

## AMOREPACIFIC : une transformation culturelle vitale pour le « Petit L'OREAL coréen »

- AMOREPACIFIC est une entreprise coréenne spécialisée dans les soins du corps, les produits de beauté, le maquillage et le parfum. Elle est issue d'un choebol que le CEO propriétaire a démantelé au début des années 90 pour se focaliser sur son métier d'origine : « la Beauté ». Cette transformation radicale du business model a été un pari risqué qui a débouché sur un véritable succès : AMOREPACIFIC a pris 70 % des parts de marché du secteur en Corée avec une forte rentabilité. Cette hégémonie a duré jusque dans les premières années 2000 au moment où la Corée s'est ouverte à la concurrence internationale et où la concurrence nationale s'est organisée (en particulier LG s'est positionné comme « suiveur » redoutable). En conséquence de quoi les parts de marché sont passées de 70 à 40 %.
- En Corée la culture d'entreprise a une importance primordiale. À telle enseigne que dans cette entreprise il y a un vice-président « Culture ». Le CEO était persuadé que la culture insufflée au moment de la grande réorganisation était la cause de la perte d'une partie de son leadership sur le marché domestique et l'échec de ses tentatives de développement à l'international (tant en Chine qu'en Occident). De fait il faut savoir qu'avant la crise asiatique des années 90, la plupart des choebols fonctionnaient de manière « féodale » sous l'égide de la doctrine confucéenne. En appuyant le trait, tout se passait comme s'ils ne s'étaient pas convertis à « l'Esprit » du capitalisme (Max Weber). Cette culture et ce management confucéens étaient efficaces tant qu'ils opéraient dans un marché fermé national lui-même de culture confucéenne ! L'irruption de la concurrence des entreprises capitalistes, mondialisées dans ce marché, a été un double choc commercial et culturel parce que ce que l'esprit du capitalisme économique véhicule avec lui c'est la culture de l'individualisme. La doctrine économique est fondée sur l'a priori culturel d'un agent économique autonome maximisant ses intérêts quitte à ce que ce soit au détriment des autres, soutenue par le mythe d'une auto régulation du marché sous l'égide d'on ne sait « quelle main invisible ». Toujours est-il que la culture de l'individualisme heurte de plein fouet les fondamentaux de la morale et du management confucéens qui mettent en avant comme valeur suprême « l'harmonie du collectif »... au détriment des intérêts individuels.
- Le CEO avait la conviction que pour affronter les changements sociaux économiques nationaux et l'aventure internationale, il fallait opérer une transformation de la culture « Impériale confucéenne » de son entreprise qui nuisait à la réactivité et à l'adaptabilité aux nouvelles contraintes des marchés qu'AMOREPACIFIC avait à affronter. S'il souhaitait une transformation culturelle profonde, il mettait comme exigence que l'entreprise ne perde pas l'âme de la morale confucéenne. C'est dans cette conjoncture qu'ACG est intervenu : transformer une culture d'entreprise « Impériale confucéenne » en « Entreprise Confucéenne Entrepreneuriale ». La méthode de diagnostic et d'analyse des fondamentaux culturels mise au point par ACG devait nous permettre de détecter ce qui dans la culture d'AMOREPACIFIC était compatible avec le nouveau projet d'entreprise, et ce qui ne l'était pas.

■ L'analyse a fait apparaître qu'il y avait un mythe fondateur fort qui prenait ses racines dans l'origine de l'entreprise. La grand-mère du CEO actuel est la véritable fondatrice. Elle avait inventé (dans sa cuisine) un baume pour les cheveux à base d'essence de camélia. Son fils, le père du CEO, se chargerait de distribuer avec son vélo l'onguent de sa mère auprès des utilisatrices. C'est à partir de ces deux éléments : « l'innovation en matière de beauté », incarnée par la grand-mère, et la distribution directe, inventée par son fils, qu'AMOREPACIFIC a bâti son empire coréen. Il y a aujourd'hui, outre la distribution sélective, 40 000 vendeuses qui font du porte-à-porte. Pour le fondateur, apporter la beauté aux femmes était un facteur d'émancipation. C'est autour de cette saga « épique » que s'est constitué le cœur de l'appartenance à l'entreprise.

■ Pour mettre en mouvement le corps social à partir de ce cœur d'appartenance, le CEO actuel avait fondé la cohésion sociale à partir d'un management issu de la doctrine confucéenne. Vu par un anthropologue occidental qui cherche à comprendre sur quelles valeurs morales la société coréenne fonctionne (ou a comme idéal de fonctionnement), on trouve structurellement trois axes centraux qui régissent trois systèmes de valeurs.

□ Trois axes :

- être irréprochable par rapport aux règles de vie en société ;
- développer amour et protection vis-à-vis des autres ;
- être dans l'auto-perfectionnement permanent.

□ Trois systèmes de valeurs :

Ces trois systèmes de valeurs sont centrés autour de l'obligation d'avoir « le sens de l'humain »

- l'excellence par :
  - l'étude,
  - l'auto-perfectionnement,
  - la pédagogie,
  - l'implication et l'engagement ;
- la force morale :
  - la rectitude,
  - le respect,
  - la loyauté,
  - **la piété filiale** ;
- l'attention aux autres :
  - l'équité mutuelle,
  - l'observance des rites,
  - la moralité,
  - la connaissance des choses et des hommes.

- A priori rien dans ces prescriptions morales ne semble aller à l'encontre du fonctionnement d'une entreprise « entrepreneuriale » capitaliste. À certains égards même, on pourrait retrouver des similitudes avec l'esprit du capitalisme rhénan fondé sur « l'ascétisme protestant » (Max Weber). Seule une prescription fait obstacle : c'est celle qui intime l'ordre de la « pitié filiale ». Car dans le système confucéen, tel le prince médiateur entre le Ciel et ses sujets, le père a un pouvoir absolu (de vie et de mort) sur sa filiation. Les fils lui doivent une obéissance aveugle. Et c'est cette allégeance intransigeante qui va faire le fondement du management confucéen. Cette prérogative s'est déplacée dans le fonctionnement culturel des entreprises. En effet dans une entreprise classique confucéenne, le pouvoir **absolu** est détenu par un CEO, équivalent du « souverain sage » dans l'organisation sociale (le prince). Il a tous les pouvoirs parce qu'il est inspiré par le « Ciel » et représente le « Ciel ».

À partir de ce présupposé, l'organisation du pouvoir dans l'entreprise fonctionne sous le régime « **féodal** ». On entend par régime féodal une organisation sociale fondée sur « l'allégeance » : « Je te donne un pouvoir restreint et tu m'es soumis par une foi jurée quasi indéfectible ». Ce qui compte pour le souverain, ce n'est pas tant la **compétence** de son **obligé** que l'assurance de son **indéfectible soumission**. En Corée, cette conception de la répartition de pouvoir s'organise en trois niveaux. Dans une société industrielle coréenne, cela donne :

- Le CEO (le souverain) **sait tout et décide seul** ;
- Le Top Management (les ministres) et les managers (les lettrés) **formulent et transmettent** les ordres aux salariés ;
- Les salariés (le peuple) **exécutent fidèlement**.

Les relations qui unissent ces trois niveaux hiérarchiques sont régies par les mêmes principes :

- Le chef doit protection et bienveillance à ses subalternes qui sont soumis à son autorité ;
- Les subalternes, en retour, doivent allégeance, déférence et respect vis-à-vis de leur chef ;
- Les subalternes d'une même entité (c'est-à-dire qui ont le même chef) se doivent mutuellement « **oubli de soi** » en faveur de l'entité et de sa réussite, fidélité, dévouement et entraide. A contrario, ils doivent développer de la **méfiance** à l'égard de tous ceux qui ne sont pas de cette entité. Il y a une nécessité de fermeture : la confiance est restreinte aux seuls membres de l'entité.

La transmission des informations nécessaires à mettre les subalternes en action se fait sous la forme d'ordres non amendables et exécutables sans discussion. Le fonctionnement de l'entreprise, comme dans l'armée, est régi par **une chaîne de commandement**.

Les trois principes qui assurent « l'harmonie » de ce fonctionnement hiérarchique autoritaire sont :

- La **confiance** que le supérieur accorde à son subalterne. La confiance est un prérequis et donne droit à l'erreur (deux fois) ;
- L'interdiction de passer outre ses attributions et, en particulier, de se mêler des décisions qui sont du ressort du niveau hiérarchique supérieur au sien, mais aussi du fonctionnement des autres clans ;
- La recherche constante et par tous les moyens du consensus.

Ces principes managériaux débouchent sur des obligations humaines :

- Management par **la douceur** qui favorise l'émergence du sentiment de confiance par la sensation de proximité (qui aboutit à ce résultat paradoxal qu'il est d'autant plus craint et terrorisant !) ;
  - L'investissement émotionnel, que cette position déclenche en retour sur les subalternes, « ne peut pas ne pas » susciter le sentiment d'adhésion et le sens de la responsabilité de ceux auxquels le leader confucéen distribue une partie de son pouvoir ;
  - La cohésion sociale interne des équipes (qui assure la victoire) est fondée sur le **consensus et l'harmonie** : rien ne doit être imposé qui ne soit au préalable accepté par le groupe des subalternes.
- A la lumière de ces succinctes indications, on voit que la gouvernance et le management confucéens sont incompatibles avec l'esprit du fonctionnement d'une « Entreprise Entrepreneuriale » (capitaliste rhénane). Quand on essaie de comprendre ce qui différencie la structure du fonctionnement d'une entreprise confucéenne et occidentale, on s'aperçoit que les priorisations des « valeurs » sont inverses dans chaque type de société :
- Pour un entrepreneur coréen qui adhère à la maxime confucéenne « un bon gouvernement repose sur l'homme », cela signifie qu'il faut concilier le management des Ordres Implacables et l'exigence d'Harmonie. Le management confucéen s'appuie :
    - d'abord sur le sentiment ;
    - puis sur la raison ;
    - enfin sur la loi juridique contractuelle.

C'est en cela que l'on parle de management par le cœur. C'est l'affectif qui tempère la dureté du commandement autoritaire. Le Leader (prince) confucéen exemplaire (sage) exercera son pouvoir sous les auspices de « la main invisible » (il paraît ne rien imposer).

- Les valeurs qui président au management occidental sont priorisées à l'inverse :
  - d'abord le contrat ;
  - puis la raison ;
  - enfin le sentiment qui doit être réduit au strict nécessaire : la civilité.

- On voit bien ce qui était la préoccupation première du CEO : il voulait conserver la finalité du système confucéen qui est l'Harmonie, tout en donnant à son entreprise la réactivité et la créativité nécessaires à l'adaptation aux nouveaux enjeux socioéconomiques qui transforment à une vitesse jamais vue la société et l'économie coréennes (les Japonais vont jusqu'à dire que les Coréens ont réussi en dix ans ce qu'ils ont mis un siècle à faire). Il fallait donc proposer un nouveau système d'interdits et d'obligations, compatible avec l'exigence d'harmonie et de cohésion sociale, qui permette à cette entreprise de lutter à armes égales avec ses concurrents étrangers. Le point central consiste à réformer la gouvernance et le système d'obligations qui lui servent de bras armé :
  - Bannir la chaîne de **commandement** autoritaire au profit de la responsabilisation **managériale par la délégation et la participation** ;
  - Bannir **le prestige du statut et la soumission qu'il suscite** au profit de la reconnaissance de l'autorité due aux compétences et aux performances qui légitiment le supérieur ;
  - Bannir l'obligation de **l'allégeance aveugle** au supérieur au profit de **l'implication** et la **fidélité vis-à-vis de l'entreprise, de sa vocation et de sa vision** ;
  - Bannir corrélativement l'obligation confucéenne de **protection du subordonné** (qui débouche sur une organisation parfois mafieuse) par le supérieur, au profit de **l'évaluation objective et de la pratique de sanctions positives en cas de succès, négatives en cas de manquements** ;
  - Bannir la recherche du **consensus** au profit de l'organisation de la **coopération** fonctionnelle transversale.
  
- Mais une fois décidé un état cible culturel, il faut procéder à la transformation qui permettra de l'atteindre. En général on considère qu'une transformation culturelle met environ trois ans à s'opérer quand on met en place les processus opérationnels qui la permettent. Il serait hors de propos de détailler dans le cadre de cet article ces processus. Il faut simplement savoir qu'ils sont obligatoirement « top down » et fondés sur l'exemplarité. Si les dirigeants et le top management n'ont pas intégré et ne sont pas porteurs des nouveaux fondamentaux culturels de l'entreprise, alors rien n'est possible. C'est à eux qu'il revient en priorité de transformer leur état d'esprit, leur conduite et leur comportement professionnels. Ce n'est pas acquis : les dirigeants et le top management pratiquent souvent le « faites ce que je dis, pas ce que je fais ou suis ». Il faut dire à cet égard que le dirigeant, et de surcroît le propriétaire de cette entreprise, a eu le courage de renoncer à son statut de « Dieu vivant » inspiré par le Ciel pour prendre sa bonne place au sein de son COMEX... totalement renouvelé. Cinq ans après notre premier diagnostic, on peut dire que la transformation est accomplie et qu'elle a porté ses fruits. AMOREPACIFIC a conforté sa position de leader sur son marché national et a opéré une percée remarquable dans les marchés connexes de l'Asie (Chine, Thaïlande, Japon).

Marc Lebailly  
ACG

(Réf. *Pour une anthropologie de l'entreprise*, Éditions Pearson-Village mondial)