

Il progetto "Dalla Lean Production alla Learning Organization" si inquadra nella strategia AMMA di supporto operativo alle Aziende orientate al cambiamento organizzativo e alla diffusione della formazione continua, come misura di

FGR SpA



Partecipare al progetto Adapt "dalla LP alla LO" rappresenta per la nostra impresa una preziosa opportunità.

Siamo consapevoli infatti che le aziende debbano in questo momento storico di globalizzazione ed apertura dei mercati snellire le organizzazioni, le strutture e i processi produttivi, innescare cioè processi di cambiamento e miglioramento gestionali, produttivi e culturali di non sempre facile realizzazione.

Per questo riteniamo che il supporto dell'AMMA e del Progetto Adapt siano fondamentali per intervenire nella nostra realtà aziendale in modo concreto, efficace e mirato al conseguimento di precisi recuperi o vantaggi competitivi per realizzare la strategia di business che l'azienda si è prefissata.

Grazie alla consulenza e alle attività di formazione offerte dal progetto Adapt, siamo convinti di riuscire a definire la strategia competitiva e a individuare un piano d'azione che definisce concretamente le attività da realizzare per giungere ad un reale cambiamento nei processi e nell'organizzazione della nostra impresa.

La strada da percorrere è sicuramente lunga, ma l'averne individuato la direzione è per noi già uno stimolo alla crescita e all'impegno.

MONICA HILFIKER
FGR SpA - ROSTA (Italia)
Tél. 011/9540190

Es una Organización Patronal, formada por mas de 1500 empresas y por varios Gremios, Patronales Locales y Asociaciones, representa los intereses de los Empresarios Metalúrgicos de la

provincia de Barcelona y los de la formación en toda la Catalunya.

Objectivos Básicos:
Racionalizar la negociación colectiva.
Crear un solo ente jurídico patronal provincial.
Ser punto de encuentro, de los metalúrgicos.
Representar a los empresarios metalúrgicos.
Funciones más destacadas:
Fomentar la unidad de los metalúrgicos.
Representar al sector.

Participar en organismos e instituciones: en catalunya en los Consejos y Comisiones de Treball, Formación, INEM, Contatación, CEMAC, seguimiento de elecciones sindicales y Tribunal Laboral. Participar en otras organizaciones empresariales: en FOMENTO DEL TRABAJO, la CEOE.

Negociación colectiva, en la negociación colectiva en 3 niveles: estatal, provincial (Convenios Provinciales) y empresa.

Asesoramiento: asesorar en materia laboral, fiscal, económica, etc. Formación: especial atención a la formación en general y a la formación profesional.

Colaboración con organizaciones de otros países: con las organizaciones metalúrgicas de Europa, especialmente con las de Munich, Lyon, Grenoble y Turín.

UPM - BARCELONE (Espanya)
Tél. 93/318 08 28

adeguamento delle competenze aziendali rispetto ai mutamenti degli scenari di riferimento delle imprese.

Crediamo, infatti che promuovere la diffusione della lean production, della learning organization e del change management, rappresenti un fondamentale differenziale competitivo sul mercato del lavoro, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e delle aree di scambio.

Tutto ciò impone una profonda trasformazione all'interno delle aziende, che agisce su tutte le leve di cambiamento di un'organizzazione, cioè sui prodotti, sui processi e sulle risorse umane.

La nostra Associazione, conscia sia della necessità di una sfida così importante per le imprese, sia delle difficoltà che tali processi possono rappresentare per strutture di medie e piccole dimensioni, intende fornire con la sua partecipazione al Progetto ADAPT, un utile supporto alle aziende che intendano crescere.

ING. ANDREA PININFARINA
Presidente AMMA TORINO (Italia)
Tél. 011/57 181 305

COUTAL SA

Ubicada en Sta. Coloma de Cervelló provincia de Barcelona, con una plantilla de 52 personas, con una facturación de 500 millones de pesetas/años, es dedicada a al fabricación de matrices y utillajes para la extrusión de perfiles de aluminio y otros metales; es leader en el mercado por experiencia y tecnología.

Es una empresa que recientemente ha certificado la ISO 9001 y esta iniciando a través del diagnóstico que se ha hecho, un cambio hacia la implantación de la Lean Production, la Mejora Continua y la Calidad Total, con objetivos finales de reducción de costes, productividad general de la empresa, servicio y satisfacción de sus clientes.

Las acciones principales del programa de Mejora, siguiendo las recomendaciones dadas son:

- reorganización interna de toda la empresa hacia la Lean Production,
- establecimiento de una nueva metodología de trabajo según principios de la Mejora Continua en la oficina de diseño,
- establecimiento de un sistema de programación y control del trabajo en la oficina y en el taller, siguiendo los principios de la flexibilidad y mínimo Lead Time,
- establecimiento de un nuevo sistema de productividad en el taller, mediante la simplificación de familias de productos y el trabajo por líneas o células,
- Creación de una distribución en planta que permita un trabajo en flujo mucho más uniforme y racional

STA. COLOMA DE CERVELLÓ

PIC ADAPT — Programme Lean Production — CEFORALP
LA PRODUCTION AU PLUS JUSTE

ET LE PARTENARIAT RHONE-ALPES:

DRIRE, DRTEFP, POLE PRODUCTIQUE, MAISON DE LA CHIMIE, RALIA, UDIMERA, UNIFA, UNITEX

26 MAI 1997 - N° 1

PIC ADAPT — Programme Lean Production — CEFORALP
LA PRODUCTION AU PLUS JUSTE

Le mot de ...

L'expérience acquise depuis 25 ans dans l'accompagnement des entreprises nous a montré la nécessité d'évoluer avec les besoins du terrain, voire même de les anticiper.

Les entreprises doivent de plus en plus repenser leur mode d'organisation de production, et c'est avec cette volonté d'apporter des réponses très concrètes que nous avons mis en œuvre le projet Lean Production.

Cette réalisation présente deux caractères innovants:

- création d'une réelle démarche de production au plus juste,
- participation de plusieurs branches professionnelles (agroalimentaire, ameublement, chimie, métallurgie, textile), ce qui renforce l'ensemble de l'expérimentation.

Nous sommes ainsi réellement au cœur de notre mission d'accompagnement de l'entreprise et du rôle fédérateur des organisations professionnelles sur les thèmes majeurs de la pérennité et de la croissance.

DANIEL GIRERD
Président du Groupe ASFODEL

ESPACE PARTENAIRES

La situation a évolué de telle sorte qu'aucune entreprise n'est épargnée par la nécessité de réduire les coûts de ses produits et services tout en continuant d'améliorer l'ensemble des caractéristiques liées à ces produits: entreprises confrontées aux marchés internationaux, sous-traitance subissant de façon directe des mesures de réduction de prix, filiales et unités de grands groupes placées dans la situation de moyennes entreprises et ayant à faire face à une concurrence externe et interne, PME à forte valeur ajoutée ou positionnées sur des marchés «niches» qui étaient encore il y a peu préservées d'une telle pression économique.

La baisse des coûts est devenue une loi industrielle. Chaque entreprise doit trouver les voies et moyens de s'y adapter en préservant les marges indispensables à son existence et à son développement.

Pour l'entreprise, pour l'emploi, pour l'ensemble de l'activité et de

l'économie, ces voies et moyens ne peuvent résider dans l'adoption d'une attitude défensive, d'un «profil bas» mais passent au contraire par une démarche offensive, imaginative et anticipée. Avec ses partenaires CEFORALP, AMMA, UPM, l'UDIMEC s'est engagée dans le programme LEAN PRODUCTION pour aider les entreprises dans la recherche de ces voies et moyens, dans la mise en œuvre de solutions permettant d'amorcer ou de poursuivre une nécessaire adaptation de l'outil industriel. Bien sûr, il faut agir sur l'organisation, sur les méthodes, sur les outils, mais aussi et sans doute plus encore sur les comportements. Le Programme Production au Plus Juste doit être pour les entreprises une opportunité de se dynamiser, en interne et par les échanges qu'il favorise, pour cette recherche offensive et permanente de l'amélioration et de la compétitivité.

JACQUES VACCARI
Délégué Général de l'UDIMEC
Union des Industries Mécaniques Electriques
et Connexes de l'Isère

Le programme en chiffres à ce jour

7 mois d'actions opérationnelles et...

- 15 conférences, 350 Dirigeants sensibilisés
 - 145 dossiers de candidatures retirés
 - 70 candidatures reçues
 - 58 PME Rhône-alpines sélectionnées représentant 5700 emplois et 5030 MF de CA
 - 16 séminaires de formation de 2 jours concernant 190 dirigeants et cadres
 - 5 formations Pilote projet de 1 jour concernant 58 personnes
 - 58 diagnostics démarrés, 180 demi-journées passées en entreprises
 - 80 demi-journées de sensibilisation personnel en entreprise, 1600 personnes environ
- ... et ensuite la fin des diagnostics et

sensibilisations (juin), la formation aux outils Production au Plus Juste (105 sessions de 2 jours pour 1200 personnes), l'accompagnement en entreprise (240 jours de conseil).

L'analyse des dossiers de candidature fait apparaître dans l'expression des priorités des chefs d'entreprise les axes de compétitivité suivants:

- 1 - amélioration de la réactivité (dimension marché)
- 2 - suppression des opérations sans valeur ajoutée (dimension économique)

3 - décloisonnement de l'organisation (dimension ressources humaines). Cette analyse confirme la maturité des PME vis-à-vis des enjeux actuels et futurs, ainsi que le besoin d'une démarche globale et structurée de compétitivité.



MARIO CAPRARO
Responsable du Projet
CEFORALP/Groupe ASFODEL
Tél. 04 78 77 05 47

La démarche de diagnostic en PMI

vue par un expert et praticien

✓ Une étape essentielle pour engager tout processus d'amélioration et de changement dans l'entreprise

« Nous rencontrons trop souvent des chefs d'entreprises qui se lancent directement dans des actions de type KANBAN, KAISEN, etc... et qui constatent après quelques mois que ces outils ne sont pas adaptés à leurs problèmes. D'autres engagent simultanément plusieurs actions mais le manque de disponibilité du personnel, ou tout simplement les impératifs financiers ne permettent pas de mener à bien les actions.

Dans ces cas, le personnel qui s'est impliqué, souvent en dehors de ses heures de travail, interprète mal le manque de décisions de la part de leur direction. Dès lors une démotivation s'installe dans l'entreprise, les collaborateurs seront très dubitatifs vis à vis de toute nouvelle action. »

Le diagnostic permet au dirigeant de bien définir les objectifs, d'identifier les priorités, de fixer les étapes à respecter, de déterminer les moyens humains et financiers à mettre en œuvre. Le diagnostic est aussi un outil de communication.

✓ Une méthode pragmatique

Le diagnostic doit s'appuyer sur deux approches :

1 - L'une très rigoureuse, réalisée à partir d'outils tels que questionnaires, guides d'entretiens et d'analyses dites « scientifiques ». Elle apporte l'objectivité sur les données ou les informations de base nécessaires et la garantie de la démarche.

2 - L'autre très intuitive, réalisée à partir d'une analyse dite « par analogie » et d'une écoute ou d'observation active. C'est l'expérience du consultant qui apportera la garantie de l'efficacité.



Le consultant doit accompagner et assister l'entreprise par :

- une aide à l'analyse, à la synthèse et à la mise en forme,
- son expertise,
- une mise à disposition d'outils,
- l'animation de réunions,
- sa disponibilité,
- son œil extérieur indépendant du poids du passé, des liens affectifs et du travail quotidien,....

✓ Les apports d'un diagnostic

Au-delà du constat de la situation, de l'identification des points forts et des points faibles, il faut s'inscrire dans une dynamique de progrès. Cela doit passer par l'établissement des plans d'actions.

Mais ce travail exige que :

- 1 - le dirigeant s'implique personnellement,
- 2 - le personnel participe,
- 3 - l'ensemble de tous les services de l'entreprise soit pris en compte.

✓ Après le diagnostic la mise en œuvre
« Nous sommes persuadés que la clé du succès de tout projet de changement passe plus par « le soucis, à court terme, de mettre en mouvement le processus d'amélioration » que par « l'atteinte, à moyen terme, de l'objectif souhaité ». Mieux vaut être moins ambitieux et se limiter à un atelier. Si cette première expérience se passe bien, elle pourra faire « tache d'huile » sur les autres ateliers. »

FRÉDÉRIC VERON

Coopers & Lybrand - Tél. 04 72 60 52 05

l'espace



Un fabricant bressan d'importance nationale

Charles REMA est fabricant de meubles de cuisines et de salles de bains depuis 1944. Implantée à la périphérie de Bourg en Bresse, Charles REMA emploie 45 salariés.

La qualité et le sérieux de sa fabrication lui ont permis d'être le premier fabricant français à obtenir la norme NF. En 1996, Charles REMA a été récompensé à MADRID par le Trophée de la meilleure image de marque. Son adhésion au programme LEAN PRODUCTION va lui permettre d'améliorer sa productivité, et de maintenir son niveau de qualité.

Charles REMA marque sa différence avec ses principaux concurrents par un choix illimité de coloris façades, tant dans les modèles contemporains, (mélaminé, stratifié), que dans les modèles bois (laques couleurs, rechapés, cérules etc...).

Pour 1996, son chiffre d'affaires approchera 24 Millions de Francs H.T.

Sa production est diffusée sur les marchés Français, Belges, Suisses et Norvégiens, par un réseau de près de 300 distributeurs indépendants.

JACQUES COTTEL
CHARLES REMA - ST JUST (01)
Tél. 04.74.22.36.88

EURECAT **EURECAT**
De l'art de savoir rimer
"LEAN PRODUCTION" et "QUALITE"

EURECAT, PME Ardéchoise, située entre Valence et Montélimar, est spécialisée dans le prétraitement et le retraitement des catalyseurs de l'industrie du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie.

Ces métiers ont en commun que l'exigence pour les sous-contractants est forte : être qualifié signifie normalement être certifié ISO 9002, aller vers la certification ISO 14001, avoir subi avec succès quelques audits, maîtriser le concept "production de masse personnalisée", savoir offrir des prestations associées de qualité, avoir des budgets Recherche & Développement et de formation conséquents... et finalement être moins cher que ses concurrents, même ceux dont le panache de cheminée est un peu moins blanc et le Système Qualité de type "émergent".

A avoir su gérer cette équation, Eurecat est devenu et reste le n°1 mondial dans ses métiers avec 70% du marché européen et des filiales aux USA, au Japon et en Arabie Saoudite. La démarche Lean Production dans laquelle s'est engagée Eurecat est un des outils qui doivent permettre à la société de pérenniser sa situation sur le marché : on a toujours chassé le gaspi à La Voultte, le bien chasser conduisait naturellement à acquérir une méthodologie et à l'assaisonner à la sauce Eurecat, la potion ne sera pas magique mais les gaulois pourront quand même rivaliser avec pas mal de monde!

FRANCIS VALERI
EURECAT - LA VOULTE SUR RHONE (07)
Tél. 04 75 62 04 02

entreprise

Pourquoi ?



CHAPPELLET S.A.

Pour la satisfaction de ses clients, CHAPPELLET SA a voulu participer au challenge « Lean-production ». C'est un grand privilège d'avoir été sélectionné car ce projet fédérateur permettra d'échanger avec d'autres métiers les savoir-faire et les évolutions futures afin de rester dans la compétition européenne.

En 70 ans, CHAPPELLET SA s'est hissé au rang des leaders nationaux en devenant le partenaire incontesté des industriels, leur proposant un panel de fixations métalliques et d'éléments d'assemblage de plus de 35000 références. L'évolution du marché a été pour CHAPPELLET SA un véritable stimulateur d'imagination en mettant en œuvre une palette étendue de techniques d'assemblage nées des échanges permanents avec ses partenaires.

Plus qu'un élément d'assemblage, CHAPPELLET SA veut offrir un savoir-faire : étude et conseil, rationalisation, standardisation, conditionnement sur mesure, juste à temps ou prestation logistique sur mesure.

Présent sur trois sites : Lyon, Paris, Caen, l'entreprise veut réduire les distances. Elle s'est dotée d'une informatique puissante pour la simplicité et la rapidité des échanges. Aujourd'hui, l'entreprise est :

- Distributeur agréé NF pour les boulons à serrage contrôlé
- AQFS SNCF
- Certifié ISO 9002

CHRISTIANE SCHULZ
CHAPPELLET SA - CORBAS (69)
Tél. 04.72.50.31.99.



L'ART DE L'IMPLANT

La SERF, Société d'Etude de Recherche et de Fabrication, a été fondée en 1973 par son président André Rambert, pour étudier fabriquer et vendre des implants orthopédiques (essentiellement prothèses de hanche et de genou). En 1991, une diversification a été engagée dans le domaine de l'implant dentaire et en 1996, la SERF entre au second marché boursier de Paris.

Aujourd'hui, la SERF, c'est un chiffre d'affaires de 64 millions de Francs en progression constante, des résultats d'exploitation largement positifs : 6 millions de Francs en 1996 pour 81 salariés. Tout ceci avec une gestion sociale exceptionnelle qui comprend la semaine de 35 heures payée 39 et 14 mois de salaire.

Grâce à sa capacité d'innovation, la SERF exploite actuellement une quinzaine de brevets et a obtenu la certification ISO 9002.

La qualité de son potentiel humain et l'avance technologique de son outil de production devraient permettre à la SERF, grâce à une forte croissance de l'exportation, d'atteindre les 100 millions de Francs de chiffre d'affaires d'ici l'an 2000.

Pour atteindre ses objectifs, la SERF doit rester réactive et performante. La maîtrise de notre outil de production doit être la plus fine possible. Aujourd'hui, nous avons choisi de nous inscrire au programme "Lean Production", afin de rester compétitif demain.

ELISABETH DELANOUE
SERF - DECINES (69)
Tél. 04.72.05.60.10



COMERA : un développement maîtrisé

COMERA S.A. : créée en 1986 par G. GONIN, certifiée ISO 9002 en 95. Effectif 43 salariés. C.A. de 20 millions Francs.

Grâce à son bureau d'études intégré équipé de DAO et CFAO, COMERA conçoit, réalise et met au point des ensembles et sous-ensembles mécaniques - prototypes et séries - destinés aux industries de pointe dans les secteurs aéronautiques, automobiles, pharmaceutiques, etc.

Un équipement performant : rectification cylindrique, par coordonnées et de profil, électroérosion par fil et enfonçage, centre d'usinage, rodage, salle de montage.

Des investissements importants en matériel et en formation permettent aux ingénieurs, techniciens de conception ou d'atelier, d'obtenir une grande compétitivité dans la diversité de ses activités. La « Production au Plus Juste » devrait permettre à COMERA d'accroître davantage sa réactivité et son C.A pour mieux servir ses clients, l'objectif d'une croissance de 20% par an a été fixé. L'installation dans de nouveaux locaux courant 1997 favorisera cette expansion.

COMERA se situe à Trévoux (01), à 20 min. de Lyon. Sa pérennité est assurée par son appartenance au groupe RBDH (effectif de 300 personnes), spécialisé dans la sous-traitance mécanique pour les grands groupes industriels.

GEORGES GONIN
COMERA - TREVOUX (01)
Tél. 04.74.08.95.00



« Si nous le faisons bien, notre métier est un métier d'avenir »

Depuis 1950, TRAPPO exerce le métier de sous-traitant en USINAGES MECANIQUES. Partenaire historique de POMAGALSKI (le leader mondial des remontées mécaniques) TRAPPO réalise des attaches de sécurité pour le transport par câble : télésièges, télécabines, téléphériques...

Sa réputation de qualité et de sérieux a fait de TRAPPO un des sous-traitants principaux de l'industrie nucléaire et des applications de SURETE.

Expert en usinages à hautes exigences, et s'appuyant sur un partenariat éprouvé avec tous les grands carburiers, TRAPPO travaille tous les matériaux nobles, rares, chers, ou dits « exotiques » (tel que l'INCONEL par exemple).

Fort de 60 professionnels de la mécanique et de plus de 80 machines-outils avec sa filiale de VOIRON créée en 1996, TRAPPO réalise aussi bien les prototypes unitaires que les fabrications de série, aussi bien la micro-mécanique que les pièces volumineuses de plusieurs mètres, aussi bien l'usinage des composants que l'assemblage et la mise au point d'outillages, de montages, d'instrumentation ou de machines spéciales.

Mais sa première spécialité reste la « pièce de forme », usinée en commande numérique 3, 4 ou 5 axes coordonnés, simultanés et continus (comes complexes par exemple).

TRAPPO s'est engagé dans le programme LEAN PRODUCTION convaincu que son métier est un métier d'avenir s'il est bien exercé... Mais seulement s'il est bien exercé ! La démarche PPJ est apparue à TRAPPO suffisamment souple pour épouser chaque cas spécifique d'entreprise et construire du sur-mesure. Mais TRAPPO est tout aussi désireux de développer des échanges professionnels avec les PME rhône-alpines, piémontaises et catalanes.

MAURICE ROUX
TRAPPO - DOMENE (38) - Tél. 04.76.77.36.33