

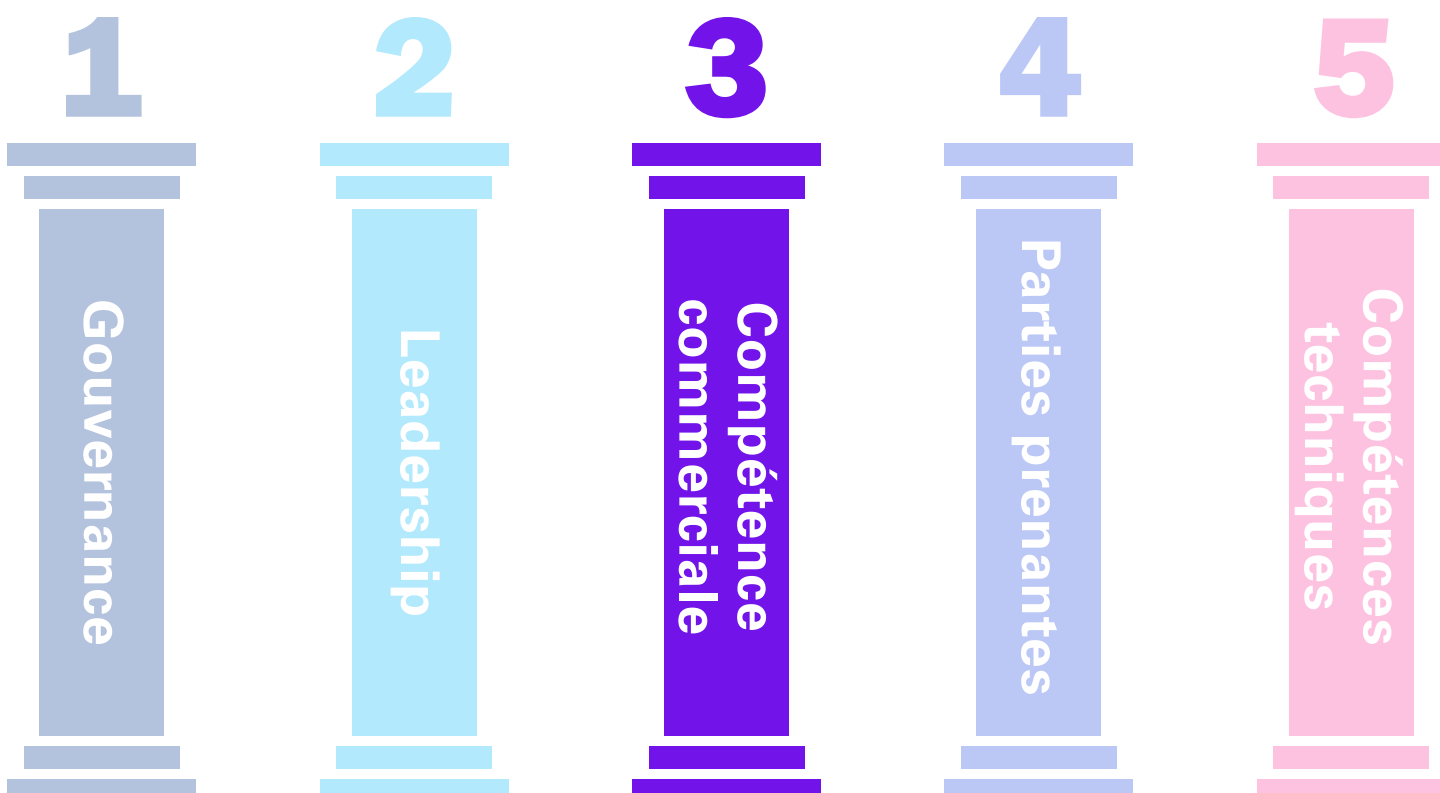
Les grands projets commerciaux

Trouver l'équilibre entre les
risques et les gains potentiels



Pour réussir la réalisation d'un projet, il importe de répondre à deux questions fondamentales : Quel est l'objectif de ses propriétaires? et Quels risques et gains potentiels le marché est-il capable d'absorber? Les réponses indiqueront l'équilibre entre les exigences techniques, les objectifs des parties prenantes, les considérations légales et financières, de même que les facteurs économiques pour le projet. Au bout du compte, c'est cet équilibre qui définit les piliers commerciaux.

Propre aux risques et aux considérations spécifiques de chaque projet, cet équilibre change selon les conditions du marché et la conjoncture économique.



Les cinq piliers de réussite des grands projets

Qu'est-ce que le marché est capable d'absorber?

La capacité d'une organisation à atteindre un équilibre commercial est unique aux risques et aux considérations spécifiques de chaque projet, qui varient selon les conditions du marché et la conjoncture économique. Pour le meilleur ou pour le pire, les stratégies commerciales sont influencées par ces facteurs en constante évolution et doivent refléter les réalités et les limites des marchés, au début du projet et pendant toutes les phases menant à sa réalisation. Ainsi, il faut constamment envisager comment les hausses des taux d'intérêt, les pressions exercées sur les chaînes d'approvisionnement, les pénuries de main-d'œuvre, ainsi que les risques et autres facteurs inhérents au projet influenceront la réalisation de celui-ci et sa capacité à attirer l'intérêt des partenaires..

Bref, un plan d'action commercial qui s'harmonise avec les conditions actuelles du marché pourrait être utile pour atteindre une cible en mouvement.

À titre d'exemple, en réaction aux perturbations du marché, nous avons constaté que des propriétaires ont exploré une grande variété de types de contrat dans la planification de leurs grands projets d'immobilisations. Dans leurs démarches, ils ont analysé des contrats de gestion de la construction, des partenariats public-privé, des collaborations et, plus particulièrement, des alliances, qui constituent l'approche la plus récente provenant de l'étranger et engage la collaboration des propriétaires, des sous-traitants et des ingénieurs du projet. Le choix du modèle de prestation de services est une composante importante pour définir la relation entre les propriétaires et les autres parties. Bien faire les choses est donc primordial.

Quel est l'objectif des propriétaires?

Il n'existe pas de « formule toute faite » pour optimiser la réalisation d'un projet. Les stratégies, les mécanismes et les parties prenantes qui forment un grand projet diffèrent d'une ou d'un propriétaire à l'autre. D'ailleurs, les propriétaires ne devraient pas être tentés d'utiliser des modèles normalisés ou se laisser emporter par les nouvelles tendances en matière de stratégies contractuelles. En effet, ils feraient mieux de poser un regard critique sur leur stratégie commerciale en fonction des objectifs précis, des partenariats et des conditions du marché relativement à leur projet.

L'élaboration d'une stratégie commerciale adaptée à votre organisation commence par l'analyse méticuleuse de l'objectif du projet, point par point et en lien avec les cinq piliers de la réussite d'un mégaprojet. Ensuite, il faut harmoniser ces points avec la tolérance au risque des propriétaires et avec les objectifs de l'entreprise.

Une question de risque

La réalisation réussie d'un projet dépend grandement d'une répartition juste et efficace des risques. Il s'agit de comprendre ceux qui se présenteront durant le cycle de vie d'un projet et de veiller à ce qu'ils soient assignés aux parties qui sont les plus à l'aise de s'en occuper et capables de le faire.

Pour les propriétaires de projets, une bonne répartition des risques consiste à instaurer divers mécanismes, allant de la répartition elle-même aux incitatifs pour la collaboration, en passant par les régimes de paiement et de mesure du rendement, entre autres. Ces mécanismes sont cruciaux dans la conception d'une stratégie commerciale juste, réaliste et durable pour chaque partie prenante en fonction des exigences propres au projet.

Ils sont essentiels pour atteindre l'équilibre. Les propriétaires doivent répartir les risques de façon à protéger leur organisation et à favoriser l'atteinte du rendement souhaité sans dépasser le budget et l'échéancier prévus, tout en respectant leurs limites, leurs compétences et leurs capacités organisationnelles. Toutefois, si trop de risques sont transférés aux partenaires, le projet pourrait les repousser, limiter les possibilités d'innovation et imposer aux sous-traitants des risques qu'ils ne peuvent pas gérer. Tout cela peut donner lieu à des différends, à des démantèlements d'équipe, voire à l'avortement du projet.

Dans la conjoncture actuelle, la répartition des risques peut être difficile à vendre. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement persistent et le marché de l'emploi est étiré au maximum, ce qui signifie que les sous-traitants ont plus de choix et sont moins prêts (ou moins aptes) à prendre des risques. Par conséquent, pour la réalisation de leurs grands projets d'immobilisations, les propriétaires prennent généralement plus de risques maintenant qu'il y a cinq ans et doivent davantage envisager des contrats de style collaboratif dans lesquels les risques sont partagés.



Bien plus qu'un contrat

Une stratégie commerciale durable ne repose pas uniquement sur des contrats. Certes, il est impératif de définir dès le départ la portée de la relation commerciale, les attentes constitutives et les responsabilités relatives au projet. Cependant, un grand projet est un engagement pluriannuel qui nécessite des efforts continus pour assurer la confiance, la collaboration et la reddition de comptes continues, durant toutes les phases de son évolution.

Après tout, les marchés changent, et les paramètres varient. D'un point de vue commercial, ce qui tombait sous le sens au début pourrait ne plus être pertinent quelques années plus tard. Ainsi, bien que les contrats et les mécanismes prévus soient des composantes fondamentales de n'importe quel projet, c'est aussi le cas de ses avancées, car il ne faut pas oublier que l'ensemble de la stratégie commerciale va au-delà d'une simple et unique transaction : il s'agit d'une relation à long terme qui doit être gérée et entretenue comme telle.

Répondre à la question

En résumé, un projet commercial réussi est un projet où tout le monde gagne et dont les objectifs de toutes les parties sont en harmonie. C'est un scénario dans lequel les propriétaires disposent d'un soutien financier soutenu et de l'appui des parties prenantes – nécessaires pour franchir la ligne d'arrivée – où les risques sont efficacement gérés et répartis de sorte à susciter l'engagement à long terme des parties qui sont convaincues de pouvoir contribuer à la réussite du projet. Au bout du compte, le succès d'un projet commercial repose sur la mise en œuvre des autres piliers du grand projet, en veillant à ce que toutes les parties puissent respecter le contrat qui a mis l'initiative en branle.

Pour en savoir plus, lisez l'article de KPMG [Les grands projets – Les cinq piliers de la réussite](#).

Communiquez avec nous



Doug Ewing

Associé, Services-conseils transactionnels,
Infrastructure
604-691-3022
dewing@kpmg.ca



Lindsay Wright

Associée, Services-conseils transactionnels,
Infrastructure mondiale
416-777-3174
lwright1@kpmg.ca



Zyna Boubez

Associée, Services-conseils en
infrastructures mondiales
514-840-2451
zboubez@kpmg.ca

kpmg.com/ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG.20981