

ALCATEL EN THAILANDE

Document de Georges Jaffrès

1 - LES TELECOMS EN THAILANDE	1
2 - LES PROJETS ALCATEL	4
3 - IMPLANTATION ALCATEL EN THAILANDE	5
4 - LES OPERATIONS.....	7
5 - LE SUIVI FINANCIER.....	10

1 - LES TELECOMS EN THAILANDE

1.1 SITUATION INITIALE

Les télécommunications thaïlandaises sont régies par une « charte des télécommunications » datant des années 50 qui instituait un monopole d'état sur le secteur.

Cette charte créait trois organismes en charge des télécommunications :

- PTD (Post & Telegraph Department) - En charge de la poste et du télégraphe de l'époque.
- TOT (Telephone Organization of Thailand) - En charge de la téléphonie nationale
- CAT (Communication Authority of Thailand) - En charge de la téléphonie internationale et des réseaux de transmission de données (Telex)

Les télécommunications sont alors peu développées, avec quelques centraux téléphoniques dans les grandes villes. Cela durera jusque dans les années 70.

1.2 EVOLUTION

Pendant la guerre du VietNam, la Thaïlande fut la base arrière américaine la plus importante. A la fin de cette guerre (1975), le pays, peu développé, rencontre une période d'instabilité politique qui s'atténuera au fil des années. Le pays se développe, surtout le tourisme, l'agriculture et l'industrie de transformation (textile notamment) qui nécessite beaucoup de main d'œuvre bon marché. Les infrastructures se développent très doucement. La Thaïlande, monarchie constitutionnelle, a son économie régie sur la base de plans quinquennaux. Les télécommunications ne font pas exception. Un budget est alloué pour une période de cinq ans. Les derniers plans furent :

5 ^{ème} Plan	1982 - 1987
6 ^{ème} Plan	1987 - 1992
7 ^{ème} Plan	1992 - 1997
8 ^{ème} Plan	1997 - 2002
9 ^{ème} Plan	2002 - 2007

1.2.1 Le 5^{ème} Plan

Il consistait surtout en l'installation de réseaux d'abonnés dans les grandes villes. La société du groupe CGE, « Les câbles de Lyon », en charge à l'époque des réseaux de câbles pour le téléphone obtenait un contrat de câbles d'abonnés avec la TOT. Cette première implantation nous sera fort utile pour les contrats à venir.

1.2.2 Le 6^{ème} Plan

Le réseau téléphonique, à la fin des années 80, était encore constitué de centraux électromécaniques fournis par Ericsson et NEC. Les centraux locaux n'assuraient pas la taxation des communications longue distance qui était centralisée au niveau des centres de transit.

TOT lança un plan de modernisation de ces centraux pour « électroniser » l'acheminement et la taxation.

Alcatel CIT obtenait le contrat de modernisation de ces centraux, appelé projet « E400 », qui fut mené à bien. Cependant, la fonction de taxation à la durée sur les centraux locaux ne fut jamais utilisée, le gouvernement n'ayant jamais modifié le système de taxation à l'unité à l'aide d'une loi forcément impopulaire.

Le sixième plan prévoyait aussi une extension du nombre de lignes d'abonnés relativement limitée (< 200 klignes). Le taux de pénétration, à la fin de ce plan, était d'environ d'une ligne pour 100 habitants, largement au-dessous de celui des pays industrialisés (1 ligne pour 5 habitants à l'époque).

1.2.3 Le 7^{ème} Plan

A la fin du 6^{ème} plan, la croissance thaïlandaise (>10 %) est alors à son plus fort niveau. Les infrastructures de télécoms sont incapables de soutenir cette croissance. Les principaux obstacles sont :

- Un monopole d'état qui empêche tout développement extérieur à une administration incapable de développer son réseau par elle même.
- Une bureaucratie hiérarchisée, doublée d'un clientélisme, que nous appellerions en Occident de la corruption.

Le gouvernement réagit en autorisant l'intervention du secteur privé sous la forme de concessions. Leur originalité tient à leur caractère BTO (Build, Transfer, Operate). Le concessionnaire finance et construit le réseau, le transfère à un organisme d'état et l'exploite pendant une durée déterminée. Il n'y a pas de prix pour la concession. L'état récupère un pourcentage du revenu d'exploitation.

- La loi du monopole d'état sur la propriété des équipements n'a pas besoin d'être modifiée.
- Cependant, les concessionnaires ayant peu d'actifs ont un bilan un peu déséquilibré. En général, dans les autres pays, les concessions sont du type BOT (Build, Operate,

Transfer). Les concessionnaires conservent la propriété des équipements jusqu'à la fin de la concession.

- Le revenu des concessions est très dépendant du revenu global du système et sujet aux fluctuations de trafic et de tarification, cette dernière étant de surcroît du ressort de l'Etat.

Ces concessions visent à développer les réseaux mobiles et fixes.

Réseaux mobiles

Deux concessions sont accordées initialement pour les réseaux cellulaires analogiques :

- Au groupe Shinawatra, pour la bande des 9000 Mhz
- Au groupe UCOM, pour la bande des 800 Mhz

Principalement dû au sous-dimensionnement chronique du réseau fixe, le « cellulaire » explose et atteint plusieurs milliers d'abonnés en quelques années, bien avant la plupart des pays européens qui ne décolleront qu'avec l'arrivée du GSM.

Réseaux fixes

Les autorités élaborent un plan visant à ramener le taux de pénétration à une ligne pour 10 habitants.

Les régions téléphoniques furent alors réorganisées et le pays divisé en cinq zones :

- Bangkok
- Nord
- Centre
- Sud
- Est

Deux concessions furent proposées :

- Bangkok (1 zone)
- Province (4 zones)

Les concessionnaires, ne voulant prendre aucun risque, imaginèrent des projets « turn-key » consistant en l'installation de lignes d'abonnés, la construction de centraux locaux et la construction de la transmission locale (centres locaux – satellite). Ces concessions étaient réservées à des sociétés thaïlandaises qui avaient pour obligation d'utiliser les services d'un « strategic partner », en fait un opérateur reconnu dans le monde des télécoms. Un appel d'offre national fut émis, les concessions devant être attribuées au « mieux disant » sur le pourcentage des revenus reversé à TOT.

La première concession fut attribuée à un grand groupe thaïlandais opérant surtout dans le secteur agro-alimentaire, le groupe CP, qui désirait se diversifier. Ce dernier créa pour l'occasion une filiale Télécom, Telecom Asia, avec comme « strategic partner » ATT.

La seconde fut attribuée à une société créée pour l'occasion : Thai Telephone & Telecom, avec comme partenaires Jasmine, Loxley, Italthai, déjà impliqués dans des projets Télécoms, une société financière de la Thai Farmer Bank et NTT comme « strategic partner ».

Tous les grands constructeurs mondiaux se mobilisaient pour obtenir une part du marché de fourniture et d'installation. Telecom Asia, et TT&T, sociétés privées, ne passèrent pas d'appel d'offre mais demandèrent aux principaux constructeurs de soumettre une offre.

2 - LES PROJETS ALCATEL

Depuis le début des années 80, Alcatel CIT cherchait à élargir ses parts de marché et prospectait de nouveaux pays.

Parmi ceux-ci, les pays émergents du Sud-est asiatique, dont le taux de croissance ne cessait d'augmenter, devenaient de plus en plus intéressants.

Deux pays allaient spécialement retenir l'attention d'Alcatel CIT : la Thaïlande et la Malaisie.

La fusion avec ITT et les règles internes de « sourcing » firent en sorte qu'Alcatel CIT se vit attribuer la prospection en Thaïlande. L'importance en taille des contrats signés, tant Transmission que Commutation, allait conduire à la constitution d'une structure locale importante.

Alcatel n'avait aucun produit à proposer pour les réseaux mobiles et le marché se répartit entre Ericsson et Nokia.

Pour les réseaux fixes, Alcatel se mobilisa d'abord sur la première concession faite à Telecom Asia. Une équipe fut constituée pour élaborer et soumettre une offre. La branche commutation fut chef de file de ce projet en charge de la coordination avec la branche transmission d'Alcatel-CIT et avec les « Câbles de Lyon » pour la partie réseau d'abonnés.

Telecom Asia demandait une offre « back to back » avec le contrat de concession en renvoyant sur le fournisseur la responsabilité totale de la construction du réseau vis-à-vis de TOT. Le but était donc de rédiger une proposition « Turn-key », incluant un financement pour l'ensemble des 500 KI. Une équipe fut détachée à Bangkok en janvier 1991. Le travail consista en un « survey » du réseau existant, une étude de la demande sur le terrain et le dimensionnement du nouveau réseau. L'offre fut soumise deux mois plus tard.

Le coup d'état de 1991 interrompit les négociations. Elles reprirent quelques mois plus tard. Telecom Asia décida de séparer l'ensemble du projet en trois lots correspondants à trois zones géographiques de Bangkok. Ces lots furent attribués à Siemens, NEC et Alcatel.

NEC et Siemens signèrent rapidement leurs contrats. Alcatel butait sur le projet de financement. Les négociations s'arrêtèrent lors des désordres de mai 1992. Le contrat n'était toujours pas signé.

A la fin de 1992, les Américains firent le « forcing » diplomatique pour introduire ATT (aujourd'hui Lucent, fusionné avec Alcatel). Le groupe CP, qui possédait aux USA de gros intérêts dans l'agroalimentaire, fut contraint de renier sa lettre d'intention de commande à Alcatel et attribua le troisième lot à ATT.

Éliminé du projet de Telecom Asia, Alcatel se retourne alors sur la concession de province. Les offres demandées étaient séparées en quatre sections :

- Le réseau d'abonnés
- Le centre de gestion et de facturation
- La transmission
- La commutation

Le réseau d'abonnés était confié à une compagnie thaïlandaise, Italianthai avec laquelle travaillaient « Les Câbles de Lyon ».

Le centre de gestion et de facturation fut attribué à une société du groupe « Jasmine » pour laquelle Sofrecom fournit son produit.

En décembre 1992, la zone « nord et sud » fut attribuée à Alcatel pour la transmission et à Ericsson pour la commutation.

En juin 1993, la zone « centre et est » fut attribuée à Alcatel pour la commutation et à NEC pour la transmission.

3 - IMPLANTATION ALCATEL EN THAILANDE



La législation sur l'industrie ainsi que le droit du travail n'autorisaient les sociétés étrangères qu'à fonctionner sous trois formes

- Le « Representative office » ou bureau de représentation n'est autorisé qu'à effectuer de la prospection.
 - La « Branch » d'une société étrangère (que l'on traduit très mal par succursale) n'est autorisée qu'à importer les équipements d'un contrat signé (offshore ou on shore) et à les installer.
- La « Company » (à majorité thaïlandaise ou étrangère) est autorisée à effectuer certaines opérations de fabrication.

3 -1 LES IMPLANTATIONS ANTERIEURES

Les opérations d'ITT puis des différents groupes d'Alcatel depuis les années 1970 ont nécessité un certain nombre « d'établissements stables » légalement implantés. L'histoire du groupe Alcatel en Thaïlande démarre avec la construction dans les années 70 d'une usine ITT en charge de la fabrication de combinés téléphoniques pour le compte de la TOT qui en avait le monopole. Cette usine était juridiquement une société à majorité étrangère bénéficiant à l'époque de privilèges spéciaux (droits de douane principalement) dus aux traités

commerciaux entre les USA et la Thaïlande. Cette société, qui mutera au fil des ans, est encore aujourd'hui la base de l'organisation Alcatel en Thaïlande.

« Les Câbles de Lyon » créèrent une « branch » pour la réalisation de leurs premiers contrats. Ils créèrent par la suite une Joint Venture avec leur partenaire thaïlandais pour plus de flexibilité dans leurs opérations.

Les Belges de BTM créèrent leur « branch » pour réaliser quelques petits contrats transmission qu'ils obtinrent.

3 - 2 ALCATEL CIT (THAILAND BRANCH)

Pour réaliser les premiers contrats transmission (signés par Alcatel CIT), les services juridiques de CIT décidèrent de créer une « branch » Alcatel-CIT en 1993. Cette « branch » allait servir d'ossature à la réalisation des contrats. Dans la terminologie anglo-saxonne, une « branch » n'est pas identique à une succursale à la française. Elle est considérée comme une société à part entière (mais sans capital ni Board of Directors) qui a les mêmes obligations légales, fiscales et financières qu'une autre société. En Thaïlande, elle est enregistrée pour réaliser des projets précis et ne peut s'en écarter.

3 - 3 ALCATEL INDUSTRIES THAILAND

Le contrat de commutation, signé en 1993, comportait une clause de fabrication locale pour au moins 50% du matériel installé. Une société fut créée avec un partenaire thaïlandais (la société COMET du groupe Jasmine) qui détenait 40% des parts, Alcatel-CIT détenant les 60% restants.

Elle devait commencer par réaliser des travaux d'assemblage de CKD/SKD importés par Alcatel-CIT Thailand branch, puis par la suite faire de la vraie fabrication locale. Trois étapes étaient prévues :

- Assemblage et test
- Fabrication mécanique
- Fabrication électronique

Seules les deux premières étapes furent réalisées.

Nous nous sommes aperçus par la suite que la loi thaïlandaise n'autorisait pas une société étrangère à réaliser des travaux sur du matériel qui n'était pas dans ses stocks (Hire of works). Il fallut donc transférer une partie de capital sur d'autres partenaires thaïlandais.

Cette société nous fut aussi bien utile pour la configuration et le test du matériel de transmission, bien qu'aucune valeur ajoutée locale ne nous fût demandée.

3 - 4 EVOLUTION VERS ALCATEL THAILANDE

Après le changement de direction en 1995, Alcatel se restructure sur le monde entier. Les anciennes unités nationales (CIT, SEL, BTM, etc.) voient leurs responsabilités diminuer au profit des « areas ». Les Branches (Commutation, Transmission, etc.) disparaissent au profit des « Business Divisions » (BD).

Dans ce cadre, il nous fut demandé un effort de regroupement dans le pays avec pour objectif une seule société Alcatel en Thaïlande.

Il fut décidé d'utiliser la première société ITT, coquille vide, mais toujours enregistrée avec ses droits antérieurs. On lui donna le nom d'Alcatel Thailand (AT)

- Alcatel CIT (Thailand Branch), ne pouvant être fermée avant la fin des garanties du projet initial, fut vidée de son contenu et son personnel transféré chez AT.
- Alcatel BTM (Thailand Branch) fut fermée. A cette époque, les Belges n'avaient plus aucune activité.
- Alcatel Industries Thailand fut fermée. Ses activités et son personnel furent transférés chez AT.
- L'unité ABS s'occupant du privé fut aussi intégrée.
- Les anciens « Câbles de Lyon » devenus CEGELEC, puis Alcatel Câbles, puis Alcatel Contracting furent les derniers à être intégrés à cette structure sous la forme d'une BD.

Avant l'an 2000, nous disposions en Thaïlande d'une unique société composée de BD's et de services centraux (Finance, Logistique, Communication, etc.)

4 - LES OPERATIONS

Nous entendons ici les opérations au sens large du terme qui définissent la véritable structure d'un établissement stable. L'importance des contrats nécessita un transfert de compétence et de responsabilité vers du personnel local pour des raisons évidentes de coût. Ce fut, à mon avis, probablement la partie qui posa le plus de problèmes. Le personnel français envoyé sur place pour démarrer les opérations n'était ni motivé, ni formé pour ce transfert de connaissances. Cependant, après une période de dix huit mois à deux ans, le nombre des expatriés permanents était retombé à moins de dix personnes pour environ trois cents thaïlandais.

4 - 1 ORGANISATION INITIALE

Cette organisation était bâtie sur le modèle CIT pour la réalisation des contrats signés par elle.

Commercial

Ce ne fut pas un service commercial à part entière, lequel restait en France. Il était constitué :

1. d'un représentant qui assurait la liaison entre la France et les clients.
2. d'un embryon de service projet qui était une annexe du service projet France.

Chantiers

La partie « Services » des contrats était rédigée en monnaie locale : le baht. Même si cette monnaie était convertible et pouvait être transférée en France, il était important de minimiser les coûts en faisant réaliser le maximum d'installation par du personnel local. La rapidité d'exécution des contrats nécessita au début la présence de nombreux expatriés qui furent assez rapidement remplacés par des ingénieurs et des techniciens parfaitement qualifiés.

Fabrication

La première unité de « fabrication » a été mise en service lors du premier contrat transmission pour :

- Réparer les écarts de livraison de la branche Transmission.
- Répondre rapidement aux nombreuses demandes de modification du client en reconfigurant le matériel.

Lors du premier contrat commutation, cette activité fut réalisée par Alcatel Industries Thailand et permettait de montrer l'existence d'une part locale. Au vu des perspectives de l'époque sur le marché thaïlandais, visant à arriver à environ 1 ligne téléphonique par habitant, il avait été décidé de prévoir une implantation industrielle en trois étapes.

1. Assemblage et test

C'est ce qui fut fait tant pour les équipements Transmission que Commutation. Au milieu de la phase de réalisation des contrats, tous les équipements étaient livrés en SKD.

2. Fabrication mécanique

Il existe en Thaïlande de très bons fabricants qui ont les mêmes critères de qualité que les fabricants européens à des prix nettement plus compétitifs. La plupart des éléments mécaniques, y compris les bâtis, furent au final fabriqués localement.

3. Fabrication électronique

Il était envisagé de monter une ligne de fabrication de cartes d'abonnés ce qui représentait la plus grosse part du montant des équipements et pouvait permettre une substantielle économie de coût. Malheureusement, la crise de 1997 remit tout en question et l'évolution du réseau téléphonique prévue par la suite ne justifiait plus une telle activité.

Service Financier

C'était un service standard, avec comme principales activités :

1. Comptabilité
2. Contrôle budgétaire
3. Gestion des ventes et facturation

Cette dernière activité qui mobilisait plusieurs personnes à cause de la découpe et de la complexité des contrats était rendue encore plus ardue avec la gestion de la TVA entre la France et la Thaïlande. Le regroupement de toutes ces activités dans une seule société locale signataire des contrats a facilité ces transactions.

Logistique

Elle avait trois volets :

1. Importation des équipements

La Thaïlande présente les particularités douanières suivantes :

- Les droits sont plus élevés pour des CKD/SKD que pour des équipements complets.
- La TVA est payable au passage en douane en même temps que les droits.
- Des licences d'importation sont demandées pour les équipements radio. Elles sont accordées de manière très précise et pour chaque élément (émetteur, guide d'onde, antenne, etc.)

Pour ces raisons et aussi pour éviter de « négocier » en direct avec les douanes, nous avons toujours utilisé les services d'une société de transport et de dédouanement qui était le correspondant thaïlandais des transitaires SCAC et SDV.

2. Gestion des stocks

3. Achats

Nous avons mis en place, avec l'aide de CIT, une gestion rigoureuse des achats (Qualification, Appel d'offres, etc.) qui nous a permis de faire des économies dans un pays où tout se négocie.

Cette rigueur s'est ensuite diluée avec l'apparition des BD's qui prétendaient s'occuper elles-mêmes de leurs achats.

Ces activités, pour des raisons culturelles et linguistiques, étaient réalisées par du personnel local tout à fait compétent.

Administration

La fonction principale était la gestion du personnel car nous avions du mal à comprendre que la principale difficulté était de pouvoir conserver le personnel plutôt que celle de pouvoir le licencier.

Dans un contexte de compétition extrême, il a toujours fallu trouver un compromis entre une politique salariale réaliste et le maintien de personnes compétentes.

Une gestion d'évolution de carrière avec les formations appropriées était un « must » dans un pays de culture d'entreprise anglo-saxonne.

4 - 2 EVOLUTION AVEC LES « BUSINESS DIVISIONS »

La structure précédente a été conservée à peu de chose près. La gestion de personnel est devenue un service à part entière. Un service de communication a été rajouté.

La plus grande difficulté a été d'obliger les BD's à se couler dans le moule alors que toutes rêvaient de recréer leur propre structure.

C'était également le cas pour nous qui étions rattachés à la zone Asie – Pacifique mais dont les dirigeants peu habitués à l'export avaient du mal à nous comprendre.

5 - LE SUIVI FINANCIER

En 1997, la Thaïlande était le pays responsable de la grave crise économique qui ravageait l'Asie du Sud Est et dont certains pays comme les Philippines et l'Indonésie ne se sont jamais remis. Cette crise, purement financière au début, eut pour cause un différentiel énorme des taux d'intérêt locaux (15 pour le baht thaïlandais) et offshore (6 pour le dollar) à cette époque. La banque de Thaïlande soutenait les compagnies financières locales qui tiraient grand profit de cet état de fait en maintenant une parité fixe entre le baht et le dollar. Quand les spéculateurs ont commencé à attaquer le baht, la banque de Thaïlande, au lieu de laisser flotter le baht, a usé de ses réserves de change pour le soutenir, amenant le pays à la faillite avec pour conséquences :

- Une perte de confiance internationale et l'intervention du FMI
- Un chômage de masse qui fut estimé à environ deux millions de personnes en 48 heures. La mentalité thaïlandaise et leur manière de réagir à l'adversité évitèrent cependant les problèmes sociaux.
- La faillite de ces compagnies financières et de quelques banques locales, avec des créances irrécupérables pour certaines banques étrangères.
- La dévaluation « de facto » du baht qui perdit au moins la moitié de sa valeur dans un premier temps.
- La faillite des compagnies industrielles travaillant sur des contrats rédigés en devises. Evidemment, les compagnies de télécoms avec des dépenses en dollars et des revenus en baht se retrouvèrent en première ligne.

La gestion de ces impayés dépassait alors le cadre de l'ingénieur d'affaires traditionnel. Une structure spéciale se mit alors en place tant en France qu'en Thaïlande. Cette histoire nécessiterait un volume à elle toute seule !

GLOSSAIRE

- ABS: Alcatel Business System
- ATT: American Telephone and Telegraph
- BTM: Bell Telephone Manufacturing
- CEGELEC: Compagnie Générale d'Entreprises Electriques
- CGE: Compagnie Générale d'Electricité
- CKD/SKD: Complete Knock Down / Semi Knocked Down
- E400: Electronisation du CP400
- GSM: Global System Mobile
- ITT: International Telephone and Telegraph
- NTT: Nippon Telegraph and Telephone
- SEL: Standard Elektrik Lorenz
- Sofrecom: Société Française d'Etude et de Réalisation d'Equipements de Télécommunications