

## INTRODUCTION

L'infrastructure est en quelque sorte un concept fluide qui décrit le système physique et social essentiel aux populations mondiales et aux entreprises. Le développement des infrastructures est une condition *sine qua non* du développement économique d'un pays.

Le développement des économies, la croissance mondiale et la démographie sont autant de vecteurs de croissance du marché des infrastructures. Ce besoin en infrastructure est aussi bien soutenu par les pays émergents en quête de nouveaux projets que par les pays industrialisés où le maintien et la réhabilitation des infrastructures sont une nécessité.

La mondialisation et la libéralisation des économies, couplées à l'impécuniosité des États et à la pression sur les dettes publiques, réduisent drastiquement les budgets publics. Cela favorise une externalisation au secteur privé du financement et de la structuration des nouveaux projets. C'est l'essor majeur des projets PPP à financement privé dont le modèle privilégié est le *Build Operate Transfer* (BOT<sup>1</sup>) où le secteur privé a la charge du financement, de la construction et de l'exploitation de l'infrastructure, tout en garantissant à l'État un contrôle sur le développement du projet. Précédemment financés par les banques, un nouvel acteur pénètre ces dernières années le marché : les fonds d'investissement en infrastructure.

Initialement prêteurs secondaires, présents sur les secteurs de l'énergie, des télécommunications et de l'immobilier, les fonds d'investissement percent les secteurs du transport et de l'environnement,

---

1. Voir le glossaire.

et tendent à prendre une place toujours plus prépondérante. Après une présence encore exceptionnelle et contenue dans des participations minoritaires de projets, quelques exemples fracassants marquent toutefois la presse de ces dernières années. Que se passe-t-il ? Sommes-nous à l'orée d'une révolution sur ce marché ? En 2009, la presse titrait magistralement l'attribution pour 2 milliards d'euros du plus gros projet de traitement d'eau au monde (usine de dessalement de l'État du Victoria en Australie) à un consortium composé à 39 % de fonds d'investissement. En 2013, c'est au tour de l'Écosse d'attribuer le plus grand contrat de son histoire (les autoroutes M8, M73 et M74) à un consortium composé à 80 % de fonds d'investissement. En 2015, c'est le projet d'émissaire (tunnel) d'eaux usées de Londres (*Thames Tideway Tunnel*) de 4,2 milliards de livres qui est attribué à un consortium composé à 100 % par des fonds d'investissement et qui sera suivi d'autres projets.

Pourquoi les fonds d'investissement en infrastructure s'attaquent-ils aux secteurs du transport et de l'environnement ? Quelles sont leurs ambitions ? Pourquoi ces nouveaux acteurs deviennent-ils incontournables ? Comment cette concurrence menace-t-elle les entreprises d'infrastructure et pourquoi ?

Le but de cet ouvrage est de démontrer en quoi l'arrivée et les ambitions des fonds d'investissement en infrastructure posent une dynamique concurrentielle nouvelle et réelle pour les entreprises d'infrastructure. Se retrouvant progressivement cantonnées aux seules activités de construction et d'exploitation, hautement concurrentielles, risquées et peu profitables, leur avenir pourrait s'avérer très incertain.

Dès lors, quelles sont les alternatives pour les industriels ? Comment repenser leur *business model* ?

Après avoir expliqué cette tension concurrentielle, cet ouvrage propose des pistes d'adaptation de la stratégie des entreprises d'infrastructure susceptibles de leur permettre de tirer avantage de ce nouvel environnement concurrentiel.

Les industriels des infrastructures face aux fonds d'investissement : s'adapter, se réinventer.