



Diagnostic de projets d'infrastructures :

Sécuriser les délais et la marge à terminaison

Juillet 2021

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)

Pourquoi lancer le diagnostic d'un projet d'infrastructures ?

- Après avoir remporté un marché de conception et/ou réalisation de travaux pour un projet d'infrastructures donné, le consortium d'entreprises ou l'entreprise générale du BTP ayant remporté ce marché peut faire face à plusieurs enjeux :
 - la marge à terminaison initialement budgétée est intrinsèquement insuffisante, et/ou le planning directeur initialement agréé difficilement tenable ;
 - la marge à terminaison initialement budgétée est correcte et le planning directeur accessible, mais des événements externes ou internes viennent dégrader la rentabilité du projet ou mettre à risque la date de mise en service.

Exemple : les arrêts de chantiers liés à la crise du COVID-19 puis la mise en place des gestes barrières sur chantiers post-déconfinement sont des événements de nature à impacter la marge à terminaison et la date de mise en service des projets

L'analyse de projets d'infrastructure en dérive, une mission à forte complexité

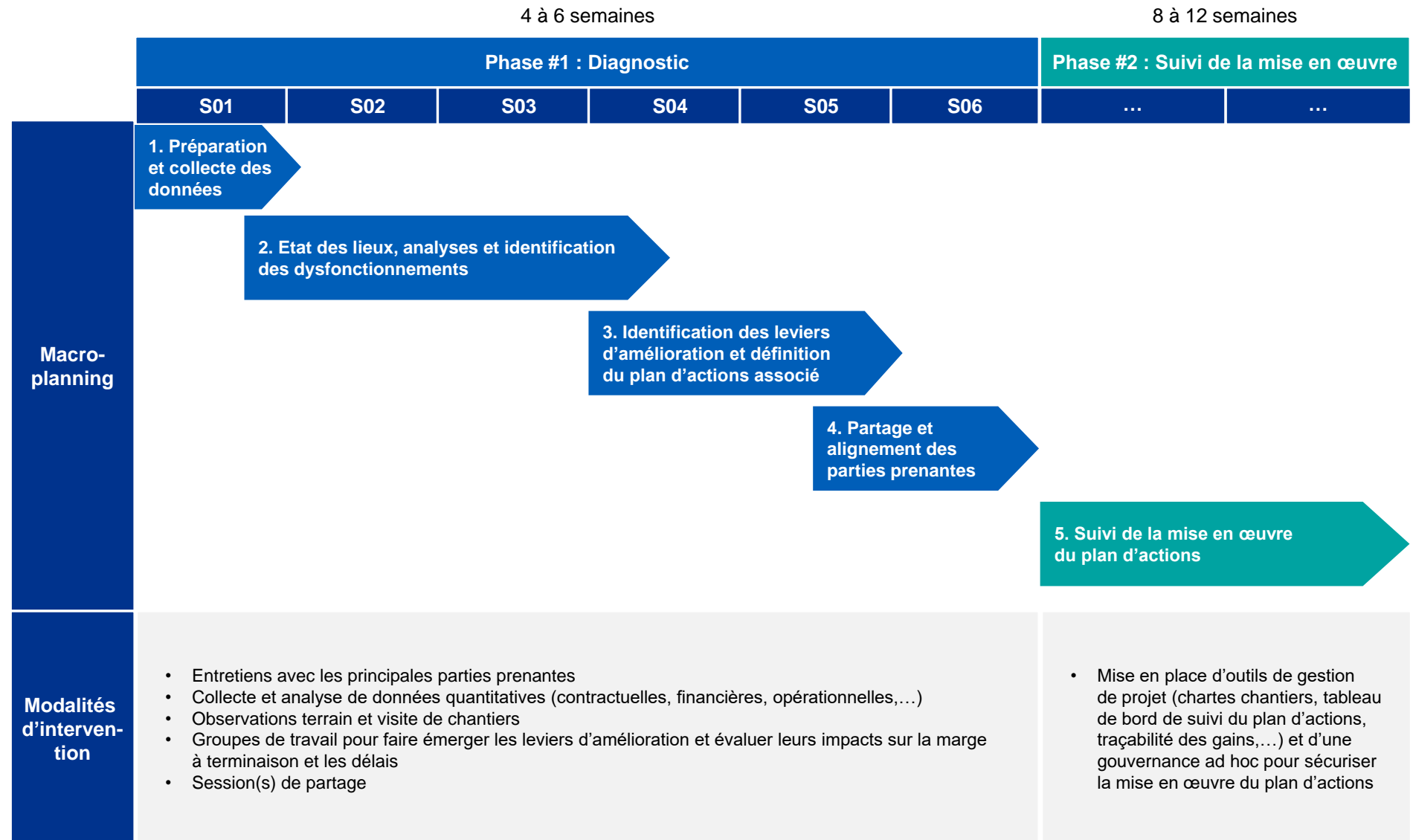
- Par les aspects multidimensionnels d'un projet d'infrastructures, qui nécessite une approche sectorielle et des dynamiques fonctionnelles précises, il est nécessaire :
 - d'évaluer la situation de façon factuelle et objective, en identifiant les dysfonctionnements et leurs causes racines ;
 - d'identifier des leviers d'amélioration afin de revenir à une situation acceptable en termes de marge à terminaison et/ou de délais ;
 - de faire converger l'ensemble des parties prenantes sur ce plan de progrès : donneurs d'ordre/maîtrise d'ouvrage, consortium d'entreprises, différentes directions en interne, sous-traitants,...

Cabinet de conseil indépendant et multispécialiste, KPMG intervient en situation dégradée, facilite la phase de diagnostic et vous accompagne pour définir une trajectoire de retour à des délais et à une marge acceptables, et garantir votre succès et votre croissance.

Une investigation portée sur 5 axes

| AXES | THÈMES |
|--|--|
| Réponse initiale à l'appel d'offre | Analyse de l'appel d'offre et du cahier des charges |
| | Analyse des réponses technique et financière |
| | Analyse du contrat et des événements contractuels |
| Pilotage technique, financier, et opérationnel du projet | Analyse de la stabilité du besoin fonctionnel exprimé et de la gestion des modifications |
| | Analyse des coûts, de leur suivi et de la gestion de la marge à terminaison |
| | Analyse du planning et de sa gestion |
| | Analyse du système de pilotage |
| Gestion des ressources (matières, main d'œuvre, engins) | Approvisionnements matières |
| | Ressources internes |
| | Sous-traitance |
| | Engins |
| Phase Travaux | Analyse de l'organisation des travaux |
| Etat d'esprit | Analyse de l'état d'esprit général et des comportements |

Une intervention en deux phases : une phase de diagnostic de quelques semaines, suivie d'une phase de suivi de la mise en œuvre



Notre promesse : des analyses opérationnelles pour reprendre en main votre performance

Livrables à l'issue de la phase de diagnostic :

- Un rapport présentant :
 - l'évaluation objective de la situation actuelle, avec les dysfonctionnements et leurs causes identifiés
 - les leviers d'amélioration identifiés et l'évaluation de leurs impacts sur la marge à terminaison et/ou les délais
 - un plan d'actions avec des responsables et des dates identifiés
- Des parties prenantes alignées sur le diagnostic et sur le plan d'actions à mener pour revenir à une trajectoire acceptable en termes de marge à terminaison et/ou de délais
- Un dispositif de suivi des actions définies

Livrables à l'issue de la phase de suivi de la mise en œuvre :

- Des rituels de suivi des actions réalisés, permettant de tracer l'avancement des actions
- Un plan d'actions mis à jour : les actions prioritaires lancées, KPIs et premiers gains réalisés

Une équipe pluridisciplinaire pour répondre à vos enjeux de performance

Expertise métier

- Des référentiels métier formalisés et éprouvés
- Des consultants expérimentés, formés aux méthodologies de classe mondiale

Capacité d'analyse











- Capacité à analyser les données quantitatives, les structures de coûts et à comprendre finement ce qui se cache derrière les indicateurs opérationnels
- Capacité à prendre des hypothèses de gains et à constituer des business cases

Capacité à mobiliser tous les niveaux d'une organisation pour une appropriation forte du changement

- Une approche pragmatique, basée sur la compréhension fine des fonctionnements pour une robustesse des solutions
- Une volonté reconnue de développer le capital humain de nos clients
- Une équipe expérimentée qui accompagne à la fois les directions générales mais aussi les opérationnels sur le terrain
- Une capacité à former les collaborateurs sur de nouveaux standards



Une expérience du secteur infrastructure et construction complète, de la conception au suivi de travaux

| Secteur | Projet | Phases | | Problématiques | | | | |
|---|---|------------|---------|----------------|---------------|--------------|-------------|-------------------------|
| | | Conception | Travaux | Croissance | Compétitivité | Organisation | Compétences | Sécurisation de projets |
|  SNCF RÉSEAU | Diagnostic puis transformation des modes de fonctionnements et des organisations d'agences projets portant les missions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre de projets d'infrastructures ferroviaires à enjeux nationaux | ✓ | ✓ | | | ✓ | | |
| | Accompagnement de la transformation opérationnelle d'un département d'ingénierie dans un contexte de forte croissance | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Mise en place de la GPEC pour une direction centrale d'ingénierie | ✓ | | | | | ✓ | |
| | Conduite de chantiers Lean pour des départements d'ingénierie afin d'identifier des leviers de productivité | ✓ | | | ✓ | | | |
|  SNCF TRANSILILIEN | Analyse de la capacité à réaliser le plan d'investissements d'une direction portant la fonction de maîtrise d'ouvrage des projets de construction ou de modernisation d'ateliers de maintenance du matériel roulant | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| | Audit de la mise en service d'une installation non conforme | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
|  AREP | Bureau d'ingénierie | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
|  GARES CONNEXIONS SNCF | Gestionnaire de gares | | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
|  EURENCO | Fabricant d'explosifs militaires | | ✓ | | | | | ✓ |
|  ROQUETTE | Bioraffinerie | | ✓ | | | | | ✓ |
|  BOUYGUES | Entreprise générale du BTP | ✓ | | | | ✓ | | |
|  ORANOMED | Fabricant de traitements thérapeutiques nucléaires | ✓ | | | | ✓ | | |
|  BOUYGUES | Services aux entreprises et collectivités | | ✓ | | | ✓ | | |
|  VINCI | Facility management | | ✓ | | | ✓ | | |



Aller plus loin : vos contacts clés pour dialoguer



Didier Krick

Associé

Expert en excellence opérationnelle

Advisory Services

KPMG France

Mobile: +33 (0)6 89 99 14 15

dkrick@kpmg.fr



Jean-Bernard HERONNEAU

Senior Manager

Expert en excellence opérationnelle

Advisory Services

KPMG France

Mobile: +33 (0)6 09 53 20 19

jheronneau@kpmg.fr



Aurore GAULLERY

Manager

Experte en excellence opérationnelle

Advisory Services

KPMG France

Mobile: +33 6 28 95 53 92

acaullery@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, est membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.. [Imprimé en France] [A usage interne].

Crédit photos : Shutterstock, iStock, Gettyimages, freepik