

# le redéploiement international

## des groupes privés

O.R.S.T.O.M. Fonds Documentaire

N° : 26498 ex 1

23.04.89

Cpte B

P154

M

Jean-Christophe SIMON, ORSTOM, Bangkok Myren GARIN, Centre Asie IREPD, Grenoble

**L**a prospérité de l'économie thaïlandaise s'accompagne du renforcement des grands groupes privés. Ceux-ci diversifient leurs activités et n'hésitent pas à investir hors des frontières, en Asie, voire même parfois en Europe. A l'avenir, il faudra donc compter de plus en plus avec ces « nouveaux concurrents » de Thaïlande. Nous présentons dans ce dossier des portraits de trois des groupes les plus importants : Siam Cement, Charoen Pokphand et Saha Union

sations, et se classe juste après les entreprises pétrolières en terme de ventes.

La structure du capital de Siam Cement conserve toujours la Couronne de Thaïlande (Crown Property Bureau) comme premier actionnaire (38 %), ainsi que diverses institutions financières (15 %), parmi lesquelles Siam Commercial Bank et aussi l'International Finance Corporation pour 2 %. La compagnie est cotée à la bourse de Bangkok (Security Exchange of Thaïlande).

### Siam Cement : une stratégie de diversification

La société Siam Cement « l'éléphant blanc de Thaïlande » est le premier groupe industriel du pays. Le logo de Siam Cement ne doit pas faire illusion : il s'agit du groupe le plus vaste et le plus ancien de l'industrie Thaï. Depuis près de 80 ans le développement de ses activités dans le domaine des matériaux de construction a fait de lui un chef de file en Asie du Sud-Est. Sur cette base, il prétend à présent jouer un rôle pivot pour les investissements conjoints dans un nombre croissant d'activités industrielles allant de la chimie à la production des tubes cathodiques et aux pneumatiques.

nomie face aux puissances régionales d'alors (les Anglais en Birmanie et les Français en Indochine). Jusqu'alors le ciment était importé de l'Indochine, du Danemark et de Hong-Kong.

Ce premier projet de production industrielle se substituant aux importations, démarra en 1915 dans la banlieue de Bangkok, sur un site contigu à la voie ferrée amenant le calcaire de la province de Lopburi — à 100 km de là. L'usine prospéra rapidement employant 300 personnes au début des années 20, quintuplant sa capacité initiale, portée à 25 000 tonnes. Cette installation jeta les bases de ce qui est maintenant le conglomérat le plus structuré du pays.

Le groupe emploie plus de 8 600 employés, et s'efforce à présent de tenir une place de chef de file tant dans le domaine de la productivité et des économies d'énergie, que du recrutement et de la formation qui sont l'une des clés de la réussite de son ambitieuse stratégie de diversification, présentée plus loin.

Les activités se répartissent en plusieurs divisions ou sociétés :

- Ciment et réfractaires : + de 50 % du CA ;
- Matériaux de construction : 27 % du CA ;
- Machines et équipements : 7 % du CA ;
- Pulpe et papier-carton : 10 % du CA ;
- Import-export d'équipements : 6 % du CA.

### Origines

Son histoire remonte à 1913, lorsque le roi Vajiravudh (Rama VI), au début de son règne, impulsa la constitution d'une cimenterie, souscrivant la moitié du capital de 1 million de bahts, le reste étant partagé entre des individus auxquels le monarque avait fait l'avance des fonds, et un résident danois, W.L. Grut, qui sera président du conseil d'administration jusqu'en 1941.

A présent Siam Cement produit plus de 6,5 millions de tonnes de produits cimentiers, soit une part du marché national supérieure à 60 %. La mise en route de nouvelles installations confortera la position quasi-monopoliste de la société (9 millions de tonnes, 75 % de la capacité nationale).

Une prudence dans la gestion, stabilité et régularité des opérations ont longtemps caractérisé Siam Cement, qualités évidemment héritées des activités cimentières.

Un projet antérieur avait été soumis au prédécesseur de Vajiravudh, le roi Chulalongkorn, mais les réticences du souverain à s'engager financièrement alors même qu'il était fasciné par le caractère novateur du projet, furent un obstacle majeur à la constitution du capital initial.

Si actuellement Siam Cement est le premier producteur de ciment d'Asie du Sud-Est, il n'en demeure pas moins que la base de l'activité cimentière est essentiellement nationale : les exportations ne sont qu'occasionnelles et marginales. En effet, profitant d'un surplus de capacité depuis le début de la décennie, Siam Cement exporte de petites quantités, de l'ordre de 120 000/200 000 tonnes selon les années, vers la Malaisie, le Bangladesh, le Viêt-Nam, le Népal...

Cependant, dans le contexte nouveau de croissance rapide en Thaïlande, Siam Cement a soudain été dopé par une croissance de 8 % dans le secteur de la construction en 1986-1987, et on escompte près de 20 % en 1988. On peut retenir qu'en 1987 la Thaïlande a produit plus de 9 millions de tonnes, contre 5,3 seulement en 1980. Le groupe a donc le vent en poupe pour aborder une phase nouvelle de son histoire, qui devrait faire de lui un conglomérat industriel largement diversifié.

Aussi peut-on expliquer l'intervention positive de Vajiravudh par l'intérêt du nouveau monarque, éduqué en Angleterre, pour la technologie occidentale. Elle était aussi le signe d'une préoccupation aiguë d'indépendance nationale — le souverain du Siam souhaitait prendre davantage d'auto-

### Quelques ordres de grandeur

Le groupe Siam Cement est la première société thaïlandaise en termes d'immobili-

### Stratégie de la firme

Le président actuel, Paron Isarasena, est entré dans la compagnie en 1969, a été élu président de l'Association of Thai Indus-

es. sorte de CNPF local, en 1987. C'est dire que la société se trouve bien au centre du réseau des notables du milieu des affaires de Bangkok.

Dans une entrevue, Paron déclarait que la stratégie de l'entreprise était basée sur le long terme, considérant 1987 comme la première année d'une période de décollage économique pour la Thaïlande. Dans ce contexte, Siam Cement a réussi à s'introduire dans presque tous les secteurs industriels porteurs de l'économie thaï. Des projets d'investissement d'un montant combiné de plus de \$ 500 millions ont été annoncés en 1987. Ils illustrent la large diversification engagée par SCG et sont répartis de la façon suivante :

— 45 % dans le développement des activités cimentières ;

— 20 % dans un projet d'usine de polyéthylène mené à travers une nouvelle filiale, Thai Polyethylene Co.

— 20 % dans une société produisant des tubes cathodiques pour téléviseurs, Thai Cathode Ray Tube.

— Les autres projets, dans les secteurs miniers, forestiers et manufacturier (cf. ci-dessous).

D'ici le début des années 90, Siam Cement sera donc un acteur de premier plan dans les industries de base, ceci dans une large mesure à travers des projets conjoints avec des partenaires étrangers ;

— Le projet Thai CRT est mené en joint-venture avec des producteurs locaux et avec le bailleur de licence, Mitsubishi Electric. Il représente un investissement de près de \$ 100 millions, qui démarrera fin 1989 avec 600 salariés sur la nouvelle zone industrielle portuaire de Laem Chabang, et employant 1 100 personnes au début des années 90. La capacité devrait atteindre 1,6 millions d'unités par an.

— Avec Toyota et deux institutions financières, le projet Siam Toyota Manufacturing devrait produire en 1988 des moteurs pour véhicules utilitaires légers, avec une capacité de 28 000 moteurs et 80 % d'intégration d'ici 1994 — dont 10 % devraient être exportés au Japon.

— Une usine de pneumatiques en joint-venture avec Michelin, pour un montant de \$ 300 millions employant 300 personnes, entrera en activité sur le site de Laem Chabang en 1990.

La pétrochimie est un axe majeur de diversification de Siam Cement Group :

— Thai Polyethylene Corporation, située en aval de l'installation d'oléfines pétrochimiques de National Petrochemical Corporation, entrera en activité fin 1989, avec une capacité de 137 000 t/an. Avec une participation de 19 % dans le capital de National Petrochemical Corporation, Siam Cement s'est placé de façon judicieuse, dès l'origine du projet, au cœur d'un secteur en pleine expansion en Thaïlande.

— Cela lui a permis de lancer, dans une deuxième phase, des projets qui se sont concrétisés récemment, dans le cadre du complexe d'aromatiques et d'oléfines « NPC-2 ». L'approbation d'une dizaine de projets par le gouvernement Thai (Board of

Investment) a eu lieu en juin 1988 et a placé SCG au côté des grands noms de la pétrochimie (ICI, Solvay...).

Siam Cement est partie prenante dans trois projets : une usine pour la production de polypropylène avec Shell Thai, installation de monomère styrene avec Dow Chemical, et avec Bridgestone et des intérêts japonais (Japan Synthetic Rubber) projet de production de caoutchouc de synthèse.

D'autres projets en joint-venture sont prévus dans les équipements domestiques (sanitaires) avec une entreprise japonaise, les plantations forestières pour la pâte à papier avec un partenaire brésilien (Aracruz Co), la prospection minière (potasse, antimoine...) en particulier avec CRA Exploration PTY (Australie).

## Des atouts solides

A partir d'une base nationale et sectorielle étroite, Siam Cement a acquis une crédibilité régionale — le groupe possède des filiales de commercialisation à travers l'Asie du Sud-Est. Il recherche à présent une assise internationale et sa position actuelle de chef de file le contraint à prendre des initiatives nouvelles, inhabituelles pour une entreprise marquée par une politique prudente.

D'autre part, Siam Cement modifie donc son image d'entreprise et cette stratégie volontaire de Siam Cement a été soulignée par une campagne de publicité dans la

presse économique régionale et internationale, sur le thème de la liberté des échanges, et de la lutte contre le protectionnisme, les subventions, quotas en tous genres.

Il est évident que la multiplication des activités extra-cimentières va changer le mode et le rythme de gestion de l'entreprise qui, jusqu'à présent étaient principalement marqués par les variations dans les activités du bâtiment et des travaux publics.

Les questions en suspens pour l'avenir de Siam Cement Group sont donc d'une part celle de la capacité à maîtriser une croissance aussi rapide, et d'autre part, celle de la gestion efficace de productions nouvelles très diversifiées, voire disparates.

Ces défis pour la prospérité de l'entreprise sont clairement perçus par ses dirigeants — et les atouts ne manquent pas pour les relever.

— L'activité du groupe restera encore pour la prochaine décennie concentrée sur un marché intérieur en pleine expansion pour toutes les productions du groupe.

— SCG peut se permettre d'être exigeant dans la sélection de ses partenaires : il négocie ses accords pour des investissements conjoints avec des partenaires industriels de tout premier plan. Ceci non seulement pour limiter les risques, mais pour tirer profit des transferts de connaissance.

— Le fait que les actions de Siam Cement soient parmi les fleurons de la bourse de Bangkok, indique que cette stratégie est prise au sérieux par les investisseurs.

## Charoen Pokphand : la première multinationale thaïlandaise

### Origines

Pour la petite histoire, la mythologie de l'entreprise se plaît à évoquer le duo des frères fondateurs — deux chinois Teochiu — qui démarrèrent un petit commerce de semences à Bangkok, en 1921 dans la vieille ville.

Le fond de commerce se transforma en compagnie en 1951, Chia Thai Seeds and Agricultural Co Ltd commercialisant semences, engrais, insecticides, et aussi légumes importés de Chine, et exportant des porcs et des œufs.

En 1954 fut créé Charoen Pokphand Feed Mill Co, la première installation d'aliments du bétail. La société ensuite chercha à tirer parti des possibilités d'intégration verticale dans le secteur de l'élevage des volailles.

En effet le faible rendement des élevages traditionnels restreignant considérablement le marché pour les intrants, une installation d'élevage fut mise en place avec l'aide de capitaux des USA. C'est en 1970 qu'une joint-venture fut constituée avec Arbor Acres Farm (AAF) afin de bénéficier de l'expérience de la compagnie du groupe Inter-

national Basic Economic Corp. dans le domaine des élevages intensifs de grande taille. A l'époque AAF apportait son capital technique dans le projet conjoint avec CP : la société est l'un des chefs de file mondiaux dans la production des volailles reproductrices, présent sur ce marché dans une trentaine de pays, contrôlant 30 % du marché mondial.

### Une stratégie d'intégration verticale

La descente vers l'aval a pleinement réussi à conforter la position de CP dans la fourniture d'aliments pour le bétail (essentiellement volailles et porcs) : en effet la part de CP dans les ventes sur le marché intérieur est passée de 25 % en 1970 à plus de 55 % en 1986 laissant les quatre principaux concurrents à moins de 10 %.

A présent CP détient 30 % de la capacité de production et d'exportation de volaille. Les exportations restent concentrées vers le Japon, marché pénétré depuis 1973 — mais des tentatives de diversification sont nécessaires — vers l'Europe en particu-

er. On peut noter que le marché intérieur offre un potentiel intéressant — la consommation par tête n'est que de 7 kg par an, et le développement de la consommation urbaine est foudroyant depuis cinq ans. Cependant les concurrents locaux s'efforcent de grignoter la position de CP, en profitant en particulier d'opportunités d'alliance avec des sociétés japonaises.

En Thaïlande, CP employait 8 800 personnes en 1980. Le groupe compte 12 000 employés en 1988 et sans doute plus de 50 000 paysans et représentants sous contrat.

Officiellement le chiffre d'affaire se monte à \$ 2 milliards, dont 60/70 % réalisé en Thaïlande (49 milliards de bahts en 1988); en fait des évaluations bancaires suggèrent près de \$ 5 mds toutes filiales consolidées. Certains banquiers prétendent que près de 150 sociétés devraient être comptées alors que le président du groupe fait la distinction subtile entre compagnies actives (65 en Thaïlande et à l'étranger) et les autres — y compris activités liées comme le transport — au service du groupe!

## Structure du groupe

A présent le groupe se trouve sous la direction du fils et neveu des fondateurs, Tanin Chiaravanont, depuis le décès de Ek-Chaw Chiravanont en 1983. Le vice-président est Avja Taulananda, Prasert Pongkumarn le directeur général, alors que quatre frères de Tanin détiennent des participations dans les sociétés.

Seulement trois sociétés cotées en bourse mais plus de 60 compagnies en Thaïlande et une trentaine à l'étranger constituent la « nébuleuse CP », qui n'est pas dépourvue de « trous noirs » : le réseau des sociétés et des prises de participation personnelles (sur la base de 9 membres de la famille des deux fondateurs, sans compter une vingtaine de cadres supérieurs des diverses sociétés) et croisées entre entreprises est si dense qu'on a pu le qualifier de « pelote de ficelle emmêlée ». Les centres de décision sont donc difficiles à identifier, seuls apparaissent repérables certains noyaux durs :

- En tête se trouve la société holding, CP Group Co, avec sa filiale Charoen Pokphand Co contrôlant exclusivement les activités en Thaïlande. La société des frères fondateurs, Chia Thai apparaît toujours, au côté de plusieurs sociétés de commerce contrôlées par des membres de la famille Chiaravanont.

- Trois sociétés majeures restent exclusivement à capitaux familiaux : Bangkok Feedmill Co (aliments du bétail), Bangkok Livestock Processing Co (trois unités de transformation de volaille), et Bangkok Farm Co.

- Trois sociétés sont cotées en bourse :
  - Bangkok Agro-Industrial Products Co.
  - Charoen Pokphand Feedmill.
  - Bangkok Produce Merchandising Co.

Actuellement, CP détient une position dominante dans l'amont et la première

transformation agro-alimentaire. Les activités se répartissent principalement entre :

- Aliments du bétail, pour 30 % environ du CA. Avec 7 usines en Thaïlande, 5 en Indonésie, 2 à Taiwan (Charoen Pokphand Feedmill), 1 en Malaisie et à Singapour et Hong-Kong respectivement. La capacité est de 550 000 t/an en Thaïlande. Curieusement le groupe est absent des Philippines.

- Elevage et transformation des volailles et des porcs représentant environ 40 % du CA.

- Production de poussins pour les élevages des volailles sous contrat, abattage et piéçage et exportation de poulet congelé, plus transformations de viande.

En Thaïlande, deux ateliers de grande capacité — les plus performants de l'Asie du Sud-Est 8 000 t/heure et deux autres seront installés dans le Nord-Est de la Thaïlande (province de Khon Kaen).

- élevage des porcs et transformation, en Thaïlande, à Singapour.

- Autres activités : 30 %.

- Ingénierie : Agro-Industry Development et Far East Engineering Co.

- CP Textile ; 1 500 salariés, produisant des articles en jute.

- Nipsea Group, présent à Singapour, produisant des peintures.

- Négocier agro-alimentaire (CP Inter-trade).

## De nouveaux projets en Thaïlande

Les projets en Thaïlande sont multiples :

- Ainsi Charoen Pokphand Feed Mill Co et Bangkok Produce Co étendent la filière volaille dans les provinces de Lopburi et Saraburi, en mettant l'accent sur la transformation de produits exportables. Bangkok Produce Co a obtenu une promotion du Board of Investment pour un atelier d'abattage-découpe devant employer plus de 3 000 salariés. Le canard est aussi devenu un produit profitable, et en particulier pour le traitement des duvets et plumes.

- Prospection des possibilités de descente en aval, dans le secteur de la distribution moderne. Des accords sont en cours de négociations entre CP Standard Resources et les sociétés américaines 7-11 Chain et Circle K.

- Depuis le début de 1988, CP détient une participation dans un projet de Minebea (Thailand) qui produira des mécanismes pour lecteurs de disques magnétiques. De façon réciproque il est envisagé de former une joint-venture avec la maison mère, Minebea (Japon) pour l'exportation de préparation carnées pour le marché japonais.

- L'aquaculture, est un secteur en pleine expansion en Thaïlande où CP ne peut manquer d'être présent — mais c'est aussi une foire d'empoigne foncière et commerciale.

Le projet de production d'aliments pour aquaculture, en cours de réalisation à Samut Sakhon (capacité 180 000 t/an, pour

un montant de plus de \$ 12 millions) concrétise l'engagement de CP. La stratégie menée est semblable à celle qui a fait le succès du groupe dans la filière volaille : descente en aval depuis les instrants et encadrement des agriculteurs. D'une part CP envisage un encadrement des éleveurs (plusieurs milliers pas an) dont les productions seront traitées, et exportées par le groupe. D'autre part des projets conjoints avec des investisseurs étrangers pourraient être développés sur plusieurs centaines d'hectares dans les années qui viennent.

Il apparaît que c'est là un des champs d'activité les plus spéculatifs dans l'agro-alimentaire thaïlandais. Là aussi la concurrence avec les autres sociétés agro-alimentaire sera forte : Siam United Services, avec Marubeni, envisage aussi de contrôler plus de 1 500 ha d'élevages uniquement dans la province de Chumphon, CP lui a choisi de répartir ses propriétés dans 3 provinces.

## Une stratégie internationale sélective

- En Europe CP se place dans la filière viande/volaille en démarrant des activités de production des aliments du bétail. Deux opérations nouvelles de croissance externe ont eu lieu en installation, visant le marché intérieur, en forte croissance. Au Portugal, CP contrôle une petite usine (25 t/j) dans le but avoué d'accéder au marché de la Communauté européenne.

Actuellement CP tente également de créer un courant d'exportation de volaille surgelée vers l'Europe, Benelux, et RFA en particulier.

- Sur le marché japonais CP poursuit une diversification vers les produits alimentaires élaborés, par exemple « TV dinners » avec Meiji Milk. Co. De façon complémentaire CP se lance aussi dans les composants alimentaires, ingrédients pour les commerces de « fast food ». Outre le Japon, le marché chinois est visé puisqu'il est envisagé de passer un accord avec Kentucky Fried chicken pour des implantations en Chine.

Dans le secteur de la boucherie-charcuterie des négociations ont abouti avec Minebea, dont CP détient 5 % du capital en Thaïlande, pour développer les ventes de viande de porc au Japon.

- Développement des efforts en Chine avec une opération ambitieuse qui témoigne d'une stratégie de long terme.

L'entrée — ou plutôt le retour, puisque Chia Thai n'a jamais cessé ses activités — sur le marché chinois s'est d'abord réalisé à travers les aliments du bétail, se développant ensuite vers l'aval, comme en Thaïlande.

Lancée en 1980 avec deux projets, sur la zone de Shenzhen, en activité depuis 1983, l'implantation en Chine est à présent caractérisée par 10 usines d'aliments du bétail dont la capacité est triple de celles de Thaïlande. La Far Eastern Economic Review considère que « avec un investissement de \$ 300 millions, CP est peut-être le principal investisseur de l'Asie du Sud-est en

à la fin de l'année (1988) les opérations en Chine dépasseront celles menées en Indonésie pour devenir les plus importantes du réseau global de CP.

• En Asie du Sud-Est, CP poursuit ses efforts d'intégration verticale à partir des installations qu'il contrôle, et développe les activités de négoce agro-alimentaire — en particulier vers les villes-Etats (Singapour et Hong-Kong).

Le développement de l'implantation de CP en Malaisie s'explique donc autant par les bonnes perspectives du marché local que par celles offertes en particulier par l'exportation vers Singapour dont les autorités découragent les activités agro-alimentaires polluantes sur le territoire de l'île. La filiale locale, CP Holding y contrôle une installation d'aliments et deux élevages.

• Aux Etats-Unis croissance externe «*la* pénétration des marchés pour les produits du groupe en Thaïlande vont de pair.

En 1986 a été signé un accord avec Oscar Mayer, filiale de General Food Co. (Philip Morris group) pour exporter des préparations de boucherie et charcuterie.

Par ailleurs la filiale américaine, CP Intertrade a racheté en janvier 1987 la division agro-alimentaire de Sears Roebuck, ce qui fournit un accès à un large circuit de distribution de produits alimentaires.

De façon plus discrète le groupe considère également des opportunités dans les secteurs suivants : huile de maïs, sirop de fructose, semences, soja, et divers produits alimentaires préparés.

Il est également frappant d'apprendre que CP est mentionné comme l'un des partenaires possibles du géant de la chimie ICI, pour un des projets du complexe NPC-2, présenté ci-dessus.

Ce tableau rapidement tracé montre incontestablement un groupe multinational qui a les moyens de ses ambitions, au demeurant non démesurées. CP fait preuve d'une capacité d'adaptation remarquable, tant face aux vicissitudes de la concurrence internationale dans l'agro-alimentaire (la filière volaille en est un bon exemple) que face aux contraintes de pénétration des marchés porteurs (du Japon aux USA, et de la Chine à l'Europe).

L'image du groupe est, comme dans le cas de SCG, en train de se transformer, pour donner davantage l'impression d'une multinationale thaïlandaise bien intégrée, et non plus d'un conglomérat aux structures floues et dont les responsables sont des individus.

En plus CP a dû faire face aux critiques des milieux universitaires et des organisations paysannes prétendant que l'influence de la firme est pernicieuse pour les paysans

thaï. Le débat sur l'agriculture contractuelle reste ouvert ; il est évident que CP a un intérêt direct à une gestion efficace des productions paysannes — que ce soit dans le secteur de la volaille, où les épidémies ont souvent décimé les élevages artisanaux, ou bien dans celui de l'aquaculture pour laquelle le contrôle d'un environnement de qualité est crucial. L'interdépendance est donc réelle, et si CP profite des éleveurs il peut aussi leur fournir un appui et un marché.

Par ailleurs, répondant à l'accusation de monopole, formulée par des concurrents du secteur agro-alimentaire, le président du groupe, Tanin Chiavavanont, fils et neveu des fondateurs, disait en 1985 «*même si nous multiplions notre chiffre d'affaire par 10, nous serons très petit en regard des opportunités d'affaire qui se présentent ici*». L'agro-alimentaire thaï donne donc incontestablement bien de l'appétit à ses promoteurs.

Jean-Christophe SIMON

## Saha-Union : le roi du textile

Distributeur de produits textiles importés, le groupe de la famille Darakananda a bénéficié dès 1960 de l'impulsion suscitée par les opérations de joint-ventures avec des producteurs japonais. C'est là tout l'enjeu — trop souvent passé sous silence — des opérations de joint-ventures. Ces opérations ont permis une expansion rapide de l'activité des industries locales lorsque ces dernières savent tirer profit de ces apports de technologies et de capitaux étrangers.

### Origines

A l'origine du groupe, on trouve une entreprise d'importation de fermetures éclairées créée à la fin des années cinquante par un Sino-Thaï, Damri Darakananda. En 1961, Damri Darakananda s'associe avec son fournisseur, YKK (Yoshida) dans une joint-venture. Il s'intéresse alors aux différents demi-produits de la confection (fils, boutons...) qu'il intègre dans une nouvelle entreprise de filature et Saha Union devient alors un groupe textile intégré qui ne tardera pas à se diversifier vers l'industrie de la chaussure.

Saha Union a la réputation d'être une des entreprises les mieux gérées de Thaïlande. Le groupe est coté en bourse depuis 1972, et Damri a fait appel à des personnalités extérieures pour en assurer le management ; en particulier à :

• Ammuay Viravan, le chairman, venu de la Bangkok Bank, la plus grande banque

thaïlandaise, qui a accompagné la croissance du groupe.

• Anand Panyarachun, le vice chairman, un ancien ambassadeur thaïlandais et un des membres les plus actifs des Business Council de l'ASEAN.

Damri Darakananda partage le pouvoir, mais lui et sa famille contrôlent encore la plupart des entreprises du groupe : ils détiennent 5-10 % de Saha Union Corp., 75 % de Union Button, 21 % de Union Footwear, 10 % de Union Thread auxquels il convient d'ajouter, pour les deux derniers nommés, des prises de participation indirectes de 10 à 36 % respectivement (sous le couvert d'Union Industries).

Le groupe doit faire face au problème de succession, Damri et Anand devant quitter la direction en 1992. Le neveu de Damri, Singto Tangsujaritpant, responsable depuis 1970 d'une partie de l'activité textile du groupe (filature, tissage et accessoire de mercerie) semble le mieux placé pour assurer la relève. Il lui faut toutefois encore faire ses preuves : saura-t-il, dans cette période d'expansion, tenir les rênes du groupe avec la même assurance que ses prédécesseurs ?

### L'importance du partenariat

L'activité du groupe Saha Union s'est diversifiée au cours des années, alliant aux domaines du textile et de la confection

ceux de la mercerie, de la fabrication de chaussures et d'équipements de sport. Cette orientation a ainsi mis à profit la production, au sein du groupe, de dérivés du caoutchouc et de matières plastiques. Mais cette diversification s'est aussi affirmée dans des domaines à priori plus éloignés de ses compétences initiales, tels que la construction, la distribution et la commercialisation d'ordinateurs personnels IBM depuis 1983, sans oublier la mise en place de services financiers.

Les projets d'expansion de Saha Union sont élaborés sur la base d'un véritable partenariat, même si la réalisation des projets nécessite l'appel à des technologies étrangères. L'obligation faite aux partenaires étrangers de respecter la majorité de la participation thaïlandaise dans les opérations de joint-ventures suscitant par trop, selon Damri Darakananda, fondateur du groupe Saha Union, la passivité des firmes nationales.

L'observation des principaux projets met en évidence l'importance de l'intégration verticale des activités au sein du groupe. Ainsi, dans le domaine textile, tous les stades de la production sont partie prenante des activités de Saha Union, de l'égrenage du coton en passant par sa filature, voire dans sa fabrication de l'emballage du produit fini. Un même souci prévaut à l'essor de la production de chaussures. Le succès de Saha Union repose pour partie sur une telle stratégie, l'orientation forte de la production vers l'exportation en étant un