



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

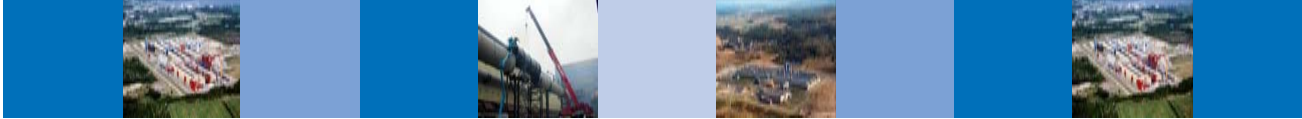
Expansion mondiale du secteur de la transformation, ajout d'usines d'électrolyse et d'affinage d'alumine.

**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

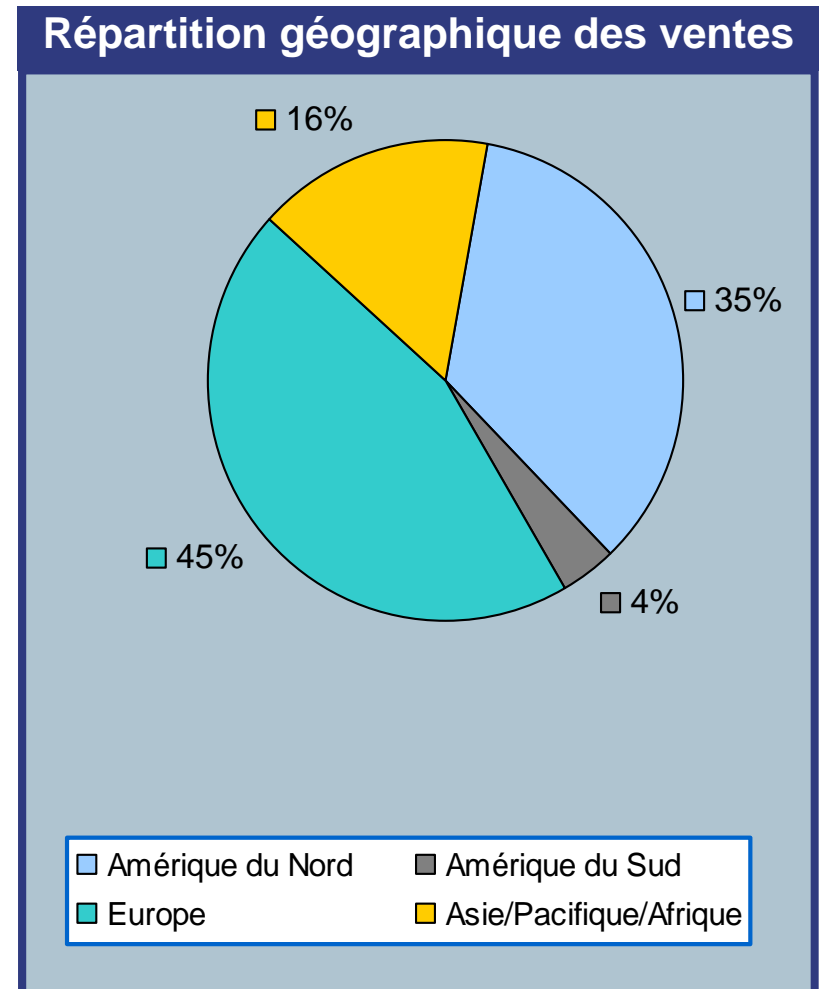
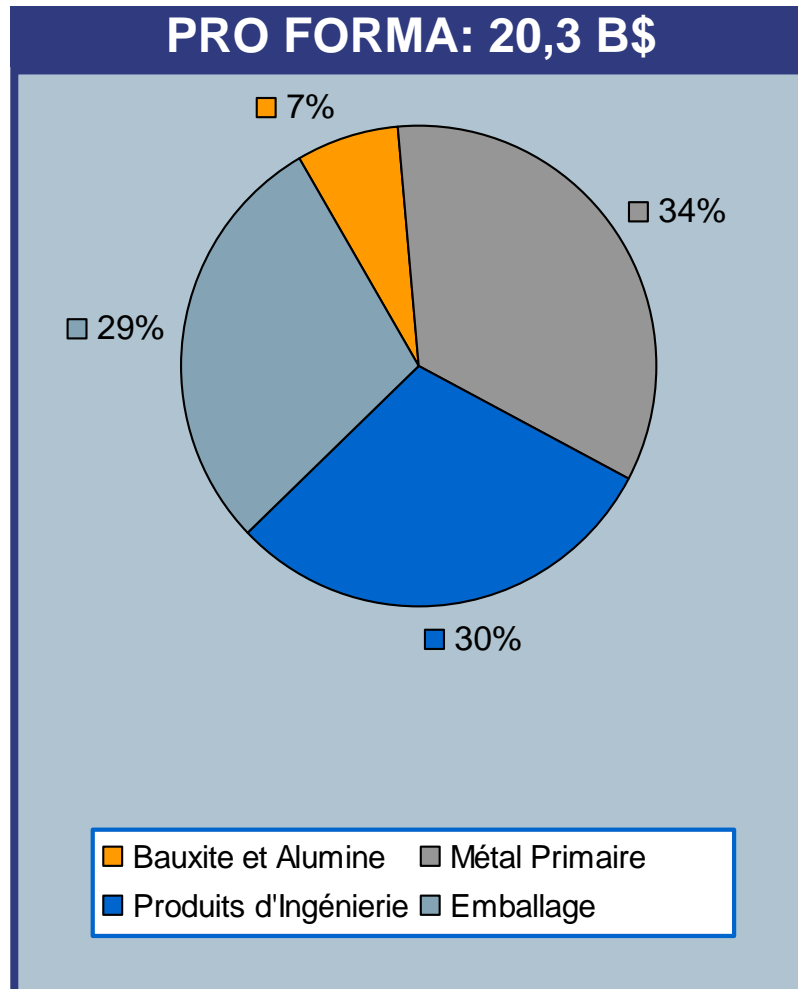




La toile de fond: Présence Mondiale (décembre 2005)



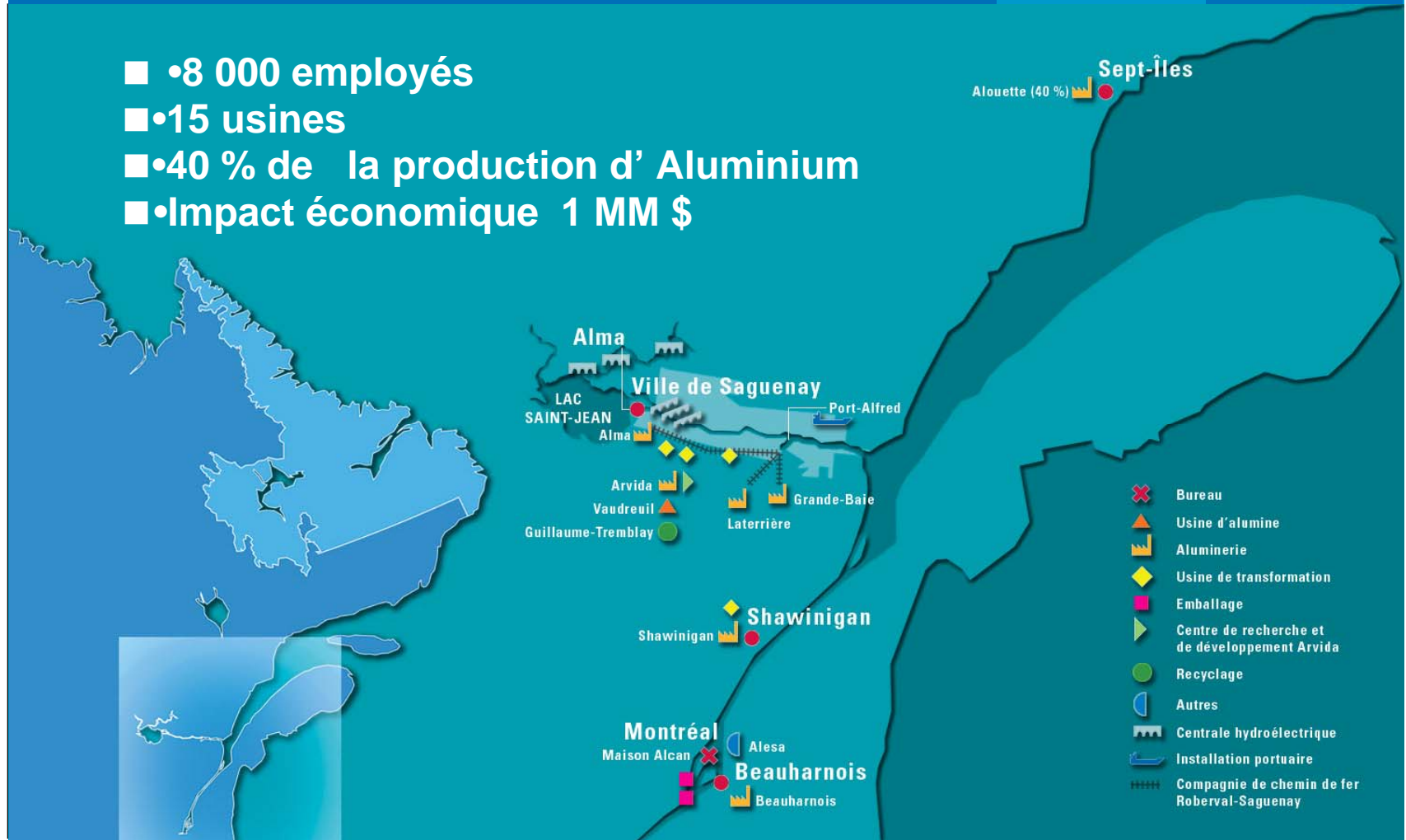
La toile de fond: revenus par groupe en 2005



•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

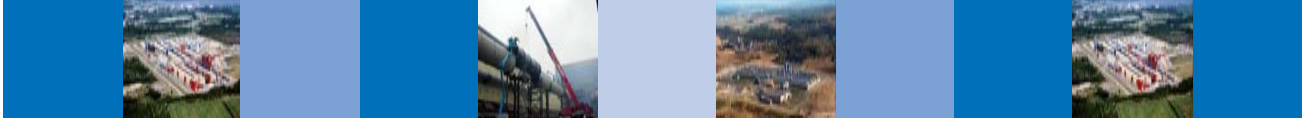
■ **L'approche**

- 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

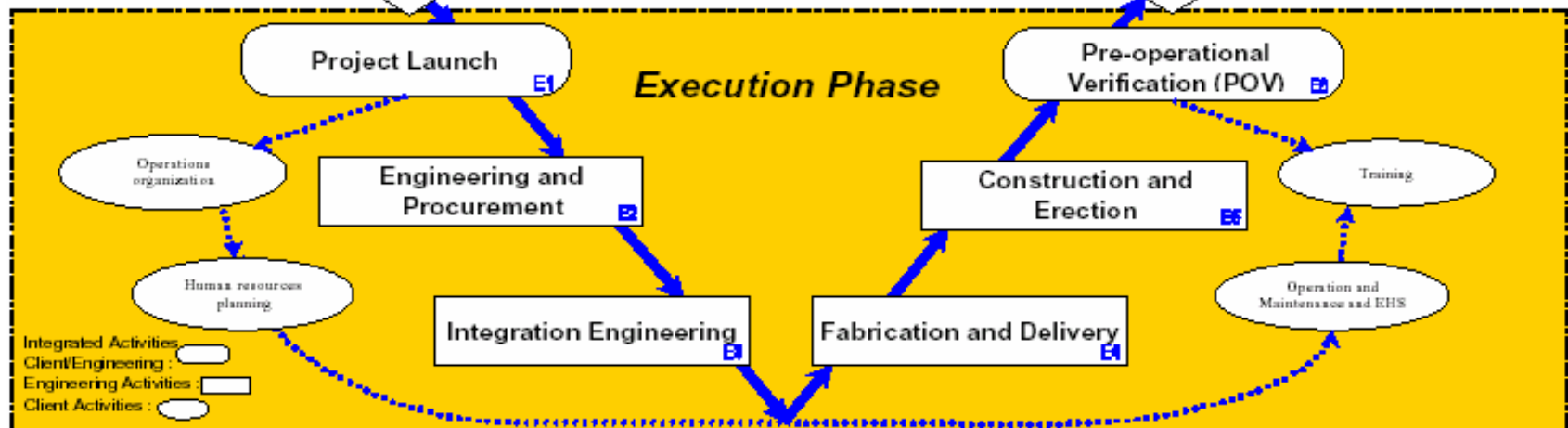
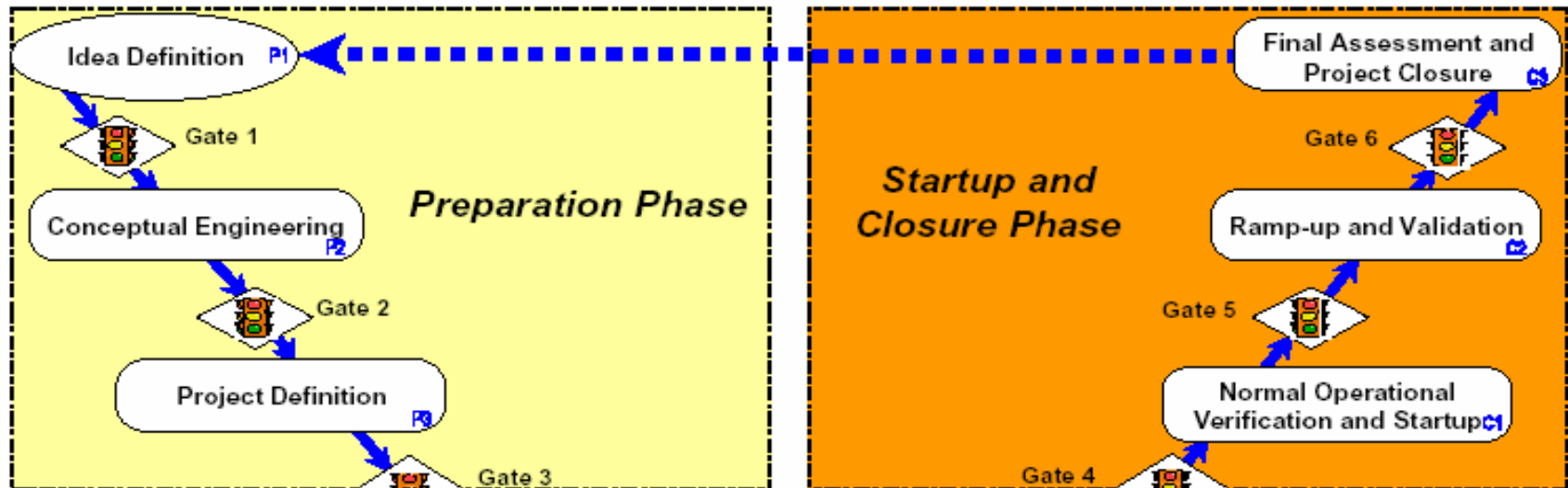
L'implantation: le plan d'action

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

Alcan Primary Metal Group 	GPMO (Global Project Management Office) 	Document title : "Vee" Cycle Workflow	Phase
Choose / Choisir E (English) F (Français) : 	Document number GPMO-CV-PEC-01 vb page	Rev. 2 04/2006	Page 1/2





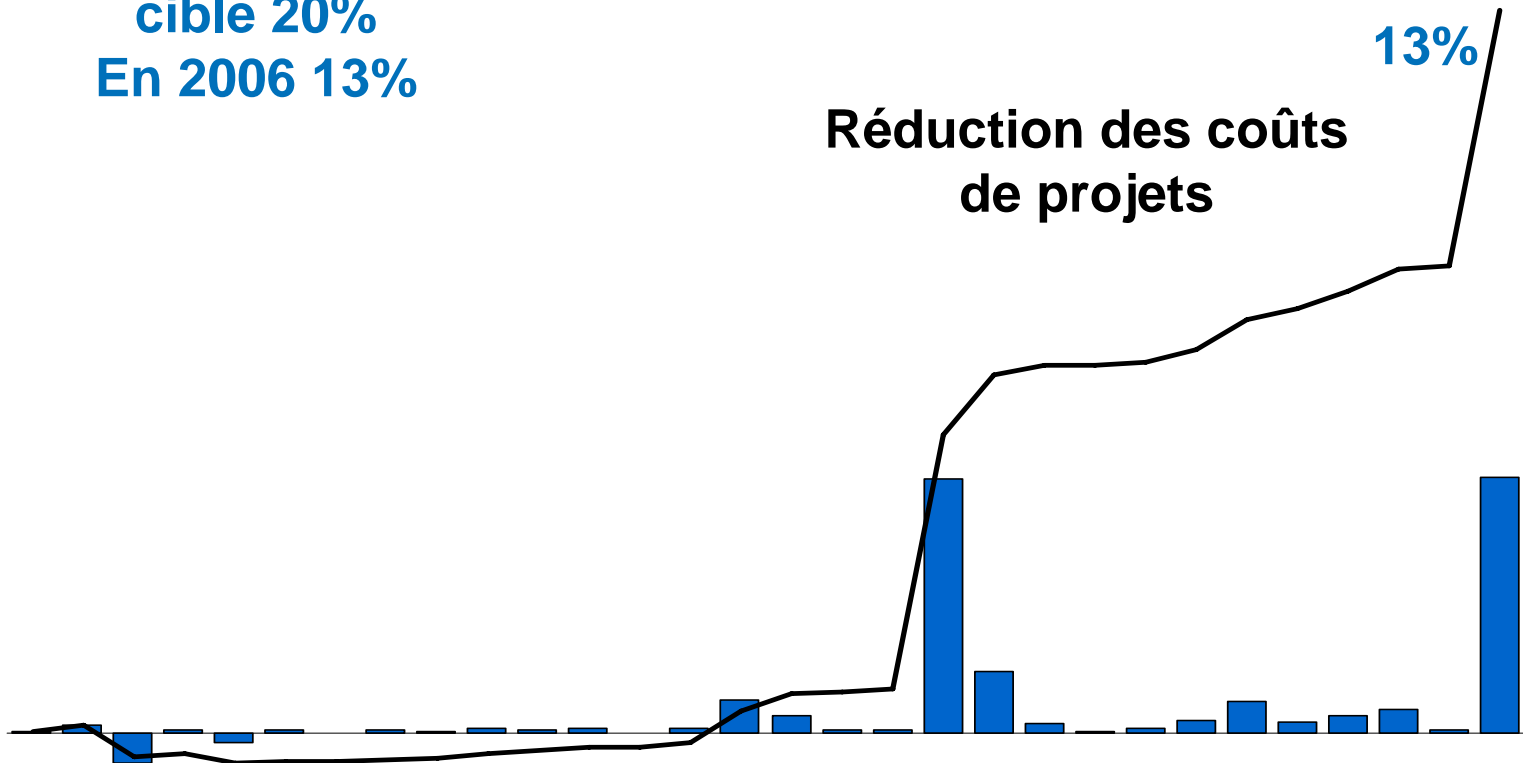
Les résultats après 30 mois

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

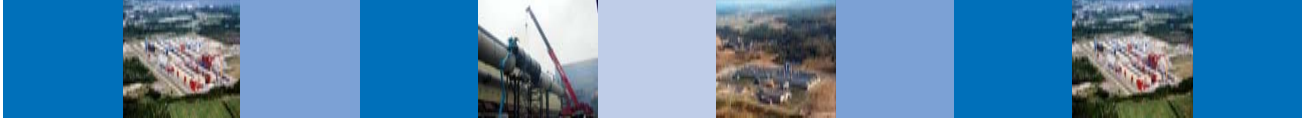
■ Conclusions

- 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?