

Les conglomérats familiaux (4). Salim Group.

Dominique Lorrain, CNRS (Latts, Ecole des Ponts ParisTech)
Mars 2015

Après un "portrait d'entreprise" consacré aux groupes de la famille Suharto nous poursuivons par une présentation du groupe Salim qui nous semble exemplaire des capacités de transformation des conglomérats familiaux. Au départ il s'est développé dans le sillage du président Suharto et, de ce fait, il a failli être emporté par la vague qui conduisit à la démission du président. Mais il a su évoluer au bon moment. Les fils du fondateur ont été éduqués dans les meilleures universités américaines ; le plus jeune a pris les commandes en 1992 et comme le résume un observateur il a permis au groupe de passer d'un "*connections-based to a market-based business model*". Le groupe Salim a survécu à trois chocs : crise asiatique 1997, changement politique en Indonésie 1998, retournement des dotcoms 2001.

Salim

Salim	Djakarta	
Création vers 1955 par M. Soedono Salim		
Chiffre d'affaires 2013, 6,2 G\$ (estimé), 1992, 10 G\$ (estimé)		
Principales filiales : First Pacific (Hong Kong), MPI et PLDT (Philippines) ; Indofood (Indonésie)		

Agro-alimentaire	Développement urbain (exp)	Banque (b)
Ciment (a)	Immobilier	Automobile
Meunerie	Infrastructures (eau, élec)	Mines
Chimie	Télécommunications	Plantations
(a) cédé depuis 1997, (b) gardé en <i>minoritaire</i>		

"40 years ago a migrant from China named Liem Sioe Liong sold cooking oil and other essentials to an army unit whose quartermaster was a Lt. Col. Suharto. (...) Building on the benefits flowing from the pair's friendship, the Salim Group has become a multinational with annual sales of more than \$10 billions" (Richard Borsuk, Asian Wall Street Journal Feb. 28, 1996)

Le groupe indonésien Salim a été fondé au milieu des années 1950 par M. Soedono Salim (ou Liem Sioe Liong en chinois)¹. A cette époque le lieutenant-colonel Suharto approvisionnait son unité auprès d'un petit commerçant, émigré de Chine, M. Liem. Des liens d'affaires et d'amitié se formèrent entre les deux hommes qui avaient presque le même âge (naissance en 1922 pour Suharto et 1925 pour Liem), ils ne se relâcheront pas. Quarante ans plus tard ils s'étendront même aux enfants de Suharto qui développent des affaires avec le groupe. Indiscutablement, l'essor du groupe Salim accompagne l'arrivée de Suharto à la présidence de l'Indonésie, en 1966, et il bénéficie de sa volonté de faire émerger quelques grands groupes nationaux. Trois ans plus tard le groupe se voit attribuer une licence bancaire et une concession exclusive de meunerie. En 1985, le gouvernement injecte 330 M\$ dans Indocement, filiale importante, en proie à de graves difficultés financières.

¹ Richard Borsuk, "Salim Group Steels Itself For Life After Suharto", Asian Wall Street Journal, February 25-26, 1994 (pour la suite AWJ) ; Raphael Pura, "Indonesians Debate Moves To Restrain Giant Firms", AWJ July 4, 1995.

En 1992, M. Liem se met en retrait et délègue la gestion du groupe à ses fils, en particulier au plus jeune d'entre eux - Anthony Salim né en 1950 – qui le remplace aux postes de président et CEO. C'est alors le premier groupe d'Indonésie avec un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards de dollars. Il emploie plus de 150 000 salariés. Plus d'un tiers de son activité est générée en dehors de l'Indonésie. Ce groupe représente l'une des premières multinationales dans un pays en développement, présent dans un grand nombre de pays : Afrique, Asie du sud-est, Chine, Républiques d'Asie centrale, Etats-Unis, Canada et Australie. Il intervient par 538 filiales², elles mêmes commandées par des sociétés qui pour certaines forment un groupe en soi. Certaines occupent des positions de quasi monopole :

- Premier banquier privé du pays par **Bank Central Asia** (la plus grande banque privée du pays)³.
- Plus grand meunier au monde par **Bogasari** qui détient un quasi monopole et moule 89% de la farine d'Indonésie.
- Premier fabricant mondial de pâtes instantanées par **Indofood** (coté à Djakarta), chiffre d'affaires 1997, 455 M\$, dette 1 G\$
- Premier cimentier du pays par **Indocement** qui produit 9,8 Mt par an et détient la moitié du marché intérieur (coté à Djakarta)
- Grand groupe mondial sur le marché des huiles de palme grâce à ses plantations. En 1992, il intervient dans ce domaine par différentes sociétés dont **Kalamur** ; il possède 210.000 hectares principalement à Sumatra et a des projets pour 300.000 autres, soit au total l'équivalent de 5.000 km²⁴
- Seconde entreprise automobile (partenariat avec Mazda et Suzuki) par **Indomobil**.

Par ailleurs, comme tous les conglomérats, le groupe est présent dans des domaines très éclectiques : le raffinage de pétrole, la pétrochimie, les équipements industriels, l'assurance, la télévision par satellites et d'autres médias en Indonésie, des unités de production de nouilles instantanées en Chine et au Moyen Orient, des élevages de porcs près de Singapour etc.. Il n'est donc pas facile de saisir les liens de commandement et de mesurer l'activité de ce conglomérat. Tous les observateurs des années 1990 ont été confrontés à ce problème. Le chiffre d'affaires varie considérablement d'une année sur l'autre : 9,8 G\$ en 1992, 8,6 G\$ en 1993, 22,8 G\$ en 1996 (Sato, 1993) ; il dépend du périmètre d'activité pris en compte et des taux de change. Une brochure du groupe pour l'année 1995-96 fait état d'un chiffre d'affaires de 20 G\$ (Dieleman, 2007a, 239) mais il est entaché d'imprécision : l'élimination des doubles comptes n'est pas maîtrisée et l'activité dans plusieurs secteurs reste inconnue.

Les activités dans l'urbain sont illustratrices de cette dualité du mode opératoire. Pour une part, elles passent par des sociétés privées, unissant quelques personnes physiques dans la discrétion la plus totale. C'est en particulier le cas en Indonésie avec de l'immobilier résidentiel, commercial et de bureaux, des parcs industriels, des zones de loisirs et des hôtels. En même temps le groupe intervient par des sociétés cotées, souvent dans d'autres pays de la région :

- **United Industrial Corp.**, promoteur de Singapour qui a aussi des activités dans l'industrie électronique, le tourisme, la distribution de détergents, chiffre d'affaires de 224 M\$⁵.
- **First Pacific**, conglomérat créé en 1982, coté à Hong Kong en 1988 et contrôlé par des holdings de la famille Liem ; chiffre d'affaires 1993 de 21,7 GHK\$ (3 G\$).
- **Metro Pacific Corp.**, conglomérat coté à Manille, commandé par First Pacific, dont les activités comprennent à la même époque l'immobilier, la téléphonie mobile, le packaging et des activités industrielles.

² Voir l'annuaire : P.T. CISI Raya Utama, 1995, p. 475-479, et 1003-1016 pour la liste des 578 filiales.

³ Cette banque a aussi pour actionnaires, à hauteur de 30% deux enfants de Suharto, son fils et sa fille aînés (Sigit et Tutut). Voir Conglomérats familiaux (3).

⁴ Pour les autres groupes papetiers, Baristo Pacific, Sinar Mas (APP), Sime Darby voir Conglomérats familiaux (3). Pour se représenter les surfaces contrôlées mentionnons que la Municipalité du Shanghai a une surface de 6 340 km², le Luxembourg 2 590 km², la ville-Etat de Singapour 710 km², la ville de Paris 100 km².

⁵ AWJ Feb 28, 1996; UIC, chiffre d'affaires 1997, 224 M\$ Business Week Sept. 28, 1998, 27 (pour la suite B.Week)

- En 1996, le groupe se diversifie dans les *infrastructures*, via PT Garuda Dipta Semesta associée à Lyonnaise des Eaux, pour une délégation du service d'eau d'une moitié de Djakarta ; l'autre moitié est attribuée à Thames Water en partenariat avec le fils aîné du président Suharto.

- A la fin de 2006, *New Kolkata International Development* (West Bengal, trois partenaires privés dont Salim), associé à une compagnie publique dans une joint-venture participe au développement d'une plate-forme pétrochimique. De plus, Salim participe à un projet de pont, à une autoroute de 100 km et au développement d'une usine de motos.

Le groupe Salim n'est donc pas totalement un groupe "urbain", il est néanmoins intéressant à présenter pour trois raisons : i) pendant longtemps il a été un point de passage obligé en Indonésie car il était présent dans les réseaux décisionnels et les opérations qui comptent. Son histoire récente nous éclaire sur la vie des affaires dans ce pays – entre marchés et politique, ii) compte tenu de sa taille il a fini par développer des activités à dimension urbaine - la promotion de quartiers et de parcs, les infrastructures -, tant les besoins du pays sont importants, iii) enfin, le suivi de quelques opérations nous éclaire sur les mécanismes de prise de décisions et de production de valeur dans un conglomérat familial ; la maison mère dispose d'une certaine liberté pour organiser des échanges entre elle même et ses filiales et pour fixer les valeurs⁶. Pendant quelques décennies, essentielles dans la phase de constitution du groupe, cette souplesse des règles a été un avantage. Cette prise en compte nous éclaire sur les variétés du capitalisme et les combinaisons entre action publique et économie de marché (Morel Journel et Pinson, 2015 ; Lorrain, 2015). Elle démontre que les conceptions en vigueur en Europe et aux Etats-Unis ne sont qu'une forme parmi d'autres et que la montée des émergents va certainement contribuer à changer les équilibres.

Une stratégie de survie : 1998-2002.

Avant le retournement politique qui conduit au départ de Suharto et à la mise en cause du régime, la fortune nette de Liem Sioe Liong est évaluée à 1.7 G\$ par Forbes⁷ ; il possède 70% du groupe Salim. La crise asiatique de 1997, doublée d'une crise politique en 1998 bouleverse tout l'environnement du groupe et le conduit à se réorganiser pour survivre.

- Dès l'été 1997, la direction simplifie les liaisons financières entre Indocement et Indofood et renforce son agro-business. Indocement cède à ses actionnaires et à un groupe familial de Singapour sa participation de 51% dans Indofood⁸ Cette opération permettra plus tard un contrôle majoritaire de la famille Salim, via une holding enregistrée à l'île Maurice.
- Les difficultés de la banque familiale Danamon International permettent à Salim Group de prendre une participation de 19% et de renforcer cette activité⁹. Pendant l'été 1997 des rumeurs sur des risques d'insolvabilité ont provoqué une panique des déposants.
- Indocement enregistre une chute vertigineuse de ses profits pour le 1^{er} semestre 1998 : 3,32 GIDR¹⁰ contre 262 GIDR un an avant. Avec la dévaluation de la roupie sa dette de 1G\$ a explosé. Pour améliorer son crédit le groupe révisé son bilan : la valeur des terrains et des unités de production s'en trouve triplée. La direction étudie une alliance avec un cimentier international¹¹.

⁶ Financial Times Feb 7, 1995, "Indofood plans acquisitions" (pour la suite FT)

⁷ Forbes Global Business & Finance, July 6, 1998, 55

⁸ FT July 16, 1997

⁹ Cette banque était contrôlée à 48% par la famille Admajaya. Outre Salim un autre poids lourd fait son entrée avec 10% - Credit Suisse First Boston. FT Nov. 18, 1997.

¹⁰ G pour Giga ou milliard ; IDR indonesian roupie; PHP philippines peso

¹¹ FT Aug. 31, 1998.

En mai 1998, la propriété de Liem est brûlée par les émeutiers tout comme dix sept agences de la Bank Central Asia¹². Les entreprises soutenues par le régime Suharto se trouvent sous le feu des critiques de la rue et du gouvernement Habibie. Le lobby des hommes d'affaires *Pribumi* (natifs d'Indonésie) tient sa revanche sur les *tycoons* (chinois, soutenus par le régime Suharto). Aburizal Bakrie (président de la Chambre de commerce et d'industrie, et du groupe éponyme) remplace Anthony Salim au poste de président "du conseil de stabilité" qui renégocie les dettes avec le gouvernement.¹³ Au nom d'une économie ouverte ils réclament le démantèlement des monopoles. Pendant ces mois de tourmente on estime que les actifs indonésiens du groupe ont perdu 40% de leur valeur. Les fleurons se trouvent menacés. BCA (banque) est nationalisée au mois d'août après des retraits massifs des déposants qui sanctionnent l'ami "chinois" du "dictateur", et à la suite d'accusations de prêts illégaux. Bogasari (meunerie) perd ses subventions de l'agence de distribution alimentaire. Le monopole sur l'importation, la meunerie et la distribution de farine est supprimé ; Indofood se trouve exposé à la concurrence. Des actions en justice sont lancées en direction du premier cercle de Suharto. Le gouvernement réclame au groupe Salim le remboursement de 4,8 milliards de dollars de dettes pour le 21 septembre 1998. En quelques mois le monde bascule. L'environnement du groupe devient hostile, et s'il ne parvient pas à rembourser cette dette en trois mois, il se trouve exposé à la saisie de ses actifs par la banque d'Etat de restructuration – IBRA.

Il lui reste cependant quelques ressources. Le groupe peut vendre une partie de ses filiales en Indonésie. Echappent aussi à la tempête politique les grandes filiales à Singapour, Hong Kong et aux Philippines. Enfin il peut s'appuyer sur la qualité de sa gestion et sur une position incontournable dans le pays, illustration du "*too big to fail*". Indofood et Indocement ont représenté jusqu'à 15% de la capitalisation de la bourse de Djakarta. Avec les emplois indirects le groupe donne du travail à 200 000 indonésiens et fournit des produits essentiels – alimentation, ciment et finance. Comme le fait remarquer un économiste indonésien : "*What do you get if you destroy BCA, Indocement, and Indofood? You destroy the economy*"¹⁴

La seule stratégie possible pour Anthony Salim est de vendre des actifs pour rembourser la dette à IBRA, de développer les filiales restantes, et puisque l'agence publique n'a pas vocation à rester gestionnaire de renégocier avec elle pour regagner le contrôle de certaines filiales. La voie est périlleuse et c'est à la mise en œuvre de cette politique qu'il s'emploie en engageant plusieurs opérations¹⁵. Toutes n'aboutiront pas, certaines se feront mais après de longues négociations ; la situation dégradée de l'Indonésie incite les investisseurs étrangers à la prudence. A l'inverse une position trop dure du gouvernement peut dégrader encore un peu plus l'image du pays.

Le groupe procède à des cessions tout en s'efforçant de préserver le contrôle des pièces principales. Ses filiales à Singapour, à Hong Kong et aux Philippines sont concernées, en particulier First Pacific, la filiale de Hong Kong appelée plusieurs fois à la rescousse :

- vente d'une participation minoritaire dans **San Miguel** (brasseur des Philippines).
- A la fin de 1998, projet de vente de 60% d'**Indofood** à **First Pacific** associé à égalité au groupe Japonais Nissin Food Products¹⁶ pour un montant de 570 M\$. Finalement compte tenu des conditions de marché First Pacific a acquis 40% d'Indofood pour 650 M\$¹⁷.
- vente de **Bogasari** (meunerie) au prix du marché.
- vente de 23% de **United Industrial Corp.** (Singapour), à une firme de Hong Kong pour 180 M\$, mais l'effondrement des profits de UIC au début de 1999 conduit l'acheteur à renégocier.

¹² Démission du Pdt Suharto 21 mai 1998. Michael Shari, A Tycoon under Siege, B.Week Sept. 28, 1998: 26-30.

¹³ B.Week July 6, 1998, 29.

¹⁴ B.Week Sept. 28, 1998, op. cité, p. 30.

¹⁵ B.Week, May 3, 1999

¹⁶ FT Dec. 17, 1998.

¹⁷ FT March 7, 2000.

- Vente de 20% de **Indocement** à Heidelberg Cement.
- Vente d'**Indomobil** à un groupe automobile.

La première étape du plan de survie fonctionne puisqu'en septembre 1998, Salim Group apporte 108 filiales à IBRA pour couvrir sa dette de 4.8 G\$. Le groupe échappe à la faillite. Une holding ad-hoc – Holdiko - est établie pour gérer et revendre ces actifs¹⁸.

Quatre ans plus tard, en 2002, aux yeux des observateurs la stratégie de survie a abouti. A la différence d'autres groupes il a réussi à trouver un accord avec IBRA et il a pu racheter une grande partie de ses actifs, parfois à une valorisation avantageuse, ce qui sera reproché à l'agence. Il est aussi accusé d'avoir utilisé des intermédiaires pour ces rachats, ce qui est interdit par la loi. L'agence, mise en accusation, suspend pendant quelques mois toute vente d'anciennes filiales du groupe. Les preuves de ces accusations ne seront pas apportées et en octobre 2002¹⁹ IBRA demande à sa filiale dédiée, Holdiko, de céder pour la fin de l'année les 17 dernières sociétés qui restent de l'apport fait par le groupe Salim quatre ans plus tôt²⁰.

En définitive, le groupe garde une influence dans de nombreuses anciennes sociétés soit parce qu'il conserve une participation au capital, soit par loyauté individuelle des managers. Ainsi, le groupe a pu conserver 7% de Bank Central Asia mais son influence est plus grande. Anthony Salim a l'image d'un responsable sérieux : *Salim Group has a lot of credit with investors*. Selon le directeur du Center for information and development studies à Djakarta, Salim Group "*recouped its position quite well(...) Among Indonesia's once powerful conglomerates, Salim group is one of those with the 'best chance of regaining economic power' in the country*"²¹. Cependant même si le groupe a survécu à la crise de 1997-98 il ne retrouvera pas son pouvoir d'avant.

Dix ans plus tard, en juin 2012, les articles publiés à l'occasion du décès de Liem Sioe Liong, le fondateur, rendent justice aux compétences de ce dirigeant d'entreprise. Si au commencement l'essor du groupe s'est fait à partir de relations politiques, son fils a su le développer à partir de réelles compétences : "*he slowly moved from a connections-based to a market-based business model*"²². Le groupe fut le plus grand débiteur vis à vis de l'Etat d'Indonésie, il fut aussi le premier à rembourser. Anthony Salim a rétabli la réputation de la famille ; en 2013, il est le troisième homme le plus riche d'Indonésie avec, selon le magazine Forbes, une fortune de 6,3 G\$.

Six opérations qui ont permis au groupe Salim de survivre.

<u>Salim</u>	<u>Activité</u>	<u>Changement</u>
Bank Central Asia	banque	51% vendu à un consortium américain, Salim conserve environ 7% ²³
Indofood Sukses	alimentation	reprise de 48% par First Pacific
Indocement	ciment	Heidelberger a repris 62% et la dette
Indocoal	charbon	100% vendu
Salim Palm Plantations	huile	100% vendu à un groupe Malais
Indomobil Sukses	automobile	72% vendu

Source: WSJ research, In Wall Street Journal Europe, June 7-9, 2002

¹⁸ The Jakarta Post, Oct. 17, 2002, 6 ; AWJ June 7, 2002, A1 ; South China Morning Post, June 9, 2002, 4

¹⁹ The Jakarta Post, Oct. 17, 2002, 6

²⁰ Des craintes sont à nouveau formulées sur le risque d'une vente trop basse au bénéfice du groupe. Mais inversement beaucoup reconnaissent qu'une mise sur le marché est aussi la meilleure solution pour permettre à ces sociétés de se développer, ce qu'elles ne peuvent faire sous l'ombrelle d'IBRA.

²¹ AWJ, June 7, 2002 ; Wall Street Journal Europe, June 7-9, 2002

²² Dieleman citée par FT June 12, 2012, 5.

²³ avant la crise deux enfant du président Suharto détenaient 30% de BCA

First Pacific.

First Pacific	Hong Kong
Filiale de Salim Group créée en 1982	
Dirigée par Manuel Pangilinan	

Activités au milieu des années 1990	
Immobilier,	
Télécommunications :	
Pacific Link , 65% (a) ; Smart Communications aux Philippines en partenariat avec NTT)(b)	
Philippine Long Distance Telephone (Philippine)	
Metro Pacific (c) (Philippines), projets urbains, immobilier, téléphone mobile	
(a) eédé depuis 1997,	
(b) Vente d'une participation	
(c) contrôlée à 90% en 1998	

Cette société fut créée, en 1981, pour apporter des financements au groupe Salim à partir de Hong Kong ; elle servit aussi à restructurer des filiales en difficulté et souvent à les vendre²⁴. La logique d'ensemble relève d'une architecture gigogne qui articule plusieurs conglomérats aux activités proches mais intervenants dans des pays différents. En holding de tête on trouve Salim Group qui contrôle First Pacific basé à Hong Kong, qui lui même contrôle Metro Pacific Holdings basé à Manille. First Pacific rapporte à la famille Salim mais au début des années 1990, de l'avis de tous les observateurs "ce n'est pas une firme chinoise". Le management a une autonomie ; l'équipe dirigée par Manuel Pangilinan (né en 1947), basée à Hong Kong, est très cosmopolite et diplômée. Ce dernier est directeur général (CEO) de First Pacific, de Metro Pacific et plus tard de PLDT. Au début de 1999, Soedono Salim, le fondateur du groupe éponyme, se retire de son poste de président de First Pacific, Pangilinan le remplace pour quelques années. En 2001, il devient président exécutif des deux autres sociétés. Il a été membre du bureau de la bourse de Manille²⁵. L'histoire récente de ce mini conglomérat est celle d'un développement rapide dans les télécommunications et l'immobilier et ensuite d'une mobilisation forcée pour venir au secours d'une maison mère en péril.

En 1993-1994 le conglomérat est présent dans vingt cinq pays dans des activités qui vont de la production d'avocats et de concombres aux Philippines, à la culture de pommes de terre en Chine, la banque à Hong Kong, la distribution et le trading par Hagemeyer (entreprise des Pays-Bas)²⁶. Cet ensemble éclectique s'organise en quatre grands domaines : la distribution de biens de consommation 48%, l'immobilier 20%, les télécommunications 16%, la banque 16% en association avec des sociétés chinoises rattachées au Moftec.

Interventions dans la fabrique urbaine

L'entrée dans *les télécommunications* s'est faite modestement par l'acquisition, en 1988, d'un petit opérateur de téléphonie mobile à Hong Kong ; ce faisant les Salim qui avaient l'expérience d'activités tangibles – le ciment, les nouilles instantanées et la banque -, entraient dans la nouvelle économie. Cette société deviendra **Pacific Link** et servira de plate-forme de développement pour ce secteur. Aux Philippines, sa filiale **Smart Communications**, 3^e réseau mobile, acquise en 1993²⁷, participe au développement de

²⁴ FEER Nov. 17, 1994, 85 suiv.

²⁵ FT Sept. 19, 2001.

²⁶ AWJ, March 5, 1996. Cette activité de commerce représente 50% des profits en 1995

²⁷ Cette année correspond au début du processus de dérégulation des telcoms aux Philippines. Le gouvernement lance un programme et accorde des licences à quatre nouveaux opérateurs de réseaux mobiles qui viennent s'ajouter à deux existants. Au début de 1994 l'homme d'affaires John Gokongwei (président de J.G. Summit : agro-alimentaire et immobilier) et le groupe thaïlandais – Jasmine – proposent d'investir dans

700.000 lignes à Manille et dans l'île de Luzon. First Pacific distribue également des équipements téléphoniques en Australie et en Indonésie. Il a des partenariats avec les grands industriels du secteur - Motorola, Ericsson, Northern Telecom -, pour fabriquer des équipements en Chine. Dans les années 1990, ce pôle profite de l'engouement pour les dotcoms. Entre 1994 et 1995, le profit net du groupe double de 130 M\$ à 257 M\$; les abonnés de Pacific Link augmentent de 150% pour passer à 200 000.

Dans l'immobilier, secteur largement occupé à Hong Kong par de grands développeurs, l'entrée s'est faite par le service. **First Pacific Davies**, filiale depuis 1989, fait du facility management, du nettoyage et de la sécurité. En 2000, elle est vendue au britannique Savills et payée par actions nouvelles ; au terme de l'opération First Pacific détient 30% de Savills²⁸. Le groupe intervient dans ces mêmes marchés à Hong Kong, Shenzhen, Guangzhou, Pékin, Shanghai, par sa filiale **Guardian** et dans la sécurité par Guardforce. A Singapour il est présent par **Singapore Land** et **United Industrial Corp.**

First Pacific intervient aussi comme promoteur/développeur en Chine. Une filiale va construire un centre d'affaires à Pékin. Il réalise des investissements dans le Fujian : à Fuzhou (complexe immobilier) et Fuqing la ville natale de Sioe Liong Liem. Le groupe participe à un projet de parc industriel à Wuxi (Jiangsu) au côté d'entreprises de Singapour. Il s'agit d'un investissement évalué au total à 2 G\$. Les mêmes partenaires - STIC, Jurong, Salim- étaient déjà associés dans une joint venture de 400 M\$ pour réaliser un parc industriel dans l'île de Batam, face à Singapour. Ce parc accueille des sociétés étrangères qui trouvent avantage à combiner le réservoir de main d'œuvre d'Indonésie au savoir-faire de Singapour en planification²⁹.

Mobilisation au service du groupe.

A partir de 1998, la priorité est d'améliorer le bilan : "*liquidity is the issue*"³⁰. First Pacific annonce un programme de vente d'actifs pour 2 G\$. Il est mobilisé pour reprendre Indofood, la pépite de la maison Salim, menacée par la crise en Indonésie ; il cède entre autres sa participations dans Hagemeyer (société de commerce néerlandaise) qui lui rapporte 1,7 G\$³¹ et dans Pacific Link (Hong Kong). Parallèlement, à partir d'une analyse du potentiel de développement des Philippines le groupe se positionne sur ce pays.

Il s'intéresse à San Miguel et acquiert une participation de 2% ; elle sera revendue en 1998 pour 3 GPHP (69 M\$). Il entre au capital de PLDT en 1997³², et émerge, un an plus tard, comme l'acheteur le plus probable de la compagnie publique qui représente 72% de la téléphonie fixe du pays³³. Ce déploiement dans les télécommunications est renforcé par Metro Pacific déjà présent dans ce secteur avec une participation de 69% dans **Smart Communications**, soit la moitié du téléphone mobile des Philippines, une petite part dans la téléphonie fixe, et 8% du capital de PLDT. En juillet 2000, First Pacific reprend les intérêts télécommunications de Metro Pacific³⁴ et recentre sa filiale sur l'immobilier. Cette même année PLDT forme une joint venture avec Jardine Salmat (une association de Jardine Matheson Singapour et d'un opérateur de centre d'appels australien). Le groupe étudie une fusion avec les activités de télécommunication et de media de Benpres Holdings portées par Bayantel et par ABS-CBN Broadcasting.

la construction d'un réseau en fibre optique pour équiper les îles de Visaya et de Mindanao AWJ, Jan. 20, 1993 et March 7, 1994.

²⁸ FT March 7, 2000

²⁹ FT June 24, 1992

³⁰ FT Jan. 12, 1998 et Jan. 20, 1998

³¹ La vente d' Hagemeyer interviendra en 1998 pour 1.7 G\$

³² B.Week, Feb 2, 1998, 23

³³ FT Sept 8, 1998, 24 et Oct. 28, 1998.

³⁴ FT July 7, 2000

Le groupe a donc simplifié son organisation et recentré ses activités sur les télécommunications, les biens de consommation (Indofood), l'immobilier. Mais cette volonté qu'à la direction de développer le groupe se trouve encadrée. First Pacific est d'abord une filiale de la famille Salim et fait partie des actifs qui peuvent être mobilisés pour éviter une faillite du groupe en Indonésie³⁵. Le signal est venu de la reprise d'Indofood. First Pacific perd alors sa réputation de conglomérat indépendant et bien géré. La presse économique parle de destruction de valeur : *what they do with money is vexing investors*³⁶. Et cela se poursuit en 2002 avec la crise des dotcoms et son impact sur les dettes.

Entre 2000 et 2002 la valeur de PLDT s'est effondrée à la bourse passant de 1 000 pesos à 400 pesos et elle baissera encore³⁷. Les autres filiales du groupe Salim dans les télécommunications sont également touchées. La maison mère Salim impose de vendre des actifs aux Philippines. En juin 2002 elle parvient à un accord avec un consortium dirigé par John Gokongwei – et son conglomérat J.G. Summit³⁸ pour la reprise de 24% de PLDT et de 50,5% dans Bonifacio Land, (soit la totalité de la participation détenue par Metro Pacific), pour environ 925 M\$³⁹. Autant dire qu'il ne reste plus grand chose de la diversification de First Pacific aux Philippines. Le produit de cette vente servirait à rembourser la dette (187 M\$), à payer un dividende spécial aux actionnaires et à mener une stratégie de développement. M. Pangilinan, président et CEO de First Pacific, s'y oppose vivement⁴⁰. En octobre J.G Summit retire son offre.

- First Pacific conserve le contrôle de PLDT. Au 1^{er} semestre 2003 le chiffre d'affaires double, la valeur du titre passe de 250 à 550 pesos, le groupe s'organise pour présenter une offre intégrée dans la téléphonie, internet et la radio et la télévision ; seule ombre il paie encore la crise des dotcoms et doit provisionner des actifs sur-évalués⁴¹.
- En novembre 2002, **Ayala Land** avec un partenaire philippin reprend les 50,5% de Metro Pacific dans Bonifacio Land pour 10,4 GPHP (200 M\$). La famille Salim sort d'une opération importante aux Philippines tandis que la famille Ayala parvient à ses fins, [voir suite Metro Pacific et Conglomérats Familiaux (5)]

First Pacific, est présenté par certains comme le conglomérat qui symbolise le mieux les malheurs de l'Asie du sud-est depuis la crise de 1997⁴². Le groupe s'est développé à vive allure par des acquisitions pour former un empire dans l'immobilier, l'alimentaire, la banque et les télécoms. Les deux hommes à la manœuvre ont été Manuel V. Pangilinan et Anthony Salim et ils ont vendu aux investisseurs l'argument d'une vague de croissance dans cette partie du monde. Ensuite, une dette élevée, la récession dans toute la région, la crise politique en Indonésie ont affaibli la société. De plus des actionnaires ont reproché d'avoir sur payé des actifs aux Philippines dans l'immobilier (Fort Bonifacio) et dans les télécommunications (PLDT). Malgré une proximité entre les deux hommes qui remonte à leurs études à la Wharton School en Pennsylvanie, Salim a imposé une réduction drastique de la dette. L'affrontement fut direct avec des désaccords sur le choix des acheteurs ; Salim tenta de se séparer de Pangilinan, de céder les actifs aux Philippines. En définitive la position de Pangilinan était assez solide pour qu'il puisse rester aux commandes. En 2003 après une restructuration énergique, *First Pacific looks like a survivor (tough survivor)*. Pour l'exercice 2002, le groupe est à nouveau profitable (40 M\$ de profits contre 1.8 G\$ de pertes en 2001). Le titre est à nouveau apprécié. Cependant, la seule filiale qui génère alors des dividendes est Indofood. Les résultats de PLDT sont eux largement réinvestis pour construire un nouveau réseau digital, et Metro Pacific, centrée sur la promotion immobilière, est en pertes.

³⁵ FT Sept. 24, 1998.

³⁶ South China Morning Post, June 4, 2002, 1

³⁷ FT June 6, 2002

³⁸ 3^{ème} richesse des Philippines, 1^{er} groupe de restauration rapide (snack food tycoon), mais aussi diversifié dans la pétrochimie, l'immobilier, l'aviation et la téléphonie fixe avec Digital Telecommunications Philippines

³⁹ South China Morning Post, June 4, 2002, 1 ;

⁴⁰ FT Oct. 3 et Oct. 4, 2002 ; WJ Oct. 3, 2002, A11

⁴¹ FT July 17, 2003

⁴² B.Week May 12, 2003, 24-25, Profits are back after a major cleanup.

<u>First Pacific en 2003</u>		
	<u>Chiffre d'affaires 2002</u>	<u>Profit/perte</u>
FP (activités à Hong Kong)	1 900 M\$	40 M\$
Indofood (50%)	2 200	89
PLDT (25%)	1 500	59
Metro Pacific (81%°)	94	-34

Sources : B. Week, May 12, 2003, 25, d'après First Pacific et des banques d'affaires.

Metro Pacific.

Metro Pacific Holdings est un conglomérat des Philippines, filiale de First Pacific qui au départ intervient dans les biens de consommation, l'immobilier, les télécommunications, la banque. Le conglomérat de Hong Kong réplique ainsi ce qu'il a fait avec succès, mais cette fois dans un pays de plus grande taille et avec un potentiel de croissance plus grand, du moins en principe. En une décennie il connaîtra plusieurs ondes de choc et son portefeuille d'activité sera réorganisé autour de l'immobilier, l'eau, la santé, les autoroutes. Ce groupe reste néanmoins un acteur d'importance dans les activités urbaines aux Philippines.

Jusqu'à la crise asiatique de 1997, il présente un profil de croissance mais les activités principales dans les télécommunications et l'immobilier sont consommatrices de capitaux et demanderont des années avant d'être rentables. Ses profits nets de 200 MPHP en 1993 et 1994, progressent à 513 MPHP en 1995 grâce à la forte croissance des télécommunications⁴³ et des filiales dans les biens de consommation. Il poursuit sur cette tendance en 1996 avec des profits nets de 844 MPHP et maintient ce niveau pour 1997. Le groupe, comme les autres de la place, est alors touché par la crise. La chute du peso vis à vis du dollar fait exploser sa dette ; les remboursements passent de 15.7 à 24 GPHP⁴⁴

L'immobilier.

Dans les activités immobilières **Fort Bonifacio** occupe une place particulière par son ambition, par la compétition qu'il suscite entre les conglomérats de la place, et par le dénouement. Au départ il s'agit d'une ancienne base militaire de 214 hectares, localisée dans Manille en prolongement du quartier des affaires de Makati très construit⁴⁵. Le propriétaire - Bases Conversion and Development Authority (BCDA) – et plus généralement le gouvernement décident de développer cette zone et d'en faire à terme un troisième centre d'affaires (CBD) après Makati et Ortigas développés par le groupe Ayala (Lorrain et Mouton, 2015)

Afin de garder la maîtrise du projet, la puissance publique crée une joint venture - Fort Bonifacio Development Corporation (**FBDC**) – dont elle détient 45%. La partie privée sera choisie après un appel d'offre. Le 6 janvier 1995, est proclamé vainqueur Bonifacio Land Corporation : le consortium dirigé par Metro Pacific⁴⁶ ; parmi ses membres on compte quelques poids lourds du secteur⁴⁷. La lecture de ce dossier nous apprend aussi que parmi les cinq groupes préqualifiés, trois se sont associés pour l'offre finale : Metro Pacific, Fil-Estate Land, the Armed Forces of the Philippines Retirement & Separation Benefits Systems. Devant le risque de surenchère le groupe Ayala, également finaliste, déclare qu'il adoptera une position prudente. En résumé, au début de 1995, le développement de

⁴³ La cession par Metro Pacific de 40% du capital de Smart Communications à Nippon Telegraph and Telecommunications (NTT) a dopé les profits. FT Feb 27, 1996. Une seconde vente d'actions à NTT, en 1999 générera un profit, la participation de MP passe de 52 à 38%, FT May 5, 1999

⁴⁴ FT Jan. 28, 1998, 16

⁴⁵ FT Feb 27, 1996 ; Sept 13, 1996 ; Aug 28, 1997 ; AWJ Jan. 9, 1995, 1 ; March 2, 1996 et Oct 9, 1996.

⁴⁶ AWJ Jan. 9, 1995. Ayala de son côté a comme partenaire Strait Steamship Land (Singapour), Pidemco et Marco Polo Développement une filiale de Wharf Group (Hong Kong) AWJ, Aug. 29, 1994 et Dec. 28, 1994.

⁴⁷ Urban Bank, Kuok Philippine Properties (groupe Kerry, présent en Malaisie, à Hong Kong et en Chine), Filinvest (groupe de la famille Gotianun, principal promoteur immobilier aux Philippines), SM Prime (ténor de l'immobilier commercial, créé par Henry Sy).

Bonifacio City est confié à une joint venture qui associe la puissance publique (45%) à **Bonifacio Land Corporation** (55%) dans laquelle Metro Pacific détient 40%. Cette JV est dirigée par M. Pascua (président et CEO), il est par ailleurs président de Metro Pacific. C'est un projet prévu sur 25 ans (1995-2020). Dans ce projet se joue une double concurrence entre deux quartiers et par là même entre les groupes qui les portent : Ayala pour Makati, First Pacific pour Fort Bonifacio. Le nouvel entrant a battu le conglomérat historique aux portes de ses terres, mais à quel prix ?

Au départ cette ville dans la ville est conçue pour offrir une grande qualité de service. Les mots qui reviennent dans la presse locale sont : Global City, the city within the city, the first "21st century city". Le projet des développeurs est d'offrir une Silicon Valley capable d'attirer des entreprises de nouvelles technologies. Lorsqu'il sera achevé ce quartier doit contraster avec le reste de la métropole surpeuplée, en offrant de bonnes infrastructures, avec des voies larges et de l'espace. Il est fait une distinction entre l'aménageur "*horizontal developer*" et les promoteurs-constructeurs, "*vertical developers*". Comme dans les parcs industriels promus en Chine par la ville Etat de Singapour un effort particulier est prévu pour les infrastructures qui précèdent les constructions. Metro Pacific envisage de s'associer avec des entreprises spécialistes: Australian Water Technologies⁴⁸, First Pacific Davis, Elyo (filiale de Suez Environnement). La planification spatiale assurée par Bovis⁴⁹ prévoit de manière optimiste un métro souterrain, l'implantation de la principale gare de la métropole, qui ne sont pas réalisées (en 2014), en revanche il y a bien une qualité des réseaux d'environnement tandis que les jeepneys et les tricycles à moteurs ne sont pas autorisés à entrer dans la zone.

Dès l'origine des interrogations ont été formulées pour savoir si le consortium vainqueur n'avait pas surpayé les terrains. En janvier 1995, un article du Asian Wall Street Journal, publié en première page, commençait ainsi : *The Philippine government emerged as the one clear winner*⁵⁰. Pour les réalistes le prix payé est cher. Le vainqueur a offert 33 284 pesos/m² (soit 39,17 GPHP au total, ou 1,6 G\$) alors que les quatre autres offres se tenaient juste en dessous de 25 000 pesos/m². Le marché immobilier à Manille a atteint un point haut ; les prix ont triplé au cours des années 1994-96, de sorte que tout le monde attend une correction. Elle interviendra avec la crise de l'été 1997 et l'effondrement du peso. Pour les optimistes le marché reste porteur, preuve en est la première pré-vente de 16 hectares, à l'automne 1996, qui rencontre un grand succès. Le prix de vente au mètre carré est plus de cinq fois supérieur au prix d'achat⁵¹. De plus, Metro Pacific a vendu, trois ans avant que le programme ne soit vraiment lancé, dans des tours jumelles de la zone, des appartements à 1 M\$ l'unité. Pour le directeur de FBDC sur la durée de l'opération il y aura plusieurs cycles mais cela ne met en péril l'opération et ces données ont été intégrées⁵².

Le projet va prendre un peu de retard. En 1999, seuls quelques bâtiments sont construits alors que toutes les infrastructures ont été réalisées ; elles ont la capacité de servir 2,9 Mm² (soit environ la surface de Makati)⁵³. Les développeurs de centres commerciaux commencent à s'y intéresser : Henry Sy (SM Prime) et Rustan (grande distribution alimentaire à Manille). La bourse de Manille a pris la décision de s'installer sur le site en 2005 ; la fin des travaux est prévue pour 2016⁵⁴. Une lettre d'intention a été signée avec Hitochu pour implanter un hôtel Grand Hyatt, en activité en 2015. En résumé, le programme a pris du retard avec les deux crises – asiatique et dotcoms – mais il progresse et sera mené à bien Il est maintenant considéré comme le second quartier d'affaires après

⁴⁸ Société d'ingénierie filiale de Sydney Water, compagnie publique de la Nouvelle Galles du Sud.

⁴⁹ Constructeur britannique, fusionné avec Lend lease, actif dans l'ingénierie de projets, (Lorrain, 2007, 83)

⁵⁰ Reginald Chua, A Winning Bid? AWJ Jan. 9, 1995, 1. Voir aussi un an plus tard, "Bonifacio Land was widely criticised for purchasing the site at a record 33 000 pesos/m²", FT Feb 27, 1996.

⁵¹ FT Sept. 13, 1996; prix moyen des pré-ventes 180 000 pesos/m². Selon un article sur MP les offres ont été faites autour de 160 000 pesos/m² ; voir aussi l'argumentation très optimiste du président et CEO de MP: FT Feb 27, 1996

⁵² FT Sept 13, 1996

⁵³ FT Sept. 28, 1999

⁵⁴ ABS-CBN News, 20 mars 2015

Makati, et se positionne comme un hub qui a réussi à attirer des entreprises de BPO (business process outsourcing), et de nombreux sièges d'entreprises multinationales. L'offre résidentielle se développe également de manière considérable⁵⁵.

On retrouve le même décalage que pour Suzhou Industrial Park ou la nouvelle capitale de Malaisie. Le métier d'aménageur suppose d'être solide financièrement. Ce n'était pas le cas de Metro Pacific fragilisé par sa dette, trop impliqué par les problèmes de Salim Group en Indonésie, cela explique le dénouement. Cette opération a débuté en 1995 pour développer une ancienne base militaire située en prolongement du quartier des affaires de Makati, en voie de saturation. L'Etat vend aux enchères une participation majoritaire. Metro Pacific bat le groupe Ayala en faisant une offre supérieure d'un tiers. Ensuite retournement de conjoncture ; Salim menace de sombrer en 1998 ; ses filiales sont mobilisées ; First Pacific, et par là même Metro Pacific, en fait les frais. La conjoncture se dégrade un peu plus avec la crise des dotcoms en 2001-02. First Pacific doit assainir son bilan et céder des actifs acquis en cycle croissant dont Fort Bonifacio. Ayala revient dans cette opération majeure à un prix bien plus bas que son offre initiale⁵⁶.

Les infrastructures.

Après sa sortie de l'opération de Fort Bonifacio, l'activité de Metro Pacific dans l'immobilier se trouve fortement amputée. Le conglomérat se réorganise en 2006 avec la création de Metro Pacific Investment Corporation (*MPI*) et se déploie dans les infrastructures. En 2008, MPI affiche des profits grâce à ses activités dans l'eau, les autoroutes et les hôpitaux⁵⁷.

Le secteur de *l'eau* sera la première grande opportunité. Maynilad, l'opérateur des réseaux d'eaux de l'ouest de la métropole, a eu pour actionnaires Benpres et Suez pendant six ans : entre l'été 1997 et l'automne 2003. Puis le gouvernement reprend 84% du capital. En juillet 2006, il organise un appel d'offre pour choisir un nouvel opérateur. Parmi les groupes intéressés on compte Ayala – déjà exploitant de la moitié est de la métropole -, un consortium large⁵⁸, et une joint venture entre la famille Consunji et Metro Pacific Investment Corp. MPI et son partenaire l'emportent. En décembre 2008 le conglomérat se renforce en reprenant les actions que Lyonnaise Asia Water (LAW) avait conservé au côté de l'Etat, tandis que LAW rentre dans son capital à hauteur de 7.75%⁵⁹. En 2013 Metro Pacific Investment détient 52,8% de Maynilad.

L'activité dans les *autoroutes* résulte de deux acquisitions à la fin de 2008 : Manila North Tollways Corp. (67%) et Tollways Management Corporation (45%). Cette activité représente alors un chiffre d'affaires de 5.2 GPHP. Au total le groupe exploite environ 64% des autoroutes à péage du pays.

Le groupe s'est aussi diversifié à la même époque dans la *santé* par des reprises de sociétés ou des partenariats :

- Makati Medical (chiffre d'affaires 3,2 GPHP en 2008, +19%). Cette société contrôle totalement Colinas Verdes Hospital Managers Corp. qui gère des hôpitaux pour d'autres institutions.
- Davao Doctors (34% en mai 2008)

⁵⁵ KMC MAG Group, Metro Manila Property Outlook 2014, p. 13.

⁵⁶ FT Nov. 25, 2002 ; AWJ Nov. 25, 2002, M2 ; B. Week, May 12, 2003, 25. Pour mémoire acquisition par le consortium dirigé par Metro Pacific en 1995 : 39.17 GPHP. Offre d'Ayala environ 29,29 GPHP. Prix de reprise en 2002 par Ayala 10,4 GPHP ou 200 M\$ (1\$= 52 pesos)

⁵⁷ Manila Standard Today, July 22-23, 2006. Pangilinan est président (chairman) et M. Lim président & CEO. GMANews, March 17, 2009. Voir aussi Metro Pacific Investments, Press Release, printemps 2009.

⁵⁸ Ce consortium comprend LILI Investments Services/Orix, Marubeni (maison de commerce japonaise associée un moment avec la Générale des Eaux en Chine), AES Corp. (électricien américain), YTL Power International (constructeur de Malaisie diversifié dans l'eau - Wessex Water - et dans les PPP).

⁵⁹ Après cet échange répartition du capital de MPI : public 1.9%, LAW 7.75%, Metro Pacific Holdings 90.35%. Auparavant le gouvernement détenait 84% de Maynilad Water et Lyonnaise 16%. MPI renforce son contrôle et passe à 51%, puis reprend 7.75% de LAW. GMANews, Feb. 20, 2009

- Cardinal Santos Medical Center (actif dans les hôpitaux de première catégorie).
- Signe du caractère porteur de ce secteur une filiale du fonds souverain de Singapour (GIC) investit en 2014, au côté de MPI.

En revanche MPI réduit son engagement dans le *loisir*. En 2008, il cède 21% de *Landco*, un promoteur spécialisé et en conserve 30%..

En octobre 2009 MPI acquiert les 10% que le fonds de pension de PLDT détient dans *Meralco*, le distributeur d'*électricité* à Manille, autrefois fleuron de la famille Lopez. Le groupe se positionne en vue d'une dérégulation de ce marché. Au printemps 2010 MPI et PLDT (toutes deux filiales de First Pacific) regroupent leurs participations dans Beacon Electric Asset ; ils contrôlent alors presque 35% de Meralco. Cette participation sera renforcée pour aboutir à un contrôle majoritaire (45% par Beacon Electric et 5% en direct pour MPI). En quatre ans (2006-2010), Metro Pacific parvient à reprendre deux fleurons d'une famille de l'establishment, les Lopez : l'électricité et l'eau.

En 2012, l'immobilier est reparti à la hausse⁶⁰. Le pays est en croissance autour de 5%. La plupart des grands groupes lancent des projets. Le président Benigno Aquino a approuvé deux projets d'autoroutes à péage (surélevées) à Metro Manille pour un montant de 48 GPHP (1.1 G\$); ils sont portés par San Miguel et Metro Pacific. Plus globalement le président invite les groupes à développer des infrastructures dans le cadre de PPP. L'effort pour réduire la corruption donne une meilleure image du pays et donc les financements étrangers affluent.

Le nouveau groupe Salim

Au milieu des années 1990 le groupe Salim correspondait à un groupe d'Indonésie diversifié à Hong Kong, à Singapour et aux Philippines et les activités dans ces pays étaient portées par des sociétés *ad-hoc*. Vingt ans plus tard, et quelques crises à négocier, le groupe a bien changé. Il s'est déporté sur Hong Kong par First Pacific. Cette société a réduit une bonne partie de ses activités dans le territoire et elle commande plusieurs filiales qui constituent la substance du groupe aujourd'hui. Le nouveau Salim Group est bien plus compact. Plusieurs des grandes filiales d'Indonésie ont été cédées et s'il garde de l'influence et mène des affaires dans ce pays c'est de manière plus discrète par des participations minoritaires – comme dans BCA – et des sociétés non cotées ; ses activités y sont plus difficiles à appréhender.

Rassemblé autour de First Pacific qui est contrôlé à 44,5% par la famille Salim, le groupe tire désormais l'essentiel de ses revenus des Philippines (voir schéma). Selon que l'on prend en compte le chiffre d'affaires ou les profits (part du groupe) la vision qui se dégage est assez différente. En 2013 le chiffre d'affaires de 6,2 G\$ s'explique pour 5,5 G\$ par Indofood un groupe en soi, parmi les grands de l'agro-alimentaire⁶¹. Le reste de l'activité vient essentiellement de Metro Pacific Investment Corporation. En considérant les profits, l'importance des activités aux Philippines ressort pleinement ; les contributions de PLDT et de MPI représentent les deux tiers des profits du groupe, d'un montant total de 467 M\$. Les activités matures –alimentaire et téléphone - portent le développement du reste du groupe dans les infrastructures : l'électricité (avec Meralco aux Philippines et PacificLight Power – PLP- qui exploite une centrale au gaz à Singapour), les mines dans l'or, l'argent et le cuivre (avec Philex), l'agro business aux Philippines (avec Roxas holdings Inc, RHI).

⁶⁰ FT May 31, 2012, 4 et July 11, 2012, 24.

⁶¹ First Pacific, Annual report, 2013 ; voir www.bloomberg.com (sur CAB). Indofood Sukses Makmur, organisé en cinq divisions : produits grand public ; meunerie par Bogasari qui a réintégré le giron ; Agribusiness groupe intégré à partir des plantations de palmiers ; distribution ; cultivation et process en Chine. <http://www.indonesia-investments.com/business/indonesian-companies>

La structure du groupe en 2013

- The Liem Investors → 44,48% First Pacific (HK), 6,2 G\$
- 100% CAB → 50,1% **Indofood** (5,47 G\$) (a)
 - 55,8% **MPI** (0,72 G\$)
 - 68,4% FPM Power (0,006 G\$)
 - 25,6% Philippine Long Distance Telephone (**PLDT**)
 - 31,2% Philex Mining Corp.
 - 79,1% FP Natural Resources

Sources, First Pacific, Annual report 2013

(a) chiffre d'affaires de la société concernée, en gras les sociétés les plus importantes

Enseignements.

Selon l'explication dominante et partagée par la presse économique et des observateurs de référence (Dieleman, 2007 ; Borsuk et Chng, 2014), le passage du fondateur à son fils Anthony Salim a permis de faire entrer ce conglomérat familial dans le monde du management moderne : du crony au manager. Il s'est développé, dans un premier temps, grâce à ses liens au président Suharto, il a survécu et s'est redéployé grâce aux compétences gestionnaires et stratégiques de la seconde génération. Salim Group serait un cas de référence dans l'émergence de conglomérats familiaux. Cependant cette lecture positive escamote quelques autres caractéristiques.

La transformation du groupe témoigne d'abord d'une formidable *flexibilité* et d'un *éclectisme*. Ainsi en 2002, la maison mère intime à First Pacific de vendre plusieurs actifs urbains ; le produit est destiné à réduire la dette et à se redéployer. Dans quels secteurs ? Le groupe s'intéresse autant aux biens de consommation qu'aux infrastructures (immobilier, télécommunications). Le succès d'Indofood, incite Anthony Salim à aller dans cette direction. Ces conglomérats peuvent passer sans problème d'un secteur à l'autre. Entrer dans les télécommunications sans expérience, en sortir quatre ans plus tard, repasser dans l'agro-alimentaire etc...

Cette flexibilité est servie par une grande *liberté de gestion* car le contrôle repose sur un petit nombre d'investisseurs fidèles : "the Liem investors - the Liem family, Sutanto Djuhar and his sons, Ibrahim Risjad, Sudwikatmono" (Dieleman, 2007b, 66). Leurs intérêts priment et la direction n'hésite pas à jouer avec les règles. Les tiers se trouvent souvent en position subordonnée. Ainsi au 1^{er} semestre 1998, les résultats de First Pacific sont en chute de 77%. Le problème est de réduire la dette et de disposer de liquidités pour secourir la maison mère en Indonésie. Malgré des recettes exceptionnelles, issues de ventes d'actifs, le dividende est réduit de façon drastique de 1,16 dollar par action à 32 cents ; les minoritaires se retrouvent mobilisés pour défendre la maison Salim. De même au moment du transfert du contrôle d'Indofood⁶². Le vendeur – Indofood - comme l'acheteur – First Pacific – sont contrôlés par la famille Salim. Dans un premier montage la vente de 60% du capital s'est fait à 6 000 roupies l'action, alors qu'à la bourse, ce jour là, le titre s'échangeait à 10 975 roupies. Comme le déclare la Chief Executive : *it's a big discount*. L'opération se fait au détriment des minoritaires mais pour la famille Salim elle permet de transférer la propriété d'un fleuron du groupe à une société de Hong Kong moins soumise aux risques politiques de l'après Suharto. Ces conglomérats familiaux sont moins attentifs à l'activité qu'au résultat net. Ce dernier varie considérablement en fonction des opérations exceptionnelles qui relèvent d'une politique discrétionnaire de la direction. L'interprétation de la santé de ce type d'entreprise doit donc prendre en compte ces mouvements qui peuvent volontairement masquer une situation qui se dégrade.

⁶² FT, Dec. 17, 1998.

Ce jeu avec les règles concerne aussi *les rapports nombreux à la puissance publique*. Dans le cas de l'opération géante de Fort Bonifacio, une ancienne base militaire, le groupe brouille les frontières avec la puissance publique. Comme propriétaire du sol cette dernière détient 45% de la co-entreprise en charge de l'aménagement ; en même temps Metro Pacific associe le fonds de pension de l'armée à son offre. On voit donc que l'accès à un cercle très fermé de décideurs facilite cette opération à un double titre : accès au terrain et un apport de financement. Ces bonnes relations peuvent aussi être mobilisées pour augmenter la profitabilité. Quelques mois après l'avoir emporté Metro Pacific se trouve mis en cause par une action en justice introduite par le groupe Ayala. Il est reproché à l'agence des armées qui gère le dossier d'avoir "significativement" changé les règles, après l'appel d'offre, en rendant éligibles à l'urbanisation 60 hectares (dans une opération totale de 214 ha) alors qu'ils étaient destinés à un terrain de golf. On comprend que cela change l'équilibre financier du projet et favorise Metro Pacific.

Enfin, un examen en détail de l'échafaudage des participations qui commandent le groupe fait ressortir un décalage majeur entre la *logique familiale* qui préside à sa gestion et la *nature publique d'un grand nombre de ses activités*. Aujourd'hui la maison Salim gère aux Philippines plusieurs biens essentiels : l'électricité, le téléphone fixe et mobile, l'eau, les autoroutes à péage, les hôpitaux, plusieurs journaux et une chaîne de télévision (Tiglaio, 2014). Il ne lui manque que les activités de développement urbain et de promotion pour être un groupe urbain total. Dans de nombreux pays au monde des missions publiques étendues appellent des règles de transparence. Or, outre les jeux avec les règles, évoqués, force est de constater que les trois structures de commandement qui assurent le contrôle de la famille sont localisées dans des places offshore. Les 44,48% de commandement de First Pacific sont répartis entre FPIL (BVI), pour 19,70% détenus totalement par Anthony Salim, et FPIL (Liberia), pour 24,78% dont 56,80% à Anthony Salim⁶³. CAB (contrôlée à 100% par First Pacific) qui porte les 50,1% d'Indofood est localisée à l'île Maurice. Le même dispositif de contrôle se retrouve au niveau de Metro Pacific Holdings et de MPI. En regard des règles en vigueur en Europe cette combinaison de sociétés offshore et de gestion de biens essentiels constitue un curieux attelage. Le fait qu'il soit accepté nous interroge sur la manière dont sont construites, aux Philippines, les catégories du public et du privé. Dans de nombreux autres pays une pareille intervention d'un groupe étranger, dans autant de biens publics, soulèverait les passions, indépendamment de tout résultat. Il suffit de penser à l'hyper réactivité de certaines associations dès lors qu'il est question d'une possible intervention privée, même pour un simple contrat de gestion à moyen terme. Autrement dit, dans certains pays, une certaine culture politique porte à une extrême attention, même pour des objets mineurs. Ici il s'agit d'interventions majeures.

Références

Bafoil, F., Capitalisme politique et développement dépendant en Asie du Sud-Est. *Revue de la Régulation*, 2013, 13 (1), p. 2-18. <hal-01024836>

Borsuk R., et Chng N., 2014. *Liem Sioe Liong's Salim Group: The Business Pillar of Suharto's Indonesia*. Singapour, ISEAS Publishing.

Dieleman M., 2007a. *How Chinese are Entrepreneurial. Strategies of Chinese Business Groups in Southeast Asia? A Multifaceted Analysis of the Salim Group of Indonesia*. Leiden University Press.

Dieleman M., 2007b. *Rhythm of Strategy : a Corporate Biography of the Salim Group of Indonesia*. Amsterdam University Press.

⁶³ First Pacific Company Ltd, News release, Hong Kong May 1st, 2006; Liem investors reorganize their interests in First Pacific.

Lorrain D., "Varieties of capitalism. What urban firms tell us". To be published in Morel Journal, C., and Pinson, G., (eds.). *Debating the Neoliberal City*. Farnham, Ashgate Publishing, 2015

Lorrain D., Mouton M., Les conglomérats familiaux (5). Ayala Corporation, *Flux*, à paraître, mis en ligne avril 2015 ; www://enpc.fr/chaire-ville ; publications/fabrique urbaine

Morel Journal, C., and Pinson, G., (eds.). *Debating the Neoliberal City*. Farnham, Ashgate Publishing, 2015

Sato Y., 1993. The Salim Group in Indonesia: the Development and Behavior of the Largest Conglomerate in Southeast Asia. *The Developing Economies*, XXXI-4, december 1993, 408-441.

Tiglao R.D., 2014. How Salim group skirted foreign ownership limits. *Manila Times*, March 3.

<http://www.manilatimes.net/how-salim-group-skirted-foreing-ownership-limits>