

« 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.

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.



#entreprise libérée responsabilisante

Avec la crèche d'entreprise, les enfants restent à proximité de leurs parents et la flexibilité de l'organisation est assurée et ne pénalise ni les enfants ni leurs parents. (Grâce à cet article, vous en apprendrez plus sur Nicomatic, mais également sur le concept même d'entreprise libérée ou responsabilisante.)

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.

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 institutionnalisée.

..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. 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.

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 d'action.

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.

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. 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 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 partie des visiteurs du Club SIAMS au sein des ateliers de Nicomatic lors de la visite assurée par Monsieur Grégory Toffoli, Leader Performance Collective (au centre).

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...**

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 nécessite 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 tourne habituellement plutôt autour de 20%.

Un retour unanime

A l'issue de la visite les participants sont unanimes: grâce à Nicomatic, le Club leur a offert 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 !

Pour en savoir plus sur Nicomatic : www.Nicomatic.fr

Stéphanie Camps : s.camps@nicomatic.fr

Pour en savoir plus sur le SIAMS et le Club : www.siams.ch

Pierre-Yves Kohler : pierre-yves.kohler@faji.ch

SIAMS 2020 - 21-24 | 04 | 2020
Forum de l'Arc - Rue Industrielle 98
2740 Moutier