

LES CERTIFICATIONS DE L'APICS EN FRANCE

Michel GAVAUD*, CFPIM, CIRM, CSCP

Résumé. - Cet article est un témoignage de l'histoire de l'introduction des certifications de l'APICS en France il y a 20 ans par l'auteur, Michel GAVAUD, président de MGCM, premier et actuellement seul organisme privé de formation des certifications de l'APICS en France.

Mots-clés : Certification, Logistique, Supply chain.

1. Introduction

Il serait prétentieux de vouloir donner une image exhaustive de l'APICS en France. Pour cela, il faudrait en effet consulter des archives, dont on ne sait même si elles existent encore, interviewer – s'ils existent encore -les premiers professionnels qui furent en contact avec cette association, probablement dans les années 80. Ceci demanderait beaucoup de temps avec une probabilité assez faible d'obtenir des informations significatives. C'est pourquoi je me limiterai aux informations dont j'ai pu directement ou indirectement avoir connaissance aussi bien chez PHILIPS, mon premier employeur, que dans l'association représentative en France, puis en tant que promoteur des certifications de l'APICS en France.

* Ingénieur ISEN, MBA EDHEC. Président Directeur Général de MGCM. Il a développé et mis en place le premier système de gestion de production intégrée en France. Outre différentes responsabilités en informatique et organisation il a introduit le projet MRPII-JIT dans toutes les usines PHILIPS. En 1986 il lance la certification CPIM puis, en 1988, il crée sa société, MGCM, pour proposer en France et à l'international les formations professionnelles diplômantes de l'APICS, de l'ISM (Institute for Supply Management), de l'TBF (Institute for Business Forecasting).

2. Les premières années en France

2.1 Une conception très américaine

L'APICS, *American Production and Inventory Control Society*, fut créée en 1957 à Cleveland (Ohio) par un groupe de professionnels qui avaient fait le constat que la gestion de production n'était pas enseignée dans les Universités américaines. Certes quelques cours de recherche opérationnelle prétendaient le faire, mais on était très loin des préoccupations très terre à terre de professionnels qui pouvaient alors se résumer ainsi : qui, quoi, combien, quand, où et comment approvisionner ou lancer en fabrication et ceci au moindre coût.

De nombreuses conférences régionales et chaque année, une conférence internationale, permirent de définir progressivement un BOK (*Body of Knowledge* : Corps de connaissance) des meilleures pratiques.

L'absence d'un langage commun fut l'un des obstacles principaux à ce développement. C'est pourquoi dès 1963 l'APICS publiait son premier dictionnaire. Bien qu'il ait été aussi traduit au Canada et en Espagne, la traduction faite en France reste la plus à jour.

Il fallut attendre 10 ans pour que, face à l'incompréhension des Universités, les professionnels de l'APICS décident de se faire reconnaître en créant leur propre diplôme. Ainsi naquit CPIM: *Certified in Production and Inventory Management*. En passant, notons entre les deux acronymes, APICS et CPIM, le passage du mot Control à celui de Management. Nous ne voulions plus maîtriser l'exécution mais la planifier. Et ceci allait progressivement se traduire par l'évolution du nom des modules de cette Certification *Inventory Control et Capacity Control* devinrent *Inventory Management et Capacity Management*. *Master Schedule* devint *Master Planning* et maintenant *Master Planning of Resources*.

Parallèlement à l'évolution de son contenu, l'APICS organisait aussi son développement géographique dans l'ensemble des Etats-Unis en créant des Régions. C'est ainsi que le Canada devenait la Région 8 des Etats-Unis alors que le Mexique était tout bonnement incorporé dans la Région du Texas, son ennemi historique. Même avec la restructuration en cours, Canada et Mexique ont toujours le statut de « *domestic* » différent de celui des autres pays du monde.

2.2 Une ouverture limitée vers le monde extérieur

Sous l'impulsion du Canada et plus précisément du Québec, l'APICS acceptait qu'une première tentative d'internationalisation soit lancée. Les modules de CPIM furent traduits en français et des examens furent organisés. Mais devant l'immensité du travail à accomplir pour un très petit nombre de candidats, l'opération s'arrêta très vite. Cette leçon ne fut

malheureusement pas retenue, lorsque certaines associations, dont la française, décidèrent plus tard de lancer une certification européenne. Mais ceci est une autre histoire.

En dehors des pays nord-américains, l'APICS et CPIM restaient encore peu connus. Les non-américains qui passaient le CPIM le faisaient aux Etats-Unis dans le cadre de leur entreprise multinationale comme IBM ou Digital Equipment. Parallèlement à cela, l'APICS commençait à avoir quelques contacts avec des associations équivalentes mais avec des résultats très divers: l'Angleterre décidait de lancer sa propre certification, peu connue en dehors de ses frontières, alors que l'Irlande intégrait CPIM dans son cursus universitaire et devenait le premier pays européen en nombre de diplômés.

2.3 Une entreprise phare, Philips et le déclin européen

Dès la fin des années 70, Philips, l'une des rares entreprises avec une dimension vraiment mondiale, avait compris l'importance de la logistique et lançait des actions d'envergure pour améliorer ses performances. J'avais appliqué la notion de point de stock et de stock de découplage chez Philips avant son introduction en France. Il en était de même des Indicateurs de Performance dont la définition "AFNORisée" s'appuya sur celle que j'avais utilisée chez Philips.

Ces actions d'envergure avaient été rendues possibles grâce à plusieurs consultants américains qui avaient introduit les concepts de MRP et JIT chez Philips. Plusieurs d'entre eux intervenaient régulièrement dans les conférences annuelles de l'APICS. Assez naturellement, mes homologues hollandais commencèrent à s'intéresser à cette association professionnelle américaine et furent les moteurs de l'euphorie de l'APICS.

En 1984, forte de cet appui, l'APICS décida de lancer la première *World Wide Conference* en Europe à Vienne. Le « *keynote speake* » était tout simplement le Président de la N.V. Philips. De ce fait, je ne fus pas du tout surpris de reconnaître près de la moitié des 450 participants. Ils venaient des différentes divisions et organisations nationales de Philips. C'est à cette occasion qu'avec d'autres participants français je rencontrais des représentants de l'APICS. Et nous eûmes la surprise de constater que beaucoup des intervenants américains avaient des rubans qui pendaient de leur badge avec des sigles comme CPIM et CFPIM, alors que nous, nous n'avions qu'un malheureux badge tout nu.

Cette frustration fut partagée par tous mes collègues hollandais. Avec ce même besoin de reconnaissance que les américains, ils purent convaincre le Top Management de Philips, notre célèbre Radt van Bestuur, que les actions d'amélioration MRP-JIT que nous lancions partout devaient s'accompagner de la certification CPIM, d'abord aux Pays-Bas puis dans le reste de l'Europe. En France, c'était loin d'être aussi évident.

2.4 La France à reculons!

En France, les professionnels en gestion de production étaient alors représentés par l'AFGI: l'Association Française de Gestion Industrielle. Après avoir fédéré des actions d'amélioration, dans le cadre de Groupes de travail où j'intervenais comme animateur ou participant, l'AFGI connaissait bien des vicissitudes, dont une remise en cause profonde de l'équipe direction et de ses choix de partenariat. Fragilisée, elle ne cherchait pas à développer ses liens avec l'APICS et préférait rester franco-française. Pas question de promouvoir une certification américaine.

C'est dans ce contexte que, responsable de la gestion industrielle, je décidais très vite de lancer la certification CPIM chez Philips en France. Pour ne pas réinventer la roue, je repris scrupuleusement la documentation et le programme de formation concoctés par mes collègues hollandais, mais avec deux bémols:

- ⇒ les cours auraient lieu en journée et non pas le soir comme c'était le cas en Belgique et aux Pays-Bas.
- ⇒ pour poursuivre la politique d'échange que j'avais dans les groupes de travail de l'AFGI, j'invitais des amis à rejoindre les Promotions internes de Philips. Ainsi Pierre-Marie GALLOIS, alors chez Cap Sogeti, Jacques WAUQUIER, Peat-Marwick et bien d'autres firent partie de notre première promotion.

Si pour la formation, nous pouvions nous procurer la déjà abondante documentation auprès de l'APICS, nous devons par contre demander à l'AFGI, le licencié officiel de l'APICS, d'organiser les examens de certification. Devant son refus, Philips dut assumer toutes les responsabilités associées : trouver un « *supervisor* », trouver des locaux et même trouver un restaurant car nous passions deux modules chaque samedi. Avec 14 candidats, c'était encore possible mais quand, quelques années plus tard, nous dépassâmes les 100 candidats, réussir à les faire servir en moins de 90 minutes, ce fut l'enfer.

La première promotion, la P01, démarra en septembre 1986 et fut suivie par d'autres promotions, toujours interentreprises et toujours dans le cadre de PHILIPS.

3. La notoriété

Le 12 janvier 1988, je présentais la certification CPIM : *Certified in Production and Inventory Management* dans le cadre d'une conférence de presse organisée par la direction générale de Philips France pour célébrer la première remise du diplôme CPIM à ses collaborateurs et à ceux d'autres sociétés telles que Cap Sogeti, Peat-Marwick, Bull, Poclair, UNILOG, etc. Pour la

première fois en France, CPIM et l'APICS avaient les honneurs de la presse dans des publications comme l'Agence France Presse, l'Usine Nouvelle, Electronique Actualités etc.

Ces articles suscitaient un vif intérêt, mais ces formations restaient toujours proposées dans le cadre de PHILIPS.

Le 13 janvier 1988, j'annonçais à mon patron, Directeur Industriel de PHILIPS France, que pour des raisons familiales, nous allions quitter la région parisienne pour le Midi. Faute de trouver un autre poste, je décidais de me mettre à mon compte et d'exercer mes activités de conseil et de formation. Ayant introduit la formation CPIM de l'APICS chez Philips depuis 18 mois et animé les 4 premières promotions, je convainquis facilement Philips qu'ils ne trouveraient pas un meilleur formateur que moi (j'étais le seul !). Puis, Philips me permit, tout en restant salarié, d'utiliser les locaux de l'avenue Montaigne et d'y commencer les formations à mon compte.

Toute l'année 1988 fut consacrée au lancement de l'entreprise avec les 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} promotions. Le bouche à oreille commençant à faire son effet, les sociétés « non-Philips » étaient de plus en plus présentes : General Foods, Soretex (Thyssen), Tabur, Yves Saint-Laurent, 3M, Solvay, Bendix, Otis, étaient suivies par Baccarat, Norton, GEC Alsthom, HP, Orga-Conseil, AMP de France... et constituaient déjà plus de la moitié des promotions.

3.1 Le développement

La septième promotion n'allait pas connaître les lustres et les plafonds décorés de la Salle du Conseil de l'avenue Montaigne. Mais c'est dans le 10^{ème} arrondissement, qui n'était pas encore à la mode, que MGCM allait s'installer. Avec 140 m², une grande salle, 4 bureaux et un équipement informatique impressionnant - merci Philips.

Et c'est ainsi que les promotions succédèrent aux promotions avec des formations intras chez Fleetguard à Quimper et Caterpillar à Grenoble, puis ce furent les centres d'Arras, Lyon, suivis par Strasbourg, Nancy, Metz, et récemment Toulouse, Châtelleraut etc. A ce jour, ce sont 201 promotions CPIM que MGCM a eu l'honneur et le plaisir d'accompagner.

3.2 Avant CPIM de France, les APICS 6-10

Très vite, les premiers diplômés sentirent le besoin de se retrouver et c'est ainsi que furent créées les APICS 6-10, soirées qui comportaient une conférence de 2 heures et un dîner. Dans ses locaux de la rue Saint-Maur à Paris, MGCM ne disposait que d'une salle de formation mais elle était très vaste et pouvait accueillir jusqu'à 50 participants. Les sujets et les présentateurs attiraient une audience régulière. Les conférenciers d'alors : Bill Belt, Philippe Lorino, Jean

Laurentie, Philippe Papon, Jeroen Bent, Pierre-Marie Gallois, Jean-Pierre Fauverghe, René Colin, allaient ensuite faire la une de nombreuses conférences ou publications.

Le dîner chez Jeanine reste encore dans la mémoire de beaucoup de nos anciens. Mais le déménagement de MGCM à la Défense allait remettre en cause cette belle dynamique.

3.3 La création de CPIM de France

Ensuite, les participants de MGCM souhaitèrent se retrouver dans une association qui leur serait propre. Ils ne se reconnaissaient pas dans l'AFGI et cette dernière ne cherchait nullement leur participation dans l'association. Pendant quelques années, ne voulant pas créer d'association qui pourrait apparaître concurrente, je repoussais cette idée, jusqu'à ce que je prenne conscience que l'avenir de l'AFGI était de plus en plus sombre. Lors d'une soirée mémorable dans un « chinois » de la Défense, nous apposâmes nos signatures sur un bout de nappe de papier.

Le « nous » comprenait de Christian GUILLAUME, qui allait devenir son premier Président, Jacques WAUQUIER qui allait en être le second, François BRUN, Anandi ROY qui, en tant que trésorière et « gérante », allait veiller à son fonctionnement et de moi-même. Pour éviter la tentation de rester président à vie, je m'étais attribué le poste de Past-President, qui, de par les statuts, ne pouvait pas briguer un poste de Président. La première manifestation de l'Association fut la Journée des CPIM de France. Elle connut un succès inégalé puisque 140 participants, représentant 60 % des CPIM célébrèrent ensemble ce grand moment de chaleur et d'amitié.

Avec cette journée, l'association prenait un bon départ et après avoir été hébergée et gérée par MGCM pendant quelques années, elle prit son autonomie complète. Elle démarrait avec un bilan positif mais devait être très attentive à sa gestion. En 1995, MGCM présentait l'association et son Président - Jean-François LECLAINCHE, CFPIM - à l'APICS pour qu'elle soit reconnue comme second associé pour la France et puisse prendre en charge la gestion de ses adhérents. MGCM conservait l'administration des examens, la traduction et l'édition des publications de l'APICS dont le dictionnaire.

3.4 La traduction du dictionnaire de l'APICS

Dès qu'il fut diplômé, Raymond BITEAU, CFPIM, fondateur de l'ISERPA, voulut se lancer dans la traduction du dictionnaire de l'APICS. Très vite nous décidâmes d'unir nos forces. Nous y associâmes Alain GARREAU d'HEC qui assurait la liaison avec HEC Montréal et l'ACGPS - Association de Gestion de Production et des Stocks - qui bien avant s'étaient lancés dans la francisation du dictionnaire de l'APICS. Mais ils avaient fait des choix qui ralentissaient considérablement son avancement : un comité directeur de 11 membres, une recherche de

financement tous azimuts, 30 volontaires dans 8 groupes de travail différents, refus de traduction à l'identique mais recherche d'une définition originale différente de la version anglaise, finalisation par une linguiste et pas moins de 6 présidents successifs. Lancé, en 1981, il allait sortir 12 ans plus tard.

Dans l'intervalle, notre première traduction du dictionnaire de l'APICS était sortie depuis 2 ans. La deuxième édition, une traduction de la 11ème édition est sortie en 2005. La traduction de la 12ème édition est prévue pour 2009. Lorsque l'on sait que la traduction la plus récente, celle en chinois, sera celle de la 11ème édition, la France reste donc la première au monde dans ce domaine.

3.5 Sessions de rédaction de questions

Là encore, la France se place nettement en tête des Internationaux puisqu'elle a organisé 2 IWW : Item Writing Workshops sur les 3 en dehors des Etats-Unis. Ces sessions de rédaction de questions nous ont permis de mieux comprendre comment les Questions à Choix Multiples sont fabriquées et testées avant d'être incorporées dans les sessions ultérieures d'examen. Deux groupes d'environ 30 diplômés se réunirent un week-end entier pour rédiger 200 QCM chacun, l'un sur l'ensemble de CPIM en 1994, l'autre sur BASICS qui en 1997 avait juste quelque mois d'existence.

3.6 CIRM : une réussite et un échec

En 1990, l'APICS décidait de se diversifier et de proposer une nouvelle certification CIRM : *Certified in Integrated Resource Management*. Destinée aux CPIM, et à ceux, qui voulaient élargir leur domaine de responsabilité et exercer un poste de management à un plus haut niveau, cette certification donnait le même poids à toutes les fonctions de l'entreprise et répondait bien aux attentes de nombreux professionnels en activité. Ceux et celles qui ne voulaient pas s'engager dans un MBA plus long, plus coûteux et souvent moins bien équilibré y trouvaient la réponse qu'ils cherchaient. Mais mal compris par un staff composé d'experts en associations certes, mais totalement ignorants du contenu de CIRM, ce dernier programme fut mal commercialisé, pas mis à jour pendant plus de six ans, alors que le monde changeait très vite.

La France fut l'un des pays qui y crurent et tous les CIRM et ceux d'entre nous qui l'ont préparé regrettent que ce programme ait été abandonné.

3.7 BASICS une bouffée d'oxygène

En 1997, l'arrivée de BASICS of *Supply Chain Management* allait subitement renouveler l'intérêt pour CPIM. Bien qu'il ne fût qu'un des 5 modules de CPIM, BASICS bénéficiait d'une

reconnaissance et d'un diplôme spécifique. Pour avoir ressenti le besoin d'un tel module dès l'origine et avoir consacré les deux premiers jours de CPIM aux principes de base, MGCM s'enthousiasmait pour BASICS et le proposait en tant que module indépendant.

Les entreprises virent tout l'intérêt de l'utiliser pour généraliser une culture logistique qui s'appuierait sur un langage commun et sur les meilleures pratiques. BASICS s'adresse non seulement aux logisticiens mais aussi à tous les professionnels qui travaillent avec eux. C'est ainsi que pour accompagner Valeo, nous fîmes des formations BASICS à plus de 800 de ses collaborateurs en 5 langues dans 7 pays: France, Italie, Allemagne, Espagne, République Tchèque, Tunisie et Maroc.

Mais BASICS étant réservé aux seuls anglophones, de nombreuses entreprises souhaitaient offrir la même formation en français à leurs autres collaborateurs. C'est ainsi que MGCM leur proposa EGI qui se transforma en EMF :Essentiel du Management des Flux. A ce jour, près de 1000 de leurs collaborateurs ont passé l'examen correspondant avec un taux de réussite supérieur à 80 % comparable à celui de BASICS et CPIM.

En harmonisant les deux programmes d'EMF et BASICS, et bien que les supports fournis soient différents, MGCM faisait un pas de plus en proposant le DUO, une formation qui accueille des candidats à BASICS aussi bien qu'à EMF. Cette formule obtient un succès tel que, sauf pour les formations en anglais, toutes les formations sont maintenant proposées en Duo.

Outre les Groupe Valeo et Safran, les formations BASICS/EMF en intra ont été adoptées par de nombreuses entreprises : Airbus, Beckton Dickinson, Bearing Point, Caterpillar, Dior, Dow Agro Sciences, Eliokem, Essilor, Faivelay, General Electric, IPSEN, Merial, Legrand, Louis Vuitton, PPG, ... pour n'en citer que quelques unes.

3.8 Encore la France pour les Ecoles et les Universités

En outre, compte tenu des excellents contacts que nous avons avec les Ecoles et Universités nous pûmes très vite nous assurer que BASICS pouvait leur convenir.

Une fois encore, Raymond BITEAU fut le pionnier et j'eus le plaisir d'animer cette première session qui ne connut qu'un seul échec sur 30. A l'ENIM à Metz, Michel MOREL, proposait BASICS dans son Ecole généraliste et connaissait un succès qui faisait de l'ombre aux autres options de l'Ecole. Trustant les meilleures notes, ses étudiantes se voyaient offrir une préparation complète au diplôme CPIM par MGCM. De nombreuses Ecoles vinrent rejoindre nos « pionniers », les dernières en date étant Centrale de Lyon et SUPAERO à Toulouse. Avec plus de 2500 étudiants, ces 20 Ecoles et Universités placent la France au premier rang en dehors des Etats Unis et peut-être même au premier rang tout court.

3.9 CSCP : une certification pleine d'avenir ?

Lorsque la nouvelle certification CSCP fut présentée, nous eûmes deux sujets d'inquiétude :

- ⇒ La signification : CSCP veut dire *Certified Supply Chain Professional* et pour nous en Europe, Professionnel n'est pas considéré comme particulièrement valorisant. Il fallut que les Américains nous expliquent que le mot *Professional* était très reconnu et mieux valorisé que *Manager* pour que notre inquiétude soit dissipée.
- ⇒ Le risque de cannibalisation de CPIM : ces deux certifications n'allaient-elles pas entrer en concurrence et, au global, allions-nous vers un bilan négatif ? Il n'en fut rien. Les premiers candidats à CSCP étaient tous des CPIM : les partenaires-formateurs de MGCM et quelques autres pionniers. Très vite, l'examen détaillé du programme nous prouva que le taux de recouvrement des deux certifications ne dépassait pas 10 %.

Pour beaucoup de CPIM, CSCP devait permettre une évolution naturelle vers une responsabilité étendue à toute la Supply Chain. Et c'est un fait que le niveau des candidats CSCP est souvent supérieur à celui des CPIM. Il en est de même de l'âge moyen et du niveau de responsabilité.

CSCP a pratiquement atteint sa phase de maturité. Avec une excellente couverture de toute la Supply Chain, de sa stratégie et de son management, avec une mise à jour annuelle et une refonte du dernier module sur l'Information Technology, cette certification est bien appréciée et devrait se développer rapidement.

Donc CSCP devrait avoir un bel avenir. Il restera à vérifier que la certification CPSM : *Certified Professional in Supply Management* proposée par l'ISM : *Institute for Supply Management* d'un niveau encore supérieur ne prendra pas le pas sur CSCP.

4. Conclusion

La France peut être fière des résultats qu'elle a obtenus dans le cadre de ses relations avec APICS. Aux premières places déjà annoncées, nous pourrions ajouter la première réunion EMEA organisée à Nanterre, celle où tous les représentants non-américains purent faire part de leurs frustrations et de leurs attentes.

En transférant ses activités de Washington à Chicago, APICS a dû renouveler plus de 90 % de ses effectifs, et de ce fait semble avoir perdu l'historique de ce qui a contribué à son succès en dehors des Etats-Unis.

Aujourd'hui APICS se trouve confrontée à des choix très importants pour son avenir en tant qu'association internationale : chercher une relation harmonieuse avec tous ses partenaires ou imposer ses choix en oubliant tout cet historique de succès commun.

L'avenir nous le dira.