

Alain Sommer chez ArcelorMittal

"20 millions de gains de productivité, ce n'est rien en regard des enjeux !"

Ancien consultant d'Accenture intégré chez Arcelor, Alain Sommer a mené tambour battant la création des centres de services partagés demandée dès 2006 par le nouvel actionnaire du groupe, devenu ArcelorMittal. "Les 20 millions de dollars que nous avons gagnés sur nos coûts administratifs ne sont rien en regard des véritables enjeux : l'harmonisation des processus et la sécurisation des données comptables !"

Commentant en août 2006 la toute récente fusion Arcelor-Mittal, le grand quotidien économique français *Les Échos* soulignait le choc culturel ressenti par les équipes du groupe français, secoué par la triple exigence du géant indien de l'acier : vitesse, pragmatisme et contrôle systématique. Dès le premier jour, les centres de services partagés étaient au programme, avec l'objectif d'harmoniser les processus administratifs et financiers, de sécuriser les données et de faire des gains de productivité. À la manœuvre : Alain

Sommer. Ce docteur en médecine, qui s'est passionné pour la physiologie des grands comptes et enseigne au Conservatoire national des Arts et Métiers, est passé par Accenture avant de rejoindre Arcelor. Avant la fusion, il a déjà doté le groupe français de deux centres de services partagés, en France et en Amérique du Sud, en s'appuyant sur des équipes d'Accenture dont il connaît bien la méthode : dans sa vie antérieure, c'est lui qui l'a rédigée. Mais le nouvel actionnaire veut aller vite...

Arcelor-Mittal, leader mondial

- 100 US\$ Mds
- 320 000 salariés
- 10 % de la production mondiale d'acier
- 116 millions de tonnes
- Cotée à New York, Amsterdam, Paris, Bruxelles, Luxembourg, Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence.
- Capitalisation boursière 144,37 US\$ Mds

20 millions... et alors ?

Pour Alain Sommer tout va bien car lui aussi aime aller vite. En moins de deux ans, il ouvre un centre en Pologne, équipe la Belgique, l'Espagne, les États-Unis, le Brésil. Les quatre centres européens emploieront plus de 300 personnes, soit 3 % d'une population de quelque 100 000 salariés répartis sur X sites dans six pays. Ils feront leur affaire de toute la comptabilité générale et de la gestion des tiers, clients et fournisseurs, avec lesquels il auront à nouer des relations convenables pour que tout aille pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Deux ans après la mise en route du premier centre, les gains de productivité ont largement financé les coûts de la transformation : la Pologne a réduit les coûts de 40 % et sur les 60 % restant on reprendra encore 5 à 10 % par an au cours des exercices suivants. La même performance sera bientôt affichée par les autres centres. En valeur absolue, l'économie globale sera de l'ordre de 20 millions de dollars.

Performance néanmoins balayée d'un revers de manche par Alain Sommer, qui rappelle que ces 20 millions sont peu de chose en regard des 70 milliards de charges que supporte le géant de l'acier. Mais oui : 20 millions, ce n'est jamais que 0,6 de ces charges ! *"Si nous n'avions pas créé ces centres pour réduire nos coûts administratifs, nous serions passés à côté de l'essentiel !"* Mais alors, où est l'essentiel ?

Le contrôle d'abord

Dans le contrôle d'abord. Dans l'amélioration de la gestion financière ensuite. Acelor-Mittal est un géant protéiforme employant 300 000 personnes sur tous les continents dans un nombre littéralement incalculable de sociétés. *"Une de mes tâches, révèle Alain Sommer, a été de créer une base de données permettant de... compter les sociétés du groupe"*. – Sans oublier aucune filiale, aucune ramification ? *"Je n'en suis pas sûr"*, avoue-t-il.

On comprend dès lors la préoccupation majeure des dirigeants. Le groupe est coté à New York, Amsterdam, Paris, Bruxelles, Luxembourg, ainsi qu'aux Bourses espagnoles de Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence. Comment tolérer une mosaïque de processus, des modèles de données disparates ? Mais avant tout, comment sécuriser des millions d'écritures ? *"À cette échelle, il faudrait des mois ou des années pour retrouver l'erreur d'un comptable kazakh ou ukrainien – le groupe emploie 100 000 personnes dans ces deux pays – qui aurait saisi, quelque part dans une usine, une écriture de 3,5 millions au lieu de 3 500 ? Or, des erreurs de ce type sont statistiquement nombreuses et il n'est pas improbable qu'elles soient cumulatives... au point de fausser un résultat."*

5 % du BFR

On devine la part de provocation que contient ce propos : on sait que la plupart des systèmes sont dotés de contrôles automatiques de cohérence et que, en principe, on est à l'abri du pire. Mais n'oublions pas la dimension de ce groupe géant, la diversité des cultures et des degrés de maturité dans les pratiques, enfin et surtout la potentialisation des méfaits des petites erreurs à grande échelle...

La sécurisation induite par les centres de service partagés – quoique non chiffrable – vaut donc, à elle seule beaucoup plus que les 20 millions de gains évoqués plus haut. Chiffrable en revanche est l'optimisation du BFR. Pour l'évaluer, Alain Sommer a mis une équipe de 10 personnes à l'étude sur une quinzaine de sites. L'ensemble représentait 25 milliards de dollars de chiffre d'affaires dont l'harmonisation des procédures par le centre de services partagés avait permis de réduire le BFR de... 5 % ! (à vos calculatrices !) À la clé, des choses aussi simples que la normalisation des délais de paiement ou des dates de valeur bancaires...

Échapper au pire

Fervent défenseur des centres de services partagés, Alain Sommer est pourtant le premier à nous mettre en garde contre le pire, inéluctable quand on s'y prend mal : *"Il est rigoureusement interdit de se planter. En cas d'échec, le déficit d'image est tel qu'il est impossible de relever le gant !" Il faut dire qu'un échec – "il y en a et les groupes s'efforcent de les cacher" – est lourd de conséquences : "Une comptabilité centralisée qui ne marche pas c'est, à la fin de l'année, un tsunami pour l'ensemble des usines qui lui sont rattachées. Et comme un an ne suffit pas à rattraper les choses, le désordre s'accumule d'année en année !" On songe à ces embrayages ou ces freins défectueux qui peuvent mettre en péril un groupe automobile, conséquences directes d'un process mal pensé. Le même écueil peut menacer une chaîne comptable !*

Mais alors, comment se prémunir ? Certes, on ne s'attend pas à voir un ancien consultant d'Accenture accuser les grands cabinets. *"Mais même dans le meilleur d'entre eux, tous les consultants ne se valent pas. Il faut savoir retoquer un casting, en demander un autre."*

Sur quels critères ? Les cheveux argentés, signe incontestable de l'expérience et de la matière grise ? Insuffisant... quoique l'extrême jeunesse d'un brillant consultant doit inciter à la prudence. *"Le plus important est la connaissance qu'il a de votre métier. S'il me dit : 'ça va marcher, avec ça j'ai fait un triomphe dans les assurances', je l'arrête tout de suite. Nous sommes dans l'acier, avec une appréhension physique de la réalité des stocks ou des volumes d'heures. La théorie ne suffit pas !"*

La clé du succès

Il faut mesurer le poids des choses dans un groupe de cette taille. Changer une pratique, c'est déverrouiller des résistances en Roumanie et au Canada, en Chine et en Afrique du Sud, en France et en Asie centrale. D'où les "communautés de pratiques" et les jumelages lancés par Alain Sommer. Elles verront des équipes franco-roumaines, ou brésilo-sudafricaines, ou sino-canadiennes, se pencher sur des processus, élaborer des plans d'actions dont la légitimité aux yeux de la communauté mondiale sera renforcée par la mixité de leurs origines.

On n'hésitera pas déplacer les "jumelés", pour qu'ils se rencontrent. Ils poursuivront leurs échanges sur le "SharePoint" ouvert sur l'intranet du groupe, ainsi qu'à travers des conférences téléphoniques mondiales réunissant 40 personnes toutes les semaines.

Enfin, la clé du succès, c'est l'orientation client du centre de services et la qualité de leurs patrons. *"Ton boulot, c'est d'avoir des gens contents"*, ne cessera de leur répéter Alain Sommer aux quatre coins du monde. Les gens, ce sont les collègues dans les usines, les clients, les fournisseurs. Un partenaire maltraité par un administratif psychorigide peut suspendre ses livraisons et mettre en panne une unité de production. Dans une aciérie, ça peut faire mal. Engagés, pénétrés à cœur par le métier qu'ils représentent et passionnés par

leur mission, les patrons des centres de service auront les yeux rivés sur leurs taux de service et leurs performances qualitatives. Rien de ce qui est humain, à l'ombre des hauts fourneaux de la comptabilité, ne leur sera étranger. Alors, il feront des merveilles.