

# Les patrons espagnols s'attaquent

Bâtiment, télécommunications, énergie, banque... Dopées par la demande soutenue sur leur marché, les entreprises espagnoles ont chaussé des bottes de sept lieues pour avancer hors de leurs frontières, décidées à rattraper leur retard.

ENQUÊTE RÉALISÉE PAR BÉNÉDICTE ALANIOU  
AVEC MARC LOMAZZI



« **M**AIS ils sont combien ces Espagnols ? » Cette phrase, entendue dans la bouche d'un actionnaire français lors de l'assemblée générale d'Eiffage, le 18 avril dernier, résume bien le sentiment général. Le numéro 3 de la construction en France tente, en effet, de résister aux assauts de l'hispanique Sacyr, pourtant deux fois moins gros que lui. Après une année 2006 marquée par l'arrivée en France de cinq grands acteurs de l'immobilier espagnol, dont Metrovacesa et Inmobiliaria Colonial, la tendance ne semble pas près de ralentir. Portées par treize années de croissance ininterrompue, nos voisins ont le vent en poupe et des réserves d'euros très confortables

pour investir en Europe. Pas seulement dans le secteur du bâtiment... Telefonica est désormais le deuxième opérateur téléphonique européen, Banco de Santander la première banque de la zone euro, et Ferrovial le leader mondial de la gestion d'aéroports après son rachat du britannique BAA l'année dernière. En 1993, les groupes espagnols avaient investi 1,87 milliard d'euros à l'étranger ; en 2006, ils ont dépensé près de 59 milliards d'euros.

#### L'Amérique du Sud comme première zone d'expansion

La baguette magique de nos voisins a un nom : l'Union européenne. « Pendant des années, nous avons laissé passer les trains, explique Angel Laborda, directeur de la conjoncture

de Funcas, la Fondation des Caisses d'épargne. Nous étions un pays isolé, exclu de la compétition internationale. L'entrée dans l'Europe en 1986 a été déterminante. » L'adhésion a entraîné une manne de fonds européens, destinés à améliorer les infrastructures du pays, dont ont notamment bénéficié les sociétés du bâtiment.

Parallèlement, l'Espagne a profité, à partir des années 1990, d'un mouvement de privatisation en Amérique latine. Les monopoles d'Etat dans les télécoms, l'électricité, l'eau ou la banque ont disparu et les grandes sociétés espagnoles étaient aux premières loges. « Les Français qui voient arriver ces Espagnols sont surpris. Ils ignorent que 30 % des bénéfices des entreprises cotées à la

Bourse de Madrid proviennent d'Amérique du Sud, précise Philippe Chevassus, chef d'entreprise français installé en Espagne et fondateur de *Courier d'Espagne*, un journal destiné aux expatriés français installés de l'autre côté des Pyrénées. Ils ont les moyens de leurs ambitions. »

#### L'excellent niveau de formation des managers

L'entrepreneur souligne également la grande qualité de la formation de ces nouveaux conquistadores. « Ils ont des écoles de commerce de premier plan où les élèves suivent des cursus internationaux », rappelle Philippe Chevassus. L'Espagne a quatre établissements dans le Top 100 mondial établi par le « Financial Times ». « Cela permet aux dirigeants de s'appuyer sur des managers de haut niveau », confirme Rafael Pampillon, directeur de l'Institut de l'entreprise de Madrid. Une nouvelle génération ambitieuse dont le point commun est, selon Philippe Chevassus, « l'audace ».

Cette offensive espagnole ne doit cependant pas faire oublier que l'Espagne reste le 5<sup>e</sup> pays de l'Union européenne. « Elle a pris sa juste place derrière l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la France et l'Italie. Elle a simplement rattrapé une partie de son retard », précise Angel Laborda. Sauf qu'elle donne l'impression d'être sur tous les fronts. « Il y a un effet d'optique », confirme Jean-Charles Raufast, associé au cabinet de conseil Ernst&Young Espagne. « Avec le rachat de Brandt, l'offensive sur Eiffage, la Coupe de l'America à Valence, les Français ont l'impression de voir des Espagnols partout. Même le meilleur cuisinier du monde, Ferran Adria, l'est ! Les entreprises espagnoles ont tout simplement perdu leurs complexes. » ■

## REPERES



### L'Espagne, c'est...

- ▶ 506 000 km<sup>2</sup>.
- ▶ 43,3 millions d'habitants.
- ▶ 3,7 % de croissance par an en moyenne entre 1996 et 2006.
- ▶ 6 sociétés espagnoles dans l'Eurostoxx 50, l'indice des 50 plus grosses entreprises européennes.
- ▶ 2 écoles de commerce espagnoles dans les cinq premières européennes.
- ▶ 58,8 milliards d'euros investis par les entreprises espagnoles à l'étranger en 2006, dont 4,9 milliards d'euros en France. En 1996, le montant total de ces investissements n'était que de 5 milliards d'euros.

## QUESTIONS A...

▶ Mauro GUILLEN, professeur de management international à l'Université de Pennsylvanie\*

### « Quinze ans pour devenir les meilleurs du monde »

#### Qu'est-ce qui explique le dynamisme des grands groupes espagnols ?

Leur développement est le fruit d'un processus qui s'est étalé sur quinze ans. Il y a eu deux facteurs-clés : l'entrée de l'Espagne dans l'Europe en 1986 et le passage à l'euro en 1999. Cela a favorisé la concurrence et l'obtention par les groupes de capitaux à un meilleur prix.

#### Leur expérience sud-américaine les a-t-elle aidées ?

Quand les entreprises espagnoles ont commencé à sortir du pays, au début des années 1990, elles n'étaient pas de taille à rivaliser en Europe. Elles sont allées en Amérique du Sud où un certain nombre de secteurs s'ouvraient à l'économie de marché : les banques, les télécoms, l'énergie... Parler la même langue a beaucoup facilité les choses. L'Amérique du Sud leur a servi de tremplin pour revenir en Europe et jouer à un autre niveau.

#### Comment a évolué le style des dirigeants de ces entreprises ?

On a assisté à un changement de génération. Jusque-là, les entreprises espagnoles, cantonnées à leur marché domestique, étaient dirigées par des gens plus âgés. Les quadras et les quinquas ont pris les commandes. Ce sont des managers formés à l'international. Prenez Ferrovial, le leader

mondial de la gestion d'aéroports, fondée par le père de l'actuel dirigeant. Le fils, qui a fait ses études aux Etats-Unis, a pris les manettes il y a huit ans. De 5 %, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international est passée à 40 %.

#### Où, de préférence, les sociétés espagnoles s'implantent-elles ?

Certaines sont déjà présentes aux Etats-Unis. Elles sont aussi dans toute l'Europe, mais c'est en Grande-Bretagne qu'elles ont réalisé leurs plus grosses opérations parce que c'est le pays européen le moins protectionniste. Maintenant, elles se déploient en Europe de l'Est. Pour la Chine et l'Inde, en revanche, c'est un peu tôt. Il ne faut pas oublier que ce que font les entreprises françaises depuis un siècle, les espagnoles le font depuis seulement une quinzaine d'années. Parties de rien, elles sont, aujourd'hui, dans certains domaines, parmi les meilleures du monde.

(\*) Mauro Guillen est l'auteur de « *El auge de la empresa multinacional española* » (NDLR : l'essor des multinationales espagnoles). Editions Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid, 2006. Non traduit en français.



© Fundación Rafael del Pino.