

LES CERTIFICATIONS DE L'APICS : POURQUOI PAS ?

Carole MONDON*, CFPIM, CIRM

Résumé. - Cet article relate sous forme d'interview le témoignage d'une certifiée de l'APICS qui a largement utilisé les concepts promus par l'APICS pour réorganiser des chaînes logistiques en PMI. Il évoque les freins rencontrés chez les salariés et les chefs d'entreprise et les moyens de les contourner, ainsi que les principaux concepts utilisés.

Mots-clés : Chaîne Logistique Intégrée ; Modélisation ; PMI ; Retour d'Expériences.

1) Comment avez-vous connu l'APICS ?

Tout à fait par hasard ; je suivais un stage de management à l'INSEAD, après avoir pris une fonction de direction d'une petite usine de 150 personnes située en pleine campagne. J'avais 29 ans et je me demandais bien comment j'allais réussir à réorganiser cette entreprise de conception et de fabrication de robots pour l'industrie nucléaire. Elle perdait de l'argent depuis plusieurs années, étouffée par ses encours et trop aimée d'un personnel exclusivement intéressé par la belle technique. Alors, lorsque j'ai entendu parler d'une formation en gestion industrielle très pragmatique qui commençait à avoir du succès en France après avoir fait ses preuves dans de nombreux autres pays, je suis allée voir.

* Ingénieur EPF, elle a occupé des fonctions de direction d'usine en PMI. Pendant 12 ans, elle a ensuite participé au redressement de plusieurs PMI en temps que salariée à temps partagé, tout en enseignant des modules de la certification CPIM. Elle a présidé la commission logistique d'AFNOR, et est l'auteur d'un roman policier pédagogique d'écrivant le redressement d'une PMI grâce à l'application des bonnes pratiques du Supply Chain Management. Elle est actuellement directrice Supply Chain dans une multinationale.

2) Pourquoi avez-vous passé cette certification ?

J'avais compris les enjeux du management participatif à l'INSEAD, et mes quelques années d'expérience professionnelle en tant que consultante en organisation de la production m'avaient montré que, quels que soient les produits et les entreprises, les problèmes principaux qui les empêchent de se développer sont toujours les mêmes : cloisonnement entre les fonctions, absence de langage commun, méconnaissance de la logique économique aussi bien chez l'opérateur que chez l'ingénieur du Bureau d'Etude. Alors lorsque j'ai découvert le pragmatisme des certifications de l'APICS, et que j'ai constaté mon incapacité à répondre correctement aux questions à choix multiples dans le temps imparti tant mon anglais était laborieux et mes réflexes en terme de bonnes pratiques industrielles étaient approximatifs, j'ai compris combien j'avais besoin de cette formation pour aider mon entreprise et ses salariés, et je me suis inscrite.

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

J'ai eu la chance de faire mieux qu'apprendre ; j'ai pu directement mettre en œuvre. Pendant l'année que dure la formation CPIM, à mesure que je lisais l'abondante documentation de chaque module, de façon très scolaire, je commençais le chantier correspondant dans l'usine. Lorsque je n'étais pas sûre de la manière la plus efficace de déployer la bonne pratique décrite dans mon contexte, avant chaque journée mensuelle de formation je préparais ma liste de questions pour Michel GAVAUD, qui était mon instructeur, mais aussi pour les autres participants du groupe, qui occupaient tous des fonctions différentes. Chacun dans sa spécialité me donnait son avis : l'acheteur, le consultant en informatique, le planificateur, etc...et je rectifiais dès le lendemain la mise en œuvre à l'usine.

J'ai ainsi déployé : le 5S, la certification Qualité, préparé la mise en place d'un ERP, structuré avec les commerciaux un S&OP et son MPS, j'ai créé la fonction Logistique Client-Fournisseur (à l'époque on ne parlait pas encore de Supply Chain Management en France), réimplanté les flux physiques de toute l'usine, développé des partenariats fournisseurs pour des livraisons en Kanban et du service après vente au USA....bref en un an, j'ai mis en place le puzzle des concepts de gestion industrielle et logistique dans l'usine, qui a retrouvé des bénéfices de façon spectaculaire dès l'année suivante. Et si cela a été possible aussi vite, c'est parce que la pédagogie de l'APICS m'a poussée à me poser les bonnes questions, mais aussi parce que le fait que les réponses soient celles de tous les opérationnels qui ont déjà réussi à les mettre en place dans le monde avant moi m'a donné de l'assurance pour convaincre mes collaborateurs de participer. Cela dit, j'ai connu ma première grève lorsque j'ai rempli la cour de l'usine de toutes les étagères vides d'encours en conséquence du démarrage du projet JIT. C'était sans doute mérité, je n'avais pas assez communiqué auprès de mes collègues et des représentants du personnel, qui avaient pris peur en voyant fondre leur travail en cours !

4) Vos certifications ont-elles contribué à l'augmentation de vos responsabilités ?

Lorsqu'après 20 ans d'expérience en PMI, j'ai souhaité rejoindre une multinationale pour exercer mon métier avec des pays en développement, le fait est que j'ai obtenu un poste de direction Supply Chain & Logistique chez un équipementier automobile dont aucun poste de direction dans le domaine industriel ou technique (excepté informatique) n'était occupé par une femme. Je ne suis pas la seule à penser que pour les femmes qui souhaitent évoluer en responsabilité dans des industries peu féminisées, les certifications APICS, comme tous les diplômes, sont très utiles au moment de l'embauche et ensuite pour vaincre les résistances de ces milieux souvent consanguins et donc cruels envers toutes formes de diversité.

Lors du congrès du 50^{ème} anniversaire de l'APICS dans le Colorado en 2007, une session avait été organisée pour les femmes managers du monde sur ce sujet. Quelles que soient nos nationalités, nous étions unanimes à penser que l'assurance que donne la connaissance des bonnes pratiques, avec en plus une certification qui l'atteste nous ont considérablement aidé dans nos carrières... mais cela devrait être aussi vrai pour les hommes !

En revanche, les certifications de l'APICS ne m'ont pas beaucoup aidée en PMI où elles sont malheureusement peu connues. Ce qui m'a aidée, pendant les 12 années où je me suis consacrée à temps partagé à la réorganisation de PMI en difficultés, tout en enseignant des modules de la certification CPIM, c'est de faire partie d'une communauté d'experts. Je ressens une profonde reconnaissance pour les grands professionnels que sont Michel Gavaud, CFPIM, CIRM, CSCP, Jean Laurentie, CFPIM, Jean Pierre Fauverge, CFPIM, CIRM, CSCP, René Colin, CFPIM, CSCP et Raymond Biteau, CFPIM: ils ne m'ont pas seulement guidée vers l'utilisation de méthodes qui m'ont offert le privilège de participer à des sauvetages de PMI spectaculaires, ils m'ont transmis le goût pour le travail bien fait basé sur le respect des individus, quel que soit leur sexe, leur éducation d'origine et leur nationalité.

L'APICS, qui est une association à but non lucratif, c'est aussi cela : une communauté de professionnels qui aiment assez leur métier pour lui consacrer aussi du temps bénévole dans le respect du code d'éthique de l'APICS. Celui-ci en effet nous engage à transmettre ce que nous apprenons le plus largement possible. Il est indéniable que cela encourage à prendre des responsabilités dans un domaine parfois aussi difficile que celui de l'industrie.

5) Avez-vous décidé de certifier vos collaborateurs ?

Je n'ai malheureusement pas pu emmener beaucoup de collaborateurs de PMI sur la voie des certifications APICS. Pour des raisons de coût et de distance géographique des lieux d'enseignement en France, en particulier mais aussi parce que les dirigeants de PMI ne s'y intéressent pas encore beaucoup. J'espère que l'engouement actuel des pouvoirs publics pour les

PMI se concrétisera, par exemple, par des accès facilités à des enseignements de niveau international, comme ceux de l'APICS dans toutes nos régions encore peu industrialisées ou reindustrialisables, et ce, dès les études universitaires, sur le modèle de l'Irlande dont le spectaculaire redressement industriel devrait nous inspirer.

J'ai pu cependant une fois monter un plan de formation subventionné par l'Europe, qui m'a permis de former un groupe de 12 collaborateurs au module BASICS. Il s'agissait de l'ensemble du personnel du service logistique d'une usine d'électronique de 200 personnes. Les clients se plaignaient du non-respect des délais de livraison et le contrôleur de gestion du haut niveau des encours. L'objectif était donc de mettre en place un Programme Directeur de Production afin d'améliorer le taux de service et de diminuer les stocks. Bref, de passer de la logistique au Supply Chain Management grâce à un système de planification structuré. Je dirigeais l'usine mais je continuais à enseigner le BASICS moi-même de temps en temps. Chaque semaine, je faisais réviser les collaborateurs en leur demandant d'appliquer ce qu'ils voyaient pendant le cours et dans la documentation, chapitre après chapitre. J'ai gardé la courbe de corrélation hebdomadaire entre la progression du taux de service client (figure 1), qui partait de très bas il est vrai, et la mise en place du Programme Directeur de Production, pendant les 3 mois de préparation à l'examen. Je crois qu'elle parle d'elle-même. Les 12 collaborateurs ont décroché la certification, et en plus ils ont pris goût à lire l'anglais, ce qui est un bénéfice secondaire très important à l'heure de la mondialisation. Quand on sait que 90 % de la littérature scientifique et technique ne sera jamais traduite en français et les 10 % restant le seront avec plusieurs années de retard, on devine ce qu'il nous reste à faire pour rester dans la compétition internationale !

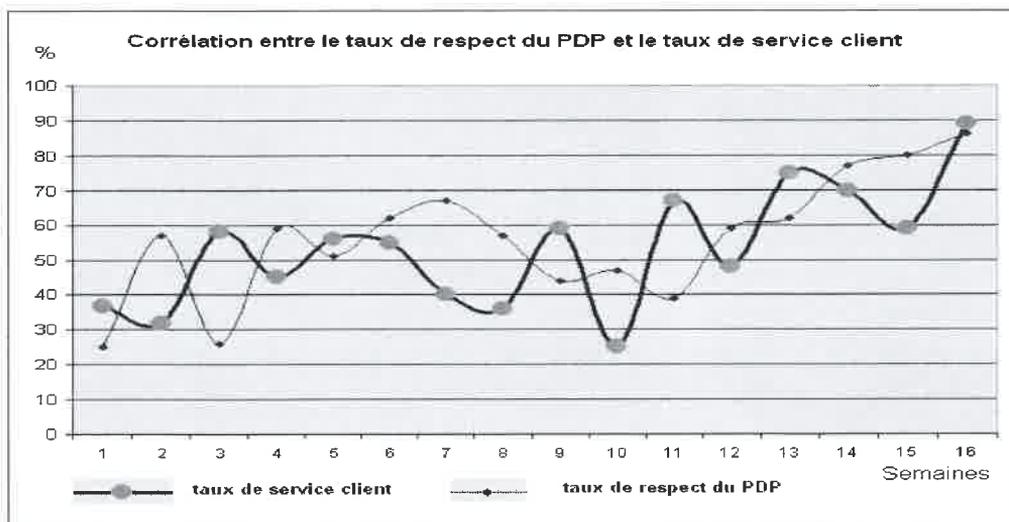


Figure 1 : Corrélation entre le taux de respect du PDP et le taux de service client.

Quant à la diminution des stocks, j'ai commencé à recevoir de nouvelles demandes d'inscription à la formation à mesure que les paniers de carte électronique vides ont tapissé les murs de l'usine, jusqu'au plafond. Il va sans dire que même sans subvention, à la suite des pionniers, d'autres groupes de formation BASICS ont été organisés pour d'autres fonctions de l'usine.

Les supports de formations publiés par l'APICS sont très accessibles à des collaborateurs autodidactes : il suffit que quelques uns réussissent l'examen pour en attirer d'autres. Cela permet de reconnaître leurs acquis professionnels et de les positionner par rapport à des jeunes diplômés. J'ai vu ainsi de remarquables réorientations professionnelles après une certification BASICS. Pour peu que leur entreprise reconnaisse cette certification, on a souvent le plaisir de retrouver ces mêmes personnes en formation CPIM quelques années plus tard.

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

Il est très difficile de convaincre quelqu'un de se consacrer à la préparation d'un examen qui demande une quantité de travail personnel significative, lorsqu'il n'est ni connu, ni reconnu. Si de plus la formation ne s'inscrit pas dans un projet d'entreprise, avec des objectifs d'améliorations concrètes, le collaborateur risque d'être frustré de ne pas pouvoir appliquer ses nouvelles connaissances dans son travail.

C'est pourquoi j'ai organisé pendant plusieurs années les activités d'un GIR (Groupement d'Intérêt Régional) en région Centre, dans le cadre de l'association des CPIM de France. Nous étions quelques certifiés de l'APICS dans la région à nous réunir régulièrement pour échanger des visites d'usine et des exposés de nos petits succès. J'avais la chance d'avoir près de chez moi deux entreprises certifiées Classe A-Oliver Wight : une PMI et le site d'une grande entreprise. Je les ai visités des dizaines de fois avec mes collaborateurs pour qu'ils visualisent les bonnes pratiques mises en application. Les corpus de connaissance de ces deux organismes sont en effet très comparables ; l'APICS en tant qu'association internationale à but non lucratif certifie les connaissances d'individus, tandis que le cabinet privé international Oliver Wight accompagne des entreprises sur la voie de l'excellence. Ainsi, dans ces entreprises, les formations Oliver Wight permettaient au plus grand nombre de s'engager dans le projet d'excellence tandis que les formations APICS permettaient de former les experts qui servaient de relais pour le déploiement des nouvelles méthodes. C'est un contexte très motivant pour des salariés. Les entreprises auxquelles je pense ont su beaucoup mieux que les autres s'adapter à la mondialisation et sauvegarder, voire même créer des emplois.

Malheureusement, les projets Classe A d'excellence de l'entreprise sont aussi peu répandus en PMI que les certifications APICS. Sans outil de mesure pour comparer ses performances à celles des meilleurs et sans moyen de reconnaître la compétence des collaborateurs pour attirer les meilleurs, l'entreprise se replie sur elle-même et ne se développe pas.

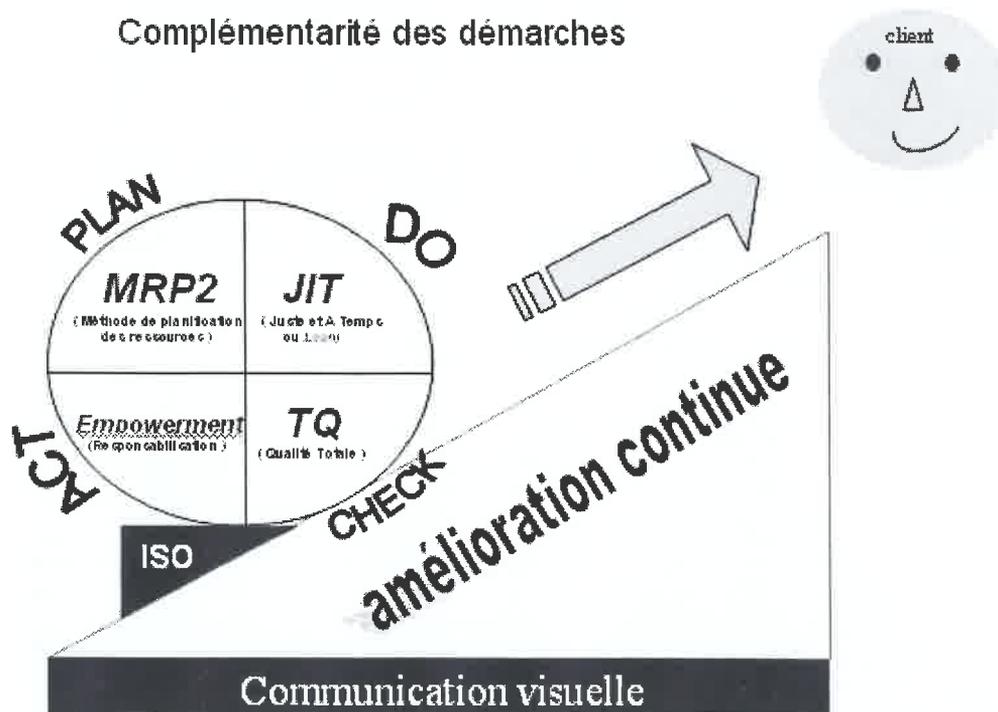
7) Quels freins avez-vous rencontrés chez les dirigeants de PMI et comment les avez-vous contournés ?

Je n'ai jamais encore réussi à convaincre un dirigeant de PMI de passer une certification de l'APICS. Alors, sachant que dans une PMI plus encore que dans une grande entreprise, le comportement du dirigeant, très proche des salariés, est déterminant pour la réussite d'un projet de changement, j'avais trouvé un palliatif : lui demander de lire le fameux livre de Goldratt « le but ». Ce livre est en quelque sorte l'ouvrage fondateur de la gestion industrielle moderne. Il raconte, sous forme de roman, le sauvetage d'une usine grâce à l'application des bonnes pratiques qui sont toutes au programme des certifications de l'APICS. Si le dirigeant se passionnait pour le livre, ce qui était souvent le cas, j'en achetais pour tout l'encadrement et il nous servait d'exemple à suivre. C'est ainsi qu'à force d'entendre des lecteurs du « but » me dire qu'ils regrettaient qu'il n'existe pas de livre comparable en langue française, j'ai fini par en écrire un moi-même. Bien entendu, j'ai construit l'histoire policière du roman, qui relate le redressement d'une PMI, en suivant un à un les chapitres du livre de révision du BASICS, le fameux livre de Tony Arnold « Introduction to Material Management ».

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

Ce qui est intéressant en PMI, c'est qu'un manager peut rapidement acquérir une vision globale de l'ensemble des flux, physiques, informations, financiers, qui sous-tendent la chaîne logistique de son entreprise. L'impact positif ou négatif des actions d'amélioration des flux est beaucoup plus facile et rapide à percevoir qu'en grande entreprise. Encore faut-il comprendre la systémique des conséquences de ces actions. Cela implique de connaître les interactions entre les différentes fonctions de l'entreprise, sans se perdre dans le maquis des dernières méthodes à la mode, ou des progiciels sensés planifier mieux que des cerveaux humains.

Dans les modules des certifications APICS, quelque soit le thème par lequel on entre dans le modèle, on retrouve la cohérence, celle du bon sens, qui permet de faire fructifier les investissements de l'entreprise. Depuis plusieurs décennies maintenant, ces thèmes sont connus et peuvent être synthétisés par le schéma de la figure 2.



Extrait de : « Le chaînon manquant : management de la chaîne logistique en PMI » Editions AFNOR

Figure 2 : La roue de l'amélioration continue.

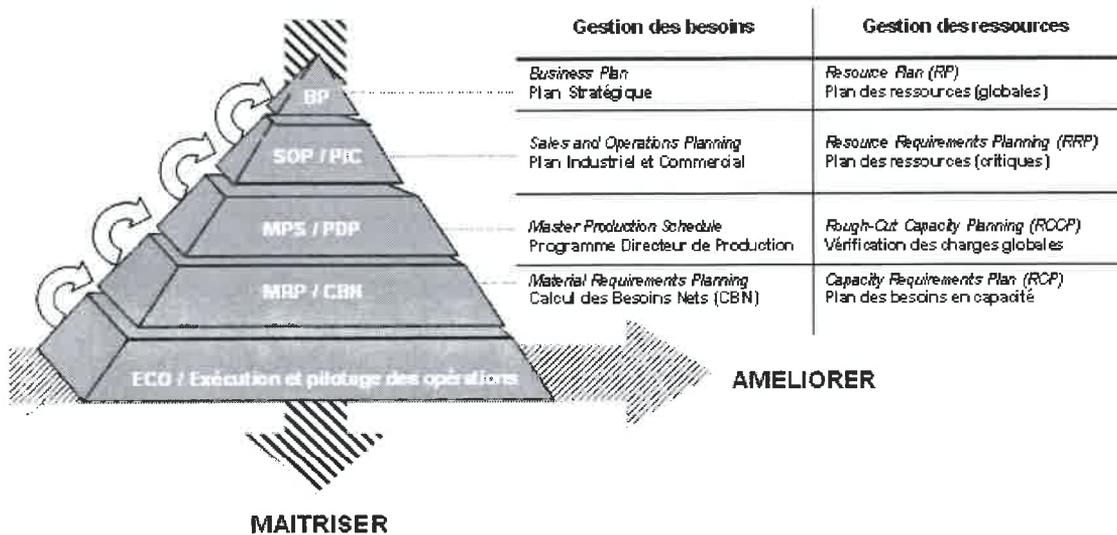
Mais la modélisation la plus originale que l'APICS ait diffusée est à mon avis celle du système de planification MRP2. Je l'ai représenté ci-dessous en utilisant la symbolique de la pyramide hiérarchique de l'entreprise parce qu'il est particulièrement adaptable à l'organisation managériale d'une PMI dont les niveaux hiérarchiques correspondant bien aux niveaux de planification nécessaires.

Le cabinet Oliver Wight est à l'origine de la conception du haut du système représenté en figure 3, mais les contenus des certifications de l'APICS, de part leur aspect très concret, permettent d'apprendre à décliner ce modèle jusqu'au poste de l'opérateur de l'atelier de production ou du magasin. Comme le dit Laurent Grégoire, ce modèle encourage le logisticien à avoir la tête dans la stratégie de l'entreprise tout en gardant les pieds dans les palettes. Ce qui n'est pas toujours le cas de nos jeunes managers imprégnés de théories cartésiennes.

Le fait est que le mode d'apprentissage des certifications de l'APICS est une première application, sur soi-même, de l'équilibrage charge/capacité grâce à la connaissance de sa « capacité ». Les questionnaires à choix multiples permettent en effet très rapidement d'auto-évaluer ses connaissances sur un thème. Charge ensuite au stagiaire, de façon autonome, de

mesurer le temps d'apprentissage dont il ou elle a besoin en fonction de son niveau d'anglais, pour réviser les chapitres bien, moyennement ou peu connus. Ensuite il suffit de comparer la charge de révision à son temps disponible pour planifier son plan de travail. Pas besoin d'un ERP pour savoir que si l'on ne travaille pas un peu chaque jour, de façon continue, en suivant son planning, on risque de bachoter la veille de l'examen et de ne pas tirer de cette formation tout le bénéfice attendu. Les examens incitent aussi à ne pas se contenter d'assister aux formations d'une oreille distraite.

Systeme de planification MRP2



Extrait de : « Le chaînon manquant : management de la chaîne logistique en PMI » Editions AFNOR

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

La mission des « International Associates » que sont les associations nationales affiliées à l'APICS, telle que l'association des CPIM de France, est multiple :

- ⇒ contribuer à la reconnaissance des certifications par les entreprises, les pouvoirs publics et les organismes de formation publics et privés
- ⇒ faciliter l'accès aux certifications pour le plus grand nombre d'entreprises et d'individus
- ⇒ coordonner la transmission des connaissances et les examens dans le respect de standards de qualité de l'enseignement

- ⇒ participer à l'évolution des bonnes pratiques suivant un code d'éthique respectueux de l'individu et de l'environnement
- ⇒ animer un réseau d'individus et d'entreprises susceptible d'augmenter leurs valeurs ajoutées respectives

J'espère que de nombreux industriel-les continueront à nous rejoindre au sein de l'association pour contribuer bénévolement à ce qu'elle assure davantage ses missions dans les années à venir. Car à l'époque où la mondialisation pose des questions inédites à l'humanité, la vision de notre rôle de manager responsable au sein d'un réseau international comme celui de l'APICS peut aussi consister à faire entendre notre voix d'humanistes européens dans ce concert d'industrialisations tous azimuts. Pour que par exemple, toutes les usines du monde soient des lieux de travail propres et sécurisés dans lesquelles l'éducation par le respect du travail est une priorité.

Je suis bénévole dans l'association depuis plus de 10 ans, mais j'entrevois aujourd'hui, avec les moyens que l'APICS s'est donné pour coordonner ses activités internationales, l'opportunité de fédérer une association à dimension européenne permettant de réaliser un vieux rêve, celui de participer à la construction d'un monde où les échanges guerriers seront remplacés par les échanges commerciaux et où les chaînes logistiques internationales permettront aux personnes de toutes origines de mieux se connaître pour mieux se respecter.

Et si ce rêve là se réalise, peut-être pourra-t-il faciliter la réalisation d'un autre rêve, plus hexagonal, celui de redonner du travail à tous les français, dans nos campagnes et nos zones industrielles, grâce à des PMI compétitives.