

La dimension européenne

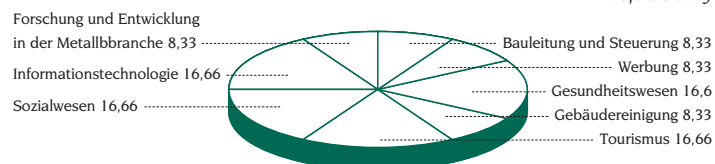


bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.

Im Gegensatz zu Industrie und Handel hat Arbeit im Bereich der Dienstleistungen unbestritten das weitaus größere Beschäftigungspotential für Arbeitnehmer und Selbständige. Insbesondere die Stadt Berlin wird sich zu einem geographischen Dienstleistungszentrum entwickeln. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, in der Region Förderprojekte mit Pilotcharakter für Dienstleistungsunternehmen zu konzipieren. Ein solches Vorhaben ist das Projekt, **Zukunftsorientierte Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen**, das seit Januar 1999 unter der Trägerschaft des bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. mit Unterstützung der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen durchgeführt wird.

Der Projektansatz ist auf eine firmenindividuelle Optimierung der Organisationsentwicklung ausgerichtet. Dies wird durch ein Maßnahmenbündel angestrebt, das aus Analyse, Beratung und Qualifizierung gebildet wird. Die folgende Graphik verdeutlicht, welchen Teilen des Dienstleistungssektors die teilnehmenden Unternehmen entstammen.

Elisabeth Bachmann Nix
Projektleitung



Il progetto "Come pilotare la gestione del cambiamento nette P.M.I." realizzato nelle ambito dell'I.C. Adapt (II fase) è giunto alla fase di realizzazione degli interventi di supporto alle aziende (Azioni di Mainstreaming). Le aziende coinvolte sono 35, individuate attraverso un

processo di selezione delle candidature pervenute, presso le quali è in corso di realizzazione un intervento di consulenza organizzativa integrato da momenti di formazione per una durata media di circa 15 giorni di assistenza. In parallelo alle Azioni di Mainstreaming, sono in corso le attività di indagine e ricerca previste. Tale fase si propone di analizzare il quadro evolutivo dei processi di cambiamento in atto nelle circa 900 aziende associate all'AMMA con riferimento ai principali modelli di sviluppo (Lean Production, Learning Organization; Change Management, Business Process Reengineering).

In particolare, l'indagine intende rilevare ed analizzare i seguenti aspetti:

- i **fattori critici di successo** e i **vantaggi competitivi percepiti**;
- le **leve di cambiamento** adottate o previste rispetto alle possibili strategie competitive;
- la diffusione e il grado di sviluppo di **pratiche e metodologie innovative**;
- le **prestazioni** attuali e la loro evoluzione;
- i **fattori che ostacolano** il cambiamento e/o il raggiungimento dei risultati atteso.

Nella elaborazione degli strumenti e delle metodologie di indagine si è ritenuto necessario operare secondo i seguenti criteri:

1. elaborare un questionario da distribuire a tutte le aziende, i cui risultati potranno essere integrati con delle interviste presso quelle aziende ritenute maggiormente interessanti dall'esame dei risultati dei questionari ritornati;
2. utilizzare degli indicatori coerenti con le modalità di definizione più diffuse e, per quanto possibile, vicini alle pratiche operative degli utenti.

Gian Maria MORELLO
Esperto AMMA



Et le partenariat Rhône-Alpes :

DRIRE, DRTEFP, PÔLE PRODUCTIQUE, UDIMEC, MEDEF, UDIMERA, Maison de la CHIMIE, APCT, ANFA



UNIÓ PATRONAL METAL-LÚRGICA

LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

A principios de los años 90 se popularizó el concepto de la "Lean Production" como una forma de producir orientada a los clientes con los recursos (hombres, máquinas y materiales) minimizados. Esta "filosofía" ha sido superada por la Nueva Cultura Empresarial (NCE) que, con los objetivos

proprios de la Lean Production, añade otros tan significativos como el de la incorporación del valor añadido "creativo-participativo".

La NCE puede definirse como una filosofía de dirección basada en la gestión participativa, la superación del "management" científico por el "management" del comportamiento y la autoafirmación de las personas, que concibe la empresa como un ente pensante policéntrico-que envuelve el proceso-donde todos aportan ideas y que, como consecuencia, proporciona un alto nivel de valor añadido creativo-participativo al producto fabricado o al servicio prestado y los hace altamente competitivos.

La introducción de la NCE potencia extraordinariamente la calidad total, la gestión participativa, la creatividad, la mejora continua y el trabajo en equipo, la anticipación al cambio, el desarrollo tecnológico y comercial, la organización ágil, sobria y flexible y la visión a largo plazo.

El Proyecto ADAPT, organizado por las asociaciones AMMA (Piamonte), CEFORALP y UDIMEC (Rhône-Alpes) y la UPM, a las que se ha añadido la BBW de Berlín, ha contribuido decididamente desde 1994 hasta ahora a la difusión: primero de las técnicas propias de la "Lean Production" y últimamente las relativas a la NCE.

La UPM ha tenido un papel destacado en el paso de la "Lean Production" a la NCE y ha participado, junto con la Generalitat de Catalunya en la publicación de una segunda edición en catalán y una primera en castellano del libro "La Nueva Cultura Empresarial, una respuesta osada a los desafíos del siglo XXI" del que ya está preparando una cuarta edición. El proyecto ADAPT ofrece a las empresas la posibilidad de diagnósticos previos para enfocar la introducción de la NCE y a la vez un cuidadoso plan de formación. En la actual versión del proyecto se ha previsto por parte de UPM la realización de 53 diagnósticos y 183 cursos. Se ha programado la confección de un vídeo práctico sobre la aplicación de la NCE en diferentes empresas de nuestro país y como clausura, un gran congreso en Barcelona para el próximo mes de noviembre, con la participación de destacados ponentes de las diferentes regiones involucradas en estos programas.

D. Guillermo Bueno Hencke
Presidente UNION PATRONAL METALURGICA

La transnationalité



La dimension européenne nous conduit dans un avenir très proche à organiser une série de rencontres avec nos partenaires.

La coopération transnationale contribue à l'amélioration de nos démarches et nous incite à innover en créant des outils et méthodologies à caractère pédagogique.

Ce Programme d'Initiative Communautaire ADAPT se veut efficace et permet aux entreprises sélectionnées de bénéficier de ce dispositif et des outils qui seront élaborés en 4 langues avec nos partenaires.

Ayant pour thème "Support of Change" l'ensemble de ces moyens contribueront à une large diffusion de la démarche Lean Services; démarche obstinément axée sur la performance et la compétitivité des entreprises à l'échelle européenne.

La transnationalité, laboratoire actif au service des pays partenaires, répond aux besoins d'échanges sur des solutions innovatrices, susceptibles d'être transposées et développées au niveau local ou régional.

Odile MOINECOURT
Directeur de CEFORALP



COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE
Fonds social européen

Le Journal

Pilotage Projets - Formation - Emploi

CEFORALP

Architecte de votre compétitivité

PIC ADAPT LEAN Services CEFORALP 1998

Mai 1999 N° 2

Le mot de



La mondialisation (libéralisation des échanges et ouverture des barrières douanières) contraint aujourd'hui chaque entreprise à faire un effort de compétitivité pour se maintenir à la hauteur de cet enjeu économique.

La compétitivité d'une entreprise, c'est à dire sa capacité à faire face à la concurrence et à l'évolution de son environnement, concerne tous les partenaires économiques: négociants, entrepreneurs, consultants, prestataires de services...

Le programme LEAN Services, ce nouveau défi des équipes CEFORALP, a essentiellement pour objectif de promouvoir la compétitivité des entreprises du secteur des services à l'échelle européenne.

La situation de ces entreprises qui représentent 60% de la valeur ajoutée et environ 2/3 des emplois nécessite une aide à l'accompagnement dans une démarche de progrès résolument orientée vers le futur. Le secteur des services souffre d'une absence quasi totale d'un environnement lui permettant l'appréhension de son avenir et le développement prospectif de ses différentes activités. Certaines entreprises de service ont de la difficulté à saisir la notion de compétitivité et les enjeux qu'elle recouvre. L'opportunité de la démarche engagée par les équipes Lean Services, s'inscrit dans le cadre de subventions européennes pour la promotion et le développement des techniques de gestion et d'information au service des entreprises génératrices d'emplois.

Une Europe dynamique et prospère ne se conçoit qu'avec des PME efficaces, aux activités maîtrisées et pour lesquelles la compétitivité sera le maître mot.

Pierre BERTIN - Président de CEFORALP

Priorité aux entreprises de terrain



MEDEF

Ce message d'Ernest-Antoine SEILLIERE est notre objectif prioritaire en Rhône-Alpes. L'organisation professionnelle n'a de sens que si elle facilite le développement des entreprises, que ce soit par le lobbying ou par des démarches d'accompagnement.

Le nouveau programme Lean Services réunit dans le domaine des services aux entreprises des secteurs aussi différents que le transport et logistique et l'informatique, la maintenance et le conseil formation, les bureaux d'études et la communication, la distribution et la sécurité environnement.

Nous savons bien que la compétitivité du secteur productif passe aujourd'hui de plus en plus par celle des services.

La qualité de ces services est un atout pour le développement des entreprises en Rhône-Alpes et ce nouveau programme est de nature à la renforcer. Enfin, il touche exclusivement des PME qui ont besoin pour produire de se mettre chaque jour en cause, de s'enrichir les unes les autres.

C'est notre ambition, au service des PME.

Daniel CLOSON
Délégué Général MEDEF Rhône-Alpes

Vous avez dit Lean Services ?

Lean Services: le Service souple et svelte et organisation légère, réactive et dynamique.

Le programme Lean Services est la PREMIERE DEMARCHE GLOBALE de COMPETITIVITE ET DE PERFORMANCE dédiée aux PME de services.

8 mois opérationnels et :

- * De septembre à novembre 1998, 14 conférences débats, 250 dirigeants réunis, 215 dossiers de candidature retirés.

- * 53 PME de Services ont été sélectionnées par le comité de pilotage. L'ensemble représente 2700 emplois et 2,1 MDF de CA.

- 13 séminaires de deux jours, au cours desquels 53 dirigeants et 120 cadres et collaborateurs ont bénéficié de la première formation sur la Lean Services en Europe.

- De janvier à avril 1999, 14 consultants sont intervenus selon la méthodologie Ceforalp, pendant 312 demi-journées pour réaliser les diagnostics Lean Services.

Les diagnostics ont mis en évidence:

- 34% de points forts relèvent du positionnement, notoriété de l'entreprise et 23% relèvent des ressources humaines.

- 19% de points faibles concernent la démarche commerciale, et 26%

le management au sens pilotage opérationnel ou de vision stratégique du marché.

Un certain nombre de constantes apparaissent dans les PME de services :

- * **Une démarche commerciale non structurée;**

soit à cause de la taille de l'entreprise, soit à cause d'un contexte de croissance ou alors de l'origine "technicien" du personnel.

- L'importance, pour le développement du **positionnement et notoriété** de l'entreprise. Car au vu de "l'immatérialité" du service la notoriété et la reconnaissance peuvent être des éléments objectifs de critères de choix.

- L'importance déterminante du **"mode de management"** puisqu'il permet la participation de tous, la fidélisation du personnel et donc de meilleures prestations.

Enfin, plus le **processus de délivrance du service** est maîtrisé, plus l'action commerciale, la notoriété et le management se trouvent renforcés.



Mario CAPRARO
Responsable du programme Lean Services
CEFORALP - Tél. 04 78 77 05 55

L'espace experts



LA CLE DU SUCCES DE LA DEMARCHE LEAN SERVICES: CONSULTANTS/FORMATEURS

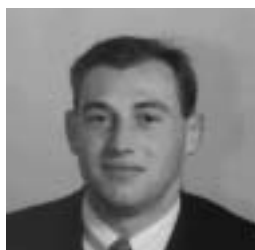
Pourquoi la démarche Lean Services s'appuie-t-elle à la fois sur des consultants et des formateurs ?

L'un des apports de la Lean Services réside précisément dans la complémentarité et la diversité que peuvent apporter les deux approches.

Si le rôle du consultant est d'accompagner la mise en place du programme d'actions identifiées lors du diagnostic dans la logique de l'entreprise, celui du formateur est de donner des éléments de méthodologie et d'apporter des outils par domaine en sortant du contexte de l'entreprise.

Plus encore que ces apports « traditionnels », la dynamique créée entre le consultant et le formateur autour de la problématique d'une entreprise est essentielle pour la réussite de la démarche Lean Services.

Cette dynamique doit permettre de concevoir et d'adapter des formations selon les besoins réels des entreprises du programme Lean Services.



Des formations pertinentes dispensées au personnel concerné est l'un des principes fondamentaux de la démarche. Cette juste adaptation aux besoins permet ainsi de concentrer les efforts de l'entreprise et de participer à la réussite des actions d'améliorations.

Ces formations pourront ainsi dépasser leur rôle "traditionnel" pour devenir de véritables moteurs dans l'accompagnement du changement.

De formations traditionnelles, il serait alors dans certains cas souhaitable de parler plutôt de form-actions par le contenu proposant un soutien efficace aux acteurs de l'entreprise de la démarche Lean Services.

Arnaud LEPETITGALAND
DELOITTE ET TOUCHE CONSULTING
Tél. 04 72 43 37 12



L'espace entreprises

COVELY

GROUPE Alcyon

ENSEMBLE

POUR LE PROGRES VETERINAIRE

Créée il y a 20 ans par des vétérinaires sous forme de coopérative, COVELY aujourd'hui transformée en S.A. offre aux vétérinaires un approvisionnement en médicaments, en aliments et en matériel chirurgical.

Ce service permet aux vétérinaires de disposer rapidement des bons produits, au meilleur prix en diminuant les contraintes de stocks et en réduisant les immobilisations financières. D'autres éléments complètent l'offre de services: Télétransmission pour les commandes, livraisons en moins de 24h, très large gamme, démonstrations et installations.

COVELY sert régulièrement 1200 cabinets et cliniques vétérinaires répartis sur la moitié Est de la France. La société a réalisé 460 millions de chiffre d'affaire en 1998. COVELY, au-delà de son métier de base, a développé des services spécifiques pour ses clients vétérinaires: recherche d'équipements innovants, formation à la gestion du cabinet, fourniture de statistiques marché et conseils en organisation de clinique.

Aujourd'hui, COVELY construit avec trois autres sociétés le groupe ALCYON. Ce groupe, leader français et européen de la distribution du médicament vétérinaire, réalise un chiffre d'affaires de 248 millions d'Euros soit 1,7 milliards de Francs.

Pour COVELY, la participation au programme LEAN SERVICES a pour but de réaliser un diagnostic méthodologique de l'entreprise et d'apporter des actions correctives dans le cadre d'un plan de progrès.

Notre souci permanent étant l'amélioration de la qualité du service souhaité par les vétérinaires et le développement économique de leur cabinet.



Pascal PERRIER
Directeur Général
Tél. 04 78 98 86 20



LA DIVERSIFICATION PAR L'INNOVATION

Une nécessité pour toutes les entreprises quels que soient leurs tailles, leurs domaines d'activités.

Notre métier générer de nouveaux services, nouveaux marchés, nouveaux produits aux PME/PMI.

Depuis 8 ans, **TECH'INNOVE** apporte une complémentarité commerciale, financière et technique aux entreprises. Il ne s'agit pas uniquement de conseiller les dirigeants mais bien d'agir à leurs côtés.



Le travail conjoint de nos consultants permet d'avoir une vision globale du projet pour en déterminer la viabilité et accompagner l'entreprise dans sa démarche.

Nous apportons, dans la plus stricte confidentialité, aux PME/PMI de l'objectivité, un regard extérieur, des solutions le tout générant un résultat.

C'est dans un esprit de compétitivité et de performance que nous abordons le programme "**Lean Services**" pour offrir un service encore plus performant aux PME/PMI.

Marc JEUNE
Tél. 04 72 71 81 82



Depuis 12 ans **Groupe Capricorne**, en tant que Prestataire de Services en Bureaux d'Etudes, appuie les Industries Régionales à partir de ses sites de Lyon et Chambéry.

Cette ouverture régionale lui permet un service de proximité à des clients rhonalpains en réduisant les distances.

Groupe Capricorne s'est équipé des "Grands Logiciels" de CAO et de DAO: IDEAS MASTER Séries®, Pro/Engincer®, MEDUSA®, MICROSTATION®, AUTOCAD®... et cela bien entendu en fonction des métiers qu'elle connaît:

- Mécanique**
 - Machine d'usinage, d'assemblage à cames
 - Outillage d'usinage, de montage
 - Equipement d'industrialisation

Développement Produits Industriels

Structure Métallique (note de calculs)

Ingénierie Documentaire réalisée en Information Mapping®

Electrotechnique: Schémas de principe
Schémas développés

Groupe Capricorne est un "Partenaire à votre Dimension" qui peut mettre jusqu'à 3500 heures/mois à votre disposition, et c'est une "Equipe Fiable à vos côtés" car elle fonctionne sur un référentiel d'Assurance Qualité ISO9003.

Depuis 2 ou 3 ans Groupe Capricorne recherchait un programme de développement, et "**Lean Services**" lui a donc paru le seul concept adapté à sa volonté permanente de s'adapter aux attentes de ses clients dont l'évolution est constante.

Robert MONTERRAT
Tél 04 78 47 83 43

KADE-TECH

"EMBALLER des SAVOIR FAIRE INDUSTRIELS de CONCEPTION" **KADE-TECH** conçoit, implémente et commercialise des solutions méthodologiques et logicielles permettant aux Bureaux d'Etudes et d'Ingénierie de l'Industrie Manufacturière (PSA, AEROSPATIALE, ROLLS ROYCE, DAIMLER, SNECMA, GIAT, BOSCH, USINOR, FRAMATOME...) d'assurer la REACTIVITE, la SIMULTANEITE et la TRACABILITE de leur activités techniques de conception.

Organisées autour de Bréviaires, de Banques et de Bases de Connaissances, les solutions de **KADE-TECH** s'insèrent dans une stratégie d'Assurance Qualité de "non-réinvention de la roue", de "prévention des trous de mémoire technique", de "redesign", "d'optimisation des conceptions passées", de "reconduite des solutions adaptées", de "réduction des cycles de conception par réutilisation des cheminements intellectuels déjà formalisés".

Promoteur d'une culture de "Conception Assurée par les Connaissances" en Ingénierie Numérique, au delà des outils géométriques de CAO, les solutions de **KADE-TECH** apportent des réductions de 30% à 3000% sur les cycles de conception routinière, stimulent les conceptions innovantes et garantissent des conceptions "justes du premier coup, au moindre coût".

Face à une croissance à 2 chiffres, **KADE-TECH** participe au programme **LEAN SERVICE** pour:

Industrialiser la production de ses services à l'échelle européenne, construire un modèle, géographiquement reproductible et culturellement adaptable, de centres régionaux européens de production de services cognitifs, planifier et gérer la production de service au mieux des compétences clefs de ses consultants et de leurs projets personnels d'évolution professionnelle, piloter le recrutement des compétences de consultants cogniticiens rares sur le marché.

Patrick SERRAFERO, KADE-TECH,
17 chemin du Petit Bois, F-69130 LYON-ECULLY
Tél: 04 72 86 11 00, Fax: 04 78 33 43 12, Web: kadetech.fr.



I.S.I.S. est un organisme de formation continue, qui a débuté son activité en 1990. Créé principalement par deux actionnaires issus du monde de la santé, ces derniers ont donc une bonne connaissance du milieu hospitalier et du secteur ambulatoire dans le domaine des soins infirmiers. Ces expériences nous ont donc permis d'identifier plus facilement les besoins en matière de formation continue. Réalité qui a suscité une croissance forte et rapide en dépit de la concurrence que connaît ce secteur. Nos propositions en matière de formation visant essentiellement le secteur public et libéral, ont toujours été sous tendues par des valeurs humanistes.

Progressivement nous avons également développé des formations centrées sur l'organisation, la démarche qualité, et le management. Si nous bénéficions d'une bonne image (formation de qualité, suivi sérieux au niveau administratif), nous avons eu plus des difficultés à structurer correctement notre Institut. En effet, la croissance élevée et la difficulté à intervenir sur le territoire national avec des formateurs dont les résidences sont disséminées un peu partout: France, Suisse et Belgique ont rendu difficile une organisation adaptée.

L'approche pragmatique Lean Services correspondait donc parfaitement à nos besoins. Par ailleurs la dimension européenne de cette expérience a largement contribué à notre engagement. Pour nous l'Europe est une réalité car nous avons mis en place depuis plusieurs années avec différents pays de l'U.E. des échanges et des équivalences notamment avec le secteur universitaire.

Nous restons persuadés que l'intervention de consultants extérieurs nous aidera dans notre démarche et que nous pourrions communiquer des résultats significatifs l'année prochaine.

Jean François NEGRI
Directeur de l'Institut de soins Infirmiers Supérieurs
Tél. 04 50 70 42 34



CHARVET INDUSTRIE

Société de services en outils de communication

- **Outils de communication d'information**
à travers des systèmes informatisés de panneaux lumineux
- **Outils de communication du temps**
à travers des systèmes informatisés de gestion de temps
à travers des systèmes de distribution horaire
- **Notre métier est de mettre à disposition des solutions de communication informatisées**
avec des équipements que nous fabriquons
avec des logiciels que nous développons
- **Charvet Industrie, qui sommes-nous?**
Nous existons depuis 1976 sous la forme d'un groupe, sachant que la date de création de notre première activité remonte à 1852.
Nous concevons et développons nos solutions.
Nous les conseillons, les installons et les garantissons.

Nous avons une structure de développement avec bureau d'étude et ingénieur.

La production, assemblage, test de conformité sont réalisés par nous.

Après la démarche de commercialisation, nous intervenons véritablement en tant que société de services, à travers des équipes: d'installateurs

de formateurs
d'assistance téléphonique
de mise à jour des versions de logiciel

• Concrètement, les outils de communication, nous les retrouvons sous la marque AFEUGE, avec des solutions de communication qui permettent d'accueillir, d'orienter, de conseiller...

• Et les outils de gestion de temps, nous les retrouvons sous la marque AGETEM, avec ses distributions horaires, et ses solutions de gestion de temps.

Aujourd'hui, Charvet Industrie, c'est plus de 5000 sociétés clientes et c'est une volonté de communiquer avec les outils du futur.

Christophe QUATRINI
Tél. 04 78 88 13 13