

Client : Alcoa, division métal primaire

Résumé du projet : Diagnostic, établissement d'un plan d'action, formation et coaching des gestionnaires.

Portée : Aluminerie de Deschambault (60 gestionnaires)

Budget : Projet total de 185 000 \$

Échéancier de réalisation : De mai 2001 à février 2004.

Ressources SIM impliquées : Chantal Trépanier, directeur général
Paul Beaudoin, conseiller senior en entreprises
Lise de la Chevrotière, conseillère senior en entreprises

Objet de la demande initiale : Au moment où le SIM a été appelé à débiter son intervention pour l'Aluminerie de Deschambault, le groupe Alcoa inc. venait de se porter acquéreur de cette usine et les changements occasionnés par cette nouvelle administration avaient considérablement bouleversé le personnel et les façons de faire. Au cœur de tous ces changements, des gestionnaires de haut calibre, très bien formés qui, malgré un sentiment d'appartenance fortement ancré, éprouvaient des difficultés à prendre le virage et à poursuivre leur développement.

La direction de l'entreprise souhaitait donc pouvoir offrir à ses gestionnaires des outils concrets pour mieux gérer les changements en cours et à venir, tout en tenant compte du fait que la majorité d'entre eux avaient eu accès à de nombreuses activités de formation dans le passé, donc se montraient peu intéressés par la formule traditionnelle de formation offerte aux gestionnaires. Le SIM devait donc proposer une formule inédite et élaborée sur mesure pour répondre aux besoins des gestionnaires impliqués et du contexte de l'entreprise.

Description du projet : Ce projet se caractérise par les étapes suivantes :

- Détermination des attentes de la direction de l'entreprise en regard de son équipe de gestionnaires. Cette étape devait aussi mettre en évidence l'engagement de la direction à supporter les actions et les efforts qui allaient ensuite être consentis en ce sens.
- Diagnostic de la situation actuelle. Mesure de l'écart entre les attentes et la réalité des gestionnaires et des équipes de travail. Ce diagnostic a été réalisé par le biais de rencontres plancier, de rencontres individuelles avec les gestionnaires et de *focus group*.
- Formulation d'un plan d'action et présentation de ce plan à la direction.
- **Volet 1** : coaching individuel des 60 gestionnaires, établi à partir d'un plan de développement individuel combiné aux résultats de tests psychométriques adaptés aux valeurs privilégiées par l'entreprise.
- **Volet 2** : Élaboration et diffusion de capsules de formation adaptées aux besoins spécifiques des gestionnaires. Selon leur plan de développement personnel, les gestionnaires assistaient à l'une ou l'autre des capsules proposées. Les capsules venaient enrichir le coaching individuel effectué auprès de chacun des gestionnaires.
- Bilan et ajustements. Poursuite du coaching ou constat de progrès suffisamment grand pour terminer la démarche.

Voici les compétences de gestion qui ont été développées dans le cadre de ce projet : Planification du travail, gestion des priorités, résolution de conflits, travail d'équipe, communication interpersonnelle, gestion du changement, leadership d'influence, résolution de problèmes, techniques de rencontres individuelles, habiletés politiques, etc.