



Mesurer la performance en gestion de projet est un avantage concurrentiel: le cas du groupe Alcan Métal Primaire



Benoit Saint-Pierre

Novembre 2006

Agenda

Le cheminement vers l'excellence

■ **La toile de fond: le nouvel Alcan**

- Le défi
- L'approche
- L'implantation
- Les facteurs clés de succès
- Conclusions
- Questions

La toile de fond: Survol historique

1902

La Northern Aluminum Company, Ltd. est créée. Elle devient Aluminium du Canada, Ltd. en 1925, Alcan Aluminium Ltd. en 1966 et Alcan Inc. en 2001.

1930s-1950s

Période d'expansion dans les secteurs d'électrolyse, de centrales hydro-électriques et d'usines de transformation au Canada et au Royaume-Uni

1960s-1980s

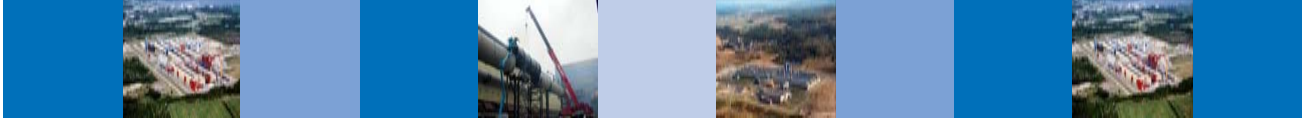
Expansion mondiale du secteur de la transformation, ajout d'usines d'électrolyse et d'affinage d'alumine.

**1990s-
corporate**

Cession d'actifs non stratégiques et restructuration.

2000s

Acquisition de différents groupes: Algroup, VAW Flexible Packaging, Baltek, Uniwood/Fome-Cor et Pechiney. Création de Novelis (spin-off).



La toile de fond: les Unités d’Affaire

BAUXITE et ALUMINE



METAL PRIMAIRE



PRODUITS D’INGÉNIERIE



EMBALLAGE

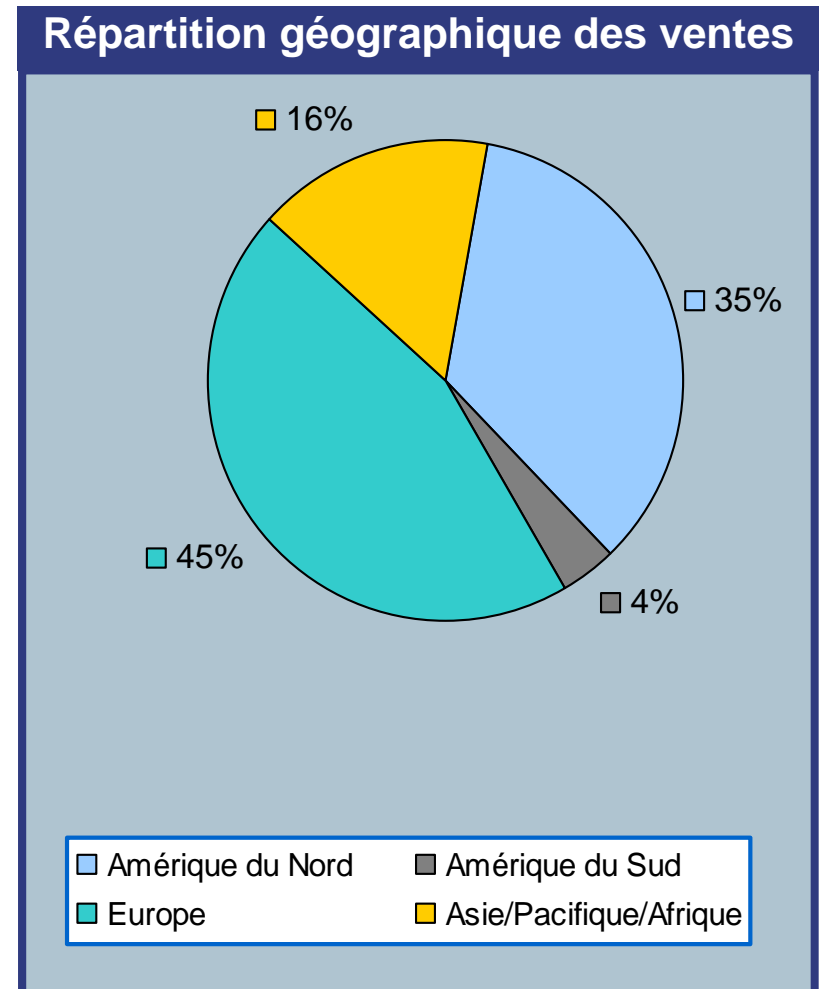
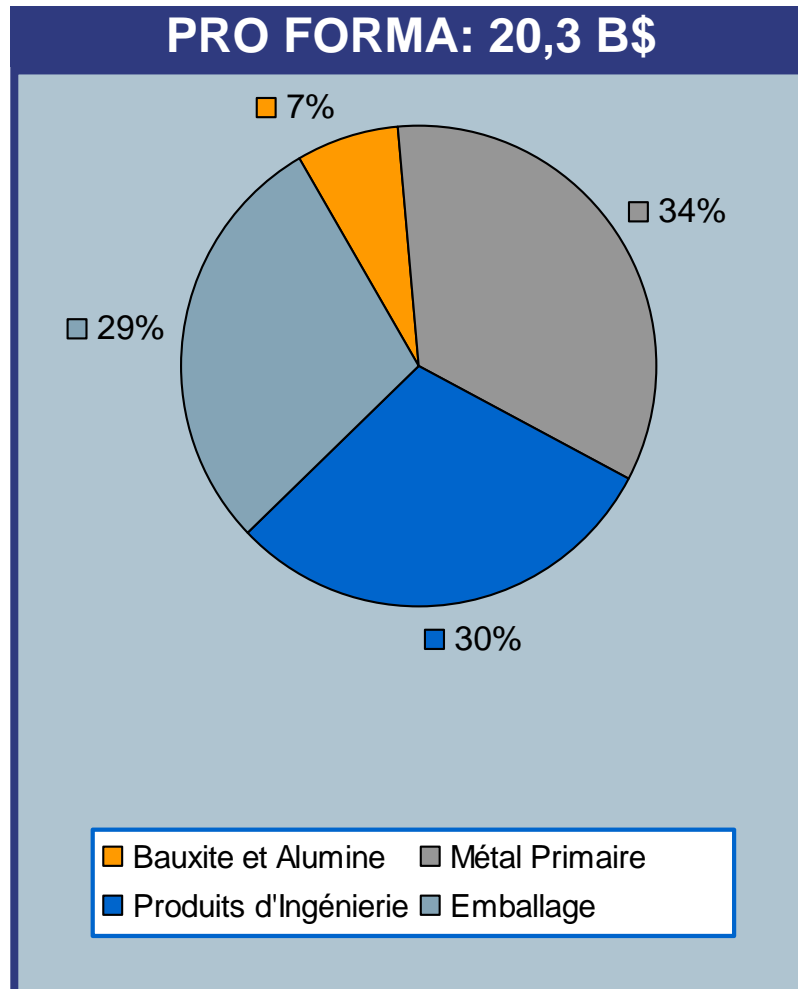




La toile de fond: Présence Mondiale (décembre 2005)



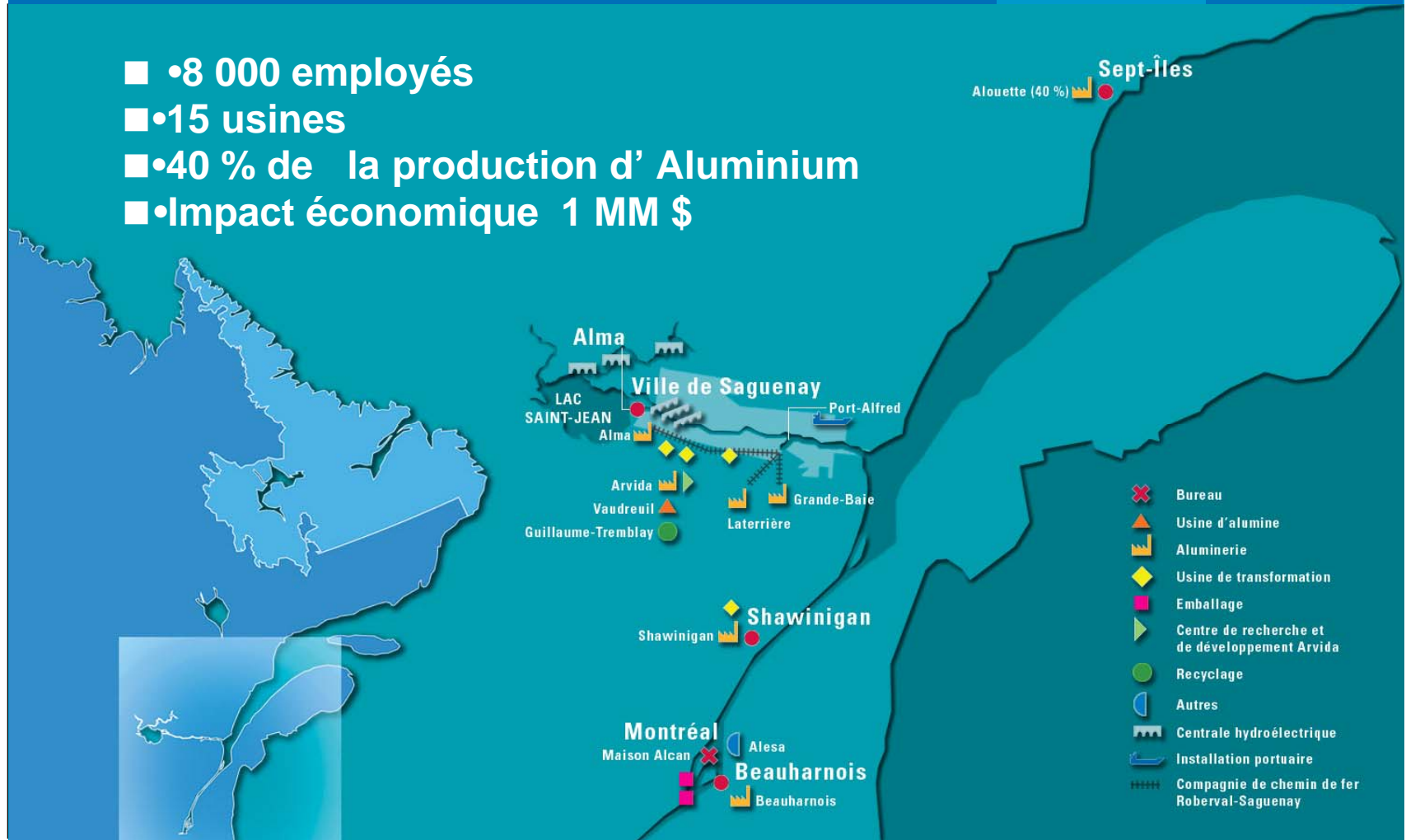
La toile de fond: revenus par groupe en 2005



•Toile de fond: Alcan au Québec



- •8 000 employés
- •15 usines
- •40 % de la production d' Aluminium
- •Impact économique 1 MM \$



Agenda

Le cheminement vers l'excellence

- La toile de fond: le nouvel Alcan

■ **Le défi**

- L'approche

- L'implantation

- Les facteurs clés de succès

- Conclusions

- Questions



Le défi

Définir et implanter une nouvelle organisation globale pour Alcan Métal Primaire après la fusion Alcan, Algroup et Pechiney.

- La première étape a été d'identifier les facteurs clés des projets à succès.
- Pour mesurer la performance actuelle, un exercice de benchmark global a été réalisé pour tracer la ligne de départ.
- Avec le benchmark, identifier les meilleures pratiques de l'industrie chez les entreprises à succès.
- Réaliser une analyse d'écart et identifier les modèles organisationnels qui permettent de réaliser les meilleures pratiques.
- Implanter une nouvelle structure organisationnelle, un nouveau processus et introduire les compétences critiques.

Agenda

Le cheminement vers l'excellence

- La toile de fond: le nouvel Alcan
- Le défi

■ **L'approche**

- L'implantation
- Les facteurs clés de succès
- Conclusions
- Questions

L'approche

Pour assurer l'adhésion et augmenter la crédibilité de la part du management, une firme externe a été engagée pour mesurer la performance.

- Mesurer quantitativement l'**efficacité** du système de gestion de projets – identifier la valeur pour Alcan
- Établir des comparaisons avec:
 - La **moyenne des entreprises** qui gèrent des projets.
 - Les **entreprises les plus performantes** en gestion de projets.
- Identifier les forces.
- Identifier les **écarts** et les **opportunités**.
- Partager les apprentissages et les **meilleures pratiques**.
- Présenter des recommandations pratiques.
- Établir un jalon pour l'amélioration.



L'approche: résultats du benchmarking

L'écart avec les meilleures pratiques en gestion de projet est le moteur pour l'introduction du nouveau système de gestion de projets et du processus.

- La performance en sécurité est inférieure à l'industrie.
- **Les estimés sont conservateurs:**
 - **Les prévisions ont des niveaux de contingence trop élevés.**
 - **Les coûts sont inférieurs aux estimés.**
 - **La majorité des projets n'utilisent pas leurs contingences.**
- Les coûts de projets chez Alcan sont supérieurs à l'industrie.
- Le temps pour l'ingénierie, l'approbation et la réalisation des projets est plus longue que la moyenne de l'industrie.
- Les problèmes de mise en opération sont comparables et l'opération après 6 mois est meilleure que l'industrie.

Agenda

Le cheminement vers l'excellence

- La toile de fond: le nouvel Alcan
- Le défi
- L'approche

■ **L'implantation**

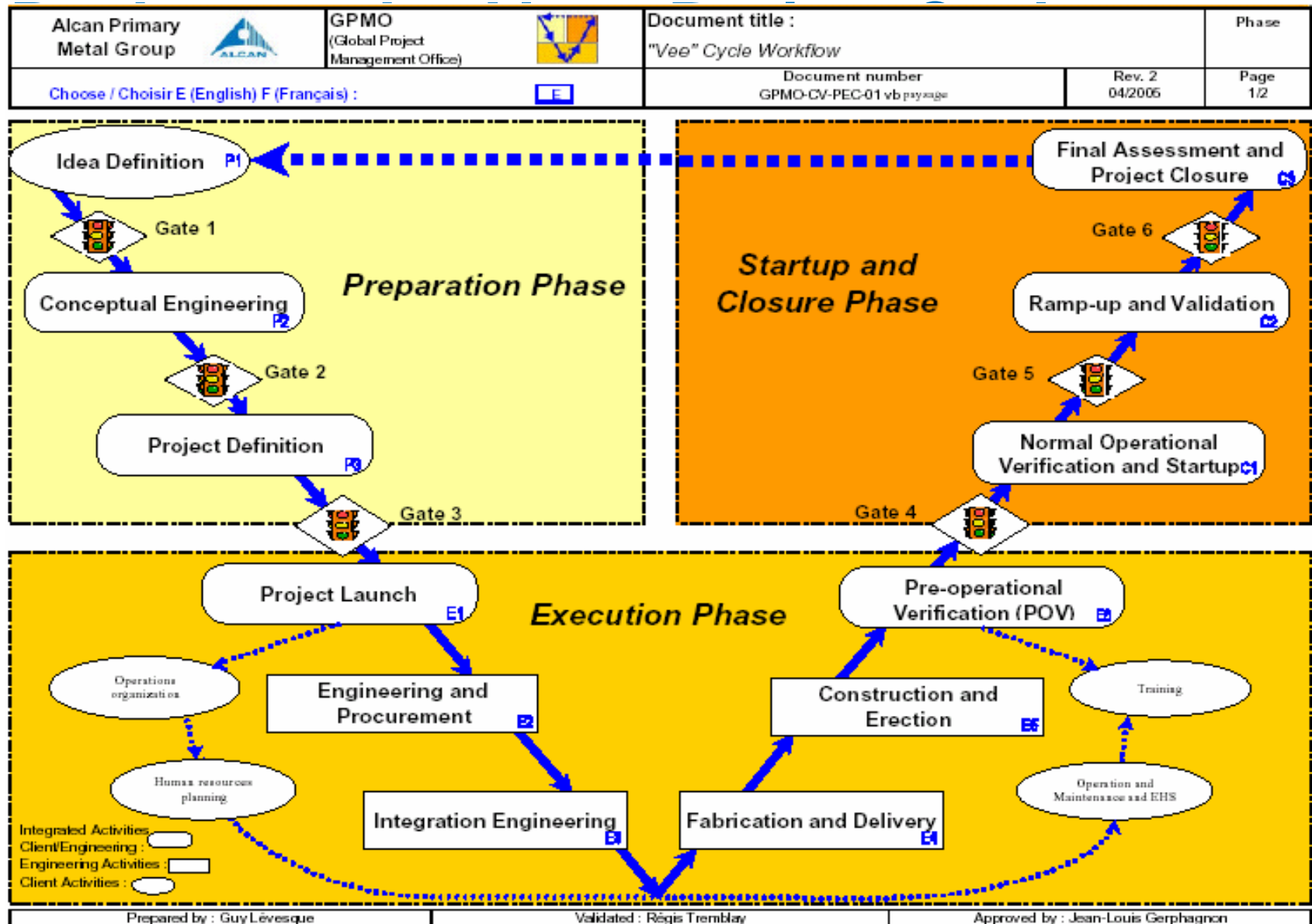
- Les facteurs clés de succès
- Conclusions
- Questions

L'implantation: le plan d'action

L'implantation du nouveau système de gestion de projets est essentiel pour assurer la compétitivité et la maximisation de la valeur pour Alcan

- Accroître l'intégration au sein des équipes de projets et favoriser le support de tous les groupes concernés.
- Améliorer le niveau de préparation des projets par l'utilisation des meilleures pratiques et l'introduction de champions.
- Mettre en place une approche barrière pour la préparation des projets, introduire la compétition entre les projets et insister sur la rigueur dans la réalisation des projets.
- Mesurer l'amélioration à l'autorisation pour tous les projets >1M\$, selon:
 - La compétitivité des coûts
 - Mesure du niveau de préparation, d'intégration de l'équipe et de l'emploi des meilleures pratiques.

Le cycle de projet Alcan





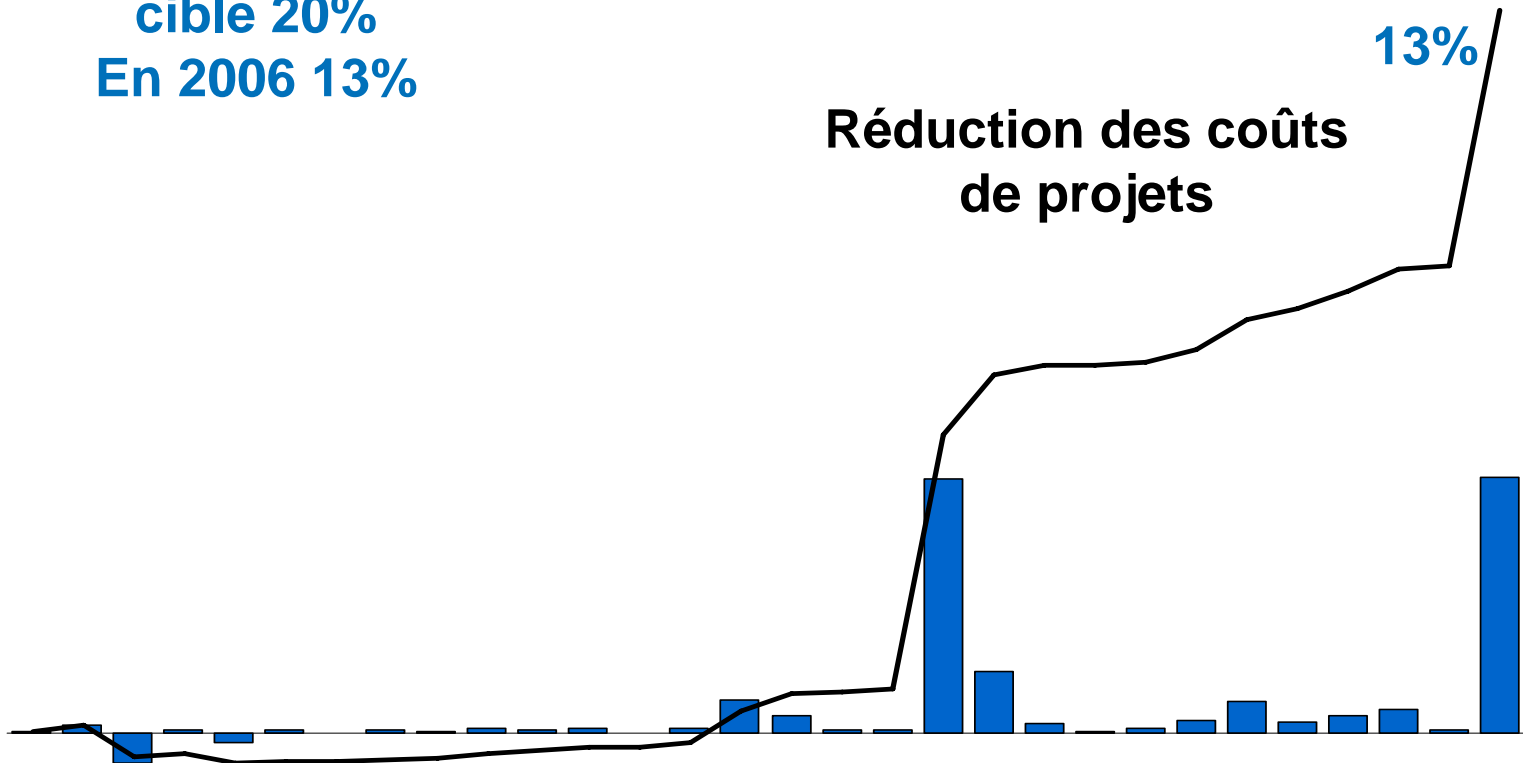
Les résultats après 30 mois

La tendance de la réduction des coûts de projets démontre le progrès accompli dans l'amélioration du niveau de préparation des projets

cible 20%
En 2006 13%

**Réduction des coûts
de projets**

13%



Agenda

Le cheminement vers l'excellence

- Historique: le nouvel Alcan
- Le défi
- L'approche
- L'implantation
- Les facteurs clés de succès**
- Conclusions
- Questions

Les facteurs clés de succès

Une vision claire de la valeur, une approche basée sur le sens commun, un sentiment d'urgence et les moyens(\$\$) de réaliser les changements

- Sentiment d'urgence: recherche de synergies et économies
- Participation: impliquer les principaux joueurs dans les décisions
- Débuter le changement par les projets critiques (>1M\$)
- Support de la direction: personnel et financier
- Mesurer en continu avec des ressources externes
- Former les responsables Ingénierie et les clients
- Communiquer régulièrement les progrès et les histoires à succès

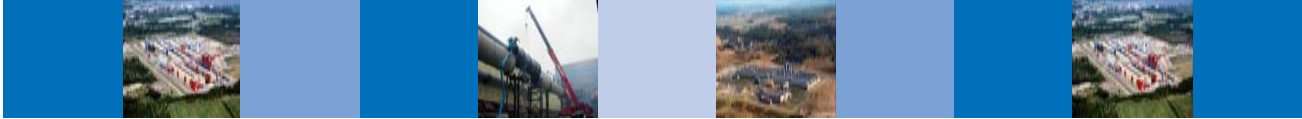
Agenda

Le cheminement vers l'excellence

- Historique: le nouvel Alcan
- Le défi
- L'approche
- L'implantation
- Les facteurs clés de succès

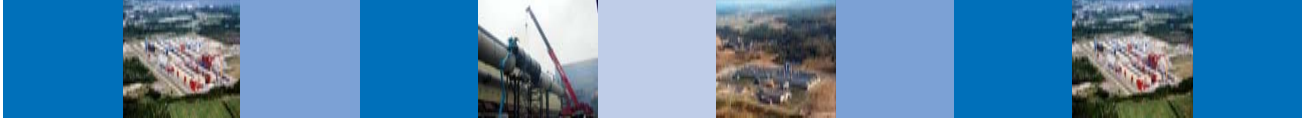
■ Conclusions

- Questions



Conclusions

- La mesure de la performance est un outil incontournable à l'amélioration de la performance
- Quantifier la valeur des meilleures pratiques en gestion de projet facilite leur introduction



Questions?