



Michel HERVOUIN

Actuellement directeur du site de Contrisson depuis 2009. Dans la sidérurgie depuis plus de vingt ans essentiellement dans le groupe ArcelorMittal. A exercé différentes fonctions à forte orientation technique et management (ingénieur ENIM) dans différentes activités sidérurgiques.



ArcelorMittal

ArcelorMittal est le numéro un de l'exploitation sidérurgique et minière, avec plus de 260 000 employés dans plus de 60 pays. ArcelorMittal est leader sur tous les principaux marchés mondiaux de l'acier, y compris l'automobile, la construction, l'électroménager et l'emballage. Le Groupe est un acteur de premier plan dans le domaine de la technologie et de la R&D et dispose d'importantes ressources propres de matières premières et d'excellents réseaux de distribution.

### CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

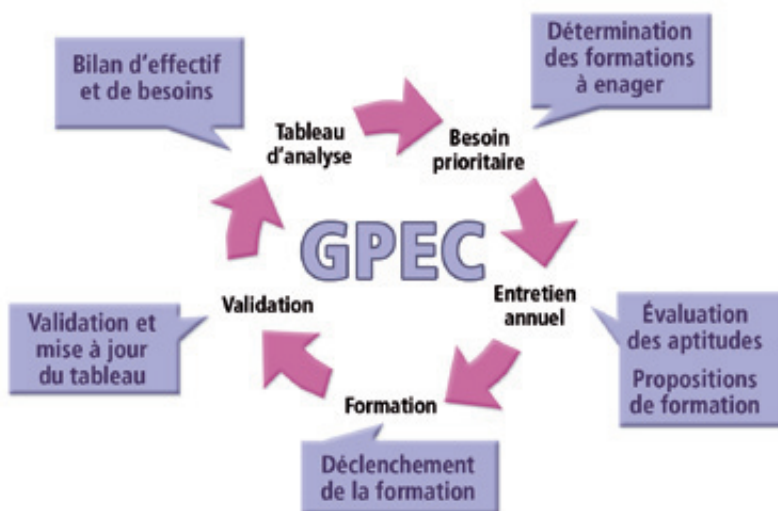
Les sites du périmètre France d'ArcelorMittal Construction sont soumis à des variations d'activité qui nécessitent d'adapter les équipes et les cycles de production (2 x 8 à 5 x 8) aux variations de demande. L'intérim permet en partie de s'adapter aux variations de charges, mais c'est essentiellement la polyvalence des collaborateurs qui permet d'organiser efficacement le travail.

A ce titre, ArcelorMittal Construction a mis au point une méthode innovante de suivi des compétences et d'identification des besoins courts et moyens termes. Les principaux objectifs de cette méthode sont les suivants :

- identifier rapidement les compétences manquantes à court ou moyen terme (départs prévus / non prévus...),
- s'assurer de l'équité entre salariés au regard des compétences mises en œuvre par les collaborateurs,
- déterminer les manques de compétences / ETP en basse, moyenne et haute conjoncture,

- déterminer les effectifs nécessaires et suffisants en intégrant le potentiel des effectifs CDI et les possibilités offertes par les postes « intérimables » en fonction des degrés de technicité,
  - identifier et suivre les logiques de polyvalence.
- Pour répondre à cet enjeu, nous avons choisi Aragon-eRH qui possède un module compétences et planification. Ce module permet de vérifier et d'adapter la polyvalence des équipes, au plus près des besoins

du groupe. En mettant en lumière les compétences dont un site donné a besoin, le module présente les priorités de formation et les évolutions de poste qui peuvent en découler. Un module qui permet aux 50 managers de proximité d'ArcelorMittal Construction d'apprécier les compétences de leurs équipes et de les mettre en regard des besoins de formation afin de leur proposer des contrats de progression.



## LA RÉALISATION DU PROJET

ArcelorMittal Construction définit, pour chaque chaîne de production, les compétences nécessaires et les ETP associés afin de répondre à ses besoins en fonction des cycles conjoncturels. Différents scénarii sont définis en fonction des conjonctures, ce qui permet de simuler les besoins en ETP & compétences. En fonction des besoins de production, par chaîne et par secteur, au regard des compétences disponibles et des projections de conjoncture, les besoins en formation se calculent en automatique afin de pouvoir répondre à 100 % aux variations des cycles de production.

Lors de l'entretien annuel, le responsable hiérarchique évalue les compétences du collaborateur afin d'optimiser l'adéquation des aptitudes avec les compétences attendues et échange avec le collaborateur concernant ses axes de formation prioritaires (proposition de plan de formation personnalisé par collaborateur).

Le plan de formation et de suivi se met automatiquement en place afin de garantir que les compétences correspondront aux attentes de production. Suite aux actions de formation, l'évaluation des compétences acquises est réalisée afin de garantir les aspects de sécurité, de capacité à produire et de reconnaissance salariale.

Un enjeu fort pour les sites industriels du groupe consiste à anticiper les départs en retraite. Avec le module compétences et planification, ArcelorMittal Construction a développé ses pratiques de GPEC. Il permet d'anticiper la succession aux postes de travail grâce à une projection à trois ans des départs potentiels, de façon à programmer les formations et évolutions de compétences.

Un avantage opérationnel de premier ordre garantissant l'équité entre les collaborateurs : ils peuvent s'assurer que les

évolutions de carrière correspondent bien aux évolutions des compétences.

## L'ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

La solution a été déployée dans les principaux établissements France d'ArcelorMittal Construction, soit 6 sites représentant 650 collaborateurs. Une deuxième tranche de déploiement est engagée pour 6 autres sites (319 personnes) d'ici fin 2012. L'équipe projet était composée de quatre intervenants ArcelorMittal Construction et de trois intervenants chez l'éditeur Aragon-eRH.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, CONTRAINTES DU PROJET ET SOLUTIONS APPORTÉES

La principale difficulté pour ArcelorMittal Construction résidait dans la nécessité de trouver une solution permettant de répondre aux besoins malgré une contrainte de temps importante.

La seconde difficulté consistait à se projeter dans un outil qui n'existait pas. Les enjeux internes étaient si importants que la réussite devait impérativement être au rendez-vous à l'issue du projet.

## RÉSULTATS ATTENDUS DU PROJET ET RÉSULTATS OBTENUS

L'objectif principal était d'ajuster les compétences et la polyvalence pour répondre aux situations de haute et de basse conjoncture. C'était la fonctionnalité structurante que nous recherchions.

Nous avons réussi à répondre à cet

enjeu avec notamment l'aide d'Aragon qui a été le seul éditeur à pouvoir y répondre avec une mise en place rapide et simple adaptée à l'organisation.

## FUTURES ÉVOLUTIONS DU PROJET ET PERSPECTIVES

L'objectif est de développer ce même projet sur l'ensemble d'ArcelorMittal Construction France à l'horizon fin 2012-début 2013 soit 12 sites et 969 personnes.



## LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

L'outil nous permet une simulation des ressources en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation : congés, absences, départs en retraite...

Cela nous apporte également une vue générale des salaires qui permet de visualiser les écarts de salaires (salaire théorique - salaire réel) et les ajuster par des augmentations ou des formations.

La mise en place de l'outil nous a également permis d'améliorer notre processus de gestion des entretiens annuels avec la gestion des carrières individuelles, historique des entretiens annuels et plans de développement. Nous avons également mis en place un quizz sécurité grâce à l'outil, ainsi toute personne intégrant le site doit réaliser un QCM qui génère aléatoirement des questions sur la sécurité du site (avec la possibilité de définir le seuil auquel la personne est autorisée à entrer sur le site).