



D. DROUET
D. SELLIER

LES RESEAUX PROFESSIONNELS DE MAITRES D'ŒUVRE A L'EXPORTATION

**Le cas des ingénieries
aux Pays-Bas et au Danemark**

Etude réalisée pour le

Ministère de l'Équipement, des transports et du logement

Direction des Affaires économiques et internationales

Sous-direction du bâtiment et des travaux publics

- Décembre 1999 -

Ministère de l'Équipement, des transports et du logement
Direction des Affaires économiques et internationales
Sous-direction du bâtiment et des travaux publics
92055 La Défense Cedex
Tél : 01 40 81 27 28

SOMMAIRE

PRESENTATION	1
PREMIERE PARTIE - NOTE DE SYNTHESE	2
1. Des ingénieries performantes à l'international et très impliquées dans des réseaux.	3
2. Caractéristiques des réseaux.	5
21. Une expérience de plusieurs décennies, mobilisant des entreprises en majorité indépendantes.	5
22. Des positionnements " <i>produit - marché</i> " privilégiant souvent un client particulier.	6
23. Statut et organisation : la recherche d'équilibre entre formalisme et efficacité.	7
3. Dynamiques de développement, difficultés et apports des réseaux.	8
31. A la recherche d'avantages concurrentiels... parfois avec le soutien de la puissance publique.	8
32. Un apprentissage long et toujours difficile.	9
33. Des résultats souvent conformes aux objectifs, quelques retombées inattendues.	12
34. Perspectives : une période charnière pour les réseaux généralistes.	14
4. Conclusion	15
DEUXIEME PARTIE - FICHES DESCRIPTIVES	19
<u>Pays-Bas</u>	
Nedeco	20
Nethconsult	24
Nedeco-Nethconsult	28
Euroconsult	31
<u>Norvège</u>	
Norplan	34
<u>Danemark</u>	
Dangroup	39
Denconsult	44
Danroad	47
Danrail	50
Danport	53
Dancem	55
Danwaste	58
ANNEXES	61
- Données générales sur l'ingénierie néerlandaise	62
- Données générales sur l'ingénierie danoise	65
Liste des entretiens.	67

PRESENTATION

A partir d'entretiens effectués au Danemark et aux Pays-Bas en Octobre et Novembre 1999, ce rapport présente la situation des "*réseaux professionnels de maître d'oeuvre à l'exportation*" dans ces deux pays. Il a été préparé, à la demande de la Direction des Affaires Economiques et Internationales du METL ⁽¹⁾, par D. Drouet et D. Sellier (Société RDI ⁽²⁾).

L'objectif est d'étudier les dispositifs d'internationalisation conjointe (partenariats, réseaux professionnels) ⁽³⁾ mis en place par des sociétés d'ingénierie intervenant dans le champ de l'équipement (bâtiment, routes, infrastructures...) ou dans des domaines connexes (environnement...).

Le rapport est organisé en deux parties :

- Une *note de synthèse* rapproche les observations faites sur les douze réseaux identifiés (principales caractéristiques et éléments disponibles en terme de retour d'expérience), tout en faisant référence au contexte de l'ingénierie dans les deux pays. Elle s'interroge, en conclusion, sur les enseignements pour l'ingénierie française.
- La deuxième partie présente chacun des réseaux sous forme de *fiches analytiques détaillées* ⁽⁴⁾ : domaines d'intervention, étapes de développement, identité des membres, objectifs et statut, organes et règles de fonctionnement, liens avec la puissance publique, principaux marchés et niveau d'activité, retour d'expérience, perspectives affichées...

En complément sont récapitulées en *annexes* des données plus générales sur la situation de l'ingénierie dans les deux pays.

⁽¹⁾ Un groupe de pilotage, animé par la DAEI, s'est réuni à trois reprises (20-7, 6-10, 7-12-99) pour assurer l'orientation et le suivi du travail. Ont participé à ces réunions : MM. J.M. Etienne, X.E. Guérin, A. Badrichani, E. Lancelot et Mme F. Marion (DAEI), Mmes Ch. du Mazel (CFCE) et M. Moreau (Syntec), MM. M. Bonnet (PUCA) et F. Ancel (AFEX). Par ailleurs les PEE de La Haye (M. Y. Tatibouet) et de Copenhague (M. Cl. Chardet et Mme A. Nielsen), ainsi que Mme I. Moreau (CNOA) doivent être remerciés pour leur aide.

⁽²⁾ Recherche Développement International - 10 rue St Marc 75002 Paris.

⁽³⁾ Il ne s'agit ici d'étudier que les réseaux ayant un caractère formel et pérenne (réseaux dits "*permanents*") et non les associations temporaires entre entreprises autour d'un projet ponctuel. Sortent aussi du champ de l'étude les réseaux de filiales d'un même groupe et les nombreux cas de sociétés conjointes créées avec des firmes locales dans les pays clients.

⁽⁴⁾ Une des fiches concerne un réseau norvégien (Norplan), car celui-ci a pour membre une filiale d'un groupe d'ingénierie danois.

PREMIERE PARTIE
NOTE DE SYNTHESE

La présente note de synthèse rappelle la place importante des ingénieries néerlandaise et danoise à l'international et souligne que les principales sociétés sont (ou ont été), en quasi totalité, impliquées dans des "réseaux permanents d'entreprises" tels que définis pour cette étude (c'est à dire des réseaux ayant un caractère formel et pérenne et non des associations temporaires entre entreprises autour d'un projet ponctuel). Est ensuite récapitulée la chronologie de l'apparition de ces réseaux, leurs particularités, leurs objectifs, ainsi que les éléments disponibles sur les résultats obtenus et les difficultés rencontrées. En conclusion sont discutés les apports des approches en réseaux permanents par rapport aux autres modes de développement à l'international, ainsi que leur intérêt éventuel pour l'ingénierie française.

1. Des ingénieries performantes à l'international et très impliquées dans des réseaux.

Les Pays-Bas et le Danemark occupent, en matière d'ingénierie, une place relative très importante à l'international : bien que les PIB néerlandais et danois ne représentent respectivement que 25 % et 11 % du PIB français, les leaders internationaux de l'ingénierie néerlandaise pèsent davantage à l'international que les français, tandis que le chiffre d'affaires cumulé à l'international des trois premiers danois atteint 35 % de celui des neuf premiers français. On notera aussi - contrairement aux Français qui sont presque tous affiliés à des groupes - que la quasi totalité des leaders Danois et Néerlandais sont des sociétés indépendantes. (tableau 1 ci-contre).

Parallèlement à ce premier constat - et sans établir prématurément un lien de cause à effet - il faut souligner que presque toutes les principales sociétés d'ingénierie de ces deux pays sont actuellement (ou ont été pendant une période de leur développement) impliquées dans un ou plusieurs réseaux. (tableau 2 ci-après).

Pays - Bas

• Fugro	Nethconsult
• Arcadis	Nedeco, Euroconsult, Nethconsult (via Arcadis Bouw/Infra)
• Tebodin (HBG)	Nethconsult (depuis 1995), Nedeco (jusqu'en 1995).
• Haskoning	Nedeco
• Grontmij	Euroconsult (jusqu'en 1999)
• DeWeger A&C	Nedeco
• NACO	<i>Non recensé dans un groupement</i>
• Delft Hydraulics	Nedeco
• Tauw Beheer	<i>Non recensé dans un groupement</i>
• Witteveen et Bos	Nedeco, Nethconsult (depuis 1997)
• DHV	Nedeco
• Oranjewoud	Nethconsult

RDI

Tableau 2 (1^{ère} partie). Appartenance des principaux ingénieristes néerlandais à des réseaux permanents.

Pays-Bas	Danemark	France	CA (M Euros) ⁽¹⁾	
			Internat.	Total
Fugro (bourse) (7) ⁽²⁾			599	n.d.
Arcadis (11)			357	569
		Egis (CDC) (19) ⁽²⁾	259	n.d.
		Systra (SNCF, RATP) (29)	157	n.d.
	Cowi Consult (46) ⁽²⁾		100	181
		Technip (bourse, pétr.) (51)	89	n.d.
	Carl Bro (52)		85	159
		GTM (Suez - Lyonn.) (53)	78	n.d.
Tebodin (HBG) (56)			73	132
Haskoning (57)			71	143
		BCEOM (CDC) (62)	60	n.d.
	Ramboll (66)		58	154
		Safege (Suez-Lyonnaise)	30	68
		Sogreah (105)	25	84
		Grontmij	20	282
Weger (Hask.) (119)			19	n.d.
NACO (125)			18	n.d.
		ADP (131)	17	n.d.
		OTH (132)	16	53
Delft Hydraulics (145)			12	n.d.
		Sodeteg (Thomson) (148)	11	72
Tauw Beheer (169)			9	68
Witteven + Bos			8	45
DHV			n.d.	198
		Serete (Jacobs Eng.)	n.d.	174
Oranjewoud			n.d.	125
		Setec	n.d.	78
		Coteba Mngt (Vivendi)	n.d.	66
	Kampsax		n.d.	48
	NIRAS		2	31
	B&K Group		2	24

⁽¹⁾ Chiffres d'affaires 1998 (à l'international et total) tous domaines confondus (donc non limité au chiffre d'affaires dans le domaine de l'équipement).

⁽²⁾ Les nombres entre parenthèse indiquent, pour les seules entreprises classées par la revue ENR, leur rang mondial en fonction du CA à l'international déclaré pour l'année 1998. N'ont pas été mentionnés les groupements néerlandais Nethconsult et Nedeco, qui figurent respectivement aux 2^e et au 20^e rang de ce classement, mais pour lesquels le CA international retenu correspond à la totalité des ventes de leurs membres (et non au seul CA généré par les réseaux). Le classement ENR présente donc des doubles - comptes particulièrement importants dans le cas des sociétés néerlandaises, de sorte qu'il aboutit à surestimer fortement le poids global de l'ingénierie néerlandaise à l'international (environ d'un facteur 2). Ceci doit être souligné car les analyses de cette revue servent fréquemment de référence pour des études comparatives entre pays.

RDI

Tableau 1. Recensement des principales sociétés d'ingénierie à l'international (Pays-Bas, Danemark, France).

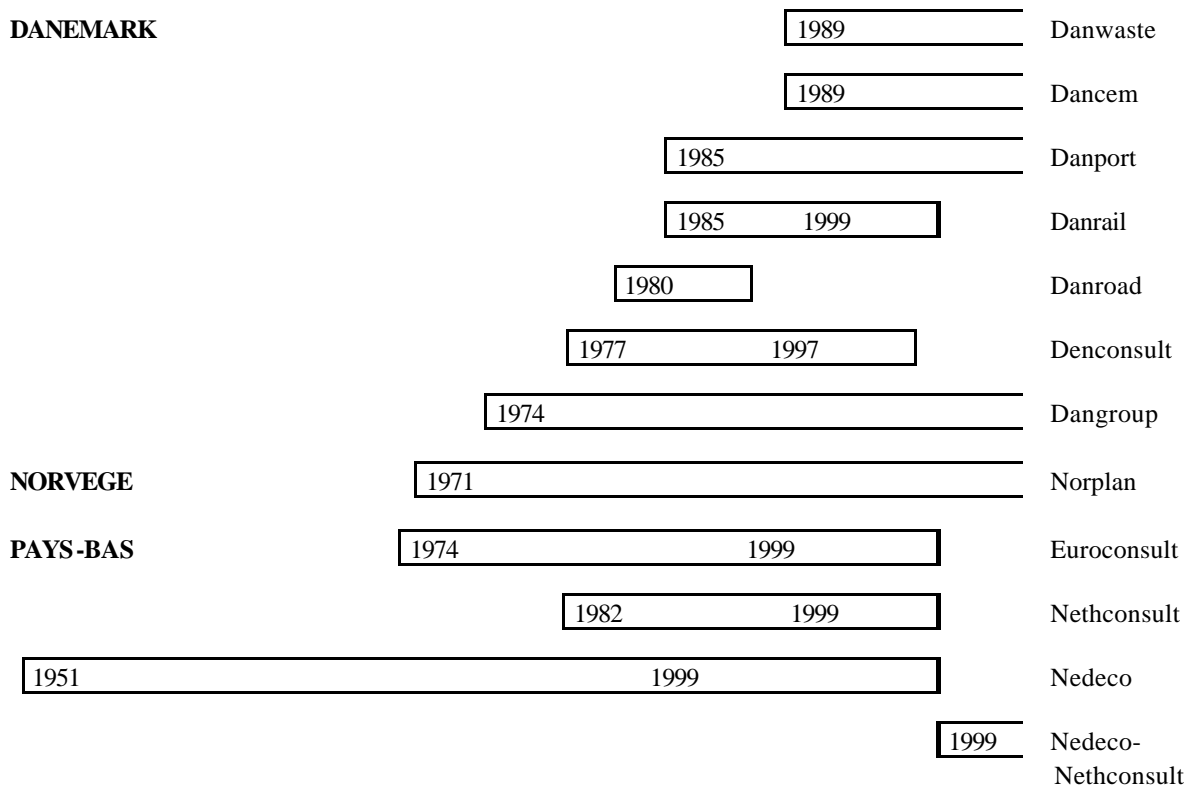
Source : d'après classements de la Swedish Federation of Architects and Consulting Engineers, de la revue Engineering News Record ("*International Design Firms*") et rapport Szilberek ("Le positionnement de l'ingénierie française à l'international").

Danemark

- Cowi Consult Dangroup (jusqu'en 1977), Danport, Danrail, Norplan
 - Carlbro Dangroup, Danrail
 - Ramboll Group Dangroup
 - Kampsax Danroad
 - NIRAS Dangroup (jusqu'en 1995), Denconsult (qu'il a intégré)
 - B&K Group Dangroup (jusqu'en 1995)
-

*RDI***Tableau 2** (2^{ème} partie). Appartenance des principaux ingénieristes danois à des réseaux permanents.**2. Caractéristiques des réseaux.****21. Une expérience de plusieurs décennies, mobilisant des entreprises en majorité indépendantes.**

A l'exception du réseau néerlandais Nedeco, dont le démarrage remonte à 1951, la plupart des réseaux a été mise en place pendant les années 1970 et 80. Trois réseaux ont disparu, en tant que tel, à la fin des années 1990, tandis que les deux principaux réseaux néerlandais (40 membres au total) sont aujourd'hui en cours de rapprochement (tableau 3).

**Tableau 3.** Chronologie de l'apparition des réseaux d'ingénieristes.*RDI*

Les partenaires des réseaux sont en grande majorité des entreprises de statut privé, indépendantes et spécialistes de l'ingénierie et des études. Les établissements financiers (Banques, Fonds de pension) ne sont qu'exceptionnellement présents. Seul un groupement (Danwaste) associe une société d'ingénierie à un équipementier et à un

opérateur de services. On compte cependant parmi les membres de certains réseaux quelques organismes publics (institut de recherche appliquée, établissements publics) et de rares filiales de groupes. Il s'agit toujours de partenariats purement nationaux (à l'exception de Nethconsult qui inclut une société immatriculée en Belgique). Le nombre de membres par réseau varie de deux à plusieurs dizaines et la taille de ces membres va de l'entreprise individuelle à la société de plusieurs milliers de salariés (tableau 4).

• <u>Nedeco</u> : 10 (500 à 6.000 employés).	• <u>Dangroup</u> : 2 (4 à la création ; 2.000 employés).
• <u>Nethconsult</u> : 30 (y.c. une société belge et un Institut Public de Recherche ; 50 à 5.000 employés).	• <u>Denconsult</u> : 2 (200 - 300 employés).
• <u>Nedeco/Nethconsult</u> : environ 40 prévus	• <u>Danroad</u> : 2 (dont 1 partenaire public).
• <u>Euroconsult</u> : 2 puis 1 (rachat en totalité par l'un des partenaires en 1999).	• <u>Danrail</u> : 3 (2 sociétés de 2.000 employés, 1 partenaire public).
• <u>Norplan</u> : 4 (15 lors de la création ; 70 à 250 employés).	• <u>Danport</u> : 2 (1 société de 2.000 employés, 1 partenaire public).
	• <u>Dancem</u> : 10 (ingénieurs conseil individuels).
	• <u>Danwaste</u> : 4 (1 ingénierie, 1 équipementier, 1 fonds de pension, 1 partenaire public).

Tableau 4. Nombre et taille actuels des membres des réseaux.

RDI

22. Des positionnements "produits - marchés" privilégiant souvent un client particulier.

Il existe à la fois des réseaux diversifiés et des réseaux spécialisés (tableau 5). Les premiers sont plus anciens (apparition dans les années 1970), leur création correspondant à la prise de conscience dans ces deux "petits" pays de la nécessité de regrouper les forces de l'ingénierie nationale pour être à l'échelle des sociétés concurrentes sur des marchés extérieurs et pour faire face à l'ouverture des marchés européens. Les seconds (spécialisés dans les domaines du développement rural, des routes, des ports, du rail, etc) sont apparus, surtout au Danemark, pendant les années 1980, les pouvoirs publics jouant un rôle direct ou indirect dans leur création.

Rares sont les réseaux qui travaillent à l'échelle mondiale. Ils sont, pour la plupart, focalisés sur des régions géographiques particulières, par exemple les PECO (réseaux travaillant notamment sur financements de l'Union Européenne) et les Pays du Sud (réseau travaillant sur financement multilatéraux et, dans une moindre mesure, bilatéraux). On observe aussi certains effets de la présence historique (Néerlandais en Indonésie) et de la recherche de proximités (Danois en Europe de l'Est et dans les Pays Baltes). De façon générale, l'Amérique Latine est très mal couverte (manque de compétences linguistiques adaptées) et aucun réseau ne s'intéresse aux pays de l'OCDE (où les entreprises des deux pays se développent davantage par rachats ou implantations directes).

Les trajectoires de développement des réseaux s'attachent souvent à un client particulier. Les financeurs multilatéraux (Banque Mondiale, Banques Asiatique et Africaine de Développement) constituent ainsi l'axe fort de plusieurs réseaux. Pour d'autres, ce sont les programmes de l'Union Européenne (vers les PECO, les Pays

Méditerranéens ou les PED), ce qui donnent lieu à des alliances avec des ingénieristes d'autres pays (dont des français) pouvant parfois durer plusieurs années sur certains programmes. On observe enfin que l'aide bilatérale (Danida pour le Danemark, Minbuza pour les Pays-Bas) s'avère surtout importante pour de "petits" réseaux (les montants sont faibles et les Agences de Coopération nationales préfèrent des interlocuteurs multiples aux grands réseaux).

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nedeco : diversifié / ingénierie + assistance technique <ul style="list-style-type: none"> - Couverture mondiale (hors PECO) - Financeurs multilatéraux, multinationales. • Nethconsult : diversifié / assistance technique <ul style="list-style-type: none"> - Surtout PECO - Sur financement de l'UE. • Nedeco/Nethconsult : généraliste <ul style="list-style-type: none"> - Couverture mondiale - Clientèles multiples. • Euroconsult : développement rural, irrigation <ul style="list-style-type: none"> - Europe Est, Asie, Afrique - Financements UE et multilatéraux. • Norplan : diversifié <ul style="list-style-type: none"> - Afrique, autres Pays du Sud - Financements multilatéraux (Banque Mondiale). | <ul style="list-style-type: none"> • Dangroup : diversifié / assistance technique <ul style="list-style-type: none"> - PECO essentiellement, Liban - Sur financement de l'UE. • Denconsult : socio-économie du développement rural <ul style="list-style-type: none"> - Pays du Sud - Sur financement bilatéral (Danida). • Danroad : ingénierie routière <ul style="list-style-type: none"> - Pays du Sud - Financeurs multilatéraux. • Danrail : ingénierie ferroviaire <ul style="list-style-type: none"> - Europe Est, Asie, Afrique - Banque Mondiale, BAD. • Danport : ingénierie portuaire, formation <ul style="list-style-type: none"> - PECO, notamment Pays Baltes - Bilatéral (Danida pour formation). • Dancem : assistance technique, cimenteries <ul style="list-style-type: none"> - Pays du Sud, PECO - Financeurs multilatéraux, ingénieristes danois. • Danwaste : études, ingénierie et gestion des déchets urbains <ul style="list-style-type: none"> - Europe, Moyen Orient - Financement de l'UE, Danida. |
|---|---|
-

Tableau 5. Positionnement "produits x marchés" des réseaux.

RDI

23. Statut et organisation : la recherche d'équilibre entre formalisme et efficacité.

Les réseaux ont presque tous adopté un statut de société (avec répartition du capital en fonction de l'importance des partenaires ou de façon égalitaire). Ces sociétés sont dirigées par un Conseil d'Administration et un Directeur (parfois assisté d'un Comité de Direction, appliquant des règles plus ou moins formalisées pour la sélection des projets et la structuration des équipes). Elles n'ont pas toujours de personnel en propre pour la préparation des offres et seules quelques unes ont leur propre personnel d'exécution. (Dans ce dernier cas, les sociétés fonctionnent comme de véritables entreprises conjointes et non plus comme des structures légères chargées d'alimenter leurs membres en contrats).

L'action des réseaux est presque exclusivement tournée vers le marketing (aucun ne s'intéresse par exemple à la R&D ou à la formation du personnel). Plusieurs réseaux disposent d'organes spécifiques à vocation commerciale (Comité Marketing) et animent des groupes de travail par domaines sectoriels. Certains disposent de bureaux à l'étranger (le plus souvent mis à disposition par les sociétés membres, mais parfois aussi en propre).

Pour le financement, les solutions les plus fréquentes reposent sur un pourcentage des chiffres d'affaires générés (royalties), un forfait (contribution annuelle décidée en Conseil d'administration), ou encore une formule mixte (royalties - forfait). Dans certains cas le réseau conserve la totalité du chiffre d'affaires généré et se limite à verser des dividendes aux sociétés actionnaires (voir tableau 6).

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nedeco</u> : Fondation + Société.
- Conseil d'Administration, "Comité des Sages",
Groupes de travail. - Cotisations annuelles (différenciées selon la taille des membres). • <u>Nethconsult</u> : Société.
- Conseil d'Administration, Comité Marketing,
Groupes de travail. - Forfait plus royalties (plusieurs niveaux de %). • <u>Nedeco/Nethconsult</u> : Société.
- Organes et règles de fonctionnement en cours de définition. • <u>Euroconsult</u> : Société.
- Conseil d'Administration. • <u>Norplan</u> : Société.
- Conseil d'Administration, Direction, Divisions techniques, Bureaux à l'étranger. - Royalties | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dangroup</u> : Société.
- Conseil d'Administration, Comité de Direction. - Contributions fixes (royalties jusqu'en 1998). • <u>Denconsult</u> : Société (aujourd'hui devenue une division de la société Niras). • <u>Danroad</u> : Société mixte (puis service de l'Administration Centrale).
- Chiffre d'affaires sur projet (comptabilité autonome). • <u>Danrail</u> : Société.
- Conseil d'Administration, Comité de Direction. - Chiffre d'affaires sur projets. • <u>Danport</u> : Société (économie mixte).
- Conseil d'Administration, Comité de Direction. - Chiffre d'affaires sur projets. • <u>Dancem</u> : Société.
- Conseil d'Administration. - Chiffre d'affaires sur projets. • <u>Danwaste</u> : Société (économie mixte).
- Conseil d'Administration. - Chiffre d'affaires sur projets. |
|---|--|
-

Tableau 6. Statut, principaux organes et modes de financement.

RDI

3. Dynamiques de développement, difficultés et apports des réseaux.

31. A la recherche d'avantages concurrentiels... parfois avec le soutien de la puissance publique.

Les objectifs des réseaux (tableau 7) relèvent tout d'abord de la recherche d'avantages concurrentiels, notamment en terme d'accès à l'information (partage d'information et de contacts), de flexibilité, de taille, de complémentarité des prestations (réalisation de grands contrats, possibilités de prestations combinées), d'efficacité commerciale et de crédibilité (partage de références, démultiplication des accès personnalisés aux décideurs...). Il s'agit aussi de réduire les coûts commerciaux et de valoriser différentes synergies (partages de personnels, externalisation de la fonction marketing international, etc).

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nedeco</u> : recherche de taille critique et de maîtrise des coûts. • <u>Nethconsult</u> : développement international en maîtrisant les coûts. • <u>Nedeco/Nethconsult</u> : couverture mondiale (réponse à la globalisation des marchés). • <u>Euroconsult</u> : élargir la gamme des compétences à | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dangroup</u> : recherche de taille critique par rapport à la concurrence. • <u>Denconsult</u> : obtention de contrats auprès des financeurs multilatéraux. • <u>Danroad</u> : repositionnement des personnels de la Direction des Routes. • <u>Danrail</u> : valoriser les complémentarités entre |
|---|---|
-

l'international.	opérateur public et sociétés privées.
• <u>Norplan</u> : volonté de couverture mondiale.	• <u>Danport</u> : valoriser les complémentarités entre opérateur public et société privée.
	• <u>Dancem</u> : mise en commun de moyens marketing.
	• <u>Danwaste</u> : offres complètes (ing. et exploitation).

RDI

Tableau 7. Principaux objectifs affichés par les réseaux.

De façon générale tous les réseaux se défendent de bénéficier de liens privilégiés avec la puissance publique. Ils insistent plutôt sur leur indépendance et sur les difficultés qu'ils rencontrent auprès des pouvoirs publics nationaux. Cependant une observation attentive montre que de multiples relations existent : soutiens lors de la phase de démarrage ; présence de représentants des Ministères aux Conseils d'Administration; concertations informelles fréquentes ; prise en charge de certaines activités récurrentes (publications) ; rôle important des financements bilatéraux dans l'activité de certains réseaux... (voir tableau 8 ci-contre).

32. Un apprentissage long et toujours difficile.

Nos interlocuteurs sont unanimes : la création et le développement d'un réseau ne sont jamais faciles. De multiples conflits et difficultés engendrent des frustrations parmi les membres : comportements opportunistes de certains partenaires (perturbant l'équilibre coopération - concurrence) ; conflits pour le leadership des projets ; conflits relatifs aux frontières de l'activité du réseau ; contraintes résultant d'un formalisme excessif ou au contraire de l'absence de codification des procédures ; manque de souplesse des systèmes de financement ; problèmes liés à la personnalité du directeur et difficultés du management pour maintenir la confiance des partenaires... Des problèmes spécifiques aux partenariats public - privé ont aussi été mentionnés : décalages "culturels" compliquant la réalisation d'un travail conjoint ; aléas politiques auxquels est soumis le partenaire public...

Implications lors de la création des réseaux néerlandais :

"Le rôle du Ministère (adhésion dès 1952 à Nedeco) a été d'initier des rapprochements entre petits bureaux d'ingénierie, mais aussi avec les postes du Ministère à l'étranger... On peut dire que cela a très bien fonctionné : très vite les entreprises se sont débrouillées toutes seules" (Direction des Affaires Internationales du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau).

"En 1982, lors de sa création, c'est Nethconsult qui a souhaité que certains représentants ministériels soient présent au Conseil d'Administration" (Direction des Affaires Internationales du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau).

"A l'origine, il n'y avait pas de représentant du Ministère de l'Environnement dans Nedeco... Le Ministère a été invité à se joindre au réseau pendant les années 90, car le nombre de membres de Nedeco ayant baissé, le VROM a été sollicité pour suggérer des idées de nouveaux champs d'intervention dans les domaines de l'eau et de l'environnement... L'idée était d'ouvrir le champ de compétences du réseau et de créer de nouveaux groupes de travail... Du point de vue du

Ministère, il n'était pas inintéressant d'être associé à la promotion d'activités d'intérêt général, cela pouvait contribuer notamment à promouvoir ses propres intérêts à l'international" (Service des Affaires Internationales - Ministère en charge de l'Environnement).

Implications dans le fonctionnement des réseaux néerlandais :

Plusieurs Ministères (Transports, Travaux Publics et Eau ; Environnement ; Affaires Etrangères) sont présents au Conseil d'Administration ou au "Comité des Sages" de ces réseaux (Ils prennent aussi en charge une publication périodique de Nedeco et participent aux groupes de travail thématiques).

"Jusqu'à il y a dix ans, le Ministère jouait un rôle plus important de promotion de la profession et de coordination de l'ingénierie... Maintenant la profession s'organise surtout elle-même. Il existe cependant toujours une "plate forme à l'exportation", sous la présidence du Prince Klaus (dont ONRI assure le secrétariat), à laquelle participent les Ministères de l'Environnement, des Transports, des Affaires Etrangères et de l'Economie, ainsi que des représentants des différentes branches de l'ingénierie et des ingénieristes intégrés aux constructeurs" (Direction des Affaires Internationales du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau).

"Le Ministère des Affaires Economiques est réservé quant à une participation à Nedeco et n'y apparaît que dans le Conseil des Sages... Il a souvent adopté la politique de la "chaise vide"". (Service des Affaires Internationales - Ministère de l'Environnement - VROM).

"Il y a une culture du consensus : contacts fréquents entre ONRI, le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère des Affaires Economiques et le patronat". (Division de la politique et des financements à l'exportation - Ministère des Affaires Etrangères).

"Le Ministère des Transports et de la Construction ("partie sèche") est sans doute plus actif que le Ministère de l'Environnement (partie "humide") dans le réseau Nedeco" (Service des Affaires Internationales - Ministère de l'Environnement - VROM).

.../...

Tableau 8. Eléments sur l'implication des pouvoirs publics dans les réseaux.

RDI

"C'est important pour les entreprises membres de pouvoir montrer que le gouvernement s'intéresse à leurs activités. Mais, concrètement, nous n'avons pas d'input actif. La seule contribution importante est d'apporter des informations sur la politique globale de l'environnement et de mieux prendre en compte des intérêts de l'ingénierie... Le rôle du Ministère des Transports est plus fondamental, en raison de l'expérience de très haut niveau et de ses connaissances en ingénierie publique (barrages, digues...)" (Service des Affaires Internationales - Ministère de l'Environnement - VROM).

Implications dans la fusion Nedeco - Nethconsult :

"Du point de vue du Ministère, il est préférable d'avoir un seul contact et un seul interlocuteur... cette fusion permettra de récupérer des gros ingénieristes tels que Tebodin, Fugro... Ainsi pour l'organisation d'une conférence à Beijing, le Ministère peut s'adresser directement à Nedeco / Nethconsult qui se charge d'identifier les ingénieries compétentes en complément des participants universitaires et équipementiers" (Direction des Affaires Internationales du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau).

"L'Advisory Board ne jouait plus aucun rôle actif dans Nedeco... Mais, a priori, notre participation dans une structure de ce type serait à l'avenir plus appropriée, car on n'y traite pas des aspects financiers des projets" (Service des Affaires Internationales - Ministère de l'Environnement - VROM).

"Nous n'aurons pas un rôle moteur... Nous avons dit aux entreprises : si vous souhaitez réactiver le réseau sur une nouvelle base, nous vous accompagnons, mais nous n'aurons plus de rôle actif et nous ne sommes pas demandeurs" (Direction des Affaires Internationales du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau).

Implications dans les réseaux danois :

Les principales modalités d'articulation avec la puissance publique peuvent être caractérisées comme suit. Dangroup : articulation au programme "private sector development" de Danida ; Danroad : la Direction des routes est la force motrice du projet ; Danrail : rôle clé de la stratégie du partenaire public ; Danport : partenaire public plus "suiviste" ; Dancem : aide publique sollicitée, mais non obtenue, pour lancer le réseau ; Danwaste : influence de la mairie de Copenhague et aide financière au démarrage du réseau.

Commentaires en comparaison avec la situation néerlandaise : "A la différence du Danemark, les autorités hollandaises ont soutenu la constitution des réseaux... elles voyaient l'avantage de n'avoir qu'un seul partenaire à qui s'adresser... Ce schéma de coopération ne peut plus exister au Danemark car la compétition entre entreprises est allée trop loin" (responsable d'entreprise danoise).

RDI

Tableau 8 (Suite). Eléments sur l'implication des pouvoirs publics dans les réseaux.

A un niveau plus structurel peuvent intervenir des événements déstabilisants, comme la cessation d'activité d'un partenaire, un changement de statut (ex. : privatisation des Chemins de Fer Danois qui a modifié leur stratégie vis-à-vis du groupement Danrail), la prise de contrôle d'un membre par un groupe étranger (ex. : Volund dans Danwaste), ou encore une autonomisation trop forte de la structure gestionnaire du réseau qui "échappe" alors à ses membres (ex. : Nedeco à la fin des années 1970). Il faut enfin tenir compte de phénomènes de démobilisation, lorsque le groupement n'apporte pas ce qu'il promettait, devient trop coûteux par rapport à ce qu'il rapporte, ou encore lorsque les objectifs initiaux sont atteints et que le groupement n'est plus véritablement indispensable (voir tableau 9).

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nedeco</u> : développement de la structure au détriment des membres ; moindre utilité au fil du temps... • <u>Nethconsult</u> : membres devenus plus autonomes à l'international, problème du financement de la structure... • <u>Nedeco/Nethconsult</u> : comment fonctionner avec des partenaires de taille très différente... • <u>Euroconsult</u> : trop faibles marges dégagées par les marchés... • <u>Norplan</u> : implication inégale des membres dans les groupes techniques... | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dangroup</u> : faible retour d'investissement pour les "petits membres", moindre utilité avec le temps pour leaders... • <u>Denconsult</u> : échec auprès des financeurs multilatéraux ; tension entre développement de la structure et attentes des actionnaires... • <u>Danroad</u> : volte-face des politiques vis-à-vis du projet de société mixte, difficultés commerciales. • <u>Danrail</u> : conflit pour le leadership des projets ; dérive des membres vers des stratégies individualistes... • <u>Danport</u> : nécessité de recourir à des associations ponctuelles en complément... • <u>Dancem</u> : • <u>Danwaste</u> : manque d'homogénéité et de surface financière par rapport au créneau visé initialement. |
|--|---|
-

Tableau 9. Illustration des obstacles et difficultés rencontrés par les réseaux.

RDI

33. Des résultats souvent conformes aux objectifs, quelques retombées inattendues.

Dans la majorité des cas les réseaux apparaissent avoir rempli leur objectif principal qui était d'amorcer l'internationalisation de leurs membres (voir tableau 10). L'observation des évolutions à l'international des sociétés membres (voir informations sur chaque réseau en 2^{ème} partie du rapport) témoigne cependant de trajectoires contrastées : certaines entreprises ont connu une très forte croissance et d'autres ont peu progressé. L'appartenance à un groupement n'a donc eu un effet positif sur les chiffres d'affaires à l'international que dans la mesure où la stratégie individuelle de chaque membre a permis d'en tirer le meilleur bénéfice. A titre d'exemple, au sein de Dangroup, Carlbro et Ramboll ont vu leurs effectifs globaux passer respectivement de 425 à 2.200 et de 250 à 2.000 employés (entre 1974 et 1995), tandis que ceux de B&K régressaient (de 450 à 300 employés) pendant cette même période.

Sur la base des avis recueillis, "l'effet de levier" de la mise en place d'un réseau sur la moyenne des chiffres d'affaires à l'international des sociétés membres apparaît nettement positif. Il est cependant difficile de quantifier cet effet, faute de pouvoir

isoler le paramètre "*réseau*" par rapport aux autres facteurs qui influent sur les chiffres d'affaires (stratégies propres des entreprises, situation concurrentielle spécifique à chaque marché, etc).

En montant brut, les réseaux étudiés génèrent aujourd'hui directement des ventes qui vont de 1 à 40 M. Euros/an. Dans certains cas ces montants ne représentent qu'une part relativement faible du chiffre d'affaires à l'international des sociétés membres (5 % par exemple pour Nethconsult ou Dangroup), tandis que dans d'autres l'apport est de 80 % (cas de Norplan, dont les membres n'interviennent hors Scandinavie que via le groupement). Les autres réseaux présentent des taux intermédiaires.

L'apport des réseaux à leur membres ne doit cependant pas être mesuré à partir des seules données financières. Au titre des retombées bénéfiques nos interlocuteurs ont aussi insisté sur d'autres aspects, tels que : l'apprentissage de nouvelles compétences et d'un savoir - faire de collaboration, l'accès amélioré à des informations stratégiques, le partage des références, le référencement systématique dans les "*short lists*" des bailleurs de fonds, les possibilités démultipliées "*d'ouverture de portes*" et le maintien de coûts de marketing à un niveau relativement bas... Des aspects plus "*tactiques*" ont aussi été évoqués, comme par exemple la possibilité de présenter plusieurs offres sous des étiquettes différentes ou de contourner les problèmes de dépassement de quotas de montants de contrats auprès de certains financeurs.

Il faut enfin mentionner quelques retombées moins attendues. Ainsi le développement de la notoriété de certains réseaux a dépassé les prévisions et leur reconnaissance internationale perdure aujourd'hui, alors même que l'activité commerciale du groupement a fortement chuté (cas de Dangroup). Grâce à cette notoriété, d'autres réseaux attirent actuellement de nouveaux membres qui recherchent davantage un effet de mise en valeur auprès des donneurs d'ordres nationaux qu'un développement sur les marchés internationaux. Il faut par ailleurs noter que plusieurs interlocuteurs ont souligné que l'appartenance à un réseau modifie les rapports entre sociétés concurrentes, en raison notamment d'une meilleure connaissance des compétences des uns et des autres.

-
- Nedeco : reconnaissance internationale du groupement, utilité pour de gros projets, régulation de la concurrence entre membres.
 - Nethconsult : 20 - 40 M. Euros / an ; lancement de l'internationalisation des membres.
 - Nedeco/Nethconsult : (réseau en cours de constitution).
 - Euroconsult : 30 M. Euros de chiffre d'affaires ; développement important sur les marchés internationaux.
 - Norplan : 10 M. Euros ; chiffre d'affaires en progression régulière à l'international.
 - Dangroup : 5 - 10 M. Euros ; forte notoriété auprès de l'UE, développement des deux principaux partenaires.
 - Denconsult : 1 M. Euros environ ; développement sur financement Danida.
 - Danroad : 7 M. Euros ; associations ponctuelles avec des sociétés privées sur des projets internationaux.
 - Danrail : bonne "ouverture de portes" par le partenaire public, notoriété.
 - Danport : efficacité d'un groupement à structure simple, atout de la présence du partenaire public.
 - Dancem : crédibilité auprès de la clientèle, coûts commerciaux réduits pour chaque membre.
 - Danwaste : réalisation de quelques opérations grâce à la complémentarité des partenaires.
-

Tableau 10. Illustrations des apports des réseaux.

RDI

34. Perspectives : une période charnière pour les réseaux généralistes.

Le tableau 11 récapitule les perspectives envisagées à court et moyen terme par chacun des réseaux.

-
- Nedeco : fusion avec Nethconsult.
 - Nethconsult : fusion avec Nedeco.
 - Nedeco/Nethconsult : en cours de démarrage.
 - Euroconsult : a été intégré par le groupe Arcadis, continue à fonctionner comme division de ce groupe.
 - Norplan : élargissement en préparation du réseau.
 - Dangroup : maintenu en activité en raison de sa notoriété auprès de l'UE.
 - Denconsult : intégré récemment par la société NIRAS, fonctionne comme service de cette société.
 - Danroad : reste une division de l'Administration des routes, projet de société mixte en filigrane.
 - Danrail : dissolution du groupement prévue en 2000.
 - Danport : poursuite du développement à l'international.
 - Dancem : poursuite maîtrisée du développement.
 - Danwaste : poursuite de l'activité du réseau.
-

Tableau 11. Perspectives des réseaux.

RDI

Les réseaux "généralistes", qui existent maintenant depuis plus de vingt ans, sont entrés dans une phase de reconfiguration. Une fusion Nedeco - Nethconsult a été décidée (après qu'une cessation pure et simple d'activité de Nedeco ait été envisagée), Norplan prévoit de s'élargir, tandis que Dangroup n'a pas encore défini de stratégie à long terme.

Le schéma envisagé pour la fusion Nedeco-Nethconsult (cadre souple imposant peu de contraintes à ses membres) reflète les attentes relativement limitées des grandes firmes d'ingénierie néerlandaises, déjà très internationalisées, vis-à-vis de ce nouveau groupement : leur participation vise surtout à ne pas laisser passer d'opportunités et ne constitue pas un axe majeur de leur stratégie. Pour les petites sociétés, le réseau conserve par contre un attrait important.

Les questions actuellement débattues au sein de Nedeco-Nethconsult illustrent par ailleurs certains enjeux importants pour l'avenir des réseaux diversifiés : la recherche de nouvelles niches de marché à forte valeur ajoutée intéressant l'ensemble des partenaires ; la mise en place de réponse à la globalisation de la demande (notamment clientèle des groupes multinationaux à implantations multiples) ; les perspectives de partenariats non strictement nationaux (qui n'existent actuellement que dans le cadre de coopérations limitées dans le temps) ; l'importance de liaisons avec des instituts de recherche (notamment pour se différencier au plan méthodologique et scientifique de la concurrence des NPI et des PECO).

Quant aux petits réseaux spécialisés, trois d'entre eux ont cessé leur activité ou décidé de le faire à un horizon proche (on notera à ce sujet que l'acquis d'un réseau ne disparaît généralement pas avec sa "*fin statutaire*" car son activité est souvent intégrée par une entreprise), tandis que les trois autres - dont deux s'appuient sur un partenaire public (Danport, Danwaste) - poursuivent leur stratégie de développement.

4. Conclusion.

Les expériences danoises et néerlandaises montrent que l'approche en "*réseau permanent*" peut constituer une option intéressante si les partenaires potentiels sont suffisamment motivés. Comme rappelé ci-dessus, les témoignages recueillis indiquent un bilan positif : en dépit des aléas et des difficultés, ce choix stratégique a fortement contribué au développement international de sociétés d'ingénierie des deux pays. On observera cependant que l'acquis de ces deux pays porte presque exclusivement sur des coopérations entre spécialistes des "*prestations intellectuelles*" et ne permet donc pas de se prononcer sur l'intérêt de rapprochements avec d'autres types d'entreprises (comme par exemple des entreprises du BTP ou des industriels).

L'analyse des exemples néerlandais et danois met aussi en évidence certains des avantages de l'approche en "*réseau permanent*" par rapports aux schémas, beaucoup plus répandus, des coopérations ponctuelles entre sociétés d'ingénierie et de la croissance par prise de contrôle et filialisation d'autres entreprises (constitution de groupes). Si, dans les trois cas, il s'agit de regrouper les capacités d'entreprises, à l'origine séparée, afin de bénéficier d'économies d'échelle et de moyens renforcés, chaque option présente des avantages et des difficultés qui lui sont propres (voir récapitulatif au tableau 12 ci-après).

	Réseaux permanents	Collaborations ponctuelles	Groupement par filialisation
Avantages spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Image, notoriété durable vis-à-vis des clients. • Efficacité des collaborations qui peut se renforcer avec le temps. • Investissements moindres pour le développement à l'international. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil ad'hoc pour chaque projet. • Grande flexibilité (reconfigurations possibles pour chaque nouveau marché). • Pas de coûts structurels permanents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unité décisionnelle et stratégique. • Permanence. • Plus grande rapidité de mise en oeuvre des stratégies.
Difficultés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et respect des règles de fonctionnement. • Contraintes limitant l'autonomie des membres. • Fréquentes négociations nécessaires, articulations multiples à gérer. • N'élimine pas la nécessité de collaborations ponctuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de plus grande fragilité par la clientèle. • Peu d'accumulation. • Apprentissage plus limité des collaborations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements commerciaux à supporter seul. • Nécessaire intégration des cultures d'entreprises. • Moindre capacité d'amortir les à-coups de plan de charge. • "Déresponsabilisation relative" des filiales.

RDI

Tableau 12. Comparaison de l'approche en "réseaux permanents" par rapport aux collaborations ponctuelles et à la constitution de groupes par filialisation.

La caractéristique principale de la stratégie du "réseau permanent" d'entreprises d'ingénierie nous apparaît être - par comparaison avec la constitution d'un groupe par filialisation - de nécessiter un moindre niveau d'investissement financier et de préserver l'autonomie des sociétés membres, en contrepartie d'un important effort de cohésion dans la durée (supérieur à celui demandé par des collaborations ponctuelles). Cette stratégie s'est avérée bien adaptée à la situation des ingénieries danoises et néerlandaises dans les années 1970 et 1980 (dominante de sociétés indépendantes de taille moyenne ou petite, ne disposant en propre que de moyens limités mais fonctionnant dans un contexte culturel valorisant la "discipline collective").

Une telle approche peut - elle être envisagée, aujourd'hui, dans le contexte de l'ingénierie française ? Certains de nos interlocuteurs en doutent, tout d'abord pour des raisons culturelles ("les Français sont trop individualistes..."), mais aussi en raison de certaines évolutions structurelles. Ainsi "l'avantage en terme d'information procuré par un réseau tend à disparaître compte tenu de la transparence croissante des informations rendue possible par Internet..." ; d'autre part les réseaux d'entreprises de même nationalité "deviennent - à partir du moment où ils concentrent une part significative de l'offre nationale - suspects aux yeux de l'Union Européenne (qui veut promouvoir la concurrence)". Pour certains observateurs enfin, "les nouvelles règles d'accès aux financements européens vont favoriser la constitution de réseaux "semi-pérennes", associant des entreprises de plusieurs pays dans des consortium stables pendant la durée d'un ou de plusieurs programmes".

Sans mésestimer ces arguments, il serait à notre avis dommageable pour le développement international futur de l'ingénierie française de continuer à ignorer les

possibilités offertes par les réseaux permanents. Trois axes nous semblent en particulier mériter réflexion dans le contexte français. Ils concernent respectivement (et - à notre sens - dans cet ordre de priorité) les petites sociétés indépendantes, les groupements mixtes privé - public et les grandes sociétés d'ingénierie déjà internationalisées :

- Le tissu des petites sociétés d'ingénierie et des bureaux d'études indépendants français se trouve aujourd'hui - la dimension du pays mis à part - dans une situation comparable à celle des sociétés danoises ou néerlandaises il y a vingt ans : faible taille, peu de moyens, internationalisation quasi - inexistante... Comme il y a vingt ans dans les deux pays étudiés, l'approche en réseau offre une possibilité de remédier à ces faiblesses structurelles et d'accélérer un processus d'internationalisation qui tarde à s'engager.

C'est sans doute à ce premier niveau que l'approche en réseaux de prestataires intellectuels, originaires d'un même pays, peut s'avérer la plus pertinente, au moins dans un premier temps. En effet une implication directe dans des réseaux européens ou - plus encore - la recherche d'articulation avec des sociétés du BTP ou industrielles semble difficilement accessible à ce type d'entreprise. La constitution de réseaux, sur une base régionale ou nationale, pourrait en particulier améliorer la situation de l'offre française sur les marchés de l'assistance technique (sur financements européens ou multilatéraux), créneau sur lequel cette offre apparaît particulièrement atomisée et déficiente... L'option de favoriser la constitution de groupements peut aussi faciliter des articulations ultérieures avec des partenaires européens, articulations que la faible taille d'une entreprise prise individuellement rend très difficile. C'est d'ailleurs à cette condition qu'un nombre plus conséquent de représentants de l'ingénierie française pourra, à l'avenir, postuler à un rôle de chef de file sur certains projets de l'UE... Le soutien des pouvoirs publics, nationaux ou régionaux, à la mise en place de réseaux de petites sociétés d'ingénierie pourrait être étudié dans cette perspective.

- La deuxième piste s'inspire des groupements mixtes danois à deux partenaires (de type Danport). N'y a-t-il pas là une voie encore trop mal explorée en France pour valoriser les synergies entre ingénierie privée et expertise publique ? Cette perspective suppose, dans le contexte français, de dépasser certaines difficultés culturelles et statutaires... Elle ouvre cependant une possibilité d'articuler les compétences complémentaires des équipes publiques (particulièrement étoffées en matière d'expertise dans le champ de l'équipement et disposant de contacts privilégiés à l'international) et des équipes privées (généralement plus dynamiques au plan commercial et plus avancées en matière de productivité). L'expérience danoise montre que, parmi les conditions de succès de tels partenariats, il est indispensable que l'association ne soit pas dominée par le partenaire public et qu'elle soit animée par une réelle volonté d'efficacité commerciale à l'international... Là encore il peut s'agir d'une étape pouvant mener ultérieurement à la mise en place de partenariats européens.

- La troisième piste concerne les grandes sociétés d'ingénierie françaises (la plupart membres de Syntec). Contrairement aux entreprises danoises et néerlandaises,

ce sont en majorité des filiales de groupes (bancaires, services urbains, industriels...) qui ont donc, parfois, la possibilité d'adosser leur développement international à celui de ces groupes. Certaines ont d'ailleurs déjà atteint un niveau d'internationalisation élevé. La mise en réseau avec d'autres sociétés d'ingénierie française ne peut donc constituer pour ces entreprises un axe stratégique majeur, la consolidation de rapprochements internationaux (déjà engagés) et leur développement apparaissant nettement plus prioritaires.

Il peut cependant s'avérer intéressant pour ces sociétés - dans une optique à moyen terme - d'observer ce qu'un groupement de "*nouvelle génération*" du type Nedeco - Nethconsult (qui s'annonce comme devant être plus souple que les réseaux antérieurs dont il est issu) va apporter à leurs homologues néerlandaises. Ceci concerne notamment : les possibilités de répondre aux attentes globales des multinationales (prestations de même qualité sur différents continents) ; la mise en commun de moyens commerciaux auprès des financeurs multilatéraux (lorsque la présence individuelle de chaque entreprise est insuffisante) ; la possibilité d'aspirer au leadership de grands projets et de mettre en place de nouvelles prestations (par exemple assistance technique dans des secteurs émergents comme la santé, l'éducation ou le développement institutionnel...).

Il apparaît donc que l'expérience des réseaux danois et néerlandais, telle qu'elle est décrite de façon détaillée dans les fiches ci-après, peut fournir une matière à réflexion utile à l'ingénierie française. Compte tenu de l'acquis international de certaines grandes sociétés, il s'agit d'envisager prioritairement cette solution dans le cas des petites et moyennes entreprises ou des partenariats privé - public et ceci comme une étape intermédiaire permettant d'accéder, plus vite et dans de meilleures conditions, à des associations d'échelle européenne et de renforcer la présence, beaucoup trop déficiente, de l'offre française auprès des institutions multilatérales.

DEUXIEME PARTIE
FICHES DESCRIPTIVES
DES RESEAUX.

Réseau : NEDECO		PAYS-BAS
Domaines d'intervention :	Ingénierie dans les domaines eau, environnement, infrastructures, transports, ports.	
Date de création :	1951.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1951 - 1980 : Période de développement (1). - 1980 - 1997 : Le réseau est resté "<i>en sommeil relatif</i>" (2). - 1997 - 1999 : Reprise sous l'impulsion d'un nouveau directeur (3). 	
Membres actuels	- 10 membres, quasiment toutes sociétés d'ingénierie importantes (4).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Se conçoit comme une "<i>structure de coordination</i>" permettant de limiter les coûts de prospection à l'international (5). - Existence d'une fondation Nedeco et d'une société commerciale Nedeco BV (6). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration, "<i>Comité des Sages</i>", Directeur, Personnel propre en nombre réduit, Groupes de Travail (7). - Règles de fonctionnement souple, cotisations annuelles fixes (8). 	
Liens avec la puissance publique	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de Ministères au Conseil d'Administration (9). - Le groupement inclut les activités commerciales d'un organisme public (Delft Hydraulics). 	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - A 80 % marchés financés par les grands bailleurs de fonds multilatéraux (10). - Quelques marchés financés par les Ministères Néerlandais et des multinationales (11). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes résultant d'une croissance trop forte de la structure Nedeco au détriment de ses membres (à la fin des années 1970) (12). - Moindre utilité actuelle du groupement (par comparaison avec la période des débuts (13). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance internationale acquise, réseau bien référencé et très utile pour de très gros projets (14). - Acquis "<i>d'intelligence</i>" sur les marchés et les autres membres du réseau, fonction de régulation de la concurrence (15). 	
Perspectives	- Fusion enclenchée avec Nethconsult (16).	

RDI

Nedeco - Notes.

- (1) Les sociétés fondatrices étaient notamment DHV, Haskoning et Heidemij (devenue depuis Arcadis) ainsi que des banques (ABN). Ces dernières, qui apportaient une caution financière pendant la période initiale, sont très vite sorties du groupement.
- (2) Vers la fin des années 1970 Nedeco s'était beaucoup développé en tant que structure (80 personnes travaillaient pour Nedeco, dont certaines détachées des sociétés et d'autres embauchées en direct). La structure Nedeco ne sous - traitait plus beaucoup à ses membres et leur faisait une concurrence directe. Certaines sociétés membres sont entrées en conflit avec le directeur de la structure (qui ayant une personnalité très marquée) et ont décidé de vider Nedeco de sa substance.
- (3) Le nouveau directeur, entré en fonction en 1997, a notamment su persuader les sociétés Witteveen+Bos et NEI qu'elles avaient leur place dans le groupement, en dépit de leur taille relative moins importante que celles des autres sociétés. Le nouveau directeur avait posé comme condition de pouvoir relancer le réseau.
- (4) Les sociétés membres sont :
 - Arcadis - Euroconsult (eau, développement rural, irrigation), filiale de Arcadis (CA : 569 M. Euros dont 357 à l'international).
 - Argoss (télé-détection géotechnique), entré dans le groupement en 1998.
 - DHV Consultants (généraliste ; CA : 198 M. Euros).
 - Haskoning BV (généraliste ; CA : 143 M. Euros dont 71 à l'international).
 - IME (management, études). Pour l'IME, le fait d'être membre de Nedeco apporte une reconnaissance supplémentaire sur le marché national (sans que IME ait nécessairement beaucoup d'activités à l'international).
 - IWACO BV (eau, environnement), filiale de Haskoning Group.
 - NEI (Netherlands Economic Institute), études économiques, institut de statut privé qui a rejoint le groupement en 1996.
 - De Weger Architects and Consulting Engineers (infrastructures, tunnels), filiale de Haskoning Group. (Remarque : IWACO et De Weger ont été membres indépendamment. Ce n'est que depuis deux ans qu'ils sont membres du groupe Haskoning ce qui pose la question de leur cotisation). (CA : 45 M. Euros).
 - Witteveen et Bos : eau, spécialisé que sur le marché intérieur, n'intervient à l'international qu'en partenariats au sein de Nedeco.
 - WL Delft Hydraulics, organisme public, qui fait fonctionner une partie de ses activités sur un mode commerciale. Ce sont ces activités qui sont représentées au sein de Nedeco. (CA International : 12 M. Euros).
- (5) L'objectif de Nedeco de mettre en commun les forces des entreprises membres à l'exportation, notamment en vue de limiter les investissements (établissement d'offres, frais de voyages, etc). Il s'agit donc de partager les frais communs ("*mentalité typiquement hollandaise*" selon nos interlocuteurs). Nedeco conçoit son rôle comme celui d'un "*facilitateur*" entre les bureaux d'études.
- (6) La Fondation Nedeco reçoit les cotisations des 10 membres. Elle salarie le personnel (payé à partir des cotisations). La Fondation sert notamment de plate - forme d'échanges en organisant des séminaires et en diffusant le magazine "*Land&Water International*". Elle ne peut pas effectuer de prestations commerciales. C'est la raison pour laquelle, une société commerciale Nedeco BV (Netherlands Engineering Consultants) a été créée. Les sociétés membres en sont actionnaires.

Nedeco - Notes (Suite).

- (7) - Le Conseil d'Administration se réunit deux fois par an (chaque membre y dispose d'une voix ; certains ministères comme l'environnement et l'équipement sont représentés). Un conseil plus réduit se réunit six fois par an..
- Le "Comité des Sages" qui répondait à l'origine à l'idée d'avoir des "mentors" ne jouerait en fait aucun rôle (ne se réunirai jamais).
 - Le personnel en propre de Nedeco comprend : 1 Directeur (employé 4 j./semaine) ; 1 Secrétaire ; 2 Responsables marketing (3 j. /semaine chacun, avec répartition géographique des attributions : Afrique et Europe de l'Est, Asie et Amérique Latine) ; 1 Administrateur (présent 5 jours, dont 2 refacturées par ONRI).
 - Les Groupes de Travail (appelés aussi groupes "produits - marchés") sont des plates-formes de discussions pour les membres (5 - 6 réunions annuelles). Ils couvrent notamment les domaines suivants : eau, environnement, port - transports, infrastructures, développement institutionnel...
- (8) Les règles de fonctionnement de Nedeco apparaissent relativement flexibles :
- Un des principes est "de laisser entière liberté aux membres et de ne jamais les contraindre". Il n'y a pas d'exclusivité d'intervention pour Nedeco dans certains pays ou secteurs.
 - Les sociétés membres doivent se présenter à l'étranger avec une carte de visite Nedeco (éventuellement sous le nom de leur groupe). En fait les membres n'utilisent ce nom que quand ils en ont besoin.
 - Il peut y avoir l'obligation de partager un contrat obtenu sous l'étiquette Nedeco avec d'autres si plusieurs bureaux manifestent leur intérêt (ils doivent alors "s'arranger entre eux"...). C'est seulement en cas de problème que Nedeco peut être amené à trancher, en recherchant une association de sociétés.
 - Il peut arriver que Nedeco soit en concurrence avec des bureaux membres sur un projet.
 - Dans sa réponse à un appel d'offres, Nedeco présente les bureaux participant au projet. C'est le bureau chef de file et lui seul qui signe le contrat. (Un consortium est créé entre le chef de file et les autres partenaires avec une répartition des tâches et des bénéfices mais Nedeco n'intervient pas dans ce contrat).
- Au niveau des cotisations, les 10 membres de Nedeco payent un montant annuel fixe (donc le budget du groupement a un niveau de 300.000 Euros environ). Les cotisations sont de 10.000 Euros pour les petits membres (comme IME et Argoss) et de 40.000 pour les gros.
- (9) Selon nos interlocuteurs cette présence ne résulte que d'une habitude historique. Elle ne sert qu'à des échanges d'informations et devrait disparaître avec la fusion avec Nethconsult.
- Des contacts sont entretenus par Nedeco à des fins commerciales avec le "Minbuza" (Ministère des Affaires Etrangères), le Ministère des Transports et le Ministère des Affaires économiques...
- (10) Au premier rang desquels se trouvent la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement. Il n'y a, par contre, que très peu de contrats avec l'Union Européenne (Nedeco considère que les tarifs sont trop bas).
- Au titre de ses activités marketing, Nedeco participe à des séminaires internationaux (par ex. sur le rôle de l'ingénieur conseil dans l'Afrique du 21^os.) et effectue un suivi régulier des sites internet de la Banque Mondiale et de la BAD.

Nedeco - Notes (Suite).

- (11) Le budget de la Coopération néerlandaise est faible comparé à l'aide multilatérale. De plus, selon Nedeco, les Ministères néerlandais ne privilégient pas les sociétés néerlandaises ("*mentalité hollandaise d'intégrité calviniste*").
Le secteur privé représente environ 10 % du CA. Les clients sont alors principalement des multinationales (Shell, Heineken...) qui demandent des interventions associées à leurs implantations à l'étranger.
- (12) Nedeco s'était trop autonomisé (en suivant sa propre logique de croissance) et "*échappait*" à ses membres, pour lesquels il n'était plus d'un apport direct important et devenait de plus en plus un concurrent.
- (13) Peu à peu les membres ont acquis leur propre expérience à l'étranger, rendant la nécessité de Nedeco moins évidente.
- (14) Nedeco jouit d'une bonne reconnaissance auprès des bailleurs de fonds multilatéraux. (référéncé dans toutes leurs short-lists). En utilisant Nedeco, les membres profitent de références (notamment dans les pays où ils n'ont jamais travaillé).
Nedeco est aussi utilisé par ses membres pour de très gros projets. (Le groupement permet de former un consortium avec un effectif élevé et ayant une personnalité juridique connue des clients).
Il y a ainsi des retombées pour chacun des membres qui ne se concrétisent pas nécessairement par des projets sous l'égide Nedeco. A titre indicatif (bien que ces projets soient en grande partie la résultante d'activités commerciales hors Nedeco) les membres du groupement ont réalisés 600 projets dans 108 pays en 1994, 2.900 dans 135 pays en 1998. 258 M. Euros ont été facturés par les différentes sociétés en 1998 à l'international (bâtiment : 8 % ; transports et routes : 40 % ; eau : 32 %).
- (15) Il apparaît aussi que l'existence de Nedeco limite la concurrence entre ses membres : culture de travail en commun, meilleure connaissance des compétences des uns et des autres...
- (16) Voir fiche page 28. Nedeco semble aussi s'interroger sur les possibilités de collaborations avec des instituts de recherche et des universités. Par ailleurs des discussions sont en cours avec des organismes spécialisés pour renforcer les compétences en matière d'éducation et de développement social.

Réseau : NETHCONSULT		PAYS-BAS
Domaines d'intervention :	Ports, transports, bâtiment, environnement, ressources naturelles (ingénierie technique, assistance technique, organisation, management...) (1).	
Date de création :	1982.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de la création : 15 sociétés ont adhéré au réseau (2). - Aujourd'hui le réseau compte 30 membres. 	
Membres actuels	- Bureaux de consultants, sociétés d'ingénierie et instituts publics (3).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des membres sur les marchés internationaux. - Statut de société anonyme. 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de différents organes dont : Conseil d'Administration, Comité Marketing, Groupes de Travail (4). - Règle de non - concurrence entre Nethconsult et ses membres (5). - Financement par contribution forfaitaire et honoraires sur projets (6). 	
Liens avec la puissance publique	- Des représentants des Ministères participent aux groupes de travail ; existence de concertations sur l'aide bilatérale ; certains membres sont des organismes publics (7).	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Groupement surtout tourné vers les PECO pour des missions d'assistance technique (8). - Volume facturé par Nethconsult estimé entre 20 et 40 M. Euros par an (9). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Désintérêt de certains membres (aujourd'hui plus autonomes à l'international) (10). - Difficultés de financement de la structure et de communication avec certains clients (11). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	- A permis d'amorcer l'internationalisation de ses membres (12).	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Fusion programmée avec Nedeco (13) . - La direction actuelle envisage des associations avec des réseaux d'autres pays européens ; veut privilégier la fonction de "<i>Business Development Unit</i>" (14). 	

RDI

Nethconsult - Notes.

- (1) Une des raisons avancées pour la diversification vers les prestations d'assistance technique tient au choix de se différencier de Nedeco (dont c'est un des points forts).
- (2) Les sociétés intéressées par Netconsult étaient souvent de plus petite dimension que celles membres de Nedeco. Certaines d'entre elles s'étaient vues refusées par Nedeco du fait de leur petite taille. D'où leur souhait de créer une structure spécifique (sans être dominé par les membres plus importants et déjà internationalisés de Nedeco). Des querelles de personnes expliquent aussi en partie l'existence de deux groupements.
- (3) Les sociétés membres sont :
- | | |
|---|---|
| - Agrimet (agroalimentaire) | - Logitech-Railplan (transport) |
| - Arcadis Bouw/Infra (transport, infrastructures, bâtiment) | - MSM (développement, assistance technique, formation) |
| - Barents International Markets (transport, environnement) | - NEA (économie du développement) |
| - BKH Consulting Engineers (eau, environnement) | - NIA/TNO (management) |
| - Bossers Training Development Int. (formation) | - Oranjewoud International BV (développement urbain et rural) |
| - ECN (énergie, urbain, environnement) | - Planet Consulants (développement, microprojets) |
| - FIRE (agroalimentaire) | - Q-tec-Q (maîtrise de l'énergie) |
| - Fugro NV (géotechnique, construction) | - Stercon (béton, acier) |
| - GEMCO (ingénierie industrielle) | - Tebodin (ingénierie environnementale, bâtiment, logistique) |
| - ICWS (eau) | - TNO (recherche appliquée) |
| - IDC (agroalimentaire) | - TRANSTEC (développement) |
| - IPC (agroalimentaire) | - V.E.K. Adviesgroep (techniques agricoles) |
| - Lievense Consulting Engineers (hydraulique, génie civil) | - Witteveen + Bos (eau, environnement, transport, bâtiment) |

Selon les documents publiés par Nethconsult, ces membres ont un total de 279 filiales ou joint-venture dans le monde. Il faut aussi noter que l'une des sociétés membre est immatriculée en Belgique.

- (4) Le rôle du groupement est centré sur les volets marketing, gestion des contrats, constitution d'équipes adaptées à chaque projet.
- Le Conseil d'Administration est composé de 6 personnes désignées pour représenter l'ensemble des membres.
 - Le Comité Marketing organise la répartition des tâches et la désignation des "*chefs de file*" des projets. Il s'occupe du soutien "*logistique*" (rédaction des lettres d'intérêt, formulation de propositions...) apporté par Nethconsult à ses membres.
 - Le personnel en propre de Nethconsult comporte : 1 directeur, 1 chargé de marketing plus un stagiaire, 1 secrétaire.
 - Les Groupes de Travail, réunissant environ 15 participants, portent par exemple sur : l'éducation et les sciences sociales (développement institutionnel, suivi, accompagnement de projets...), l'agro-business (y.c. irrigation et le développement rural), l'environnement, l'énergie et les transports...

Nethconsult - Notes (Suite).

- (5) Lorsque Nethconsult répond à un appel d'offres, aucun membre ne peut répondre en direct. Il ne peut donc y avoir concurrence entre le groupement et ses membres (contrairement à ce qui se passe pour Nedeco). Ceci s'explique en partie parce que les membres - plus petits - de Nethconsult ont peu de chance en postulant seul à l'international.
- (6) La contribution forfaitaire (inférieure à 20.000 Euros) donne droit à participer à des projets et à participer aux Groupes de Travail.
Les honoraires couvrent l'obtention de contrats (frais administratifs et commerciaux, rédaction de contrats). Le taux est de 3 %. Cependant pour la simple utilisation du nom Nethconsult, le taux peut être ramené, par négociation, à 1 ou 1,5 % du montant du contrat.
- (7) Les thématiques abordées lors de ces concertations portent notamment sur : les priorités sectorielles ; les choix des pays receveurs des aides.
- (8) Avec pour principaux clients : la Commission Européenne, la BERD et la Banque Mondiale.
Les pays bénéficiaires de l'aide bilatérale ne sont que 20 (critères : pauvreté, représentation néerlandaise sur place, "bonne gouvernance" c'est à dire absence de corruption des institutions). Ils ne représentent selon Nethconsult, que des débouchés limités pour le groupement.
On notera que l'ancien Ministre de la Coopération a fait un coup d'éclat en coupant l'aide à l'Indonésie il y a 4 ans. L'Indonésie ne s'en serait pas offusquée selon Nethconsult compte tenu de l'importance des autres bailleurs de fonds et ce seraient plutôt les ingénieristes hollandais qui en ont souffert.
- (9) Il s'agit donc d'un chiffre relativement modeste par rapport aux 777 M. Euros facturés en 1998 à l'international dans 93 pays par les membres du groupement (3 à 5 %).
On notera que si Nethconsult figure régulièrement aux premiers rangs des classements internationaux des ingénieristes à l'export (notamment le classement ENR) devançant la quasi totalité des grandes sociétés d'ingénierie américaines et britanniques, c'est parce que la CA cumulé de ses membres sert de référence (et non pas le CA généré par Nethconsult en propre).
- (10) Cas de Arcadis Bouw/Infra.
- (11) Selon le Directeur Général de Nethconsult, le fait que le budget de Nethconsult soit surtout alimenté au pourcentage rend plus difficile la continuité de l'action du groupement.
Par ailleurs la concurrence s'est fortement accrue sur les marchés des PECO (offre croissante offre de consultants freelance), de sorte que sur les marchés de l'assistance technique, les marges deviennent de plus en plus faibles. Il en résulte que le système de contribution sur honoraires est sous pression.
Vis-à-vis de la Commission Européenne, le Directeur du groupement estime que "*Ce n'est pas toujours évident d'expliquer l'organisation du réseau (différent d'une joint-venture) et les questions de responsabilité (nomination d'un chef de file pour les projets, etc)*".
- (12) Nethconsult a bâti son succès dans les années 1990 sur des thèmes majeurs : Europe de l'Est, environnement et assistance technique.

Nethconsult - Notes (Suite).

(13) Voir fiche page 28.

(14) Selon son Directeur actuel, il s'agirait de constituer, grâce à des alliances européennes, "*un front plus puissant, de combiner ses efforts, ses compétence pour mieux réagir ensemble*". Il peut s'agir de "*partager les expériences communes (tarification, procédures...)*".

Le réseau doit trouver une nouvelle valeur ajoutée. Une option envisagée serait de développer de nouvelles compétences en matière de privatisation de services (La Banque Mondiale et la BERD sont intéressées par des compétences de ce type). Mais cela suppose la prise de risques commerciaux, ce qui est complètement différent de la fourniture de missions d'assistance technique.

Réseau : NEDECO - NETHCONSULT		PAYS-BAS
Domaines d'intervention :	Bâtiment, infrastructures, transports, environnement, eau, agriculture, ressources naturelles... (ingénierie technique, assistance technique, organisation, management...).	
Date de création :	Septembre 1999 (1).	
Principales étapes de développement	- Discussion en cours sur les modalités pratiques de la fusion.	
Membres actuels	- Environ 40 membres (2).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Tirer avantage des complémentarités, notamment géographique et thématique, des deux anciens réseaux pour se renforcer dans le cadre de la globalisation (3). - Les statuts ne sont pas encore arrêtés (4). 	
Organes et règles de fonctionnement	- Différentes options sont en cours de discussion (l'élargissement des groupes de travail constituent un premier cadre commun de travail) (5).	
Liens avec la puissance publique	<ul style="list-style-type: none"> - Les Ministères présents au Conseil d'Administration de Nedeco devraient se retirer à l'occasion de la fusion. - Des organismes publics figurent parmi les membres (6). 	
Principaux marchés et niveau d'activité	- Premières propositions faites pour le Programme Cadre de la Commission (7).	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Retrait de Arcadis - Euroconsult prévu le 1-1-2000 (8). - Anticipation d'un problème de déséquilibre de taille des partenaires (9). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	- Non encore disponible.	
Perspectives	- A court terme : définir les règles de fonctionnement du nouveau groupement, offrir une structure moins onéreuse et focalisée sur des très grands projets.	

RDI

Nedeco - Nethconsult - Notes.

- (1) La décision de principe de fusionner les deux réseaux a été prise en Septembre 1999. Les modalités pratiques ne sont pas encore arrêtées.
- (2) Le nombre exact dépendra des réadhésions qui seront effectivement faites auprès de la nouvelle structure. (Le groupe Arcadis présent par l'intermédiaire de filiales dans Nedeco et Nethconsult a déjà par exemple annoncé qu'il se retirera).
- (3) Il s'agit de pouvoir être au niveau des grandes ingénieries anglo-saxonnes en regroupant deux réseaux qui apparaissent complémentaire, notamment :
 - au plan géographique (Nethconsult est davantage spécialisé sur l'Europe de l'Est et Nedeco sur les PED et NPI).
 - au plan des moyens et de la dynamique commerciale (Nethconsult a actuellement un plus gros portefeuille de contrats que Nedeco, tandis que Nedeco dispose de bureaux mieux répartis dans le monde).
- (4) Il s'agit notamment de remplacer les anciennes structures (fondation et société commerciale pour Nedeco ; SA pour Nethconsult) par une nouvelle structure unique.
- (5) Les différents groupes de travail ont d'ores et déjà fusionné ou se sont ouverts aux sociétés de l'autre groupement.

Les discussions en cours pour l'établissement des organes et règles de fonctionnement concernent notamment les formules de cotisation, la nomination du directeur et les modalités de montage des projets :

 - En ce qui concerne les cotisations, les membres de Nethconsult s'acquittent actuellement d'une cotisation forfaitaire plus faible en moyenne que celle de Nedeco, mais payent en plus des royalties. Il faut donc trouver une nouvelle solution homogène.
 - Pour diriger le nouveau groupement, Nethconsult préférerait une "codirection", tandis que Nedeco est pour un Directeur unique.
 - Pour le montage des projets, doit-on laisser les membres décider seuls entre eux (comme c'est le cas pour Nedeco), ou bien le réseau doit-il s'octroyer un pouvoir de décision (comme dans le cas de Nethconsult) ?
- (6) C'est notamment le cas de TNO (institut de recherche appliquée) et de Delft Hydraulics.
- (7) Pour faire des propositions au Programme - Cadre de l'UE, Nedeco - Nethconsult a monté un partenariat européen avec Safège et une société britannique... (Nedeco - Nethconsult considère que ce type de coopération ne peut être conclue qu'au coup par coup).
- (8) Différents arguments sont avancés par Arcadis - Euroconsult pour justifier cette décision :
 - La société considère qu'elle dispose maintenant de ses propres compétences en interne.
 - Le niveau de cotisation est trop élevé (Arcadis considère que le travail rendu par la structure ne justifie plus une telle contribution).
 - Certains projets sont trop petits pour être partagés en réseau.
 - Arcadis - Euroconsult a investi pour son propre compte en matière de stratégie à l'international. Selon son directeur : *Il y a par exemple un marché en plein boom, celui de la consultance autour de projets d'éducation : Arcadis Euroconsult l'a développé avec succès... Maintenant le directeur de Nethconsult demande à ce que*

Nedeco - Nethconsult - Notes (Suite).

le portefeuille de projets développés par Euroconsult dans ce domaine revienne au réseau, mais Euroconsult n'y a aucun intérêt... Il y a bien eut une tentative de Nethconsult de mettre en place un groupe de travail sur ce thème, mais nous étions déjà trop en avance par rapport aux autres partenaires. Un réseau de partenariat se justifie s'il y a un apport de valeur ajoutée, mais si on est déjà plus fort, que peuvent-ils nous apprendre ?".

- Considère aussi que les réseaux "manquent d'imagination". Toujours selon le directeur d'Euroconsult : *"Pourtant les domaines avec une possible valeur ajoutée ne manquent pas : autour de la R&D, du secteur social ou de la santé... Mais il y a un manque de développement stratégique, de nouvelles idées et de "fantaisie" dans les réseaux. Nedeco et Nethconsult ont une attitude trop défensive..."*.
- Dernière considération, la Banque Asiatique de Développement vient de changer ses conditions de préqualification. Auparavant une société ne pouvait faire qu'une offre et Nedeco servait à démultiplier les offres ; maintenant cela n'est plus nécessaire.

(9) Pour certains interlocuteurs les "petits" risquent de devenir trop dépendants des grandes sociétés.

Réseau : EUROCONSULT		PAYS-BAS
Domaines d'intervention :	Développement rural, irrigation (aspects techniques, économiques et institutionnels...).	
Date de création :	1974	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1974 : création par Heidemij et Grontmij (1). - 1999 : fin du partenariat (2). 	
Membres actuels	- Euroconsult est devenu une filiale à 100 % de Arcadis (3).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - A l'origine, renforcement des compétences des deux associés à l'international (4). - Société dont Arcadis détenait 65 % du capital et Grontmij 35 % avant la reprise par Arcadis). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration, personnel en propre, filiales et implantations locales (5). - Fonctionnait comme une société à part entière (6). 	
Liens avec la puissance publique	- Aucun lien identifié.	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Europe de l'Est, Asie, Afrique... sur des projets à financement multilatéral (7). - Chiffre d'affaires de l'ordre de 30 M. Euros (8). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	- Problèmes général non spécifique à un groupement : marges, intégration d'une filiale suite à un rachat (9).	
Retour d'expérience : apports du réseau	- La société (autrefois conjointe) a connu un développement important (10).	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Orientations envisagées : consultance sur des projets d'éducation, d'ingénierie financière et autres niches à forte valeur ajoutée (11). - Mise en place de bureaux locaux (12). 	

RDI

Euroconsult - Notes.

- (1) Heidemij a été renommé Arcadis en 1995.
Aujourd'hui les deux sociétés sont des ingénieristes importants : Grontmij a 3.000 employés et Arcadis 7.000.
- (2) Grontmij vient de céder à Arcadis ses parts dans Euroconsult (35 %), de sorte que Euroconsult n'est plus depuis le 10-6-99 un groupement mais une filiale à 100 % d'Arcadis (Arcadis Euroconsult).
Ce rachat fait suite à une tentative de fusion entre DHV et Arcadis (qui a d'ailleurs échoué). Cette tentative avait pour objectif de diminuer les coûts, d'assurer des complémentarités dans des secteurs stratégiques et d'accélérer le développement à l'international. Un gentlemen agreement entre Grontmij et Heidemij prévoyait qu'en cas de rapprochement avec un autre groupe (comme par exemple DHV), l'autre partenaire ne devait pas s'y opposer et vendre ses parts.
- (3) Euroconsult est d'ailleurs la seule filiale active uniquement à l'international de Arcadis. Cependant Arcadis a procédé au cours des années 1990 à des achats de sociétés desservant des marchés nationaux importants : Antea en France, STEA en Espagne, Gerhartly Miller aux USA, chacune travaillant essentiellement sur son marché local.
- (4) Grontmij et Heidemij s'étaient, jusqu'au début des années 1980, développés presque uniquement sur le marché néerlandais.
- (5) Euroconsult dispose d'une filiale (BMB, Management Consulting for Development BV) et d'implantations locales telles que Eurasia Consult, Euroconsult Pakistan et Arcadis Konsult Russia...
BMB est une société de management d'une centaine de personnes (économistes, sociologues...), créée il y a 25 ans. Elle a été rachetée par Arcadis en 1992 avec pour objectif d'élargir le portefeuille de projets. En effet Euroconsult était surtout spécialisé sur le développement rural (irrigation, agriculture, transfert de techniques, produits dans le domaine de l'environnement, de la construction et des infrastructures). Dans une perspective de développement rural plus soutenable, il est apparu intéressant d'élargir les compétences au développement institutionnel, d'où le rachat de BMB.
- (6) La logique des deux partenaires était de développer cette société conjointe à l'international (et non de s'en servir pour développer leurs propres activités).
- (7) La stratégie d'Euroconsult privilégie les projets européens et ceux des bailleurs de fonds internationaux. (Un projet type est par exemple l'étude des modalités de modernisation de la distribution d'eau en Bulgarie, financé par la Banque Mondiale).
BMB a un bureau de représentation à Bruxelles (lobby auprès de la Commission). Mais actuellement, les prises de décision (depuis *"l'affaire Cresson"*) sont bloquées. Euroconsult considère d'ailleurs que la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement sont beaucoup plus *"professionnelles"* que la Commission Européenne.
Euroconsult ne travaille plus avec le *"Minbuza"* (Ministère des Affaires Etrangères), malgré des demandes répétées auprès de ce Ministère pour mieux financer les prestataires hollandais.
- (8) BMB représente environ 40 % de ce chiffre d'affaires.

Euroconsult - Notes (Suite).

- (9) Le rachat de BMB et son intégration à Euroconsult a posé des problèmes : *"Dans la pratique, le fonctionnement en équipe conjointe entre ces deux structures n'est pas si évident, car il y a une différence de culture, chacun souhaitant vendre d'abord ses compétences exclusives..."*.

Par ailleurs Euroconsult déclare souffrir "*des conditions de paiement très mauvaises de l'UE. Euroconsult considère que les marges du secteur sont très faibles, le marché des bailleurs de fonds internationaux est de plus en plus concurrentiel. Les honoraires, fixés par l'UE ou par la Banque Mondiale, ne sont pas élevés, etc. En définitive, il reste peu d'argent pour investir, notamment dans la formation... Le marché n'est pas facile*".

- (10) Euroconsult a réalisé des projets dans 40 pays et emploie environ 300 personnes uniquement sur des projets internationaux.
- (11) Arcadis Euroconsult considère que ce qu'il faut chercher à organiser des centres de profits autour de petits groupes ayant une forte valeur ajoutée...
Arcadis Euroconsult cherche aussi à réaliser une meilleure intégration au sein du groupe (alliance ingénierie rural, management etc...)
Considère enfin qu'il faut "*réinventer la compagnie*" sur de nouveaux thèmes (comme les infrastructures, les services urbains, l'ingénierie financière), en s'articulant plus fortement aux autres compétences du groupe.
- (12) Du point de vue du développement international, la décision a été prise de mettre en place des bureaux locaux avec des équipes locales susceptibles d'assurer les contacts avec les donneurs d'ordre... Il y a ainsi des représentations à Djakarta, Salvador, Moscou, Nairobi, Karachi, Dacca...
Arcadis envisage aussi des joint - ventures avec des sociétés locales...

Réseau : NORPLAN		NORVEGE
Domaines d'intervention :	Energie, environnement, infrastructures sociales, planification urbaine et régionale, transports (1).	
Date de création :	1971	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1971 : création par 15 sociétés d'ingénierie (2). - Fin année 1980 : retrait de la plupart des membres. - 1995 : Asplan Viak rejoint Norplan. 	
Membres actuels	- 3 sociétés + 1 partenaire associé (3).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des projets internationaux, une compréhension partagée des exigences du travail à l'international et une attitude de coopération dans une perspective à long terme. - Statut de société (4). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration, Direction, 5 "<i>Divisions Techniques</i>", bureaux à l'étranger (5). - Existence d'un "<i>accord entre actionnaires</i>", définissant les règles de collaboration (6). 	
Liens avec la puissance publique	- Pas de soutien direct au réseau, participation à des projets sur financement bilatéral norvégien.	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Principalement Afrique (60 %), Europe (20 %) et pays du sud (7). - Chiffre d'affaires 1998 : 10 M. Euros (8). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Réaffectation du leadership d'une division technique (9). - Mise au point de règles adaptées (10). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des entreprises membres préfèrent passer par Norplan pour le marketing international (11). - Bonne mobilisation des partenaires, niveau élevé et en progression du chiffre d'affaires (12). 	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration prudente de nouveaux membres (13). - Création d'une nouvelle "<i>division technique</i>" (14). 	

RDI

Norplan - Notes.

(1) Répartition du chiffre d'affaires 1998 : énergie (81 %) ; environnement (7 %) ; infrastructures sociales (2 %) ; planification urbaine et régionale (7 %) ; transport (2 %) ; autres (1 %). Au sein de la thématique énergie 50 à 60 % de l'activité est liée aux problèmes d'environnement. Les secteurs en plus forte croissance sont l'environnement et le social.

(2) La plupart ont quitté le groupement vers la fin des années 80. Auparavant Norplan a compté jusqu'à dix employés.

A l'origine les ingénieristes norvégiens étaient petits et spécialisés dans certains domaines (énergie, hydraulique, ponts, ports) mais sans avoir nécessairement une expérience suffisante et des capacités financières permettant de concourir sur des grands projets et sur le marché international.

(3) Les trois sociétés très complémentaires au plan sectoriels sont :

- NVK Gruppen (70 personnes). NVK est la "*force motrice*" essentielle pour Norplan.
- Hjellnes Cowi (HC), filiale conjointe (50/50) du groupe danois Cowi-Consult et du Norvégien Hellness (100 personnes).
- Asplan Viak (AV), qui a rejoint Norplan en 1995 (250 employés).

Le partenaire nouvellement associé au groupement est Multiconsult Group (380 personnes). Multiconsult devrait devenir membre à part entière à la fin 2001 (bonne expérience dans le domaine des sols contaminés, de la géotechnique, des structures de bâtiment).

Multiconsult, en tant que partenaire associé, a accès aux marchés, aux informations, mais ne pourra rentrer formellement dans le réseau qu'au bout d'un an et demi. Il y a quelques hésitations de part et d'autre ; donc Multiconsult est accepté comme observateur sans avoir à payer de cotisations annuelles et en ayant deux membres dans le comité de direction. Pendant cette période, Multiconsult ne peut pas être leader d'un projet mais peut être éventuellement sous - traitant.

Multiconsult est très intéressé car cette société n'a que 3 % d'activités à l'international menées par une équipe âgée (50 - 60 ans).

(4) Capital réparti entre les trois partenaires.

(5) - Le Conseil d'Administration de Norplan est composé de six personnes (deux membres par compagnie) et de deux représentants de Multiconsult. Le Président est élu par les membres et ne change pas. Le Directeur Général et la Responsable Marketing assistent aux réunions du Conseil d'Administration (préparation de l'agenda, compte - rendu).

- La Direction est responsable du marketing, de la coordination des marchés, de la comptabilité et se charge des responsabilités de Norplan en tant que société privée (assurance indemnisation, soutien des négociations...). Un "*Conseil Marketing*" se réunit tous les deux mois : il regroupe chaque fois deux représentants de chaque société et des personnes invitées (experts...), soit 10 - 12 personnes.
- Les cinq Divisions Techniques sous la responsabilité d'une société membre : énergie hydraulique et ressources hydriques (NVK) ; transport (AV), environnement, planification et technologie (AV), infrastructures sociales et industrie (HC), planification urbaine et régionale (AV). Les responsables de Division peuvent changer tous les 2 - 3 ans.
- Trois coordinateurs globaux (un dans chaque société) sont en relation avec la Direction Marketing.

Norplan - Notes (Suite).

- Personnel en propre (trois personnes à temps partiel) : Directeur (20 %), Coordinatrice marketing (100 %), Comptable (75 %).
- Bureaux en Ouganda et en Tanzanie ; représentations à Katmandou, en Zambie, en Ethiopie et à Sarajevo... Les bureaux en Ouganda et en Tanzanie existent depuis 1984. Le capital de Norplan

Ouganda est partagé entre 75 % Norplan et 25 % détenus par le manager (principaux domaines d'intervention : énergie, transport, route, environnement). En Tanzanie, le bureau appartient à 100 % à Norplan. (Dans les deux bureaux, les managers ont fini leurs études en Norvège).

(6) Les principales dispositions de l'accord entre actionnaires sont :

- Chaque projet est conclu sous le nom de Norplan, un partenaire agissant comme chef de file. A l'exception des honoraires revenant à Norplan, le totalité des honoraires revient au partenaire chef de file.
- Norplan est financé par une contribution des membres (actuellement de 3 %) calculée sur l'ensemble des projets. Norplan ne dégagne pas de bénéfice.
- Les Divisions Techniques ne reçoivent pas d'argent de Norplan pour leur travail. Parmi les tâches qui leur incombent : actualisation de l'ensemble des documents, listes de références, présentations, contacts avec la clientèle, information, perspectives de développement... Cela représente un travail important.
- Pour les projets transversaux du type environnement, une coordination / partage est assurée entre le leader de Division et les autres départements compétents. Une discussion au niveau de la direction détermine à qui revient le projet en tant que leader. Une fois désigné, le leader doit assurer la réponse à l'appel d'offre en composant la meilleure équipe. (NVK assure en direct à 100 % les projets hydrauliques, sauf si éventuellement il y a une dimension environnementale).
- Le partage des bénéfices d'un contrat est défini par la société leader. En cas de sous - traitance avec un autre partenaire, un accord entre les deux partenaires fixe les modalités de répartition. Les contrats sont signés conjointement par le Managing director du projet (membre du board) et par un autre représentant du Conseil d'Administration.
- Les missions effectuées par la Responsable du Marketing concernent l'identification de nouveau projet, leur délégation, l'animation du groupe de Coordination de Marketing tous les deux mois, la coordination des projets, etc. Le rôle du Directeur du Marketing est également d'assister les divisions techniques ponctuellement sur des questions de comptabilité... et surtout de veiller à ce que les responsables techniques animent bien leur domaine.
- Tous les documents reçus (appels d'offre, newsletter...) sont transmis directement par intranet. Un manuel est à disposition sur leur net : il comprend les documents d'appels d'offre, la liste des références, les CV selon la présentation standard de la Banque Mondiale.
- L'ensemble de la responsabilité et de la conduite économique des projets est délégué au membre leader. Les responsables techniques ont l'obligation de tenir à jour les informations concernant leur division.
- Norplan dispose d'une assurance et apporte une assistance lors de la négociation d'un contrat d'ingénierie. Une de ses missions est la représentation auprès des bailleurs de fonds, avant la négociation des projets (le plus en amont possible) pour pouvoir être prêt lorsque l'appel d'offre est listé.

Norplan - Notes (Suite).

- Il est prévu qu'un membre ayant connaissance d'un nouveau projet à l'étranger doit communiquer l'information à l'ensemble des autres partenaires. L'accord n'autorise pas les sociétés membres à aller sur des marchés extérieurs sous leur propre nom à l'exception de la Scandinavie (Danemark, Suède, Finlande, Islande). Les membres de Norplan n'ont le droit de se présenter à l'étranger qu'en utilisant la carte de visite de Norplan.

- (7) Les contrats dans les autres pays du sud concernent notamment l'Asie (9 %), le Moyen Orient (9 %), l'Amérique Latine - Caraïbes (3 %) sur financements multilatéraux (Banque Mondiale, Berd, UN, BID...) et bilatéraux (Norad, Finnada). Quelques remarques :
- Norad, l'agence de coopération norvégienne intervient comme partenaire financier (avec d'autres agences de coopérations nationales) pour des projets complexes de la Banque Mondiale.
 - Actuellement le Norwegian Trust Fund (auprès des banques Mondiale, Asiatique et Interaméricaine) intervient pour des montants très réduits (études de 100.000 Euros). Mais ceci peut être intéressant pour la préparation de projets très en amont ou pour approcher des nouveaux pays.
 - Sur *"aide liée"*, Norplan n'a qu'un seul projet mais gigantesque : centrale hydraulique au Népal. (Autres exemples plus anciens : sur quatre contrats de Norad pour la Bosnie - Herzégovnie, Norplan en a obtenu trois dont deux pour la distribution d'eau et un pour une centrale hydraulique).
 - Première expérience d'un contrat BOT en Ouganda menée conjointement avec ABB, Kvaerner, le constructeur Veidekke et Nyborg Invest (construction et exploitation d'une centrale hydro - électrique accompagnée d'un programme d'aide au développement). Le gouvernement ougandais fait un test entre deux sites, l'un mené par une équipe américaine, l'autre par l'équipe norvégienne.
 - La stratégie marketing de Norplan est de répondre aux appels d'offre des bailleurs de fonds internationaux, de figurer sur les *"short - lists"*. Norplan intervient peu auprès de l'Union Européenne et travaille peu en direction de la zone baltique ou des pays de l'est.

(8) Evolution du chiffre d'affaires depuis 1992 (M. Euros) :

	Norplan	Membres	Taux international* %
1992	8,4	16,0	52
1993	8,5	14,0	61
1994	11,8	32,8	36
1995	11,7	32,8	36
1996	10,1	35,4	29
1997	10,0	41,1	24
1998	10,3	41,8	25

* hors Scandinavie.

- (9) Pour sa division *"environnement"*, Norplan avait un leader, HC, qui n'a pas donné satisfaction (ce n'était pas son coeur d'activités). Cette Division a été attribuée à AV, cela a fait l'objet d'une résolution discutée au sein du Conseil d'Administration et, malgré quelques déceptions personnelles, cela a été accepté. Globalement, il y aurait peu de conflits internes.

Norplan - Notes (Suite).

- (10) Selon la responsable du marketing de Norplan, *"pour que cela fonctionne, il est essentiel d'avoir un accord sur les priorités, sur l'affectation des ressources et compétences existantes, qui n'est forcément pas la même que dans une société homogène"*.
- (11) *"Généralement les managers reconnaissent l'intérêt de passer par Norplan plutôt que d'avoir eux - mêmes leur propre équipe de négociation"*.
- (12) NVK, de par son expérience, est le partenaire leader de Norplan, celui qui apprend aux autres. Des échanges informels ont régulièrement lieu entre responsables de divisions techniques. Asplan Viak (AV) fait beaucoup d'efforts à l'international (ils ont nommé un coordinateur à l'international) dans les domaines du paysage, de la distribution d'eau, de l'environnement (en Bosnie, Zimbabwe, très fort en Palestine...).

- (13) Il est prévu de ne pas dépasser cinq membres. Norplan favorise une stratégie de croissance maîtrisée, car tout nouveau partenaire attend beaucoup du réseau et peut être rapidement déçu s'il ne reçoit rien rapidement.
- (14) Il s'agit d'une Division Santé, actuellement rattachée à la Division Sociale. Norplan est membre du réseau informel NIHN(Norwegian International Health Network).

Réseau : DANGROUP		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Ingénierie en agriculture, construction, infrastructures, environnement, ressources naturelles...	
Date de création :	1974.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1974 : création avec 4 partenaires (Cowi, B&K, Ramboll et NIRAS) (1). - 1977 : Cowi quitte le groupement, Carlbro rejoint Dangroup (2). - 1995 : B&K et NIRAS quittent Dangroup (3). 	
Membres actuels	- Carlbro, Ramboll (4).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif d'origine : atteindre une taille critique face aux concurrents américains et britanniques (5). - Statut de Société à Responsabilité Limitée. 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration, Comité de Direction, pas de personnel en propre (6). - Attribution du leadership des projets au cas par cas ; rémunération de la structure par royalties puis par contribution annuelle fixe (7). 	
Liens avec la puissance publique	- Dangroup a travaillé avec Danida qui apporte certains soutiens dans le cadre du programme " <i>Private Sector Development</i> " (8).	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Contrats de l'Union Européenne (notamment vers les PECO et le Liban) en matière d'assistance technique (9). - Chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 5 à 10 M. Euros (10). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Le groupement n'est plus indispensable à l'activité internationale des principaux membres ; intérêt limité pour les "<i>petits membres</i>" (11). - Difficultés pour la rémunération de la structure (12). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Forte croissance à l'international des deux principaux partenaires (13). - Notoriété élevée ; possibilité de dépasser les quotas de contrats auprès de certains donneurs d'ordre (14). 	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir un outil qui a une forte notoriété (15). - Privilégier les grands contrats UE (16). 	

RDI

Dangroup - Notes.

- (1) A l'époque NIRAS s'appelait Nelleman. (La société a fusionné en 1997 avec Nielsen & Rauschenberger et est devenu NIRAS).
La taille des sociétés fondatrices en 1974 était de l'ordre de quelques centaines de personnes : B&K (450), Cowi (425), Ramboll (250), NIRAS (75).
Leurs domaines d'expertises étaient à l'origine : Cowi (infrastructures), B&K (santé, construction, énergie), NIRAS (eau, environnement), Ramboll (développement industriel).
La seule société danoise qui - au moment de la création de Dangroup - disposait d'une expérience internationale conséquente était Kampsax (spécialiste du BTP disposant d'un département d'ingénierie ; projets de chemins de fers en Iran...), mais Kampsax n'étant pas membre du syndicat de l'ingénierie, le FRI (en tant qu'entreprise de BTP, ses intérêts pouvaient être en conflit avec l'ingénierie). Dangroup qui était une SARL, membre de FRI., n'était pas autorisée à inclure dans son groupement une société qui n'était pas elle-même membre de FRI.
- (2) Au cours des premières années, les contrats obtenus par Dangroup ont surtout porté sur le domaine du bâtiment (rien dans les domaines routes, rail et ponts) de sorte que Cowi a été déçu de ne pas obtenir de contrats dans son domaine d'activité (les infrastructures) et a décidé de quitter le groupement.
A son arrivée dans Dangroup, Carlbro avait à peu près le même type d'activité et la même taille que Cowi (425 employés).
- (3) Vers le milieu des années 1990, la stratégie de B&K s'est réorientée vers le marché danois du bâtiment. B&K semblait manquer de moyen à l'international (notamment de personnel parlant anglais). B&K avait cependant obtenu quelques projets grâce à Dangroup en Arabie Saoudite puis en Jordanie et en Syrie.
Dans le cas de NIRAS l'expérience à l'étranger était limitée (6 - 7 % du chiffre d'affaires). NIRAS avait développé une niche dans le domaine de l'eau en Afrique francophone (expérience acquise en partie grâce à Dangroup, qui disposait des connaissances linguistiques nécessaires). Tout en conservant cet acquis, NIRAS a décidé de quitter Dangroup (ce qui n'apparaît pas très "fair play" à la direction actuelle du groupement).
- (4) Qui sont respectivement numéros 2 et 3 de l'ingénierie danoise à l'international avec respectivement 85 et 58 M. Euros de chiffre d'affaires, 159 et 154 M. Euros de CA total (Cowi est le numéro 1 avec 100 M. Euros à l'international et 181 au total).
- (5) Selon le Directeur de Dangroup : *"Nous devons à l'époque concourir contre les Américains qui remportaient les appels d'offres parce qu'ils étaient beaucoup plus gros... d'où l'idée de joindre ses forces"*.
Dangroup se considère comme un "facilitateur" permettant à ses membres d'obtenir des contrats que ceux-ci ne pourraient pas obtenir eux-mêmes.
- (6) - Le Conseil d'Administration comporte 4 membres (2 pour chaque société).
 - Le Comité de Direction, ou "Comité Marketing", constitué de 2 personnes (un pour chaque société), se réunit environ tous les mois pour décider de l'attribution des projets à Carlbro, ou à Ramboll.
 - Il n'y a pas de personnel exclusif Dangroup. Le directeur travaille à 10 % de son temps pour Dangroup. La secrétaire du directeur travaille à 50 % pour Dangroup.Dangroup a un bureau de représentation à Bruxelles, mais dont l'équipe est payée directement par les sociétés membres.

Dangroup - Notes (Suite).

(7) Quand l'une des deux sociétés ne peut répondre seule à un projet elle interroge l'autre. Si celle-ci n'est pas déjà engagée avec un autre partenaire sur le projet, et se déclare intéressée, le Comité de Direction fait en sorte que les départements spécialisés pour le projet dans les deux groupes rentrent en contact et composent une équipe conjointe pour répondre à l'appel d'offre sous le nom de Dangroup. (La question essentielle pour constituer cette équipe concerne le personnel: qui est le plus fort pour gagner le contrat, pour en être chef de file ? Qui a les meilleurs CV ?).

Le chef de file est chargé de l'administration du contrat et reçoit le paiement. Un contrat particulier régit ensuite les relations entre les deux sociétés, les tâches et la répartition des bénéfices. Dangroup est un nom qui apparaît sur les contrats (double signature obligatoire Dangroup et du chef de file). On notera aussi que Dangroup a souscrit sa propre assurance.

Jusqu'en 1998, la rémunération de Dangroup se faisait au pourcentage (royalties de 6 % sur les honoraires, hors dépenses de fonctionnement). Depuis chaque année un budget est fixe pour les dépenses prévues et chaque partenaire contribue pour moitié. Pour diminuer le coût de la structure Dangroup, le marketing a été confié aux sociétés.

(8) Danida a développé un programme dit "*Private Sector Development*", dont Ramboll a bénéficié au Ghana, en Afrique du Sud et à Madras (Inde). Danida paye 90 % des frais d'expatriation d'un expert (salaires et charges de fonctionnement) pendant deux ans afin d'assurer un transfert de savoir-faire en établissant un partenariat local.

Par exemple, en Inde, une société conjointe indo-danoise a été créée. Elle emploie 60 employés indiens, plus un permanent danois et deux CDD. Au Ghana, c'est simplement une coopération sans société. Des contrats similaires existent à Johannesburg avec Danced (Agence de Coopération du Ministère de l'Environnement). L'objectif de ces programmes est de pérenniser la coopération après l'apport d'un premier financement.

Le programme "*Private Sector Development*" couvre actuellement six pays, mais il est prévu de l'élargir prochainement aux vingt pays du champs de Danida.

Il existe aussi un fonds nordique de financement (NDF, Nordic Development Fund) basé à Helsinki et réservé aux consultants nordiques. Il ne serait pas très important (Dangroup a cependant obtenu un projet au Bénin grâce à ce Fonds).

(9) 80 % environ du chiffre d'affaires de Dangroup provient de contrats de l'Union Européenne. Il s'agit de contrats d'assistance technique (études économiques, juridiques et institutionnelles, etc) plus que d'ingénierie technique de projets (conception classique d'ingénieur sur les infrastructures et le bâtiment...).

Selon Dangroup, la structure des ingénieries a complètement changé, avec maintenant 50 % d'ingénieurs et 50 % d'autres qualifications (économistes, juristes, sociologues, anthropologues, ...). Par exemple la division management de Carlbro, où est hébergé Dangroup ne dispose pas d'ingénieurs mais uniquement d'économistes.

Au niveau de la Banque Mondiale, Dangroup n'est pas connu.

- A l'origine Dangroup a obtenu beaucoup de contrats directs au Moyen Orient (hôpitaux, logements...) mais ce n'est plus le cas. Dangroup a eu aussi quelques projets avec Danida en Afrique Occidentale (Cameroun, Mali...) en hydraulique villageoise. Mais Danida n'aime pas vraiment d'avoir en face peu de concurrents, de sorte que Dangroup se dit peu soutenu par ce financeur national.

Dangroup - Notes (Suite).

- L'essentiel des contrats actuels avec l'Union Européenne est obtenu dans le cadre Tacis, Phare et portent sur l'Europe de l'Est. Dangroup indique qu'il n'a pas toutes les compétences "*mais a le système qui permet de trouver les personnes compétentes*". Par exemple une des premières

unités de coordination pour la privatisation a été implantée à Budapest : *"Pour l'appel d'offre, personne ne savait y répondre mais la façon dont Dangroup se proposait d'intervenir, sonnait bien. Cela a été le premier succès..."*. 25 autres appels d'offres pour des unités d'aide à la coopération ont ensuite été publiés sous Phare et Tacis : Dangroup en a gagné 18. Entre 1990 et 1996, Dangroup s'est concentré uniquement sur ce domaine de privatisation et n'a rien fait d'autre. Dernièrement, le taux de réussite de Dangroup a été très élevé (par ex. sur 12 réponses, 10 gagnées), ce qui permet de limiter les coûts (une offre coûte au minimum 15.000 Euros). Ce taux de réussite très élevé fait que Dangroup concentre ses efforts uniquement sur des projets bien spécifiques (programme global d'assistance de l'Union Européenne).

- (10) Le montant global des contrats en cours est de l'ordre de 30 M. Euros.
- (11) Les deux "petites" sociétés (B&K et NIRAS) n'auraient pas beaucoup profité de Dangroup, contrairement à Carlbro et Ramboll. Les effectifs de B&K ont régressé de 450 à 300 employés entre 1974 à 1995.

- (12) Le système basé sur des royalties présentait des difficultés car les responsables techniques des propositions (chez Ramboll ou Carlbro) étaient obligés de rajouter 6 % sur leur prix : ils ne comprenaient pas le pourquoi de cette commission supplémentaire qui selon eux rendaient leur offre moins compétitive....

Des règles précises ont bien été essayées pour pallier ce problème. Ainsi les pays ont été classés en trois catégories: A pour des contrats exclusivement réservés à Dangroup, B pour des contrats nécessitant une approbation conjointe, C pour les pays ou chaque société a une totale liberté. Dans la pratique, cela n'a pas fonctionné.

Le système actuel de contribution fixe présente aussi des inconvénients. Selon le directeur de Dangroup, *"c'est toujours de longues discussions à la fin d'année pour faire accepter le montant de la contribution de l'année suivante. C'est la raison pour laquelle nous souhaiterions revenir à un système de royalties, car les dernières années on est descendu si bas en contribution fixe que ce n'est plus possible de fonctionner"*.

Il est à l'étude de fixer les nouvelles royalties vers 3 ou 4 % c'est à dire à un niveau intermédiaire "entre une contribution basse et un bon service". Cela permettrait à Dangroup de refaire un peu de marketing.

- (13) Pour Ramboll, Dangroup a beaucoup aidé pour acquérir une expertise dans des nouveaux domaines pour lesquels la société manquait de références (comme l'agriculture, les ports...). L'intérêt était de pouvoir utiliser les références acquises sous Dangroup pour soi-même, d'où un certain partage des références. Ramboll et Carlbro sont chacun plus gros que Dangroup à l'origine. Actuellement, chacun des deux peut faire ce que faisait Dangroup il y a 25 ans.

Les pourcentages actuels d'activité à l'international sont de : Carlbro (52 %), Cowi (49 %), Ramboll (20 %), B&K (5 %), NIRAS (7 %). Carlbro et Ramboll ont vu leurs effectifs globaux progresser de 425 et 250 respectivement à 2.200 et 2.000 entre 1974 et 1995. On notera cependant que Cowi a aussi progressé (de 425 à 2.200), bien qu'il ait quitté Dangroup très tôt (1977), mais Cowi a participé à d'autres groupements.

Dangroup - Notes (Suite).

- (14) Dangroup, comme d'autres structures de ce type, permet d'éviter des problèmes de dépassement de quotas de contrats attribués à une même société auprès de Directions de la Commission Européenne. Il y a trois contractants possibles (Carlbro, Ramboll et Dangroup) qui ne sont en fait que deux.

Au delà des querelles sur les cotisations, les deux sociétés membres considèrent que *"Dangroup ne coûte pas trop cher pour ce qu'il rapporte"*. Les deux membres se partagent en fin d'exercice les profits réalisés qui peuvent aller jusqu'à 2 M. Euros. Selon la direction de Dangroup, *"c'est rentable pour eux d'être membres et ils ont toujours été satisfaits"*.

- (15) Selon le directeur actuel de Dangroup : *"J'avais toujours eu l'idée que Dangroup devait être temporaire, et qu'une fois l'objectif d'internationalisation atteint, les membres devraient se séparer. Mais personne n'a jamais vraiment voulu fermer Dangroup : c'est un nom fantastique. Au sein de l'Union Européenne, si vous allez dans les Directions et vous demandez des noms de sociétés, je suis certain que Dangroup sera cité. Nous avons travaillé pour eux depuis 25 ans sur de nombreux projets. Et rien, que pour les relations avec la Commission, ce serait stupide de fermer Dangroup pare qu'on a une très bonne réputation... Actuellement on reçoit automatiquement 10 appels d'offres par semaine simplement parce qu'ils connaissent Dangroup et moi-même"*.
- (16) Pour les très grands projets européens, il faut démontrer sa capacité à pouvoir collaborer avec d'autres. Pour Dangroup, le fait d'être déjà un groupement constitue donc un avantage.

Réseau : DENCONSULT		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Socio - économie des projets de développement dans les pays du sud (développement institutionnel, eau, agriculture, ressources naturelles, environnement).	
Date de création :	1977.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1977 : création par trois sociétés (1). - 1980 : cessation d'activité de l'un des partenaires, deux membres à 50/50 (2). - 1997 : rachat du groupement par l'un des partenaires (3). 	
Membres actuels	- Il n'y a plus de groupement, Denconsult est un département de NIRAS (4).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - A l'origine les partenaires visaient l'obtention de contrats auprès des financeurs multilatéraux (5). - Statut de société. 	
Organes et règles de fonctionnement	- Conseil d'Administration et Direction de la Société (6).	
Liens avec la puissance publique	- Importance des contrats financés par l'Agence de Coopération danoise.	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés financés par DANIDA dans les pays du sud (7). - Chiffre d'affaires estimé à environ 1 M. Euros (8). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Echec auprès des financeurs multilatéraux (9). - Volonté d'indépendance de Denconsult par rapport à ses actionnaires ; difficultés entre actionnaires sur le partage des coûts (10). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Développement effectif à l'international. - Existence d'un fichier d'experts géré par Denconsult qui comporte une centaine de CV. 	
Perspectives	- Denconsult poursuit son activité en tant que département de la société NIRAS. N'envisage pas de s'interroger à de nouveaux réseaux permanents (11).	

RDI

Denconsult - Notes.

- (1) Deux bureaux d'étude (Nelleman et Stadstuup&Ostgaard) et un architecte - géomètre.
- (2) Le partenaire qui s'est retiré est l'architecte - géomètre. Les deux autres membres ont poursuivi leur association. Ils ont notamment créé une filiale en Turquie en 1985.
- (3) En 1997 Nelleman a fusionné avec Nielsen&Rauschenberger, société qui avait les mêmes domaines d'activité. L'autre partenaire de Denconsult (Stadstuup&Ostgaard) ne se trouvait plus en position équilibrée par rapport à ce nouveau partenaire et ne souhaitait plus soutenir Denconsult. Les parts de Stadstuup&Ostgaard ont été rachetées par Nielsen, Nelleman&Rauschenberger.
- (4) Nielsen, Nelleman&Rauschenberger a changé de nom pour NIRAS en 1998.
- (5) Notamment la Banque Mondiale.
- (6) Jusqu'à l'intégration dans NIRAS.
- (7) Ces marchés représentent 90 % de l'activité de Denconsult. Par contre Denconsult n'a pratiquement pas de contrats Banque Mondiale ou avec l'Union Européenne.
Les domaines d'intervention sur financement de Danida sont notamment les outils sociaux - économiques (et non techniques) de développement et le secteur de l'eau.
Danida a développé un programme de soutien institutionnel à l'environnement, ce qui suppose des compétences généralistes, allant au-delà de la gestion technique d'un projet. Danida, au fil des ans, a évolué dans l'attribution de ses projets : au lieu d'envoyer des consultants projets par projets, il privilégie actuellement une approche de coordinateur régional. C'est ce qui est aussi mis en oeuvre avec Danced, l'agence de coopération environnementale (qui dispose d'un budget de 400 M. Euros).
- (8) Une quinzaine de personnes employées y compris des temps partiels : économistes, sociologues, environnementalistes (pas d'ingénieurs).
- (9) Les créneaux visés couvraient l'énergie, l'environnement et la construction, mais il manquait une véritable stratégie. Denconsult a souffert à l'origine d'être une petite structure, donc non préqualifiée dans les short lists (ceci a largement motivé par la suite sa volonté de s'intégrer à une plus grande société).
- (10) Il y a eu des difficultés entre Denconsult et les sociétés actionnaires, Denconsult souhaitant devenir plus indépendant (il a aussi été question, un moment donné, que Ramboll reprenne Denconsult mais cela n'a pas abouti).
Les difficultés passées entre actionnaires sont résumées comme suit par l'actuel directeur de Denconsult au sein de NIRAS : *"Dans les réseaux, il y a toujours des combats pour savoir ceux qui doivent trouver le job, ceux qui doivent payer, quelles doivent être les clés de répartition, si l'on gagne des contrats à combien doit s'établir les frais administratifs, etc. En plus on n'est jamais sûr que les sociétés membres font du commercial pour elles-mêmes ou pour le réseau... Le réseau implique toujours des coûts administratifs sans garantie de mission".*
Avec le recul il lui semble que les accords par projet (non permanent) sont préférables : *"Le plus simple ce sont des accords temporaires avec au maximum trois sociétés, du type "lean consulting" : celui qui signe le contrat est responsable de l'offre et sous-traite... La partie qui fournit le plus de personnel prend également en charge la partie administrative du contrat et reçoit 5 % d'honoraires pour son administration... Les profits générés sont mis dans un compte joint ou sont répartis directement entre les partenaires... A travers un réseau informel, les partenaires sont incités d'eux-mêmes à*

Denconsult - Notes (Suite).

rechercher les meilleurs consultants pour s'associer, et on évite ainsi des frais généraux".

- (11) Au sein de NIRAS, Denconsult poursuit trois grands objectifs : assurer son propre fonctionnement ; assister le département régional de NIRAS à Aalborg pour les affaires internationales ; devenir une cellule de coordination des activités internationales de NIRAS.

Compte tenu de son expérience passée, Denconsult préfère travailler de façon autonome et est assez hésitant à rejoindre un réseau. *"S'il y a coopération, elle doit s'établir par simple accord selon les projets"*. Au niveau européen, Denconsult travaille actuellement avec Natural Ressources Ltd (UK) et IWACO (NL).

Réseau : DANROAD		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Ingénierie routière.	
Date de création :	1980.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Fin des années 1970 : rédaction d'un "<i>Livre Blanc</i>" fixant le cadre d'intervention possible du secteur public à l'international, puis contacts avec Carlbros, Cowi, Kampsax, Ramboll&Rasmussen (1). - 1980 : création d'une société mixte (50/50) avec Kampsax (2). - 1982 : création d'une division internationale au sein du Danish Road Directorate (3). - Projet en 1996 de créer à nouveau une SEM (51 % public, 49 % privé) qui n'a pas abouti (4). 	
Membres actuels	<ul style="list-style-type: none"> - Danroad n'est pas actuellement un réseau, mais le département International de la Direction des Routes. 	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Danroad, en tant que département du Ministère, a pour objectif de travailler comme une société privée (5). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité autonome, partenariats au coup pour coup avec des acteurs privés (6). 	
Liens avec la puissance publique	<ul style="list-style-type: none"> - Service de l'Administration Centrale bénéficiant de soutiens gouvernementaux pour de grands contrats (7). 	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Projets en collaboration avec des sociétés privées dans les Pays du Sud (8). - Volume d'activité de l'ordre de 6 M. Euros par an (9). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Positions des politiques alternant soutien et opposition, de sorte que la société mixte n'a jamais fonctionné ; difficultés de la structure publique (10). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - A permis au secteur privé de commencer à intervenir à l'international alors qu'il n'avait que des capacités limitées dans le domaine routier (11). 	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'activité, entrée éventuellement de partenaires privés dans la structure (12). 	

RDI

Danroad - Notes.

- (1) Ce "Livre Blanc" a été rédigé par un groupe de travail, qui s'est réuni pendant deux ans, et comprenait en particulier le Directeur du Danish Road Directorate, le Président du Syndicat de l'Ingénierie (FRI), le Président du Syndicat des Entreprises du BTP et le Président de Danish Industry (Medef danois).
- (2) Kampsax était le plus gros ingénieuriste privé danois à l'époque.
- (3) La société mixte n'a jamais pu démarrer son activité. Après un soutien initial du gouvernement démocrate au projet de société mixte en 1980, en 1982, un gouvernement libéral a été élu avec notamment comme programme d'augmenter les coopérations public - privé. Cependant Danroad s'est heurté à des problèmes juridiques orchestrés par le pouvoir politique qui, en définitive, ne souhaitait pas voir le secteur public se renforcer. La société mixte a été abandonnée et une division internationale a été créée au sein du Danish Road Directorate qui a pris le nom de Danroad. (La Direction des routes comprend 700 employés avec deux bureaux régionaux).
- (4) En 1996, l'idée du Directeur du Danish Road Directorate était à nouveau de chercher à transformer le département international en société mixte (51 % public, 49 % privé). Trois mois avant de partir à la retraite, suite à un accident, ce directeur n'a pu mener à bien son projet en dépit des soutiens politiques dont il disposait. Son successeur n'a pas repris l'idée.
- (5) L'idée sous jacente étant toujours, à un moment donné, de pouvoir associer ce département public au secteur privé.
En l'absence de structure juridique formelle, un partenariat à caractère plus souple a été maintenu avec la société Kampsax compte tenu des bonnes relations entretenues entre les directeurs des deux entités. Néanmoins cette formule de partenariat public - privé, qui a pu avoir un certain succès dans la réalisation de projets en Chine, vient également d'être abandonnée.
- (6) Danroad cherche à équilibrer ses comptes et a dégagé un peu de bénéfices. Danroad coopère avec des sociétés extérieures, projet par projet, dont notamment Kampsax.
En 1982 la direction des routes avait fixé des objectifs économiques au département pour une période de cinq ans durant laquelle il devait de montrer sa viabilité (en cas de trop fortes pertes l'activité devait cesser).
- (7) Par exemple pour l'obtention, en 1991, d'un très gros contrat de la Banque Mondiale en Arabie Saoudite (20 ingénieurs détachés à Ryad), obtention rendue possible par des contacts au niveau du gouvernement.
- (8) Des missions ont notamment été réalisées avec Kampsax en Chine, avec Cowi en Thaïlande, avec Ramboll en Amérique du Sud et avec Carlbro en Afrique.
Danida n'aurait pas soutenu la Direction des routes sauf pour des contrats ponctuels de formation du personnel. (Selon Danroad, le secteur privé était très influent auprès de Danida). Par contre, la Berd, la B.A.D., la Banque Mondiale, ont très bien accepté la Direction des routes, qui a pu avoir des contrats de sous-traitance.
- (9) L'objectif visé au départ était de l'ordre de 15 M. Euros. 30 à 40 personnes travaillent au sein de Danroad.

Danroad - Notes (Suite).

(10) Selon l'ancien Directeur *"Ça été très difficile de démarrer: pour le secteur public c'était aborder un nouveau monde. Il fallait gagner des projets, rechercher son propre financement, introduire un contrôle professionnel du personnel, etc"*.

La collaboration informelle qui s'est poursuivie avec Kampsax a aussi donné lieu à des problèmes (principalement : règles de partage des contrats et de répartition des bénéfices).

(11) Carlbros, Cowi, Ramboll ne répondait pas directement aux appels d'offre internationaux dans ce secteur. L'existence de Danroad leur a permis d'intervenir à l'international dans le cadre de coopérations ponctuelles projet par projet. De façon générale l'ingénierie privée danoise n'était pas très forte dans le domaine routier et ne souhaitait pas entrer directement en compétition avec Danroad mais plutôt coopérer en acceptant le rôle leader de l'ingénierie publique.

(12) Il reste souhaitable, selon l'ancien Directeur, de passer à une structure de société avec, si possible, des partenaires privés : *"avec l'idée d'une shareholder cie, les rôles sont plus clairement définis et il y a prise de responsabilité financière, sinon, en cas de déficit, la direction pouvait toujours intervenir"*.

Réseau : DANRAIL		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Ingénierie ferroviaire, uniquement à l'exportation.	
Date de création :	1985.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1985 : création par deux sociétés et un établissement public (1). - 1997 : le changement de statut du partenaire public déstabilise le groupement (2). - 1999 : dissolution formelle du groupement (3). 	
Membres actuels	<ul style="list-style-type: none"> - Formellement (et jusqu'à dissolution imminente) : Carlbros, Cowi et Scanrail (4). 	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif d'origine : créer un instrument commun aux trois partenaires pour les marchés internationaux (5). - Statut de société anonyme (capital réparti en trois tiers). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration, Comité de Direction, Directeur Général, mobilisation du personnel des trois membres (6). - Responsabilité complète de Danrail, règles précises d'utilisation du nom et des références (7). 	
Liens avec la puissance publique	<ul style="list-style-type: none"> - Par l'intermédiaire du partenaire société publique. 	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés notamment en Europe de l'Est, Afrique et Asie ; importance des projets sur financement Banque Mondiale et BAD (8). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies trop "<i>individualiste</i>" de chacun des membres (9). - Conflits sur le leadership des projets (10). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne complémentarité entre la capacité "<i>d'ouverture de portes</i>" de l'organisme public et l'expérience internationale des sociétés privées (11). - Reconnaissance marketing du nom ; succès commerciaux (12). 	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Dissolution du groupement (13). - Maintien de liens de coopération/concurrence notamment dans le cadre de partenariats ponctuels (14). 	

RDI

Danra il - Notes.

- (1) Il s'agit des sociétés d'ingénierie Cowi et Carlbros, respectivement numéros 1 et 2 de l'ingénierie danoise à l'export (100 et 78 M. Euros de chiffre d'affaires à l'international) et de Bane Styrelsen (société publique des chemins de fer danois).
A l'origine Danrail était hébergé par Bane Styrelsen, puis c'est Carlbros qui a fourni les locaux.
- (2) Le 1-1-97 est intervenue la privatisation partielle de Bane Styrelsen. Ceci a provoqué la fin de la coopération effective entre les partenaires.
Il y a eu séparation entre Bane Styrelsen chargé de l'infrastructure, et DSB, l'exploitant ferré gestionnaire du réseau. Ceci a engendré une redéfinition de la stratégie de Bane Styrelsen au sein de Danrail.
La nouvelle stratégie prévoit que Bane Styrelsen Radgivning (dont le "*nom international*" est Scanrail depuis 1997) se développe de façon autonome sur les marchés suédois, finlandais, norvégien et sur les marchés des pays baltes. (Le nom de Scanrail a été choisi pour marquer la région d'intervention, la Scandinavie, mais ne signifie pas qu'il y ait association avec d'autres partenaires scandinaves).
- (3) Actuellement Danrail n'existe formellement que pour finir un unique projet, et va prochainement être définitivement fermée.
- (4) Cowi emploie environ 2.200 personnes, Carlbros 2.000 et Scanrail 360.
- (5) Vocation uniquement commerciale : Danrail n'était par exemple pas conçu comme un lieu de développement de nouvelles méthodes ou technologies (absence d'investissement dans des équipements...).
- (6) - Le Comité de Direction (composé d'un petit cercle de 3 - 4 personnes provenant des différentes compagnies) fixait les lignes directrices concernant le marketing et les réponses aux appels d'offre (en pratique le directeur général jugeait souvent en direct de l'opportunité d'un projet).
- Le réseau de personnes appartenant aux trois sociétés membres et travaillant pour Danrail était de l'ordre de 40 à 50 personnes. (Danrail ne disposait pas de son propre fichier de compétences, mais faisait appel à ceux des compagnies - membres).
- (7) - Danrail était responsable des projets, disposait de son propre budget et de son assurance et utilisait le personnel des trois compagnies.
- Danrail avait un premier droit de réponse exclusif aux appels d'offres, mais s'il ne souhaitait pas s'engager alors les membres pouvaient le faire individuellement.
- En ce qui concerne l'utilisation du nom de Danrail :
 - en Scandinavie, seule Bane Styrelsen pouvait l'utiliser.
 - en Europe de l'Est, en cas d'association les trois partenaires devaient donner leur accord.
 - dans les autres pays, seul l'accord entre deux partenaires suffisait.
- Pour l'utilisation des références, la règle était de pouvoir utiliser le nom de Danrail uniquement si l'on a été partenaire du projet. Des problèmes se sont posés dans des cas où il y aurait eu des abus d'utilisation.
- Le partage des bénéfices se faisait entre les actionnaires, une partie des bénéfices étant réinjectés pour d'éventuels investissements, essentiellement de marketing.
- (8) Danrail a notamment gagné de gros contrats en Europe de l'Est pour lesquels il était nécessaire d'avoir une taille suffisante, et d'avoir à disposition les connaissances de l'agence nationale ferroviaire.

Danra il - Notes (Suite).

- (9) Selon le responsable actuel de Scanrail, *"en définitive au sein de Danrail chacun agissait plutôt indépendamment... Une des leçons de l'expérience est que la mise en place d'un réseau prend du temps : c'est comme l'éducation d'un enfant... Un réseau pour fonctionner a besoin d'une coordination et d'une politique commune... Chacun en définitive s'est agrandi individuellement aux dépens du groupement"*.
- (10) Le principal problème de Danrail était de déterminer qui allait être le leader pour un projet : *"Une proposition : c'était toujours l'occasion de batailles... Au départ la règle voulait que la société qui possédait un bureau dans le pays pour lequel avait lieu l'appel d'offres, répondait au nom de Danrail . Mais rapidement Cowi et Carlbro ont chacun eu leur représentation dans les pays, d'où apparition de problèmes"*.
- (11) Pour certains projets internationaux (ex contrat de l'agence ferroviaire israélienne), la participation d'un partenaire public était exigée.
- (12) Bien que Danrail ne soit plus actif, des propositions lui sont toujours adressées formellement sous ce nom.
- (13) Prévue fin 1999 ou début 2000.
- (14) - Il existe entre Carlbro et Scanrail un accord informel de non - concurrence sur le marché danois. Carlbro utilise toujours régulièrement des personnels de Scanrail. Pour la liaison Suède - Danemark, Scanrail n'a pas répondu, car ils étaient le maître d'ouvrage. D'une façon générale, il y a une bonne compréhension entre ces sociétés (participation conjointe à un tunnel à Malmö).
- Depuis la cessation d'activité de Danrail, Carlbro a des difficultés pour prendre un nouveau départ à l'international : il faut refaire le marketing qui était fait autrefois par Danrail et cela prend du temps. Autour du slogan *"intelligent solutions"* Carlbro veut montrer ce qu'il peut faire dans le domaine ferré à la fois la conception des voies et des wagons.
 - Scanrail veut aller à l'international en Scandinavie et dans les Pays Baltes et devenir leader sur ce marché. D'autre part, Scanrail a fait le choix stratégique de répondre à des appels d'offres européens d'études (Scanrail a notamment 5 - 10 projets de R&D dans le cadre des IV° et V° PCRD, menés conjointement avec des partenaires européens dont Systra et D-Consult).
 - Cowi est particulièrement actif sur le marché intérieur ; il a remporté un contrat de diagnostic de l'ensemble des infrastructures au Danemark (un des premiers contrats où il y a eu une mise en concurrence et non pas une attribution directe à Scanrail).

Réseau : DANPORT		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Etude, ingénierie, formation dans le domaine de la construction et de la gestion portuaire.	
Date de création :	Vers 1985.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution par trois partenaires (1). - Retrait d'un partenaire (2). 	
Membres actuels	- Cowi - Consult et le Port de Copenhague (3).	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir des projets à l'international en conjuguant les compétences des partenaires (4). - Statut de société (capital réparti à 50/50 entre les deux partenaires). 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration et Comité de Direction (5). - Concertation au sein du Comité de Direction. Danport s'associe fréquemment avec d'autres partenaires (6). 	
Liens avec la puissance publique	- Lien direct puisqu'il s'agit d'une société d'économie mixte.	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - PECO, plus particulièrement les Pays Baltes (7). - Formation dans le cadre de projets financés par Danida (8). - Réalise 70 % de son chiffre d'affaires à l'international (9). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	- Nécessité d'élargir le groupement par des associations ponctuelles avec d'autres partenaires (10).	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Complémentarité entre les deux partenaires, avantage marketing pour Cowi de pouvoir s'appuyer sur l'exemple du Port de Copenhague (11). - La taille restreinte du groupement apparaît comme un atout en terme d'efficacité (12). 	
Perspectives	- Poursuite du développement à l'international.	

RDI

Danport - Notes.

- (1) Les trois partenaires sont :
 - La société d'ingénierie Cowi - Consult qui est le leader de l'ingénierie danoise.
 - L'établissement public gestionnaire du Port de Copenhague.
 - Une société de navigation (société individuelle).
- (2) Il s'agit de la société de navigation, dont le directeur s'est retiré des affaires.
- (3) - Cowi - Consult est aujourd'hui numéro 1 de l'ingénierie danoise à l'international avec 100 M. Euros de chiffre d'affaires à l'export (181 M. Euros de chiffre d'affaires total).
 - L'établissement public du Port de Copenhague. Contrairement à des ports comme Marseille ou Le Havre, le Port de Copenhague, de taille moyenne, n'a pas de véritable ingénierie. Il est plutôt spécialisé sur les questions de gestion du transport, d'import/export et de maintenance des infrastructures.
- (4) - Cowi - Consult : études préliminaires, ingénierie technique, design... et expérience des marchés internationaux.
 - Port de Copenhague : gestion.
- (5) Formellement existe un Comité de Direction de quatre membres (deux venant de Cowi et deux du Port de Copenhague). Le Directeur (venant de Cowi) semble cependant être seul en charge des affaires courantes.
- (6) Lors de la publication d'un appel d'offres, un accord s'établit entre les partenaires pour déterminer s'il s'agit d'une mission qui relève de Danport ou de Cowi à 100 %. Cela ne semble pas poser de problèmes particuliers.

Exemples de coopération avec des partenaires extérieurs :

 - Avec Sogreah en Albanie.
 - Des coopérations ont été établies, notamment dans le cadre du programme Phare, sur des questions d'environnement et de transport portuaire avec cinq partenaires européens (dont le BCEOM). Des clés précises de répartitions ont été fixées suivant les tâches, et cela aurait très bien fonctionné (plusieurs contrats gagnés).
- (7) De nombreuses études de faisabilité ont été réalisées, par exemple pour des nouveaux projets en Estonie, en Albanie (restauration de ports touristiques, etc).
- (8) Les projets financés par Danida portent surtout sur la formation. Ces prestations sont plus particulièrement assurées par le Port de Copenhague.
- (9) Par comparaison, dans le domaine portuaire, Carlbros est le plus fort sur le marché danois (réalise 75 % de son chiffre d'affaires au Danemark et 25 % à l'international).
- (10) Ceci concerne notamment les projets sur financement de l'Union Européenne.
- (11) Du point de vue marketing, Danport considère qu'il est très intéressant de pouvoir montrer aux clients étrangers l'exemple du port de Copenhague.
- (12) Cowi qui a aussi participé aux premières années de Dangroup et au groupement Danrail observe *"qu'à deux, un partenariat peut fonctionner, à trois c'est plus difficile, à quatre impossible... En fait, il y a une dépense d'énergie rien qu'à vouloir fixer les règles de fonctionnement d'un réseau et à s'assurer qu'elles sont respectées. Mieux vaut concentrer son énergie au niveau pratique, opérationnel pour éviter tous coûts administratifs superflus... Un groupement doit être basé sur la confiance mutuelle entre membres. A partir du moment où l'on commence à se référer au texte du règlement, c'est que quelque part, le partenariat est forcé et non naturel..."*.

Réseau : DANCEM		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Assistance technique à la conception et à la maintenance de cimenteries (1).	
Date de création :	1989.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1989 : création par cinq ingénieurs indépendants (2). - 1989 - 99 : élargissement progressif à l'ensemble de consultants danois dans ce secteur (3). 	
Membres actuels	- Environ dix consultants indépendants.	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des coûts administratifs et commerciaux, crédibilité renforcée pour des projets à l'international (4). - Statut de Société Anonyme. 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Un bureau permanent à vocation commerciale (5). - Négociation au cas par cas pour l'attribution des projets ; mobilisation des consultants sur contrats à durée déterminée (6). 	
Liens avec la puissance publique	- N'aurait pas reçu de soutien de la puissance publique (7).	
Principaux marchés et niveau d'activité	- Trois grandes catégories de clientèle : organismes financiers internationaux, grands ingénieuristes danois, industrie cimentière des pays du sud (8).	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	- Difficultés pour disposer d'un ensemble d'experts suffisamment large.	
Retour d'expérience : apports du réseau	- Renforcement des moyens commerciaux des membres, plus grande crédibilité auprès de la clientèle (9).	
Perspectives	- Stratégie de croissance maîtrisée, limitant les coûts de la structure (10).	

RDI

Dancem - Notes.

- (1) Le groupement Dancem affiche une compétence particulière sur les aspects environnementaux. Exemples fournis : meilleure utilisation de matériaux de construction recyclés (développement d'une technologie particulière de recyclage et de nettoyage des anciennes briques) ; intérêt du recyclage du bois comme substitut au fuel (plus du quart des coûts de fonctionnement d'une cimenterie provient des achats de fuel et cela permet de réduire également les émissions de CO₂).
- (2) Ceux-ci travaillaient antérieurement dans des groupes de l'industrie du ciment.
- (3) Soit au total une dizaine de consultants.
- (4) Le Danemark ne dispose que d'une seule cimenterie de capacité moyenne à Aalborg (2 Mt/an), donc tous les projets poursuivis par Dancem sont à l'international.
- (5) Ce bureau emploie 2 personnes et 1 secrétaire. Il prépare les réponses aux appels d'offre, les inscriptions sur les "short lists", gère les projets (y compris la partie négociation avec les éventuels équipementiers) et signe un contrat avec le consultant qui réalise la mission.
- (6) Le secteur est marqué par un très fort degré de spécialisation (spécialisations électrique, mécanique, environnementale, maintenance technique...). Dancem n'a donc pas de difficulté à connaître les ressources extérieures (ingénieurs indépendants free-lance) qu'il peut solliciter.
Les consultants engagés le sont pour une période déterminée. En contrepartie de cet engagement limité dans le temps, les salaires sont plus élevés (de l'ordre de 20 %), ce qui permet de rémunérer les périodes creuses entre deux contrats.
Le réseau extérieur d'experts qui peuvent être mobilisés comprend environ 30 personnes.
- (7) Dans les années 80, un programme du Ministère de l'Industrie a été lancé pour promouvoir les regroupements entre PME (notamment pour mieux exporter). Dancem avait sollicité une aide de lancement, mais ils étaient apparemment trop petits et n'ont pas été aidés.
- (8) - Au niveau international, l'industrie du ciment dépend à 90 % de grands groupes. Les 10 % restant peuvent trouver intéressant de faire appel à une société indépendante, non liée aux fournisseurs d'équipement ou aux autres cimentiers. Ceci constitue l'un des débouchés de Dancem (notamment industrie cimentière des pays du Sud qui dépend souvent du secteur public). L'industrie existante dans les PECO est un autre client (aspects environnementaux, technologies propres). Ces projets sont souvent aidés par Danida.
 - Les organisations financières internationales sont un autre client (ex. : UNIDO, basé à Vienne, sur projets en Egypte).
 - Cowi, Ramboll et Carlbro : ces sociétés d'ingénierie font appel à Dancem comme prestataire "ingénieur ciment" dans le cadre de gros projets qu'ils obtiennent (cela arrive tous les deux - trois ans).
 - Au fil des ans, Dancem a changé de profil stratégique, passant de l'assistance technique classique à l'intégration de services environnementaux (études d'impacts, limitation de rejets polluants...).
- (9) Tout en gardant leur autonomie, les consultants membres du réseau perdent moins de temps à faire du marketing.

Dancem - Notes (Suite).

Auprès de Danida comme des financeurs multilatéraux, Dancem est plus crédible en tant que groupement, que chaque membre pris individuellement ("*mieux vaut se présenter en société privée qu'en "one-man-show"*").

(10) Dancem s'est fixé pour stratégie de ne pas grossir trop rapidement car l'organisation ne pourrait pas suivre (il y a eu des exemples malheureux au Danemark en ce sens dans l'industrie des technologies de l'information). Par ailleurs Dancem veut que son fonctionnement reste très économe : Dancem n'est par exemple pas membre du FRI ("*trop cher et ne rapporte rien*").

Réseau : DANWASTE		DANEMARK
Domaines d'intervention :	Ingénierie et gestion des équipements dans le secteur des déchets urbains.	
Date de création :	1989.	
Principales étapes de développement	<ul style="list-style-type: none"> - 1989 : création par 3 partenaires (1). - 1991 création de Danwaste Consult (2). - Rééquilibrage des participations au sein de Danwaste et entrée au capital du principal fonds de pension danois (3). 	
Membres actuels	<ul style="list-style-type: none"> - Danwaste : ville de Copenhague (5 %) ; Volund-Ansaldo (5 %) ; R98 (60 %) ; Fonds de Pension (30 %). - Danwaste Consult : 4 partenaires à égalité (4). 	
Objectifs et statut	<ul style="list-style-type: none"> - Danwaste (offre de solutions complètes de collecte, traitement et recyclage des déchets avec exploitation et financements) ; Danwaste Consult (études socio-économiques) (5). - Statut de Société Anonyme. 	
Organes et règles de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil d'Administration de la SA est l'organe de décision principal. - Règles de non exclusivité vis-à-vis de Volund pour les fournitures d'équipements (6). 	
Liens avec la puissance publique	<ul style="list-style-type: none"> - Aide au démarrage du réseau (montant limité) ; influence de la Mairie de Copenhague dans les contacts internationaux (7). 	
Principaux marchés et niveau d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Danwaste : réalisation d'incinérateurs (Istanbul, Malmoë, Israël) (8). - Danwaste Consult : Danida, Danced, DG XI... (9). 	
Retour d'expérience : difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la stratégie de Volund, conflit d'intérêts entre les membres, manque de définition suffisante du positionnement du groupement (10). - Manque de surface financière (11). 	
Retour d'expérience : apports du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau intéressant dans une phase initiale pour gagner de l'expérience... - Existence de véritables complémentarités entre partenaires. 	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Elargissement du réseau de coopération à d'autres partenaires sur des bases ponctuelles (12) 	

RDI

Danwaste - Notes.

- (1) - Ville de Copenhague (compétente en tant qu'opérateur d'une usine d'incinération).
 - Volund est un des leaders européens pour les technologies d'incinération des déchets urbains (danois à l'origine, racheté en 1993 par le groupe italien Ansaldo).
 - R98 est une société de services (recyclage et collecte).
- (2) Il est apparu qu'il était plus facile, dans un premier temps, de proposer des études de faisabilité et des études de préparation d'offres. Danwaste Consult peut faire appel aux ressources humaines présentes dans les sociétés (au total, en équivalent temps plein, Danwaste Consult représente 10 personnes).
- (3) Les trois partenaires détenaient à l'origine chacun un tiers du capital. Ces participations ont été ramenées de 33 % à 5 % pour la ville de Copenhague et pour Volund :
 - Pour la ville, cette modification résulte de contraintes en matière d'investissement (investissements directs dans des projets de type Danwaste limité à un équivalent de 1,5 M. Euros).
 - Pour Volund, il y avait un conflit de stratégie avec Danwaste : Volund avait largement investi en République Tchèque avec trois sociétés (2 de collecte, 1 d'exploitation de décharge) d'où des conflits d'intérêt avec la filière incinération prônée par R98. Volund a donc vendu une partie de ses parts à R98.
 - L'entrée au capital du plus grand fonds de pension danois, uniquement comme actionnaire (sans intérêt industriel...), avait pour but d'améliorer les ressources financières du groupement.
- (4) Le capital de Danwaste Consult est réparti (pour un quart chacun) entre Danwaste, la Ville de Copenhague, R98 et l'exploitant de l'usine d'incinération (contrôlé à 98 % par la ville de Copenhague).
- (5) A l'origine lors de la création de Danwaste, l'idée était de gagner collectivement des projets à l'international. Mais Danwaste s'est vite aperçu que le marché n'était pas mûr pour accepter des offres d'un groupement pour des prestations clé - en - main avec exploitation. Il a donc été décidé de renforcer la compagnie Danwaste, qui est devenu le maître d'oeuvre principal, les sociétés membres n'étant plus que des sous-traitants (renversement de l'outil marketing).
- (6) Danwaste s'est fixé comme règle en interne de travailler toujours de façon compétitive au niveau des fournisseurs de technologie (il se réserve la possibilité de refuser une offre du partenaire Volund). Danwaste a par exemple récemment choisi de faire appel à un incinérateur américain pour un projet en Israël.
- (7) Pendant la période 1985 - 90, le gouvernement danois a mis en place un programme de soutien à la création de réseaux de PME à l'exportation. Danwaste a ainsi bénéficié d'une aide de 40.000 Euros. La Mairie de Copenhague a, par exemple, permis des ouvertures de portes auprès de la Mairie de Prague.
- (8) Istanbul est le seul exemple de coopération réussie avec Volund. Malmoë a été réalisé en coopération avec Sita (Suez - Lyonnaise des eaux) et l'incinérateur en Israël en joint - venture avec Vivendi. Danwaste n'a pas pour politique de répondre directement aux appels d'offre internationaux (chances trop minimes) sauf s'il a pu en amont recueillir des informations privilégiées (suite à l'intervention de Danwaste Consult par exemple).

Danwaste - Notes (Suite).

- (9) Les interventions de Danwaste Consult pour ces différents organismes portent notamment sur l'analyse des politiques de gestion des déchets, la préparation d'appel d'offres, etc.
La force de Danwaste Consult est de pouvoir se présenter avec les références de ses actionnaires (exemple d'études réalisées : étude de faisabilité pour une joint venture sur la collecte des déchets médicaux à Bangkok pour Danced).

(10) Ansaldo, qui a racheté Volund en 93, n'avait pas besoin de Danwaste, car il disposait déjà de son propre réseau international. De plus Volund ne voyait plus son intérêt dans le groupement s'il n'est pas retenu pour la fourniture d'équipements dans les propositions.

Danwaste a eu à gérer beaucoup de conflits internes du fait de stratégies trop différentes de ses membres. Il n'y a pas eu suffisamment de réflexion en amont sur l'objectif du réseau (uniquement outil de marketing, monteur de projets B.O.T., ou fournisseur d'équipements ?...).

Autre source de conflits : le Maire de Copenhague, ami des Palestiniens, souhaitait investir en Palestine, mais cela n'a pu aboutir par manque d'accès à des financements.

(11) Notamment pour postuler à des projets de type concession ou BOT en concurrence avec les leaders mondiaux de la gestion des services dans le secteur du déchet.

(12) Parmi ces partenaires figurent les grands groupes de services français et les ingénieristes danois (Cowi etc...).

Danwaste a aussi accès au réseau du Fonds de pension (qui a investi dans environ 30 sociétés) : celui-ci organise régulièrement des réunions sur l'investissement environnemental auprès de ses sociétaires.

ANNEXES

**DONNEES GENERALES SUR
L'INGENIERIE NEERLANDAISE
ET DANOISE.**

ANNEXE 1. Données générales sur l'ingénierie néerlandaise.

• Caractéristiques des principales sociétés.

- **Arcadis** - Effectifs : 6.500 ; CA : 569 M. Euros, dont 357 M. Euros à l'international.
24 filiales (découpage géographique ou par spécialités) dont, en France, participation à la filiale ingénierie du BRGM (Antea).
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Bâtiment (7 %), Transport et infrastructure (22 %), Eau et déchets (51 %).
- **Fugro** (cotée à la bourse d'Amsterdam) - Effectifs : 4.500 ; CA international : 599 M. Euros.
25 filiales (découpage géographique ou par spécialités) dont, en France, Fugro Eco Consult Sarl.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Bâtiment (33 %), Transport et infrastructure (17 %), Eau et déchets (2 %).
- **Grontmij** - Effectifs : 2.800 ; CA : 280 M. Euros, dont 20 M. Euros à l'international.
20 filiales à l'étranger.
Dominantes sectorielles : environnement, infrastructures, génie civil, développement urbain et rural (dont cartographie).
- **DHV Group** - Effectifs : 2.600 ; CA : 198 M. Euros.
31 filiales et bureaux de représentation dont IRGI SA en France.
Dominantes sectorielles : transports, infrastructures, eau, environnement.
- **Tebodin** (filiale du groupe BTP HBG) - Effectifs : 2.000 ; CA : 132 M. Euros, dont 73 M. Euros à l'international.
- **Haskoning** - Effectifs : 1.800 ; CA : 143 M. Euros, dont 71 M. Euros à l'international.
Principales filiales : IWACO (qui a un bureau en France) ; De Weger Architects and Consulting Engineers ; Haskoning BV Consulting Engineers Ltd ; Posford Duvivier Consulting Engineers Ltd.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Bâtiment (7 %), Transport et infrastructure (32 %), Eau et déchets (42 %).
- **Oranjewoud** - Effectifs : 1.800 ; CA : 125 M. Euros.
3 filiales internationales.
Dominantes sectorielles : développement rural, eau, environnement, cartographie.
- **Detron** - Effectifs : 1.900 - CA : 108 M. Euros.
- **Tauw** - Effectifs 1.000 ; CA : 68 M. Euros, dont 9 M. Euros à l'international.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Eau et déchets (100 %).

Sources :- Document d'entreprises ; entretiens ; ONRI.

- Notes de l'Ambassade de France aux Pays-Bas : "*L'ingénierie aux Pays-Bas*" (Décembre 1997), "*Le secteur du BTP aux Pays-Bas*" (Septembre 1997), "*Potentialité de l'ingénierie française aux Pays-Bas*" (Juin 1999).
- Classements de la Swedish Federation of Architects and Consulting Engineers et de la revue Engineering News Record ("*International Design Firms*").

ANNEXE 1 (Suite). Données générales sur l'ingénierie néerlandaise.

- **Witteven + Bos** - Effectifs : 575 - CA : 45 M. Euros, dont 8 M. Euros à l'international.
- **NACO** - Effectifs : 400 ; CA international : 19 M. Euros.
Spécialité sectorielle : ingénierie aéroportuaire.

• Données générales sur l'ingénierie néerlandaise.

Les Pays-Bas comptent plus de 9.500 bureaux d'ingénierie totalisant quelque 80.000 employés et un chiffre d'affaires global de 5,4 MdEuros en 1995 (derniers chiffres disponibles). Plus de la moitié de ce chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger par un petit nombre de bureaux importants (voir ci-dessus). La principale association représentant l'ingénierie néerlandaise est l'ONRI (Organisatie van Nerderlandse Raadgevende Ingenieursbureaus).

Sur le marché intérieur, le recours à des cabinets d'ingénierie fait partie des habitudes de travail tant des entreprises que de l'administration. Le secteur bénéficie des connaissances issues de branches économiques bien structurées et importantes à l'échelle internationale, comme les transports, la chimie / pétrochimie, l'agro - alimentaire, l'extraction et la distribution du gaz. D'autre part, l'ingénierie néerlandaise dispose d'une grande expérience dans le domaine de l'aménagement rural (polders, irrigation, aménagement des fleuves, canaux) et maritime (digues, aménagement portuaire, activités offshore...). Ces compétences sont confortées par une législation en pointe dans le domaine de la lutte contre les pollutions, de sorte que les entreprises néerlandaises sont particulièrement orientées vers les marchés de l'environnement.

Répartition sectorielle du marché de l'ingénierie néerlandaise (M. Euros) :

Infrast.	Transport	Télécom	Energie	Environnement	Industrie	Total	
830	260	100	100	230	1.030	2.650	

Source : PEE La Haye d'après EVD - Ministère des Affaires Economiques. 1997.

Si l'offre sur les marchés équipement - environnement est surtout le fait de bureaux d'études indépendants et multidisciplinaires, il faut par ailleurs souligner l'importance dans le domaine des infrastructures, des services internes aux administrations comme par exemple les Directions Départementales de l'Équipement des Transports (Rijkswaterstaat). Il faut aussi noter, sur les marchés industriels, la forte présence d'une ingénierie intégrée aux grands groupes du pays (Akzo, DSM, Stork, Philips, KTI), de même que la présence de sociétés d'ingénierie internationales qui traitent, depuis La Haye, Amsterdam ou Rotterdam, des chantiers dans le monde entier. Ces sociétés (Raytheon, Kvaerner, ABB Lummus, Fluor Daniel, JGC...) sont notamment intéressées par les marchés industriels offerts par les multinationales néerlandaises (Shell, Philips, DSM, Akzo, Unilever...) ou anglo - saxonnes (Eastmann Kodak, Arco, BP, Texaco, Esso...) au plan interne et à l'international.

ANNEXE 1 (Suite). Données générales sur l'ingénierie néerlandaise.

Répartition des entreprises du secteur :

Type d'ingénierie	Répartition en %
Indépendante - Multidisciplinaire	42 %
Privée, filiale de grands groupes industriels	25 %
Sociétés étrangères	33 %

Source : PEE La Haye d'après EVD - Ministère des Affaires Economiques. 1997.

L'ingénierie néerlandaise n'est plus aujourd'hui cantonnée sur ses disciplines traditionnelles du bureau d'étude et de maîtrise d'oeuvre, mais elle évolue vers une ouverture de ses activités et une globalisation de son approche pour intégrer dans un même processus les métiers en amont et en aval (étude de marché, plan de stratégie industrielle, études d'impact, de faisabilité, contraintes financières, aspects législatifs, sociaux, culturels, formation...).

ANNEXE 2. Données générales sur l'ingénierie danoise.

• **Caractéristiques des principales sociétés.**

- **Cowi Consult** - Effectifs : 2.400 ; CA : 181 M. Euros, dont 100 M. Euros à l'international.
Principales filiales : Ben C. Gerwick Inc ; Baum Cowi ; Cowi Almoayed Gulf ; Hjeltnes Cowi A/S.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Bâtiment (8 %), Transport et infrastructure (29 %), Eau et déchets (25 %).
- **Carl Bro** - Effectifs : 2.400 ; CA : 159 M. Euros, dont 85 M. Euros à l'international.
Principales filiales : Danagro Adviser A/S ; Carl Bro A/S ; Carl Bro Gruppe GmbH ; Carl Bro International A/S ; Carl Bro Ltd.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Bâtiment (20 %), Transport et infrastructure (26 %), Eau et déchets (25 %).
- **Ramboll Group** - Effectifs : 2.100 ; CA : 154 M. Euros, dont 58 M. Euros à l'international.
Principales filiales : Anders Nyvig A/S/ ; Medex AB ; PLS Consult A/S ; Ramboll, Hannemann & Hojlund A/S ; Ramboll, Hanneman & Hojlund GmbH ; Tomasz Sobczyk & Hojlund GmbH.
Répartition du chiffre d'affaires international (champ du METL) :
Transport et infrastructure (13 %), Eau et déchets (6 %).
- **Kampsax** (comprend des activités de BTP) - Effectifs ingénierie : 500 ; CA ingénierie : 48 M. Euros.
Ingénierie routière et infrastructure.
- **NIRAS** - Effectifs : 450 ; CA : 31 M. Euros, dont 2 M. Euros à l'international.
Développement rural, environnement.
- **B&K Group** - Effectifs : 300 ; CA : 24 M. Euros, dont 2 M. Euros à l'international.

• **Données générales sur l'ingénierie danoise.**

En 1998, les 350 firmes membres de la Fédération des Entreprises de l'Ingénierie danoise (FRI) ont réalisé un chiffre d'affaires de 730 M. Euros au titre des seules prestations intellectuelles, dont 22 % sur le marché extérieur (160 M. Euros). 85 % de ces firmes sont indépendantes et 15 % filiales de groupes. On peut considérer que ces chiffres minorent le marché danois dans son ensemble, puisque qu'ils n'incluent pas certaines sociétés (souvent de très faible taille) qui ne sont pas membres du FRI, ainsi que les équipes d'ingénierie intégrées à des groupes de BTP ou industriels, ou encore l'offre publique.

Sources : - Document des entreprises ; entretiens ; FRI (Danish Association of Consulting Engineers).

- FRI "Exports from Danish Consulting Engineering Companies" (July 1999).

- Ministry of Housing and Urban Affairs "Housing Building and Urban Affairs in Denmark" (1999).

- Classements de la Swedish Federation of Architects and Consulting Engineers et de la revue Engineering News Record ("International Design Firms").

ANNEXE 2 (Suite). Données générales sur l'ingénierie danoise.

Les données ci-après concernent les seules sociétés membres du FRI (sociétés d'ingénierie qui assurent uniquement des prestations intellectuelles).

<u>Nombre d'entreprises et effectifs</u>	1998	1997	1996
- Nombre de sociétés (au 31-12)	352	340	320
- Effectifs totaux au Danemark	8.942	8.719	8.590
- Effectifs employés par des filiales à l'étranger	1.313*		
* dont : Allemagne : 279 ; RU : 395 ; Norvège : 146 ; Scandinavie : 103 ; Autres pays Europe OCDE : 43 ; PECO 55 ; Moyen Orient : 75 ; Afrique : 122 ; Amérique du Nord : 88 ; Autres : 7.			

<u>Nature des entreprises</u>	Nombre	% des effectifs (données 1998)
- Entreprises indépendantes (capital détenu par le Management)	>340	85 %
- Entreprises filiales	>10	15 %
- Entreprises sous contrôle public	0	
- Entreprises filiales de groupes industriels	0	
- Entreprises cotées en bourse	0	

<u>Chiffres d'affaires</u> (M. Euros)	1998	1997	1996
- CA (marché intérieur, prestations intellectuelles)	570	518	483
- CA (international, prestations intellectuelles)	160	175	135
- CA (marché intérieur, autres prestations)	0	0	0
- CA (international, autres prestations)	0	0	0
- CA total sociétés membres	730	693	618

Liste des entretiens.

Pays-Bas

- M. Brakel, Directeur International - Tebodin.
- M. Coppes, Directeur Général - Witteveen et Bos.
- M. J.R. Crabbendam, Directeur Général - Nethconsult
- Mme Caroline Figueres, Directeur du Marketing - Nedeco.
- M. Freek Hasselaar, Directeur Général - ONRI.
- M. Willem Kakebeke, Responsable des Affaires Internationales - Ministère de l'Environnement.
- M. Kuijpers, Membre du Conseil d'Administration - NEI (Netherlands Economic Institute). (entretien téléphonique).
- M. Ben Mulderink, Directeur des Affaires Internationales - Ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Eau.
- M. Rutgers, Conseiller Senior, "*Private Sector Programme*" - Ministère des Affaires Etrangères.
- M. Geert Schoch, Directeur - TNO International.
- M. Sluijter, Consultant - Railplan.
- M. Pieter van Stuijvenberg, Directeur Général - Arcadis Euroconsult.
- M. Toet, Directeur - Railplan.
- Mme Betsy Visser - Conseil des Architectes Néerlandais (entretien téléphonique).
- M. Remco van Wijngaarden, Division de la politique et des financements à l'exportation - Ministère des Affaires Etrangères.

Norvège

- Mme Marianne Damhaug, Directeur Marketing - Norplan.

Danemark

- M. Niels Brejnbjerg Buch, Directeur du Département Transports - Carlbros Rail.
- M. Jorn Brondholt Nielsen, Vice - Président - Ramboll Group.
- M. Henrik Carlsen, Directeur Technique - Dancem.
- M. John Cedeberg, Secrétaire Général - FRI.
- M. Soren Christoffersen, Directeur des Programmes - Danced.
- M. Karsten Fick, Ingénieur en Chef - Carlbros Rail.
- M. Ole Flyvbjerg, Chef de Service - Scanrail Consult.
- M. Steen Frederiksen, ancien Directeur Dangroup, Consultant indépendant.
- M. B. Jakobsen -IFU Danish International Investment Fund.
- M. Ole Juul Jensen, Directeur Général - Danport.
- M. Paul van der Kam, Directeur - Dangroup.
- M. Peter I. Koch, Directeur Adjoint - Scanrail Consult.
- M. Michael Gautier, Directeur de la Division Route et Transports - Cowi Consult.
- M. Morten Lemvig, Directeur du Département Denconsult, Niras.
- M. Soren E. Lütken, Département Export - Ministère des Affaires Etrangères.
- M. E. Messerschmidt, Directeur de la Communication - Dansk Arkitektur Center.
- M. Per Milner, ancien Directeur Général - Danish Road Directorate.
- M. Kim Ove Olsen, Directeur Général - Danwaste.
- M. Flemming K. Ploger, Directeur Général - Dancem.
- Mme Britt Warming, Chargée de Mission - Danish Road Directorate.