

COMMENT UTILISER LES CERTIFICATIONS DE L'APICS EN MULTI-NATIONALES ? TEMOIGNAGES DE PROFESSIONNELS DES SOCIETES LEXMARK, VALEO, SNECMA.

Alain DOUDARD*, CIRM, Alain MARQUET**, CPIM & Alain PHILIPPE***, CPIM

Résumé. - Cet article relate sous forme d'interview les témoignages de Supply Chain Managers internationaux qui ont déployé les certifications de l'APICS dans leurs entreprises. Comment ont-ils procédé, quels bénéfices en ont-ils retiré pour eux, pour leurs collaborateurs et pour l'entreprise ? Des responsables des sociétés Lexmark, Valeo et Snecma racontent.

Mots-clés : Chaîne Logistique Intégrée ; Retour d'Expériences, Transversalité.

1. Le témoignage d'un professionnel de Lexmark

Lexmark International, Inc. conçoit, fabrique et commercialise dans 150 pays des solutions et produits d'impression, notamment des imprimantes laser, jet d'encre et matricielles ainsi que

* Ingénieur, Mastère ESSEC, après sept années de conseil en cabinet international, Alain DOUDARD rejoint en 1999 le centre de support européen de Lexmark International. Après deux années passées à animer la stratégie Supply Chain et à coordonner les projets attenants, il prend, pour les imprimantes professionnelles, la responsabilité de la Supply Chain Europe, assurant la gestion des flux depuis les fournisseurs en Asie jusqu'aux clients de la zone EMEA, puis en 2005, basé aux Etats-Unis, il assure la fonction de Directeur Supply Chain Monde. Depuis Octobre 2007, il est Directeur Service Support pour la zone EMEA.

** 30 ans d'expérience industrielle dans diverses sociétés, Directeur Industriel de la Branche Systèmes de Contrôle Moteurs de Valeo pendant 3 ans, et Directeur Supply Chain de la Branche Sécurité Habitable pendant 4 ans.

*** Ingénieur de l'école Centrale de Paris, il a occupé des fonctions de responsable Supply Chain puis de responsable du système d'information industriel chez Snecma.

des consommables destinés aux entreprises et aux particuliers. Reconnu mondialement pour son approche résolument tournée vers le client et s'appuyant sur le développement d'une large gamme de produits primés, Lexmark répond aux attentes toujours plus exigeantes et en constante évolution des entreprises ainsi qu'aux exigences des particuliers en termes de performances et de commodité. (www.lexmark.com)

1) Comment avez-vous connu l'APICS ?

Lors de ma première expérience professionnelle comme consultant chez Unilog. Nous étions à la recherche de formation permettant le développement de nos compétences en matière de gestion industrielle et l'un de nos collègues, certifié CPIM, nous a orienté vers les certifications APICS. Je n'avais jamais entendu parlé de l'APICS mais il m'a convaincu, ainsi que 8 autres consultants, de tenter l'aventure de la certification CIRM¹. L'objectif était de nous apporter une vision transverse des différentes fonctions de l'entreprise et de leurs interactions, point clé pour notre métier de consultant ayant à effectuer des diagnostics et à accompagner les refontes de processus industriels.

2) Pourquoi avez-vous passé cette certification ?

J'y ai vu l'opportunité de compléter ma culture industrielle, concernant en particulier les interfaces entre les différentes fonctions de l'entreprise et d'acquérir les concepts et le vocabulaire issus d'une communauté internationale de professionnels, puisqu'elle se préparait en anglais. Et puis, UNILOG nous y a fortement encouragé.

3) Qu'avez-vous appris avec l'APICS ?

Cette formation, qui avait lieu une journée par mois pendant presque 1 an, se déroulait en groupe multi-entreprises. C'était une occasion privilégiée d'échanger entre fonctions, entre entreprises, de partager des points de vue, de tester des idées. C'était particulièrement intéressant pour moi, en tant que jeune consultant et cela a enrichi très rapidement ma culture industrielle. J'ai très vite gagné en compréhension de mes clients et en capacité d'écoute de leur problématique. Mais l'intérêt majeur de cette formation était de structurer les expériences et les acquis et de compléter les connaissances que je n'avais pas encore, pour former un tout cohérent. C'est là, par exemple, que j'ai entendu parler pour la première fois de la façon de déployer avec succès un projet TQM (Total Quality Management).

¹ Certified in Integrated Resources Management. Cette certification, de niveau MBA, a été enlevée du catalogue APICS en 2007. Une partie de cette approche transverse du management de l'entreprise a été intégrée dans le module SMR (Strategic Management of Resources) de la certification CPIM et dans la nouvelle certification CSCP (Certified Supply Chain Professional).

4) Votre certification a-t-elle contribué à l'augmentation de vos responsabilités ?

Lorsque j'ai posé ma candidature pour un poste de responsable Business System Strategy Supply Chain Europe chez Lexmark en 1999, il est certain que la certification CIRM a constitué un atout supplémentaire. La culture APICS était déjà bien reconnue chez Lexmark. Ensuite, mes connaissances acquises lors de ma certification, au travers des multiples études de cas que nous avons à lire, m'ont indéniablement ouvert certaines portes. Je crois que j'avais acquis le réflexe, mais aussi le goût, de réfléchir en profondeur aux conséquences des projets sur l'ensemble des fonctions concernées. J'étais donc plus à même de convaincre mes interlocuteurs de la valeur ajoutée de mes projets pour leur fonction et d'en anticiper les impacts. Le fait de connaître leur langage permettait aussi de mieux fédérer nos équipes et donc de mieux réussir les projets, tout simplement. Cela a forcément un impact sur la progression de carrière.

5) Pourquoi avez-vous décidé de certifier vos collaborateurs ?

En tant que responsable de la Supply Chain Europe, j'avais besoin que mes équipes soient capables de reconcevoir régulièrement les processus de façon à les adapter en permanence aux marchés. Il fallait donc augmenter les niveaux de compétence en Supply Chain et mettre en place un langage de travail en commun pour faciliter les remises en cause. Les collaborateurs devaient être capable de prendre du recul par rapport à leur environnement pour concevoir de nouvelles approches. Nous avons alors décidé de constituer une communauté Supply Chain chez Lexmark, à l'aide d'un référentiel commun international permettant l'échange de bonnes pratiques. Le référentiel de terminologie et de concepts que constitue le corpus de connaissance de l'APICS s'est évidemment imposé.

6) La formation était-elle volontaire ou imposée ?

La formation BASICS était proposée et encouragée puisqu'elle était incluse dans les objectifs personnels du collaborateur. Elle n'était pas obligatoire mais petit à petit, elle s'est imposée comme une formation incontournable pour faire partie de la communauté Supply Chain. Nous avons ainsi certifié une centaine de collaborateurs en 3 ans, avec dans certains services jusqu'à 70 % de l'effectif.

7) Quels freins avez-vous rencontrés chez les collaborateurs et comment les avez-vous contournés ?

L'examen, en fin de formation, peut constituer le frein principal dans l'esprit des collaborateurs. Ils savent qu'ils doivent s'engager de façon sérieuse et durable pendant les 3 mois de préparation de la certification si ils veulent la réussir. Ils peuvent craindre que des contraintes personnelles (charge familiale le plus souvent) les empêchent de réviser

suffisamment. Mais en même temps, cet examen constitue une vraie valeur ajoutée pour le parcours professionnel du collaborateur. Pas seulement sur son CV, pour sa progression de carrière et sa motivation au travail. Par chance, dès les premiers groupes, grâce au sérieux des pionniers, nous avons eu des taux de réussite de presque 100 % dans tous les groupes. Ce qui a rassuré les postulants suivants et constitué un effet d'entraînement. Très rapidement, les freins ont disparu et nous avons une liste d'attente de collaborateurs pour les sessions BASICS.

8) L'encadrement a-t-il été exemplaire dans la démarche ?

Oui, l'ensemble de l'encadrement intermédiaire s'est inscrit au BASICS et certains ont voulu continuer avec les autres modules de la formation CPIM. Le fait que j'étais moi-même certifié APICS montrait évidemment l'exemple. Mais là où l'encadrement a été le plus utilement exemplaire, c'est en favorisant l'apprentissage, en laissant du temps aux gens pour réviser ensemble, dans l'entreprise. Je crois d'ailleurs que c'est suite à ta proposition que des réunions de révision hebdomadaires ont été systématiquement incluses dans les agendas. L'effet de cette initiative a été doublement satisfaisant : les collaborateurs révisaient mieux en groupe et se rassuraient les uns les autres sur leurs chances de réussir l'examen, et leurs managers constataient une accélération de la mise en place des méthodes APICS dans le quotidien du travail. Le retour d'investissement du temps consacré à la formation était immédiatement palpable. Cela n'empêchait pas bien sûr les collaborateurs de réviser aussi individuellement chez eux. Mais cette double exposition au contenu de la formation, triple en fait avec les journées d'échange avec la formatrice, ont certainement contribué à ce taux de réussite très au dessus de la moyenne nationale...et internationale.

9) Comment avez-vous organisé les groupes de formation ?

Les formations BASICS étaient organisées en intra, par groupe d'une douzaine de personnes. Pour les modules supérieurs du CPIM, les collaborateurs ont rejoint des groupes inter-entreprises. Les 2 formules ont leurs avantages et inconvénients. Il est utile de s'ouvrir aux expériences des autres entreprises, mais les groupes intra permettent aussi de favoriser les synergies et l'esprit d'équipe.

10) Comment avez-vous valorisé les acquis ?

Très simplement : comme les objectifs de la formation étaient inclus dans le contrat d'objectif annuel de chaque salarié, l'obtention du diplôme et la participation à la mise en place des méthodes acquises étaient systématiquement valorisées chaque année.

11) Comment avez-vous convaincu votre direction d'allouer ces budgets de formation ?

Cela n'a pas été difficile car ces formations entraient dans le cadre d'un plan de formation Supply Chain pluriannuel structuré. Il était constitué de 3 étapes :

- ⇒ une journée de sensibilisation au Supply Chain Management, que je réalisais moi-même et à l'issue de laquelle les collaborateurs détenaient toutes les informations pour s'engager si ils le souhaitaient dans l'étape 2 ;
- ⇒ formation BASICS ;
- ⇒ modules CPIM complémentaires.

Depuis, la nouvelle certification CSCP a été ajoutée à la liste. Ces trois étapes construisaient une véritable filière professionnelle. La direction de l'entreprise disposait de gages valables pour décider de financer cette nouvelle filière :

- ⇒ la formation était incluse dans les objectifs personnels des collaborateurs pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs professionnels.
- ⇒ l'APICS enseigne un référentiel de compétences en anglais, reconnues à l'international et qui correspond à l'environnement d'une entreprise comme Lexmark
- ⇒ Ce référentiel évolue en permanence depuis 50 ans
- ⇒ l'APICS est une organisation de professionnels, pour les professionnels. C'est une communauté internationale qui dispose d'une indépendance de vue et la volonté de faire progresser l'intérêt général : celui d'une performance industrielle respectueuse des individus quelque soit leur nationalité.
- ⇒ Enfin, d'autres multinationales prestigieuses ont déployé avec succès ce type de démarche. Elle est donc crédible.

12) Quels ont été les principaux bénéfices de la formation ?

Avant même de citer l'amélioration des compétences, je citerai la concrétisation d'un esprit d'équipe, d'une dynamique de progrès par la découverte en groupe de nouvelles techniques performantes. Les personnes qui, ensemble, suivent un même parcours de formation, vivent l'expérience de passer l'examen, attendent les résultats, fêtent leur diplôme, sont plus aptes ensuite à collaborer pour initier les changements. C'est ainsi que nous avons mis en place le système de planification de la Supply Chain au niveau européen puis mondial en intégrant la

fonction Marketing et Finance, essentielle pour nous. Nous n'aurions pas pu aller aussi vite sans le moteur qu'a constitué cette communauté Supply Chain. Pour être franc, je ne sais pas si nous aurions pu y parvenir tout court sans lui.

13) Quels modèles APICS avez-vous le plus utilisés ?

Indéniablement les parties hautes du système de planification à 5 étages : Business Plan, Sales&Operations Plan, Master Production Schedule, avec un focus sur le S&OP. Ce modèle est très structuré et très clairement enseigné dans les modules des formations APICS et il sert de colonne vertébrale à la Supply Chain.

14) Quels conseils donnez-vous pour l'utilisation des formations APICS en multinationale ?

Avec le recul de l'expérience, c'est toujours facile à dire, mais si c'était à refaire, je déploierais dès le départ ce programme au niveau mondial, puisque l'APICS le permet. Nous nous sommes limités à l'Europe et c'est dommage en terme de temps.

Nous aurions aussi pu faire participer des partenaires de la Supply Chain aux formations, pour favoriser la synergie. D'autres entreprises l'ont fait ailleurs avec succès.

15) Qu'attendez-vous de l'association des certifié-es et de leurs journées annuelles ?

Promouvoir les bonnes pratiques pour que le maximum de sociétés françaises et européennes en profitent, animer la communauté des Supply Chain Managers français et leurs entreprises. Les journées annuelles constituent un temps fort pour les rencontres entre professionnels ; pour échanger, s'ouvrir l'esprit à de nouvelles idées, tisser des liens de collaboration. Faire que les entreprises se rencontrent grâce aux individus qui les font vivre.

Je pense que cette idée de communauté d'entreprise autour de la compétence en Supply Chain Management reste encore à développer en France, pour le bénéfice de notre industrie.

2. Le témoignage d'un professionnel de Valéo

Valeo est un Groupe indépendant entièrement focalisé sur la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes intégrés et de modules pour les automobiles et poids lourds. Il se classe parmi les premiers équipementiers mondiaux.

Le Groupe emploie 60.000 collaborateurs dans 27 pays dans 122 sites de production, 61 centres de Recherche et Développement et 9 centres de distribution

1) Comment avez-vous connu l'APICS ?

En 2001, grâce à Stéphane BLUNDEN, CPIM, Directeur Supply Chain du Groupe Valeo qui a lancé un programme de formation BASICS et CPIM au sein du Groupe.

2) Pourquoi avez-vous passé cette certification ?

Pour apporter des connaissances méthodologiques à mes connaissances pratiques, enrichir mon expérience terrain de la logistique avec des éléments techniques.

3) Qu'avez-vous appris avec l'APICS ?

Le langage de la Supply Chain qui m'a permis de communiquer dans tous les pays où je suis intervenu avec des termes compréhensibles de tous les spécialistes internes et externes au Groupe. J'ai bien sûr également appris la logique des systèmes de planification (BP, S&OP, MPS, MRP), de management des flux et des stocks et confirmé mes connaissances sur le pilotage d'atelier.

4) Votre certification a-t-elle contribué à l'augmentation de vos responsabilités ?

Pas directement (pas de promotion suite à la certification), mais la certification m'a permis d'accroître mon expertise, qui a ensuite été valorisée par une promotion comme Directeur Industriel d'une Branche du Groupe Valeo.

5) Pourquoi avez-vous décidé de certifier vos collaborateurs ?

Valeo a décidé de créer un réseau fonctionnel Supply Chain en 2001 en créant les postes de directeurs Supply Chain au niveau du Groupe et des 11 Branches industrielles. Une des premières décisions du réseau fut de lancer un plan de formation permettant à tous les acteurs de la Supply Chain de parler le même langage et d'améliorer leur connaissance technique. Un vaste programme de formation à BASICS fut lancé dès début 2002. Le groupe a formé à fin juin 2008 plus de 800 collaborateurs à BASICS et plus de 40 à CPIM.

6) La formation était-elle volontaire ou imposée ?

Volontaire, j'ai d'abord passé BASICS en 2002, puis CPIM en 2003.

7) Quels freins avez-vous rencontrés chez les collaborateurs et comment les avez-vous contournés ?

J'ai rencontré très peu de résistance au sein des services logistique car, lors du lancement du programme, tous les logisticiens étaient demandeurs de reconnaissance de leur métier, et la certification était un moyen de valoriser leur technicité au sein du réseau.

8) L'encadrement a-t-il été exemplaire dans la démarche ?

Comme cité précédemment, l'impulsion est venue du directeur Supply Chain du Groupe, lui-même certifié CPIM, et a été supportée par le réseau formation, car un réel besoin d'amélioration de la performance logistique existait.

9) Comment avez-vous organisé les groupes de formation ?

Valeo a négocié un contrat cadre avec MGCM qui a permis d'organiser des sessions BASICS chez MGCM et sur sites Valeo pour la France et le Maghreb. Pour le reste du monde, nous avons contacté les représentants locaux de l'APICS pour inscrire nos participants ou pour organiser des sessions sur sites (Brésil, Pologne, Allemagne, Italie, Chine, Mexique).

10) Comment avez-vous valorisé les acquis ?

La certification BASICS/CPIM est un élément de décision pour le choix des candidats aux postes de responsabilité dans les services logistiques.

11) Comment avez-vous convaincu votre direction d'allouer ces budgets de formation ?

L'amélioration de la performance de la Supply Chain ayant été reconnue comme une priorité par le top management du Groupe, la formation BASICS/CPIM étant une des actions identifiée pour réussir, il n'y a pas eu de réelle difficulté pour obtenir les budgets.

12) Quels ont été les principaux bénéfices de la formation ?

L'adoption d'un langage commun dans toutes les entités du Groupe et l'amélioration de la connaissance des techniques Supply Chain alors peu répandues dans le Groupe.

13) Quels modèles APICS avez-vous le plus utilisés ?

Personnellement, j'ai surtout utilisé les modèles S&OP et MPS et beaucoup utilisé la maîtrise du MRP pour analyser les dérives dans le management des stocks.

- 14) Quels conseils donnez-vous pour l'utilisation des formations APICS en multinationale ?

Il est indispensable que le top management définisse comme une priorité cette formation et que le management direct s'assure que les étudiants consacrent le temps nécessaire à celle-ci.

- 15) Qu'attendez-vous de l'association des certifié-es et de leurs journées annuelles ?

La promotion de la certification auprès de la communauté industrielle et sa reconnaissance par les entreprises afin de la valoriser dans la recherche de candidats de valeur, qui verront ainsi leur investissement personnel récompensé.

3. Le témoignage d'un professionnel de la Snecma

Société du groupe SAFRAN, Snecma conçoit, développe et produit, seul ou en coopération, des moteurs pour avions civils et militaires, pour lanceurs spatiaux et pour satellites. Snecma bénéficie de la synergie de SAFRAN, groupe international de haute technologie spécialisé dans quatre domaines d'activité : propulsion aérospatiale, défense et sécurité, équipements aérospatiaux et télécommunications. SAFRAN emploie 57 000 personnes dans plus de 30 pays, pour un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros. Composé de nombreuses sociétés aux marques prestigieuses, le groupe SAFRAN occupe, seul ou en partenariat, des positions de premier plan mondial ou européen sur ses marchés.

- 1) Comment avez-vous connu l'APICS ?

Le groupe Snecma avait mis en place dans les années 90 une instance d'échange appelée Club des Organisateurs (CORG), réunissant au sein de groupes de réflexion des représentants des diverses sociétés du groupe Snecma. Etant à l'époque responsable de gestion de production, j'avais été désigné pour représenter Snecma au sein d'un groupe chargé de réfléchir à « la gestion de production à plusieurs niveaux ». J'ai rencontré à cette occasion mes homologues d'une autre société du groupe, qui venaient d'obtenir leur certification CPIM, et avaient engagé un projet d'excellence industrielle Classe A Oliver Wight au sein de leur entreprise. Par eux j'ai pu organiser une rencontre avec l'organisme qui enseignait les certifications en France : MGCM. C'est ainsi que l'histoire a commencé.

- 2) Pourquoi avez-vous passé votre certification ?

J'ai vu dans cette formation l'opportunité de mettre en cohérence les concepts et pratiques mis en œuvre dans le cadre de mes activités professionnelles de responsable de gestion de

production, et d'acquérir les moyens d'améliorer ces pratiques. De plus, la certification constituait une reconnaissance formelle de l'acquisition et de la maîtrise de la méthodologie.

3) Qu'avez-vous appris ?

Une approche théorique et cohérente de la gestion de production et de la gestion d'atelier. Et le goût de poursuivre dans le domaine.

4) Votre certification a-t-elle contribué à l'augmentation de vos responsabilités ?

Certainement. Et également à exercer un rôle de référent dans le domaine.

5) Pourquoi avez-vous décidé de certifier vos collaborateurs ?

Dans un premier temps, j'ai incité à la création au sein de l'entreprise d'un corps de certifiés CPIM, afin de disposer d'un socle de compétences parmi les responsables de gestion de production. L'objectif du choix de la certification CPIM était de disposer d'un référentiel unique et reconnu à l'international pour partager les concepts et pratiques de planification et de gestion de production dans l'entreprise.

Le lancement d'un projet Classe A Oliver Wight a permis d'étendre le champ de la certification et de poser comme principe que tout responsable de gestion de production devait être certifié CPIM, afin de garantir la compréhension et la mise en oeuvre des mêmes pratiques au sein de l'entreprise. Ce principe a été ensuite étendu à l'ensemble des sociétés du groupe Safran, par le biais du club Supply Chain du groupe. Les formations BASICS ont été en parallèle largement déployées pour étendre la formation aux collaborateurs.

6) La formation était-elle volontaire ou imposée ?

Sur la base du double volontariat société et salarié, mais avec le souci de certifier toute personne ayant des responsabilités en gestion de production.

7) Quels freins chez les collaborateurs et comment les contourner ?

Je n'ai pas réellement senti de frein chez les collaborateurs, hormis la charge de travail, et pour certain l'emploi de la langue anglaise. Les formations BASICS plus courtes, et enseignées avec des explications en français, constituent un compromis, applicable aux collaborateurs. Cette formation est en général bien acceptée. Je l'ai d'ailleurs récemment mise en oeuvre sans difficulté au sein de mon équipe dans le domaine des systèmes d'information

8) L'encadrement a-t-il été exemplaire dans la démarche ?

Pas de difficulté avec la Direction Générale et l'encadrement supérieur, qui ont rapidement compris l'utilité de la démarche, et ont pu conforter leur opinion avec les résultats des premières formations. Certains encadrant ont eux-mêmes acquis la certification. Il est en effet très utile que le plus grand nombre d'encadrant soit certifiés. L'encadrement intermédiaire a pour l'essentiel suivi la formation CPIM et était donc partie prenante dans la démarche.

9) Comment avez-vous convaincu votre Direction pour obtenir les budgets ?

Pour Snecma, les formations initiales ont été prises en compte dans le budget du projet Classe A Oliver Wight, au même titre que les formations Oliver Wight qui permettent de comprendre les finalités du projet. Aujourd'hui, la certification CPIM est intégrée dans le catalogue des formations, et prise en compte dans le plan de formation de l'entreprise.

10) Quels ont été les principaux bénéfices ?

J'en vois quatre principaux :

- ⇒ Unicité de langage et de compréhension du métier au sein de toute l'entreprise dans le domaine de la planification et de la gestion de production, ce qui constitue en soi un acquis fondamental, et partage des mêmes pratiques, dans l'entreprise, et en intra groupe.
- ⇒ Aide à la mise en œuvre et à la progression de l'ERP.
- ⇒ Aide à la mise en œuvre de la démarche processus dans l'entreprise.
- ⇒ Constitution d'un vivier de compétences dans le domaine qui a favorisé l'ouverture vers l'approche globale de la Supply Chain.

La conjugaison de la démarche Classe A Oliver Wight et des formations CPIM, qui couvrent le même corpus de connaissance, avec des approches complémentaires, s'est révélée particulièrement efficace. Les formations et le coaching Oliver Wight permettent de dérouler un projet en s'appuyant sur un groupe d'expert reconnus grâce à leur certification APICS.

11) Quels modèles APICS avez-vous le plus utilisés ?

Nous avons tout appliqué : les niveaux successifs de planification, depuis le plan stratégique jusqu'à la gestion d'atelier et l'exécution des opérations, mais aussi les outils du

Juste à Temps et de la Qualité Totale. C'est ainsi que nous avons obtenu la certification Classe A dans le domaine MRP2 sur l'ensemble des sites et la certification JAT et TQ dans certains.

12) Comment avez-vous organisé l'enseignement ?

Pour la formation CPIM, la formation était planifiée à la demande dans le cadre des sessions programmées dans les locaux de MGCM, donc en inter-entreprises.

Pour les formations BASICS, nous avons eu recours pour les opérations globales à des sessions de formation sur site.

Pour l'ensemble des certifications, les taux de réussite aux examens ont été jusqu'à présent satisfaisants.

13) Comment avez-vous valorisé les acquis ?

Nous avons mis en place au sein du groupe Safran un corps d'experts MRP2 constitué pour l'essentiel de certifiés CPIM bénévoles. Ces personnes procèdent, à la demande des sociétés du groupe, à des évaluations des pratiques de gestion de production, dans le cadre de la préparation ou d'un suivi de projet Classe A. Les certifiés sont bien reconnus chez SAFRAN, et l'on constate de bonnes progressions de carrières, vers des postes de gestion de production ou d'encadrement supérieur.

14) Quels conseils pour l'utilisation de l'APICS en multinationale ?

En France comme à l'étranger, je conseille d'appliquer la politique de certification à l'ensemble des sociétés. Et de commencer à engager les certifications CSCP (Certified Supply Chain Professional) de l'APICS.

15) Rôle de l'association des certifiés et de leurs journées annuelles

Il y a régulièrement une présence du groupe SAFRAN aux journées CPIM de France. Cette année, Snecma prévoit de participer activement aux prochaines journées en faisant partager son expérience du partenariat industriel dans les pays émergents. L'objectif est de prendre connaissance des évolutions dans le domaine, et d'aller chercher quelques bonnes idées de mise en application puisqu'il s'agit de témoignages d'expériences vécues par des opérationnels.

Je pense qu'une activité des GIS (Groupement d'Intérêt Spécifique) pourrait être développée, car l'aéronautique constitue un sujet qui mobilise beaucoup d'entreprises en région parisienne. Mais les difficultés de transport et la dispersion des entreprises concernées rendent difficile l'organisation de rencontres régulières et fréquentes.