an la productivité des industries de la filature et du tissage

16. A l'origine le gouvernement avait prévu un financement de 120 milliards de won, financé à 50 % par l'industrie. La contraction des bénéfices au début des années quatre-vingt a rendu les industriels moins désireux de participer au financement de ce fonds, tandis que le resserrement de la politique budgétaire visant à maintenir la stabilité de l'économie à la suite des deux chocs pétroliers et la montée de l'inflation ont réduit la capacité des autorités à assurer une part du financement. En définitive, 23 % seulement des aides annoncées ont été débloquées. Cet apport de capitaux aurait pu néanmoins jouer un rôle déterminant sur la composition du parc de machines et d'équipements installés au cours des années quatre-vingt.

et à multiplier par deux les exportations à l'horizon 1986. Pour atteindre ces objectifs, ce programme met l'accent sur trois actions prioritaires :

- faire baisser les coûts en remplaçant les équipements obsolètes par des machines automatisées nécessitant moins de main-d'œuvre ;
- relever la qualité et améliorer l'esthétisme des produits pour s'aligner sur le niveau des textiles italiens, considérés alors comme la référence de la profession ;
- encourager l'innovation en développant la recherche-développement (*Business Korea*, 1983).

Environ 63 % du total des financements alloués au programme devaient être consacrés au renouvellement des machines et des équipements.

Tous les indicateurs montrent que ce programme de modernisation se révéla un échec. Entre 1982 et 1986, les exportations coréennes de textiles passent de 2,5 à 3,2 milliards de dollars, soit une progression de 28 %. Elles ne sont donc pas multipliées par deux. Pire encore, les exportations de tissus et de fils italiens enregistrent une croissance de 48 %, en valeur, au cours de la même période. Les ventes à l'étranger de textiles taiwanais font un bond de 72 % au cours de ces quatre années et Hong Kong, qui, en 1982, ne compte pas parmi les quinze premiers exportateurs mondiaux de textiles, se hisse en 1986 à la cinquième place devant la Corée (GATT, 1987).

Bien que moins importantes que prévu, des aides du gouvernement pour l'achat de machines et d'équipement sont octroyées effectivement au début des années quatre-vingt. Néanmoins le rythme de modernisation des industries coréennes de la filature et du tissage se ralentit en fait au cours de l'application du plan. Les données sur les expéditions cumulées de nouveaux métiers à tisser et à filer sont regroupées en deux périodes (tableau 2). Les premiers envois sont antérieurs au programme de modernisation lancé par le gouvernement et indiquent nettement que les entreprises de Hong Kong et de Taiwan importent deux à trois fois plus de nouvelles broches à filer que leurs homologues coréennes.

TABLEAU 2

### Modernisation des industries de la filature et du tissage en Corée, à Taiwan et à Hong Kong

*Expéditions cumulées*

	1974-1980	1981-1984
<b>Filature</b>		
Corée	21 088	7 500
Hong Kong	58 656	20 736
Taiwan	61 276	32 976
<b>Tissage</b>		
Corée	5 986	5 177
Hong Kong	2 527	1 207
Taiwan	6 908	11 100

Source : « *International Textile Machinery Shipment Statistics* », *International Textile Manufacturers Federation*, Zurich : ITMF, plusieurs années.

---

Durant la seconde période, l'écart entre les investissements se creuse dans le secteur de la filature et des différences significatives apparaissent entre les taux d'investissements nouveaux effectués par les entreprises taiwanaises et coréennes. S'agissant du type d'équipements achetés, l'industrie coréenne de la filature installe seulement 30 130 machines à filer à turbines entre 1977 et 1986 alors que Hong Kong et Taiwan en commandent respectivement 11312 et 8270 exemplaires (ITMF, 1986). A la fin du programme, 10,6 % seulement des métiers à tisser installés en Corée étaient des modèles sans navettes, alors que les chiffres équivalents indiquaient 27 % pour Taiwan et 25 % pour Hong Kong. Il est clair que le manque d'investissements dans cette industrie s'explique par des facteurs autres que la contraction des marges bénéficiaires et l'absence de financements.

## Les freins à la restructuration

Au lieu de se fixer exclusivement sur les hausses de salaires et les bénéfices nets des entreprises, il semble plus efficace d'examiner le type de changements structurels alors en cours au sein de l'industrie du textile et de l'habillement pour expliquer à la fois le ralentissement de la croissance de la production et l'absence d'investissements nouveaux de grande ampleur dans les secteurs de la filature et du tissage. Les transformations observées dans la forme de concentration des entreprises, leur intégration verticale et leur diversification, qui étaient dans une large mesure encouragées par l'orientation de la politique gouvernementale dans les années soixante-dix, et qui sont devenues des pratiques fortement ancrées au sein des grands conglomérats coréens au cours de la décennie quatre-vingt, revêtent une importance toute particulière. Répondant ainsi aux incitations des troisième et quatrième plans de développement et aux mesures d'encouragement visant à rationaliser les exportations, les grandes entreprises de l'industrie textile et de l'habillement commencent à créer leurs propres sociétés de commerce (GTD, JTEX, MT, JCD) de manière à procéder, dans une première phase, à une intégration en amont dans la filature et, ultérieurement, dans la production de fibres synthétiques (JTEX) puis, dans une deuxième phase, à une intégration en aval dans la teinture, l'impression et la confection (JTEX, MT, JID, GC). Certaines amorcent également une diversification de leur production hors des secteurs du textile et de l'habillement (JID, JCD), entamant un processus qui se poursuit jusque dans les années quatre-vingt (GTD, JTEX).

Ce processus a entraîné un certain nombre de conséquences.

Premièrement, au fil des années, les grandes entreprises en viennent à contrôler 80 % des exportations de textiles et de vêtements. Favorisées par cette situation, elles deviennent les bénéficiaires privilégiées des quotas fixés dans le cadre de l'AMF par la fédération du textile et de l'habillement, sur la base des résultats enregistrés antérieurement dans le domaine des exportations. Ces grandes firmes revendent ensuite leurs quotas aux petites entreprises. Tout au long de la décennie quatre-vingt, ces dernières, de taille plus réduite et plus innovatrices, vont déployer tous leurs efforts pour obtenir ces quotas.

Deuxièmement la concentration en aval de l'industrie du textile et de l'habillement se renforce de plus en plus. En 1988, quatre sociétés – Samyang, Sunkyong, Cheil (Samsung) et Dae Han – produisent 72 % des fibres polyester du pays ; Hanil représente 60 % de la production coréenne de fils acryliques et 70 % de la production nationale de tissus acryliques ; Tongyang fabrique 51 % des filaments en nylon et Kolon ainsi que Kohap 55 % des fibres de cette même matière (EPB, 1988). Cheil Wool domine le secteur du fil de laine avec 40 % du marché<sup>17</sup> et un petit nombre de firmes assurent la plus grande part de la production coréenne de fils et de cotonnades<sup>18</sup>. En 1983, 3 % des entreprises coréennes du secteur de l'habillement et du textile employent plus de 300 personnes. Ces 3 % assurent 60 % de la production nationale de textiles et de vêtements, en valeur (Banque mondiale, 1987, annexe A7)<sup>19</sup>. Se conjuguant aux dispositions gouvernementales qui réservent les importations de fils et de tissus aux fabricants de ces produits, la concentration de l'industrie en amont entraîne à la fois une augmentation des prix et une contraction de l'éventail de facteurs de production disponibles pour l'industrie de l'habillement en aval. Cette situation prévaut dans le secteur des fils de haut de gamme (PORT), des fibres synthétiques (GTD, MT)<sup>20</sup> ainsi que des tissus, en particulier les tissus de laine peignée de haute qualité utilisés pour la confection des costumes d'homme (JID, JCD)<sup>21</sup>. On observe le même phénomène avec les colorants produits par l'industrie chimique en situation d'oligopole. Ainsi, les entreprises qui travaillent dans les secteurs de la teinture et de l'impression des tissus affirment que des firmes comme Lucky Goldstar fabriquent des teintures satisfaisantes pour les vêtements masculins mais non adaptés aux habits féminins, et se voient donc contraintes d'importer des colorants d'Allemagne et du Japon (JTEX, MT).

Troisièmement, bien que ces firmes investissent peu dans leurs secteurs traditionnels, elles engagent des capitaux dans des activités qui y sont associées à la fois en amont et en aval, amorçant leur diversification hors de l'industrie du textile et de l'habillement. Le rythme de modernisation beaucoup plus lent de l'industrie coréenne de la filature et du tissage, dont les premiers signes apparaissent à la fin des années soixante-dix, semble donc avoir procédé moins d'un manque de financements en termes absolus que d'un choix des entreprises sur la façon de dépenser les capitaux auxquels elles avaient effectivement accès.

17. Kyungnam contrôlait, pour sa part, 25 % du marché (Kim J. H., *op. cit.*).

18. Entretiens : KOFOTI & ministère du Commerce et de l'Industrie.

19. Déjà à la fin des années soixante, d'aucuns avaient laissé entendre que l'industrie textile cotonnière était un oligopole dominé par 15 entreprises intégrées spécialisées dans la filature et le tissage (Kim Y. B., cité dans Amsden, 1989).

20. La société GTD, par exemple, a déclaré avoir essayé, en 1990, d'importer du polyester en provenance de Taiwan où les prix étaient inférieurs à ceux pratiqués par les fabricants coréens de fibres synthétiques qui facturaient leurs produits plus cher sur le marché national qu'à l'étranger (67 cents contre 50 cents la livre). Entre février et mai 1990, les fournisseurs locaux ont réduit leurs prix de 9 cents. Bien que cette mesure ait effacé l'écart entre les prix sur le marché intérieur et à l'exportation, le prix local s'est avéré encore plus élevé que le prix du polyester produit par Taiwan même si la qualité de la fibre coréenne était supérieure.

21. Ceci a été confirmé par les entretiens réalisés auprès des représentants de la Fédération coréenne des industries textiles (février 1992). Voir également les plaintes formulées par Samdo Corporations Paik Boo Ung à ce sujet (Jang, 1984).

GTD en offre l'exemple. Créée en 1954 par un avocat qui ne possédait aucune expérience dans le domaine du textile, GTD était équipée seulement de 15 000 broches à filer et de 200 métiers à tisser lorsque la société fut rachetée par son actuel président en 1970. Au cours des cinq années qui suivent son rachat, la production enregistre un essor considérable. Cependant, à l'exception de 12 machines à filer à turbines totalisant 2016 turbines acquises à la fin des années soixante-dix, les 580 000 broches à filer et les 5 500 métiers à tisser de l'entreprise sont constituées pour l'essentiel de machines à filer à anneaux et de métiers à tisser traditionnels nécessitant une main-d'œuvre abondante à la fin de la décennie quatre-vingt. Afin d'accroître la productivité et de réduire les coûts de main-d'œuvre, plusieurs métiers à filer à jet d'air, des machines à épissure à air comprimé et des bobinoirs Murata sont achetés. Ces équipements ramènent le nombre des effectifs à 60 personnes pour 10 000 broches à filer alors qu'un grand nombre de leurs concurrents dans les pays tant développés qu'en voie de développement fonctionnaient avec seulement 35 personnes pour 10 000 broches à filer. La société fait également l'acquisition de métiers à tisser à jet d'air mais, jusqu'en 1990, 50 % des machines étaient encore des métiers à navettes et moins de 3 % des équipements de filature avaient moins de cinq ans. Bien que n'ayant pas mené à bien la modernisation de son activité de base, GTD crée plusieurs autres sociétés au cours des années soixante-dix et quatre-vingt. Au nombre de celles-ci, une usine de confection spécialisée dans les tricots destinés à l'exportation utilisant les fils produits par GTD. Cette filiale se diversifie par la suite dans l'industrie du tourisme en achetant plusieurs hôtels. En 1982 GTD crée une deuxième usine de confection spécialisée dans les vêtements de luxe destinés au marché intérieur. Cette société s'est depuis diversifiée dans la production d'aliments en boîte commercialisés sur le marché intérieur. GTD s'est également lancée dans d'autres activités hors du secteur du textile et de l'habillement en reprenant une usine de pistons et de pièces détachées pour automobiles, en tant que fournisseur OEM<sup>22</sup>, ainsi qu'une société fabriquant des fixations situées dans la zone franche de Masan. A une date plus récente, GTD a fondé une société de transport et une entreprise de services de tourisme<sup>23</sup>.

Quatrièmement, outre le faible niveau des investissements donnant à penser que les industriels coréens continuaient de s'appuyer sur l'avantage représenté par des salaires peu élevés, la politique traditionnelle visant à produire en grandes séries des biens de consommation banalisés de bas de gamme a longtemps dicté les décisions en matière d'investissement. Une large part des investissements qui furent effectivement réalisés dans l'industrie du tissage à cette période, fut par conséquent consacrée à l'achat de métiers à tisser à jet d'eau conçus pour fabriquer des tissus en polyester bon marché destinés à la confection des costumes d'hommes.

22. OEM – 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.

23. En 1954, JCD était spécialisée dans la confection, puis en 1957, l'entreprise développe rapidement ses activités en amont dans l'industrie chimique, se transformant par la suite en un gros producteur de fibres synthétiques, de produits chimiques et pharmaceutiques ; la société se diversifie ensuite dans l'ingénierie et le bâtiment, ainsi que dans le négoce international des matières premières au cours des années soixante-dix et se lance dans la fabrication d'équipements et l'électronique. Le groupe comprend aujourd'hui 30 filiales.

Ce choix s'expliquait par les pratiques historiques des fabricants coréens de textiles dont l'objectif traditionnel visait à accroître le volume de la production au lieu d'en améliorer la qualité (GTD, JTEX, MT). Entre 1979 et 1982, 3 000 métiers à tisser à jet d'eau ont été achetés. Grâce aux prêts financés par le fonds de modernisation, 2 000 machines supplémentaires du même type ont été acquises entre 1982 et 1984. Or cet investissement était effectué au moment même où les Européens s'équipaient en métiers à tisser à jet d'air plus coûteux mais plus flexibles et performants, et où le marché se tournait à nouveau vers les fibres naturelles, notamment la laine. Il s'en est suivi une vague de faillites au sein des nombreuses entreprises implantées dans la zone de Taegu (*Business Korea*, 1984 ; entretiens avec GTD, JTEX, MT). Plus grave encore, le maintien de la politique traditionnelle de production en grandes séries a limité la capacité des industriels de s'adapter au nouveau processus de production en petites séries flexibles, alors qu'il devenait un facteur décisif pour ce secteur d'activité à la fin des années quatre-vingt.

Le secteur de la maille s'est orienté de façon plus marquée vers des produits simples banalisés, demandant de gros investissements, comme les gants, les chaussettes et les tee-shirts. La production de sous-vêtements a donc augmenté, passant de 179 millions de pièces en 1980 à 345 millions en 1987, soit une progression de 9,8 % tandis que la confection de vêtements plus élaborés tenant compte des tendances de la mode comme les gilets et les robes n'a connu une croissance que de 4,9 % durant la même période<sup>24</sup>. Un processus identique s'est déroulé au sein de nombreuses grandes maisons de confection.

Créée en 1971, GC, qui ne produisait alors que des tricotés, élargit sa gamme aux vêtements féminins en 1975 et aux vêtements masculins en 1984, pour répondre en grande partie à la demande croissante du marché intérieur. Au cours de la décennie soixante-dix, toutefois, GC ne produit que des vêtements de base et aucun article de mode. A mesure que le marché intérieur devient plus prospère et exigeant, GC met en place une équipe de stylistes et importe des tissus plus raffinés, notamment des lainages provenant d'Italie et de Grande-Bretagne. Dès le milieu des années quatre-vingt, GC s'était lancée dans la confection de vêtements de marque commercialisés par un réseau de plus en plus vaste de magasins franchisés, implantés localement, et emploie près de 100 stylistes dont les trois-quarts sortis majors de leurs promotions à l'université. GC n'exporte qu'en 1980 et, à l'instar des autres entreprises coréennes, sous la pression d'un client étranger. Quelques années plus tard, GC ouvre des bureaux à Tokyo, Hong Kong, Paris et dans plusieurs villes des Etats-Unis pour trouver de nouveaux débouchés. Cependant, les moyens que la firme avait mis en œuvre en matière de conception de modèles pour satisfaire le marché intérieur, ne sont pas utilisés pour les exportations. S'agissant du Japon, par exemple, plus de la moitié des modèles sont fournis par le client par le biais de grandes sociétés de commerce telles que C. Itoh et Tokyo Menka. Aux Etats-Unis, son principal marché, 80 % des ventes réalisées par GC consistent en marchandises

24. Données fournies par KOTOPI.

fabriquées pour le compte d'une autre société (OEM). GC a cessé de développer ses capacités de production internes après les années quatre-vingt et ne recourt que tardivement, en 1990, à un système de conception assisté par ordinateur. Au contraire l'entreprise produit en grandes série des articles banalisés en faisant appel à un réseau de sous-traitants nationaux et, à partir de 1989, chinois, indonésiens et de Hong Kong. Au début de l'année 1988, GC fait réaliser dans des usines situées à l'étranger, en Italie et en France ses costumes de haut de gamme destinés au marché coréen, et ne conserve qu'un faible volume de production interne. Comme de nombreuses sociétés coréennes, GC possède un potentiel d'emprunt très élevé qui contribue à augmenter son endettement. En 1989 et 1990, la concurrence s'intensifie sur le marché intérieur à mesure que les grandes sociétés réorientent leurs productions vers le marché national, au détriment des exportations où elles se montrent moins concurrentielles. Etant donné qu'elle n'a pas développé des capacités de production et de dessin pour les vêtements de haut de gamme, et qu'elle dépendait de la production OEM destinée à l'exportation, GC était mal préparée à relever le défi que représentait la pénétration de marchés étrangers plus élaborés en y lançant des produits de marque ainsi que le démontre sa brève tentative dans les années quatre-vingt-dix. GC s'est depuis retirée des marchés à l'exportation.

Dans le cadre fixé par leur mode de fonctionnement traditionnel, la plupart des grands conglomérats coréens cherchent à réduire leurs coûts en étendant leurs réseaux nationaux de sous-traitants et, au milieu des années quatre-vingt, commencent à se lancer sur les marchés étrangers. GC, par exemple, ne conserve que 7 % de ses capacités de production internes.

JCD fait aussi largement appel à des sous-traitants. Spécialisé dans la confection lors de sa fondation en 1954, JCD est à présent un *chaebol* diversifié. Dans le cadre de ses activités liées au textile et à l'habillement, il produit des fibres chimiques et assure les opérations de tissage, de teinture et de finition au sein de son entreprise. Il n'a conservé qu'une seule usine en propre pour la confection de vêtements destinés au marché intérieur et aucun article de sa marque pour l'exportation. La société exporte 30 % de sa production, qui sont entièrement fabriqués pour le compte d'autres firmes (OEM). Dans le secteur de la maille, JCD achète ses tissus à l'un de ses trois fournisseurs de taille moyenne, puis sous-traite les opérations d'assemblage des pièces à vingt petites sociétés dont dix collaborent avec elle depuis de longues années. Pour le reste, JCD fait appel de façon ponctuelle à d'autres sociétés lorsque se présentent de grosses commandes. Pour la confection des vêtements de laine JCD utilise quatre-vingt sous-traitants nationaux. Toutefois les coûts de gestion, qui englobent le contrôle de la qualité et la commercialisation des produits, sont en hausse et la société n'a pas été en mesure, avec la structure existante, de s'orienter vers des articles à plus forte valeur ajoutée. En 1987, JCD investit donc dans sa première usine de confection à l'étranger. Aujourd'hui JCD a monté des opérations conjointes avec trois industriels indonésiens dans le domaine de l'habillement, placées sous la direction de responsables coréens et dont la production est sous-traitée à cinq grandes usines au Vietnam et à plusieurs ensembliers en République populaire de Chine. A mesure que leurs activités à

l'étranger se sont développées, les exportations de produits textiles ont progressé, passant de 5,9 millions de dollars en 1987 à 41,1 millions de dollars en 1992. Mais cette croissance n'a pas compensé le déclin des exportations de vêtements car la plus grande part des vêtements fabriqués localement a été réorientée et dirigée vers le marché intérieur.

Ce modèle de restructuration a eu un certain nombre d'effets négatifs sur la compétitivité de l'industrie coréenne du textile et de l'habillement dans son ensemble. En continuant à s'interposer de la sorte entre les véritables producteurs, pour la plupart des PME de la confection leur servant de sous-traitants, et le marché international, les grandes firmes ont limité la capacité de ces petites sociétés à répondre de façon plus efficace aux évolutions du marché et à acquérir des « méthodes plus performantes » (*best practice*) ailleurs. Par ailleurs, au cours des années quatre-vingt, à mesure que les grandes firmes se sont vues contraintes de réduire leurs coûts, leurs demandes se sont faites plus pressantes pour obtenir de leurs sous-traitants des prix préférentiels<sup>25</sup>. La contraction de leurs marges bénéficiaires ont rendu ces PME incapables de se moderniser et leur propre productivité en a pâti.

## La réponse aux nouvelles exigences du marché

Dans le cadre de la loi de 1986 sur le développement industriel, des mesures de type fonctionnel remplacent les actions d'ordre sectoriel, mais ne s'appliquent pas aux industries déclinantes et structurellement inefficaces. Celles-ci doivent être soit progressivement éliminées, soit rationalisées en vue de rétablir leur compétitivité. En 1987, l'industrie textile est classée comme un secteur d'activité sur le déclin (Kim J.-H., *op. cit.*) et un programme de modernisation triennal (1989-1991) est mis en place. Les autorités débloquent près de 4 milliards de dollars sous forme d'aides, dont 15 millions seulement sont affectés à la R&D<sup>26</sup>. Dans le cadre de ce programme, deux nouveaux instituts de recherche et de formation sont créés dont le gouvernement contribue partiellement au financement. D'une part, l'Institut coréen de recherche sur les techniques et méthodes dans l'industrie de l'habillement a pour mission de mettre au point de nouvelles technologies dans ce domaine, y compris de définir les méthodes organisationnelles pour rationaliser la production,

25. Les pressions exercées sur les PME chargées de la sous-traitance se sont renforcées au cours de la décennie quatre-vingt, à mesure que s'est amenuisé l'avantage comparatif des industriels coréens fondé sur les bas salaires. Les difficultés rencontrées de ce fait par les PME transparaissent au travers des études annuelles qui leur sont consacrées par le ministère du Commerce et de l'Industrie. Selon ces études, la proportion de petites entreprises se plaignant des effets négatifs des pressions subies sur leurs prix de livraison, est passé de 31 % en 1981 à 40 % en 1986.

26. « Heavy South Korea Aid for Textiles », *Financial Times*, 28 novembre 1989.

et d'élaborer des programmes de formation à l'intention des entreprises de ce secteur. D'autre part, l'Académie coréenne des techniques industrielles fondée sur le modèle de l'Institut coréen des sciences et des technologies est destinée à travailler avec les PME pour améliorer leur expertise dans le domaine technique. De plus, en 1988, l'Institut de la mode de Kolon et ESMODE Korea, deux initiatives privées, mettent en place une formation de deuxième cycle destinée aux stylistes, et ouvrent un centre de formation pour les professionnels de ce secteur. Un certain nombre d'entreprises constituent également des centres de R&D internes (GTD, JTEX) ainsi que des instituts de formation (JCD).

## **Le rajeunissement de la formation et des équipements**

JTEX est l'un des industriels coréens du textile à s'être fortement impliqué en matière d'investissements immatériels. Nous avons déjà montré comment la concurrence étrangère l'avait poussé à renforcer son équipe commerciale et à développer son réseau de distribution dans les années quatre-vingt. En raison de la difficulté qu'il y a alors à trouver en nombre suffisant des spécialistes rompus aux techniques commerciales, JTEX est obligé d'élaborer son propre programme de formation interne. Les futurs responsables commerciaux sont recrutés parmi les jeunes diplômés de l'université et doivent tous parler des langues étrangères. Chaque recrue passe alors jusqu'à trois mois dans chacune des divisions de l'entreprise avant de se spécialiser dans un produit et dans un pays. JTEX renforce également ses moyens dans le domaine de la création. Son usine d'impression emploie dix stylistes de formation universitaire, dont quatre hommes<sup>27</sup>. Ils utilisent un système de Conception Assistée par Ordinateur (CAO) pour concevoir et imprimer des échantillons sur papier. Dernièrement, et bien qu'elle ne soit pas la première entreprise du secteur textile à le faire, JTEX a créé un laboratoire de R&D qui emploie cinq chercheurs au siège de la société, et des unités de R&D indépendantes dans chacune de ses usines dans lesquelles travaillent quatre ou cinq chimistes et ingénieurs. Leurs travaux portent essentiellement sur les tissus, en particulier sur la création d'étoffes présentant une texture soyeuse bien que ne comportant pas de micro-fibres. Mais il s'avère difficile de mettre au point de nouveaux tissus sans que l'entreprise ait accès à des fils améliorés. Il n'est pas facile de se les procurer à l'étranger car les firmes étrangères qui développent ces nouvelles fibres préfèrent les utiliser pour fabriquer leur propres étoffes, écartant ainsi les risques de concurrence avant d'avoir amorti leurs coûts de développement. Le gouvernement coréen, pas plus que les associations professionnelles, n'ayant financé de programmes de

27. Les meilleurs stylistes sont dans une large mesure capables de prévoir les tendances futures de la mode. L'exercice de cette intuition requiert des années d'expérience. En Corée, la plupart des diplômés issus des écoles locales de stylisme sont des femmes. En général, celles-ci reçoivent plusieurs années de formation complémentaire, et se rendent une ou plusieurs fois par an à l'étranger tout en travaillant comme assistante-styliste dans une entreprise. Juste au moment où elles commencent à posséder l'expérience nécessaire, la plupart de ces stylistes quittent leur emploi pour se marier. Ce facteur a contribué à limiter le développement des capacités, dans le domaine de la création, au sein des entreprises coréennes de l'industrie du textile et de l'habillement dans les années quatre-vingt.

recherche sur les nouveaux fils et, en l'absence de relations entre les entreprises et les universités locales dans le domaine de la R&D, les industriels sont à présent amenés à créer des unités de R&D internes qui travaillent sur les fils et les teintures adaptées aux micro-fibres. Contrairement aux autres industriels du textile qui continuent de faire appel aux sous-traitants pour leur permettre de faire face à d'éventuelles commandes de tissus en grandes séries au cas où la demande augmenterait, JTEX, en investissant dans la R&D, la formation et la création, s'est positionnée sur le marché de haut de gamme. La société a commencé à réduire le nombre de ses sous-traitants, retenant les entreprises hautement qualifiées, capables de produire des tissus de qualité et leur fournit une assistance technique. Ainsi, à mesure que les autres industriels réorientaient leur production de l'exportation vers le marché intérieur, les exportations de JTEX ont progressé en moyenne de 15 % par an entre 1989 et 1991.

L'essentiel des fonds alloués au programme de restructuration est cependant destiné à la modernisation des usines et des équipements, en particulier dans les secteurs de la filature, du tissage, de la teinture et de la finition. L'accent mis sur l'automatisation de la production répond en grande partie à la hausse des salaires et au nombre croissant de grèves qui, pour beaucoup, passent pour être les facteurs déterminants de la dégradation de la productivité dans ces industries. Les comparaisons effectuées entre les coûts de la main-d'œuvre dans les secteurs de la filature et du tissage montrent cependant que le coût du travail dans ces industries, qui était supérieur de 15 % en Corée par rapport à Taiwan en 1984, s'effondre pour représenter 80 % du coût de la main-d'œuvre taiwanaise en 1989. L'écart avec le coût du travail à Hong Kong, qui atteignait 87 % du niveau coréen en 1984, ne se creuse que légèrement pour s'établir à 85 % en 1989 (EIU, *op. cit.*). Par conséquent, ce qui importait en réalité était la combinaison des moyens mis en œuvre ainsi que les types de machines et d'équipements nécessaires à la fabrication de fils et de tissus plus élaborés. Pour donner une nouvelle impulsion à l'évolution du secteur vers des produits à plus forte valeur ajoutée, le gouvernement a empêché d'autres entreprises de pénétrer sur le marché de l'industrie textile. Mais ni les incitations financières, ni les restrictions freinant l'entrée de nouveaux venus, n'ont suffi à casser les modes de fonctionnement traditionnels. Durant cette période, les taux de croissance de la productivité dans les secteurs de la filature et du tissage, mesurés en termes de production, ont accusé en fait un recul (KOTOFI). En 1990, une étude de l'industrie textile cotonnière indique que près de 80 % des équipements sont obsolètes (Kim J. H., *op. cit.*). En effet, de nombreuses entreprises n'ont pas su saisir cette opportunité pour améliorer leur compétitivité.

## L'investissement à l'étranger et la délocalisation

Au contraire, l'assouplissement des restrictions sur les investissements à l'étranger a permis à de nombreuses entreprises coréennes du textile et de l'habillement de commencer à internationaliser leur production au cours de la période de

mise en œuvre du plan. Le nombre de ces investissements est passé ainsi d'une moyenne de 14 par an en 1986-1987 à 41 par an en 1988-1989 pour atteindre 81 annuellement en 1990-1992. 68 % des investissements directs à l'étranger réalisés par l'industrie textile et de l'habillement, qui représentent un montant de 487,3 millions de dollars en avril 1992, ont été effectués durant la période 1990-1992 (tableau 3).

TABLEAU 3

**Investissements directs à l'étranger réalisés par les entreprises coréennes des secteurs du textile et de l'habillement**

*En millions de dollars*

	1978-1987	1988-1989	1990-1992 *	Total
Caraïbes	20	33	28	81
Sud-Est asiatique **	5	40	193	236
États-Unis	4	4	12	20
Europe	—	3	2	5
Autres ***	6	4	7	16
Ensemble des sociétés	35	83	242	360
Investissement total	46,3	110,2	330,8	487,3

\* Jusqu'en avril 1992. \*\* Indonésie et Philippines à partir de 1987, Thaïlande et Chine à partir de 1988, Malaisie à partir de 1989 et Birmanie à partir de 1990. \*\*\* Comprend le Sri Lanka, le Bangladesh, le Pakistan, l'Inde, l'Océanie, l'Australie et le Maroc.  
Source : Fédération coréenne des industries textiles.

GTD est représentative des grandes entreprises de filature et de tissage qui ont adopté une stratégie d'investissement prudente sur le marché intérieur et qui ont accéléré leur internationalisation. La qualité actuelle de leur fil n'est pas compétitive. Pour monter en gamme et pour assurer la teinture sur commande, la production devrait être effectuée en série réduite ; l'entreprise, à l'instar de la plupart de ses homologues nationales dans le secteur de la filature et du tissage, dispose en réalité d'une unité de production gigantesque beaucoup plus grande, par exemple, que les firmes concurrentes de l'Union européenne. La société rencontre par ailleurs d'énormes difficultés pour augmenter sa productivité et réduire ses coûts. Cette situation s'explique en partie par la pratique qui consiste à recruter des jeunes filles, qui sont hébergées et reçoivent un enseignement secondaire sur le site même de l'entreprise. Après la remise des diplômes en février, 30 % seulement d'entre elles y demeurent. Aussi, en mars et en avril, la productivité enregistre-t-elle un recul spectaculaire. Par ailleurs, en raison du bruit et de l'humidité qui règnent dans les usines, il devient de plus en plus difficile d'embaucher du personnel. Une des solutions réside manifestement dans l'automatisation de la production, mais ce n'est qu'en 1988 que les entreprises du secteur ont commencé à investir dans l'achat de machines à épissure à air comprimé et de bobinoirs leur permettant de réduire à 60 le nombre d'employés pour 10 000 broches à filer. Toutefois ce résultat reste encore très éloigné des performances optimales de la profession qui s'établissent à 35 personnes pour 10 000 broches à filer. Pour accélérer la modernisation il

faudrait, soit modifier la configuration de l'usine soit, mieux encore, en construire une nouvelle mais cette solution semble trop onéreuse. La stratégie de rechange choisie consiste à s'implanter dans des pays pratiquant des salaires peu élevés. En 1990, GTD démonte l'une de ses vieilles usines pour la transplanter en Indonésie. Le transfert à l'étranger exige cependant l'accord de la banque dont l'entreprise est débitrice et dont les équipements garantissent les créances. Il faut aussi obtenir l'autorisation du ministère du Commerce et de l'Industrie. Les mesures de libéralisation ont facilité le processus d'obtention des autorisations et, en 1992, GTD a ouvert une usine d'un coût de 2 millions de dollars à Ho Chi Minh ville en association avec un partenaire local.

Au cours de la décennie quatre-vingt, à mesure que la compétitivité des *chaebols* se dégradait, les PME du secteur de l'impression et de la teinture auxquelles les fabricants de fils, de tissus et de vêtements sous-traitaient ces opérations et qui représentaient traditionnellement l'un des atouts de l'industrie coréenne du textile et des vêtements, ont enregistré une forte contraction de leurs marges bénéficiaires. L'une des solutions envisageables qui s'est offerte à ces PME passait par la commercialisation directe de leurs articles à l'étranger. Certaines entreprises des secteurs de la teinture et de l'impression ont commencé à travailler directement pour des clients asiatiques mais cette politique a exigé pour un grand nombre d'entre elles d'augmenter leurs capacités ; les usines d'épuration qui traitent actuellement les effluents des 111 firmes de teinture de Taegu et les 63 de Banwol sont de taille insuffisante pour faire face à un surcroît d'activité. Le manque de financement qui prévalait avant la mise en œuvre du plan de modernisation avait en outre empêché ces entreprises d'investir dans de nouveaux équipements moins polluants. Ces facteurs contraires ont eu pour conséquence d'inciter aussi les grandes entreprises travaillant dans le domaine de la teinture à expatrier leurs activités. Prenant conscience que la perte de compétences majeures dans les secteurs de la teinture et de l'impression réduirait considérablement la capacité de l'industrie textile et de l'habillement à s'orienter vers des produits de haut de gamme, le gouvernement a interdit en août 1992 l'exportation des usines spécialisées dans la gravure des tissus <sup>28</sup>.

## L'autonomie grandissante des PME

La mise en œuvre d'une stratégie autonome a joué un rôle déterminant dans le succès rencontré par plusieurs petites maisons de confection interrogées. PICO et PIRT, par exemple, partagent les spécificités suivantes. Leurs propriétaires/fondateurs possédaient une expérience dans le textile, acquise en particulier dans le domaine commercial, en travaillant au sein d'une grande société. Cette expertise commerciale s'est révélée cruciale pour pénétrer les marchés non soumis à des

28. Les informations relatives à l'industrie de la teinture et de l'impression des tissus proviennent des entretiens réalisés auprès des responsables du ministère du Commerce et de l'Industrie, du KOTOFI ainsi que du directeur général des ventes de la société MT.

quotas comme le Japon, accroître les exportations et se qualifier ainsi pour obtenir ultérieurement une partie des quotas existants.

Les deux entreprises entretiennent des relations étroites avec le marché intérieur. Elles achètent les fils et les tissus produits localement ; ceci raccourcit le délai entre la réception de la commande et la commercialisation, leur permettant ainsi d'exercer leurs activités sur les marchés de haut de gamme de la mode où ces délais sont courts. S'agissant de PIRT, les délais de rotation sont passés de quatre à deux mois, les commandes qui étaient délivrées deux fois par an en 1988, le sont maintenant quatre fois par an et leur volume a chuté d'une moyenne de 10 000 à 2 000 pièces par modèle.

Bien que toutes deux fassent massivement appel aux sous-traitants, chaque entreprise fabrique elle-même une large part de la production totale, 40 % pour PIRT, plus de 50 % pour PICO. Elles s'emploient tout particulièrement à moderniser, de façon régulière, les équipements de leurs propres usines. PICO, par exemple, qui fabriquait au départ des tricots faits à la main, a supprimé ces méthodes au cours des années quatre-vingt. En 1993, la société était équipée de deux métiers *fully fashioned* allemands, de huit machines à tricoter électroniques italiennes et de dix machines plus anciennes, certaines mécaniques et d'autres à commande manuelle. Chaque année elles renouvellent deux ou trois machines et les nouveaux équipements sont tous des modèles électroniques. Leurs personnels techniques sont hautement qualifiés et, bien qu'étant de petites entreprises, PIRT emploie des ingénieurs possédant une formation universitaire et PICO dix stylistes à temps complet qui ont suivi une formation interne intensive.

Le lancement de leurs propres marques, s'il se révèle important pour les ventes effectuées sur le marché intérieur, n'a pas à ce jour contribué de façon significative aux succès rencontrés par PICO sur les marchés étrangers où la société exporte aujourd'hui 20 % seulement de ses produits sous son propre label<sup>29</sup>. Les moyens consacrés au domaine de la création ont permis à PICO de produire rapidement de nouveaux produits et de monter en gamme sur les marchés étrangers. La flexibilité apportée soit par une production importante, soit par des moyens significatifs dans le domaine de la création, ainsi que des équipes commerciales parfaitement rodées, s'est révélée aussi cruciale pour la compétitivité d'autres PME comme MT dans les tissus, PORT dans les vêtements de sport et PIRT dans les chemises et les chemisiers. Aucune de ces PME performantes n'a créé sa propre marque mais toutes étudient attentivement les tendances de la mode et conservent des moyens dans le domaine de la création qui leur permettent de proposer un large choix à leurs clients. Ainsi la société PIRT, en envoyant à ses clients des échantillons des nouveaux motifs mis au point par les entreprises coréennes travaillant dans le domaine de la teinture et de l'impression, augmente les chances de voir ces motifs sélectionnés

29. Ceci s'explique essentiellement par la différence sensible de goûts entre les Coréens et les étrangers, qui empêche les stylistes résidant en Corée de prévoir les tendances de la mode dans les pays étrangers. Toutefois le marché japonais est le plus proche des marchés étrangers et les stylistes coréens suivent de façon assez fidèle les tendances de la mode au Japon. S'agissant de Pico, les exportations sous sa marque propre sont destinées exclusivement au Japon.

et accélère de la sorte les délais de livraison tout en renforçant ses liens avec ses partenaires locaux.

Les PME performantes entretiennent aussi des relations plus satisfaisantes avec leurs employés et leurs sous-traitants. PIRT, par exemple, a été créée dans une période de montée des conflits sociaux. A mesure que les grandes entreprises ont abandonné leurs activités de fabrication en réaction aux revendications des salariés, PIRT a entamé un dialogue avec ses employés. Au cours des quelques années qui ont suivi, les salaires des ouvriers travaillant dans les PME, qui étaient 40 % inférieurs à ceux pratiqués dans les grandes entreprises, ont enregistré une progression régulière, parallèlement à l'accroissement des ventes. En 1993, les rémunérations versées par PIRT étaient égales à 90 % des salaires payés par les grandes sociétés. Selon PIRT, ce dialogue explique que les mouvements de la main-d'œuvre au sein de leur usine soient très faibles chaque année. Quant à ses sous-traitants, il s'agit principalement de sociétés de taille identique mais qui, contrairement à PIRT, n'assurent que des activités de fabrication et ne sont pas du tout présentes dans le secteur des exportations. PIRT veille au contrôle de la qualité en se rendant chaque jour dans les usines de ses sous-traitants et c'est la qualité plus que le prix qui la différencie de ses concurrents nationaux. De la même façon, s'agissant de PICO, à mesure que les hausses de prix l'ont conduite à abandonner les articles tricotés à la main vers la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, la société a accordé des prêts aux employés mis à la rue par le processus d'automatisation de manière à ce que ceux-ci puissent racheter les machines à tricoter à commande manuelle et créer leurs propres sociétés de sous-traitance. Ces sociétés continuent à travailler en étroites relations avec PICO qui leur sous-traite les articles tricotés pour le marché intérieur. Cependant, face aux tensions exercées par l'intensification de la concurrence sur leur principal marché à l'exportation, le Japon, PICO est en train de négocier, avec un partenaire d'origine coréenne, l'implantation, en Chine, d'une unité de production de tricots faits à la main et d'assemblage de vêtements à Shandong et prévoit de transplanter cette usine en Corée du nord lorsque les relations avec ce pays seront normalisées.

Contrairement à ces PME exportatrices performantes, les grandes entreprises ont gardé leur préférence pour la production en grandes séries de textiles et de vêtements banalisés. Au fil des années, elles ont fait face aux coups portés à leur compétitivité sur les marchés étrangers, non pas en investissant dans l'achat de nouveaux équipements et machines qui auraient facilité une évolution de leur production vers les petites séries ou en renforçant leurs capacités de production propres, mais en tablant dans une très large mesure sur l'avantage représenté par les bas salaires qui trouve son prolongement dans le recours aux sous-traitants nationaux. Au cours des années quatre-vingt, le nombre de PME présentes dans les secteurs du textile et de l'habillement a augmenté, passant de 7 359 à 16 084 et la part de leurs activités au titre de sous-traitants s'est accrue de 36,4 % en 1980 à 71,5 % en 1989. Même lorsque les moyens qu'elles avaient mis en place dans le domaine de la création pour le marché intérieur auraient pu leur permettre d'exporter des articles à plus forte valeur ajoutée, ces entreprises ont conservé leur mode

de fonctionnement traditionnel visant à assurer avec leurs capacités propres les productions en grandes séries destinées aux marchés étrangers. Une étude réalisée par la Fédération coréenne des industries textiles et l'Institut coréen d'économie industrielle et du commerce fait apparaître que la part des textiles et des vêtements exportés sous la marque propre d'entreprises coréennes a reculé de 34 % en 1991 à 28,9 % en 1993. Le gouvernement a accentué cette tendance d'une part, en prenant des mesures qui encourageaient les entreprises à se diversifier ; d'autre part, à travers ses tergiversations, considérant d'abord les industries du textile et de l'habillement comme un secteur d'activité sur le déclin puis, essayant ensuite de stimuler leur relance. Ces politiques contradictoires ont contribué à affaiblir la volonté de renforcer les moyens techniques dans ces secteurs, déjà perceptible à la fin des années soixante-dix. La dynamique des dispositions prises, conjuguée ainsi aux modes de fonctionnement traditionnels des grandes entreprises de l'industrie textile et de l'habillement, a gravement dégradé la compétitivité de ce secteur d'activité bien avant que n'interviennent la hausse des salaires et l'appréciation du won.

## ■ Conclusion

L'environnement international des années quatre-vingt-dix se révèle beaucoup moins accueillant pour les derniers-venus que celui des années soixante-dix et du début des années quatre-vingt. La concurrence s'est globalisée multipliant les obstacles devant les entreprises des pays en développement qui cherchent à identifier des créneaux sur lesquels développer leurs activités. Les normes sont le plus souvent établies dans d'autres pays et les firmes sont conduites sous la pression à s'adapter rapidement aux méthodes les plus performantes en matière de création, de productivité, de qualité et de commercialisation du produit. La concurrence reposant de plus en plus sur l'innovation, l'avantage comparatif permanent sur lequel les derniers arrivés fondent leurs succès à l'exportation s'use plus rapidement. Ceux-ci se voient par conséquent contraints d'accélérer le processus visant à faire naître une culture de l'innovation au sein de leur entreprise et doivent veiller tout particulièrement à s'intégrer dans un réseau de sociétés à même de financer et de soutenir un processus d'innovation continu de manière ne pas se laisser dépasser.

Dans le domaine de la production des textiles et de la confection, la Corée se distingue par un réseau exceptionnellement étendu de sous-traitants nationaux. Cette situation a représenté par le passé un atout puissant. Pourtant ce système de sous-traitance ne génère pas un réseau d'échanges propice aux innovations. Au contraire, ainsi que le démontre cette étude, l'existence même de cette organisation de type pyramidal freine aujourd'hui l'essor des PME indépendantes et plus innovatrices.

La faiblesse des dispositifs visant à encourager la R&D nationale qui a caractérisé les segments en amont de ce secteur d'activité est également apparue comme un goulet d'étranglement qui a ralenti la croissance de l'industrie de l'habillement. Contrairement à Taiwan, les industriels coréens qui travaillent dans le textile n'ont pas réussi à mettre au point des fils et des tissus de qualité et les actions qu'ils mènent actuellement pour développer des fils synthétiques nouveaux possédant des caractéristiques particulières et des teintures chimiques, n'en sont encore qu'au stade embryonnaire. Pourtant le développement d'une industrie de l'habillement innovatrice repose précisément sur ces facteurs.

Enfin, l'accent mis par les *chaebols* sur la production en grandes séries, à faible coût, de produits de bas de gamme destinés à l'exportation, c'est-à-dire le modèle fondé sur la sous-traitance de la production pour le compte d'autres sociétés (OEM), qui a propulsé l'industrie coréenne dans le peloton de tête des exportateurs du Tiers Monde, constitue aujourd'hui un frein. A mesure que leur compétitivité décline, l'internationalisation de la production apparaît comme l'unique solution pour un grand nombre de ces gigantesques conglomérats et même pour un certain nombre de PME qui gravitent dans leur sillage. Toutefois, comme le démontre la présente étude, les PME indépendantes peuvent et sont devenues des producteurs flexibles et innovateurs qui ont maintenu leur compétitivité sur les marchés à l'exportation, précisément au moment où les *chaebols* enregistrent des ventes médiocres à l'étranger. Ce phénomène remet en question la poursuite d'un modèle de développement qui repose sur les conglomérats. Ceci montre ainsi l'importance du rôle qui incombe au gouvernement à qui il appartient de renforcer le secteur des PME et de repenser l'environnement dans lequel ces entreprises devront prendre leurs futures décisions.

### Références

- Amsden A. H. (1989), *Asia's Next Giant South Korea and Late Industrialization*, New York : Oxford University Press.
- Banque mondiale (1987), *Korea Managing the Industrial Transition*, vol. II, Selected Topics and Case Studies, Washington, D.C. : World Bank.
- EIU – Economist Intelligence Unit – (1990), « World Textile Trade and Production Trends », in *Textile Outlook International*, janvier.
- EPB – Economic Planning Board – (1988), « Textile and Clothing Industries » in *Korea Industry*, Séoul, pp. 133-157.
- GATT (1987), *International Trade 1986-87*, Genève.
- ITCB – International Trade Commission Bulletin – (1985), *Textiles and Clothing : Recent Developments in Trade, Technology and Trade Policy*, background paper for a meeting of the International Textiles and Clothing Bureau, Seoul, pp. 3-7, septembre.
- ITMF – International Textile Manufacturers Federation – (1986), *International Textile Machinery Shipment Statistics*, vol. 9, Zurich.

- Jang Jung-Soo (1984), « A Battle on Two Fronts », *Business Korea*, Octobre, pp. 24-28.
- Jones L. and Il Sakong (1980), *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development : The Korean Case* Cambridge : Harvard University Press, 1980.
- Kim C.-K. – (1989), « Evolution of Industrial Policy in Korea » in W. Klenner (ed.) *Trends of Economic Development in East Asia*, Heidelberg : Springer Verlag Berlin, pp. 461-473.
- (1988), « Government Policy and Industrial Innovation in Korea » *Hanyang Journal of Economic Studies*, vol. 9, n° 1, pp. 243-270.
- Kim J.-H. (1991), « Korea : Market Adjustment in Declining Industries, Government Assistance in Troubled Industries » in H. Patrick with L. Meissner (eds). *Pacific Basin Industries in Distress Structural Adjustment and Trade Policy in the Nine Industrialized Economies*, New York : Columbia University Press, pp. 418-469.
- Kim Y. B. (1977), « The Growth and Structural Change of Korean Textile Industry », *KDI Working Paper* n° 7710, mai, Seoul : Korea Development Institute.
- KOFOTI – (1989), *The Textile Industries in Korea*, Seoul : Korea Federation of Textile Industries.
- (1992), *The Textile Industries in Korea*, Seoul : Korea Federation of Textile Industries.
- Korea Trade and Business*, various issues.
- Lee K.-U. (1988), « The Relationships Between Small or Medium Firms and Large Firms in Korea », Seoul : Korea Development Institute, *KDI Working Paper* n° 8814, novembre.
- Lee S.-J. (1984), « The Textile Industry in Korea » *Korea Exchange Bank Monthly Review*, n° 3, pp. 1-12.
- Mytelka L. K. – (1978), « Licensing and Technology Dependence in the Andean Group », *World Development*, vol. 6, pp. 447-459.
- (1985), « Stimulating Effective Technology Transfer : The Case of Textiles in Africa », in N. Rosenberg & C. Frischtak eds., *International Technology Transfer*, New York, Praeger, pp. 77-127.
- (1991), « Technological Change and the Global Relocation of Production in Textiles and Clothing » *Studies in Political Economy*, oct., pp. 109-143.
- Rhee Y. W., B. Ross-Larson & G. Pursell (1984), *Korea's Competitive Edge, Managing the Entry into World Markets*, published for the World Bank, Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Westphal L. (1979), « Manufacturing » in Parvez Hasan & D. C. Rao, eds., *Korea Policy Issues for Long Term Development*, Baltimore : Johns Hopkins University Press for the World Bank, pp. 233-280.
- Westphal L., Y. Whee Rhee & G. Pursell (1979), « Foreign Influences on Korean Industrial Development », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 42, n° 4, novembre.