



FRANÇAIS

« Qu'est-ce qui m'empêche d'aller plus loin ? » ...se demande le nicomaticien

A fin mai, une vingtaine d'industriels membres du Club des exposants de SIAMS ont eu la chance de visiter une entreprise libérée: Nicomatic à Bons-en-Chablais en France voisine. Un véritable choc culturel qui ouvre des perspectives passionnantes.

Depuis trois ans, les organisateurs de SIAMS ont décidé de mettre en place le Club SIAMS pour les exposants. Ce Club permet aux participants de bénéficier de partages d'expériences et de découvertes fascinantes. Après l'industrie 4, la réalité virtuelle et augmentée et le Lean manufacturing, les membres ont eu la chance de pouvoir aborder l'entreprise responsabilisante de manière concrète.

Un thème difficile d'accès ?

Si sur le papier la notion d'entreprise libérée ou responsabilisante est assez simple : à savoir comment faire évoluer les pratiques organisationnelles pour plus de satisfaction des collaborateurs et plus de performances (et donc plus de satisfaction des clients), dans la réalité, il s'agit d'un véritable séisme qui remet en cause plus d'un siècle de théories du management. Il s'agit d'un réalignement drastique des idées et des manières d'envisager la gestion de ses collaborateurs... mais cette évolution peut être faite naturellement, en concertation et à la vitesse choisie.

Une success story impressionnante dans les chiffres...

Nicomatic est une PME fondée en 1976 qui est passée du micro-décolletage à une société de connectique 100% intégrée et globalisée de 300 salariés et réalisant un CA de 35 millions d'euros. L'entreprise affiche une croissance à deux chiffres depuis 10 ans et malgré 50 millions de références de produits, elle effectue 90% de ses livraisons en une semaine tout en permettant à ses employés de consacrer 10% de leur temps de travail à développer la créativité et l'amélioration continue. Nicomatic change de PDG tous les trois ans de manière institutionalisée.

..et dans la vie de tous les jours !

La priorité est mise sur le bien-être, la santé et la sécurité de l'ensemble du personnel. Elle s'appuie sur des processus et des méthodes basés sur la liberté et la responsabilité permettant de développer l'autonomie et la création d'opportunités. M. Olivier Nicollin – PDG explique : « *La direction s'engage à appliquer cette*

politique dynamique et innovante en impliquant activement l'ensemble des ressources humaines, industrielles et financières du Groupe Nicomatic ». Cette manière de faire permet de remettre l'humain au centre : le collaborateur et le client.

Toute l'entreprise est en contact avec le client...

« *Si nous écoutons le client et que nous comprenons vraiment ce qu'il veut, alors nous pouvons concrétiser ses demandes* » précise Stéphanie Camps, Directrice RH (Richesse Humaine). Dans les faits, les contacts sont très ouverts et le client a accès à toutes les personnes nécessaires au sein de l'entreprise. Les clients ont également la possibilité de venir présenter leur entreprise aux employés de Nicomatic lors de séances informelles autour d'un repas. Cette notion de transparence se retrouve également dans le nouveau service offert aux clients. En effet, ceux-ci disposent depuis peu d'un outil innovant, ils peuvent suivre l'évolution de leurs commandes en temps réel chez Nicomatic.

Des collaborateurs responsables et épanouis

Chacun est responsable du bon fonctionnement de son « champ d'expertise ». Ainsi, lors de la visite, le processus DCA (développer le chiffre d'affaires) nous est présenté par un alternant ... qui nous parle comme si l'entreprise était la sienne. Puis la responsable des ventes pour l'Europe de l'Est nous présente son job. Elle est libre de décider de son travail, ne reçoit pas d'objectifs de visites et n'a pas de règlement sur les dépenses.... Elle travaille elle aussi comme si Nicomatic était son entreprise et que l'argent qu'elle dépense en voyage était le sien. Autre exemple, les véhicules de l'entreprise sont en libre-service.

Il faut penser «ce que l'on peut apporter» et non «ce que l'on va perdre»

Cette liberté dans le fonctionnement va jusqu'à la mise en place de départements sans hiérarchie et la notion de base qui permet à l'entreprise de fonctionner est la confiance. Ainsi lors de la visite, nous discutons avec un spécialiste dans le département de reprise qui explique : « *nous ne sommes pas dans une entreprise où l'on*

nous dit ce que nous devons faire, nous sommes tous entrepreneurs et responsables ». Les décisions (de fonctionnement ou d'investissement par exemple) sont motivées par le team et chacun y apporte sa contribution en fonction de ses compétences et de ses aspirations.

Une organisation en flux

Si l'organisation dispose encore d'une structure, celle-ci est orientée vers les flux: développer le chiffre d'affaires (DCA), développer les nouveaux produits (DNP), exécuter la commande (ELC) et développer l'entreprise (DLE). Le personnel y assure des rôles (et non des fonctions) et la majorité des managers ont disparu ! Et ceux qui restent sont des jardiniers dont le rôle est de faire croître leurs collaborateurs...

L'entreprise responsabilisante ARIANE

L'entreprise fonctionne sur des bases simples : la confiance - l'homme est bon. La subsidiarité - c'est celui qui fait qui sait. L'encouragement de la prise d'initiative.

- Le modèle ARIANE c'est permettre à tous la liberté d'agir et de décider dans son périmètre.
- Agilité : S'adapter au contexte évolutif extérieur
- Responsabilité : Responsabiliser les collaborateurs en favorisant la prise de décision et la confiance
- Initiative : Permettre les initiatives en limitant l'intervention de la hiérarchie
- Action : Liberté d'agir dans son périmètre
- Nicomatic: S'approprier le concept de l'entreprise responsabilisante pour répondre à la stratégie
- Exploration : Favoriser la progression de chacun en ayant le droit à l'erreur

Le succès est au rendez-vous

Si les chiffres présentés en début d'article parlent d'eux-mêmes, l'aspect qualitatif et humain n'est pas à négliger. Nous le voyons lors de la visite, les collaborateurs sont ouverts et désireux de partager leur savoir-faire. Si une telle évolution a pris quelques années et nécessité une implication et une ouverture d'esprit importante de chacun, personne ne le regrette. Ceci se retrouve bien dans les faits, le taux de recommandation des collaborateurs pour leur entreprise se situe à 85% environ alors que la moyenne française est plutôt autour de 20%.

Un retour unanime

A l'issue de la visite les participants sont unanimes: une journée exceptionnelle qui va laisser des traces dans leurs approches du management et de la gestion d'une entreprise. Les notions abordées lors de cette journée ont été très larges, globalement il s'agit de définir comment créer une culture responsabilisante, impliquer les collaborateurs, aplatir la hiérarchie (ou la supprimer) tout en assurant le développement de l'entreprise et des collaborateurs. Tout un programme !

Qu'est-ce qui m'empêche d'aller plus loin ?

Merci à Nicomatic pour ce partage d'expériences riche d'enseignements !

GLOBAL INDUSTRIE

MARCH, 31ST
APRIL, 03RD 2020
PARIS NORD - VILLEPINTE

PARIS, THE GLOBAL MEETING
PLACE OF THE INDUSTRY



TOMORROW'S INDUSTRY
IS BEING SHAPED HERE

L'INDUSTRIE DE DEMAIN
S'INVENTE ICI



DEUTSCH

Ein Nicomatiker stellt sich regelmäßig folgende Frage: « Was hindert mich daran, Fortschritte zu machen? »

Ende Mai hatten rund zwanzig dem SIAMS Exhibitors' Club angehörende Unternehmer Gelegenheit, das Unternehmen Nicomatic in Bons-en-Chablais im Nachbarland Frankreich zu besichtigen, das gemäß völlig freien Grundsätzen geführt wird. Es war ein regelrechter Kulturschock, der spannende Perspektiven eröffnet.

Vor nunmehr drei Jahren haben die Veranstalter der SIAMS beschlossen, den SIAMS Club für Aussteller zu gründen. Dieser Club ermöglicht es seinen Mitgliedern, Erfahrungen auszutauschen und sich faszinierende Erkenntnisse zunutze zu machen. Nach Industry 4, nach der virtuellen und erweiterten Realität sowie nach der schlanken Produktion hatten die Mitglieder diesmal Gelegenheit, ein Unternehmen zu besichtigen, welches das Verantwortungsgefühl seiner Mitarbeiter massiv fördert.

Ein heikles Thema?

Theoretisch ist ein Unternehmen, das auf das Verantwortungsgefühl seiner Mitarbeiter baut, sehr einfach zu definieren: Es geht darum, wie bestehende Organisationsmodelle geändert werden können, um sowohl die Zufriedenheit als auch die Leistung der Mitarbeiter (und somit auch die Kundenzufriedenheit) zu verbessern. In Wirklichkeit handelt es sich um einen tiefgreifenden Umbruch, der mehr als ein Jahrhundert alte Managementtheorien in Frage stellt. Die Konzepte bezüglich Mitarbeiterführung werden drastisch auf den Kopf gestellt, wobei diese Entwicklung aber völlig ungezwungen, in Absprache mit den Mitarbeitern und im gewünschten Rhythmus durchgeführt werden kann.

Eine Erfolgsstory, die sowohl an den Zahlen ...

Der KMB Nicomatic wurde 1976 als Mikrodecolletage-Unternehmen gegründet und hat den Schwerpunkt mittlerweile auf Steckverbindungen verlagert. Heute hat sich Nicomatic auf hundertprozentig integrierte Verbindungstechnik spezialisiert, beschäftigt 300 Mitarbeiter und erwirtschaftet weltweit einen Umsatz von 35 Millionen Euro. Das Unternehmen verzeichnet seit 10 Jahren ein zweistelliges Wachstum; trotz 50 Millionen Produktreferenzen ist es in der Lage, 90 % der Lieferungen binnen einer Woche zu gewährleisten, wobei es den Mitarbeitern einräumt, 10 % der Arbeitszeit kreativer Entwicklungsarbeit und der ständigen Verbesserung bestehender Produkte zu widmen. Nicomatic hat die Regel eingeführt, dass der Geschäftsführer alle drei Jahre gewechselt werden muss.

... als auch im Geschäftsalltag erkennbar ist!

Wohlbefinden, Gesundheit und Sicherheit aller Mitarbeiter haben Vorrang. Die Unternehmenspolitik stützt sich auf Prozesse und Methoden, die auf Freiheit und Verantwortung beruhen, denn von den Mitarbeitern wird selbstständige Arbeit und Kreativität erwartet, um neue Geschäftsentwicklungen zu fördern. Der Geschäftsleiter, Herr Olivier Nicollin, erklärte uns: «Die Geschäftsleitung verpflichtet sich zum Einsatz einer dynamischen und innovativen Politik, indem alle personellen, industriellen und finanziellen Ressourcen der Nicomatic-Gruppe aktiv einbezogen werden.» Auf diese Weise steht der Mensch – sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunde – wieder im Mittelpunkt.

Das gesamte Unternehmen pflegt den Kundenkontakt

«Wenn wir auf die Kundenwünsche eingehen und wirklich verstehen, was die Kunden möchten, sind wir in der Lage ihre Anliegen zu verwirklichen», erklärte Stéphanie Camps, die Leiterin der HR-Abteilung (HR steht bei Nicomatic für Human Richness). In der Praxis werden die Kontakte sehr offen gehandhabt, und der Kunde kann sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens wenden. Darüber hinaus haben die Kunden die Möglichkeit, ihr Unternehmen den Mitarbeitern von Nicomatic während eines informellen Essens vorzustellen. Der Wille, Transparenz zu schaffen, spiegelt sich auch im neuen Serviceangebot wider: Kürzlich wurde den Kunden ein innovatives Tool zur Verfügung gestellt, mit dem sie den Fortschritt ihrer Bestellungen bei Nicomatic in Echtzeit verfolgen können.

Verantwortungsbewusste und zufriedene Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter ist für den reibungslosen Ablauf in seinem «Fachbereich» selbst verantwortlich. Während der Besichtigung wurde uns der sogenannte DCA-Prozess («Développement du chiffre d'affaires» – Umsatzentwicklung) von einem Auszubildenden vorgestellt – seine Ausdrucksweise vermittelte den Eindruck, dass es sich um sein eigenes Unternehmen handelte. Anschließend stellte uns die Verkaufsleiterin der Region Osteuropa ihren Aufgabenbereich vor. Sie hat völlige Entscheidungsfreiheit, es wird ihr weder vorgeschrieben, wen sie wie oft besuchen muss, noch wie viel sie ausgeben darf ... Auch sie arbeitet, als wäre Nicomatic ihr eigenes Unternehmen und als gehörte das während der Geschäftsreisen ausgegebene Geld ihr. Ein weiteres Beispiel für diese ungewöhnliche Unternehmenspolitik: Alle Firmenfahrzeuge sind frei verfügbar.

«Was kann ich einbringen» anstatt «Was werde ich verlieren»

Die freie Arbeitsweise geht soweit, dass es in den Abteilungen keine Hierarchie gibt. Alles beruht einzig auf Vertrauen. Während der Besichtigung unterhielten wir uns mit einem Fachmann der Nachbearbeitungsabteilung, der uns Folgendes erklärte: «In diesem Unternehmen schreibt uns niemand vor, was wir zu tun haben – wir sind alle Unternehmer und für unser Handeln selbst verantwortlich.» Alle Entscheidungen (z. B. bezüglich Betriebsführung oder Investitionen) werden im Team getroffen, jeder trägt gemäß seinen Kompetenzen und Erwartungen zur Entscheidungsfindung bei.

Organisation als Ablauf

Die Unternehmensorganisation ist zwar noch strukturiert, aber die Struktur wird im Sinne von Abläufen verstanden: Umsatzentwicklung («Développement du chiffre d'affaires» – DCA), Entwicklung neuer Produkte («Développement les nouveaux produits» – DNP), Ausführung der Bestellung («Exécuter la commande» – ELC) und Entwicklung des Unternehmens («Développer l'entreprise» – DLE).

Die Mitarbeiter haben Rollen (keine Funktionen!), und die meisten Manager sind von der Bildfläche verschwunden! Die übrig gebliebenen Manager sind Gärtner, deren Aufgabe darin besteht, das Wachstum der Mitarbeiter zu fördern ...

Das Unternehmen, das auf Verantwortungsbewusstsein setzt (Geschäftsmodell „ARIANE“)

Das Unternehmen beruht auf einfachen Prinzipien: Vertrauen – Der Mensch ist gut. Subsidiarität: Menschen, die handeln, kennen sich aus. Initiative wird gefördert.

Bei diesem Geschäftsmodell verfügt jeder Mitarbeiter über Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in seinem Bereich.

- Agilité (Wendigkeit): Fähigkeit, sich an den sich ändernden externen Kontext anzupassen
- Responsabilité (Verantwortung): Das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter wird geweckt, indem sie in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und das Vertrauen gefördert wird
- Initiative: Das Ergreifen von Initiativen wird durch Einschränkung der Eingriffe seitens Hierarchie ermöglicht
- Action (Handlung): Handlungsfreiheit in seinem Bereich
- Nicomatic: Aneignung des Unternehmenskonzeptes bezüglich Verantwortungsbewusstseins, um der Strategie zu entsprechen
- Exploration : Förderung der Fortschritte der jeweiligen Mitarbeiter, wobei das Recht, Fehler zu machen, eingeräumt wird

Der Erfolg stellt sich ein

Die zu Beginn des Artikels vorgestellten Zahlen sprechen für sich, wobei der qualitative und menschliche Aspekt keineswegs zu vernachlässigen sind. Während der Besichtigung konnten wir feststellen, dass die Mitarbeiter offen sind und den Wunsch haben, ihr Know-how mit anderen zu teilen. Diese Entwicklung erforderte zwar mehrere Jahre Geduld sowie viel Engagement und Offenheit aller Mitarbeiter – aber das Ergebnis lässt sich sehen, denn niemand bedauert diesen erheblichen Aufwand. Tatsache ist, dass 85 % der Mitarbeiter ihr Unternehmen weiterempfehlen, während der französische Durchschnitt bei etwa 20 % liegt.

Feedback: Alle waren sich einig

Nach der Besichtigung waren sich alle Teilnehmer einig: Dieser Tag war außergewöhnlich und wird sich auf ihre Ansätze bezüglich Management und Betriebsführung auswirken. Die während dieses Tages erörterten Konzepte waren sehr weit gefasst; im Allgemeinen geht es darum, zu definieren, wie Verantwortung geweckt wird, wie die Mitarbeiter einbezogen werden sollen, wie die Hierarchie gestrafft (bzw. abgeschafft) werden kann, wobei die Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gewährleistet wird. Ein umfangreiches Programm!

«Was hindert mich daran, Fortschritte zu machen?»

Wir danken Nicomatic für den erkenntnisreichen Erfahrungsaustausch!

MICRONORA

SALON INTERNATIONAL DES MICROTECHNIQUES



Précision / Miniaturisation
Intégration de fonctions complexes



22 - 25 sept. 2020
Besançon - France

Aéronautique, Luxe
Médical, Automobile
Télécommunications,
Défense, Nucléaire...

Découpage fin, Micro-usinage, Outillage,
Décolletage, Fabrication additive, Micro-
assemblage, Automatisation, Robotique,
Injection, Surmoulage, Métrologie, Mesure,
Contrôle, Microfabrication, Nanotechnologie,
Interconnexion, Packaging microélectronique,
Ingénierie, Traitements, Laser, Technologies
de production ...

micronora.com

CS 62125 - 25052 BESANÇON Cedex
Tél. +33 (0)3 81 52 17 35



EXPOSEZ

Bohren in Inox:
Ein Bohrstoss bis 40 x d

crazy about deep holes

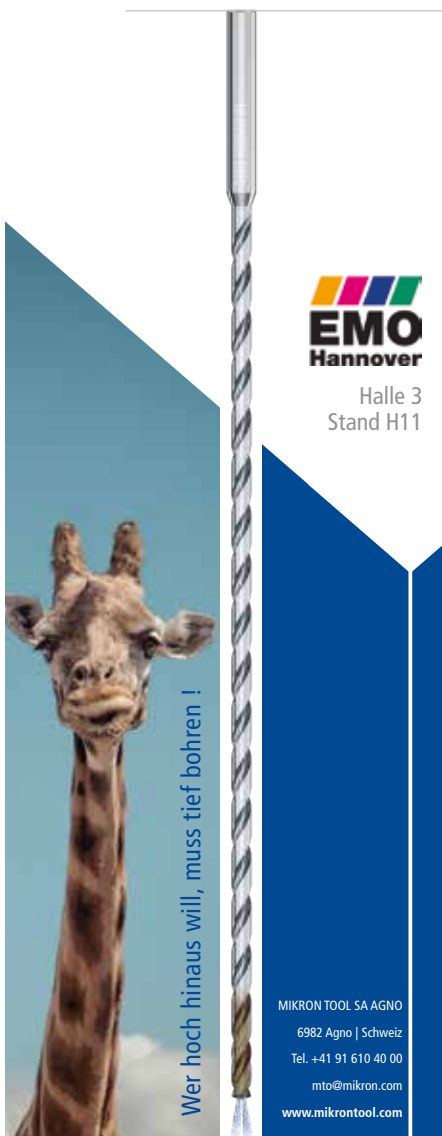
BOHREN LEICHT GEMACHT

- Rostfreie Stähle
- Hitzebeständige Legierungen
- CrCo-Legierungen

MIT HÖCHSTEN LEISTUNGEN

- Schnelle, präzise Bearbeitung
- Hohe Standzeiten
- Prozesssicherheit

- Interne Kühlkanäle
- Durchmesser ab 1 mm
- Bohrtiefen bis 40 x d



Wer hoch hinaus will, muss tief bohren !

EMO
Hannover

Halle 3
Stand H11

MIKRON TOOL SA AGNO
6982 Agno | Schweiz
Tel. +41 91 610 40 00
mto@mikron.com
www.mikrontool.com

ENGLISH

"What is stopping me from going any further? " ...wonders the nicomatician

At the end of May, about twenty industrial members of the SIAMS Exhibitors' Club had the opportunity to visit a liberated company: Nicomatic in Bons-en-Chablais in neighbouring France. A real culture shock that opens up exciting opportunities.

For three years, the organizers of SIAMS have decided to set up the SIAMS Club for exhibitors. This Club allows participants to benefit from the sharing of experiences and fascinating discoveries. After industry 4, virtual and augmented reality and Lean manufacturing, members had the opportunity to approach an empowering company in a concrete way.

A difficult to access theme?

If on paper the notion of liberated or empowering company is quite simple, namely how to change organizational practices to increase employee satisfaction and performance (and therefore customer satisfaction), it is in reality a true earthquake that challenges more than a century of management theories. It is a drastic realignment of ideas and ways of managing employees... but this evolution can be done naturally, in consultation and at the chosen speed.

An impressive success story in figures....

Nicomatic is an SME founded in 1976 that has grown from a micro-decolletage to a 100% integrated and globalized connector company with 300 employees and a turnover of 35 million euros. The company has shown two digit growth over the past 10 years and despite 50 million product references, it makes 90% of its deliveries in one week while allowing its employees to devote 10% of their working time to developing creativity and continuous improvement. Nicomatic changes CEOs every three years in an institutionalized way.

... and in everyday life!

The priority is the well-being, health and safety of all employees. It relies on processes and methods based on freedom and responsibility to develop autonomy and the creation of opportunities. The CEO Olivier Nicollin explains: "*The management is committed to applying this dynamic and innovative policy by actively involving all the human, industrial and financial re-*

sources of the Nicomatic Group". This way of doing things makes it possible to put the human, employee and customer, back at the centre.

The whole company is in contact with the customer....

"*If we listen to the customer and really understand what he wants, then we can make his requests come true,*" says Stéphanie Camps, HR (Human Richness) Manager. In practice, contacts are very open and the customer has access to all the necessary people within the company. Customers also have the opportunity to present their company to Nicomatic employees during informal sessions over a meal. This notion of transparency is also reflected in the new service offered to customers. Indeed, they have recently been provided with an innovative tool : they can follow the evolution of their orders in real time at Nicomatic.

Responsible and satisfied employees

Everyone is responsible for the proper functioning of his "field of expertise". Thus, during the visit, the DCA process (developing turnover) is presented to us by an alternate... who speaks to us as if the company were his own. Then the sales manager for Eastern Europe introduced us her job. She is free to decide how she works, does not receive visit objectives and has no expenses rules... She also works as if Nicomatic was her company and the money she spends on travel was hers. Another example is that the company's vehicles are self-service.

You have to think "what you can bring" and not "what you're going to lose"

This freedom in the functioning goes as far as setting up departments without hierarchy and the basic notion that allows the company to function is trust. So during the visit, we talk to a specialist in the rework



Le concept Nicomatic semble questionner les industriels en visite...

Industrielle Besucher scheinen sich über das Nicomatic-Konzept zu wundern.

The Nicomatic concept seems to question visiting industrialists...

department who explains: "we are not in a company where we are told what to do, everyone is entrepreneurial and responsible". Operating or investment decisions for example are motivated by the team and everyone contributes according to his skills and aspirations.

A flow organization

If the organization still has a structure, it is oriented towards flows: developing turnover, developing new products, executing the order and developing the company. The staff take on roles (and not functions) and the majority of managers have disappeared! And those who remain are gardeners whose role is to help their collaborators grow...

The empowering company ARIANE

The company operates on a simple basis, the trust: the man is good. Subsidiarity: it is the one who does who knows. Encouraging initiative.

The ARIANE model is to allow everyone the freedom to act and decide within its scope.

- Agility: Adapting to the changing external context
- Responsibility: Empower employees by promoting decision-making and trust
- Initiative: Enable initiatives by limiting the intervention of the hierarchy
- Action: Freedom to act within its scope
- Nicomatic: Embrace the concept of a responsible company to respond to the strategy
- Exploration: Fostering everyone's progress by allowing them to make mistakes

Success is on the way

While the figures presented at the beginning of the article speak for themselves, the qualitative and human aspect should not be neglected. As we see during the visit, the employees are open and willing to share their know-how. If such an evolution has taken a few years and required the involvement and openness of everyone, no one regrets it. This is reflected in the fact that the recommendation rate of employees for their company is around 85%, while the French average is around 20%.

Unanimous feedback

At the end of the visit, the participants were unanimous: an exceptional day that will leave its mark on their approaches to the management and running of a company. The concepts discussed during this day were very broad: generally speaking it is a question of defining how to create a culture of responsibility, involve employees, flatten the hierarchy (or remove it) while ensuring the development of the company and its employees. A whole program!

"What is stopping me from going any further?"

Thank you to Nicomatic for sharing your experiences and lessons learned!

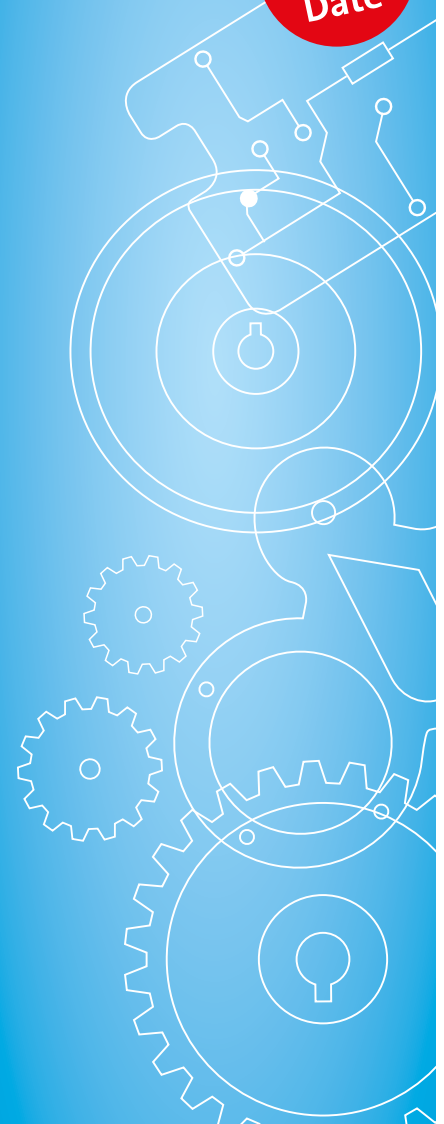
parts2clean

Leading International Trade Fair for Industrial Parts and Surface Cleaning

22 – 24 October 2019
Stuttgart • Germany

parts2clean.com

Save the Date



Deutsche Messe

parts2clean

Handelskammer Deutschland-Schweiz
Verena Stübner
Phone +41 44 283 6173
Fax +41 44 283 6100
info@hf-switzerland.com

NICOMATIC

ZI des Bracots, 173 Rue des Fougères
FR-74890 Bons-en-Chablais
T. + 33 (4) 50 36 13 85
www.nicomatic.com