

#1 2017

IN FOCUS:



Focus sur le développement de l'engagement et des compétences

Investir dans ses collaborateurs ne permet pas seulement de devenir un employeur attrayant. Pour une entreprise comme NCAB, l'engagement et les compétences sont des conditions préalables essentielles au succès, et elles doivent toujours rester à leur niveau maximum. Si vous ne répondez pas aux attentes dans ces domaines, vous n'arriverez pas à créer de la valeur pour vos clients.

Pour qu'une organisation basée sur le savoir soit couronnée de succès, elle doit tout simplement être à la hauteur des compétences exigées par ses clients. La valeur ajoutée de l'entreprise résulte du savoir qu'elle possède et qu'elle peut mettre en pratique au profit de ses clients. C'est particulièrement vrai pour une entreprise comme NCAB Group qui peut prendre en charge toutes les étapes de la production des PCB de ses clients, de la conception à la livraison finale.

« Le client doit toujours pouvoir compter sur les plus hauts niveaux de compétence et d'engagement, » explique Eva Holm, Human Resources Manager chez NCAB Group. « Cela s'applique autant à notre personnel de vente et d'assistance aux clients qu'à nos experts techniques. La solidité d'une chaîne est celle de son maillon le plus faible et il est vital que nos clients aient toujours confiance en nous. »

De même, « Il est également crucial que les employés d'un acteur du niveau de NCAB soient motivés et que l'entreprise maintienne et améliore constamment les compétences inhérentes à l'organisation. Sinon, le moment peut arriver où l'entreprise ne pourra tout simplement plus offrir la valeur pour laquelle ses clients sont prêts à payer. C'est pour cette raison que notre travail de motivation et de perfectionnement de nos effectifs trouve tout naturellement sa place dans l'attention globale de NCAB pour une opération durable.



Vous trouverez les trois valeurs encadrées et affichées au mur avec une quatrième, signées par les employés, dans tous les bureaux de NCAB. Elles nous rappellent à quel point il est important de « vivre » nos valeurs dans notre travail de tous les jours.

LES VALEURS COMME POINT DE DÉPART

« Nos valeurs constituent un pilier de notre succès. Nous mettons toujours en avant la qualité. Nous croyons qu'il faut créer de fortes



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

relations dans tous les sens, à la fois en interne et en externe, et nous assumons totalement nos engagements. Ce sont là des valeurs que tous les collaborateurs doivent suivre à la lettre dans leur vie de tous les jours, » affirme Eva Holm.

NCAB Group dispose d'une organisation horizontale qui permet aux employés de jouir d'une liberté dans le cadre de ses responsabilités. C'est ainsi que nos valeurs apportent leur contribution et servent de cadre à la prise de décisions.

« Nous sommes une entreprise à croissance rapide qui opère sur un marché constante évolution. C'est la raison pour laquelle nous devons souvent prendre des décisions dans l'urgence. Notre responsabilité globale consiste notamment à savoir être proactif. Nos collaborateurs doivent pouvoir prendre leurs propres décisions pour que notre société puisse réagir rapidement et de manière flexible. Tout ce que NCAB demande c'est que de telles décisions soient prises dans le respect de ses valeurs, » affirme Eva Holm.

Les « programmes d'intégration » menés par NCAB jouent un rôle particulièrement important pour inculquer des valeurs à ses collaborateurs. Partout sur la planète, lorsqu'une personne trouve un emploi chez nous, elle doit suivre le même processus. Ce processus est adapté à son rôle, ce qui signifie que le programme d'intégration clarifie la signification des valeurs de manière pratique dans le contexte du poste spécifique qu'occupe le collaborateur concerné, qu'il s'agisse d'un technicien, d'un employé des ventes ou d'un chargé d'assistance aux clients.

« Quel que soit votre rôle ou la partie de l'organisation à laquelle vous appartenez, il existe donc une structure et un système qui permettent aux employés de développer leur formation continue, » insiste Eva Holm.

« Le client doit pouvoir toujours compter sur les plus hauts niveaux de compétence et de motivation. »

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

UN BON LEADERSHIP ET DES PLANS INDIVIDUELS

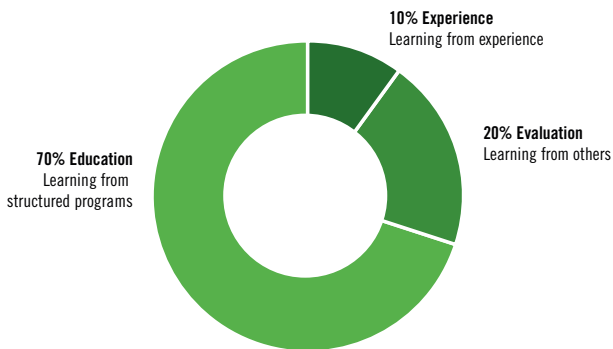
Une part importante du casse-tête que nous devons résoudre concerne le leadership. C'est pour cette raison que NCAB met fortement l'accent sur la formation dans ce domaine pour tous ceux qui occupent des postes de leadership. Ainsi, il est essentiel que les directeurs généraux des différents pays disposent des compétences appropriées pour motiver leurs employés.

NCAB veut que ses employés s'engagent à long terme. Pour ce faire, l'entreprise s'efforce de leur fournir constamment des occasions d'apprendre et d'accroître leurs compétences. Chaque collabora-

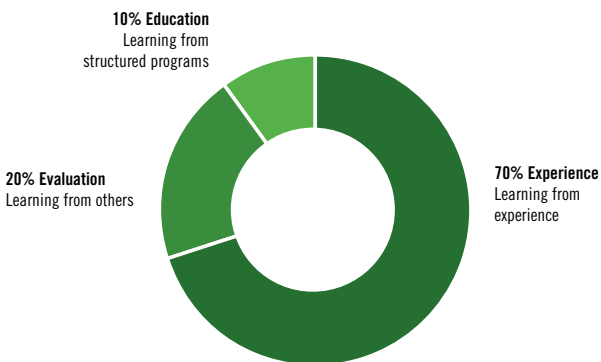


Une partie importante du casse-tête que nous devons résoudre concerne le leadership. C'est pour cette raison que NCAB met fortement l'accent sur la formation dans ce domaine pour tous ceux qui occupent des postes de leadership. Les responsables de chaque pays ne se contentent pas d'interagir constamment : ils se retrouvent deux fois par an pour des réunions de suivi, mais aussi pour se former et partager leurs expériences.

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Le modèle 70:20:10 d'apprentissage et de développement est considéré comme très précieux en tant que recommandation générale pour les organisations qui cherchent à optimiser l'efficacité de leur apprentissage et de leurs programmes de développement, en les associant à d'autres activités et contributions. Affecter plus de temps à apprendre de manière empirique et appliquée permet d'obtenir de meilleurs résultats tant en développement que pour l'entreprise.

« Nous croyons fortement dans l'apprentissage par l'expérience. »

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

teur élabore avec son supérieur hiérarchique un plan d'évolution de carrière individuel qui prend en compte les besoins de NCAB en compétences et les besoins et attentes individuels de l'employé. Cette initiative est menée conjointement avec une réunion annuelle de développement de carrière, pendant laquelle les objectifs pour l'année à venir sont fixés. La réunion et le plan font ensuite l'objet d'un suivi qui est organisé deux ou trois fois au cours de l'année.

« Il est possible de soutenir l'apprentissage et la progression à l'aide de différents types de formation, même si c'est surtout la pratique qui permet réellement d'apprendre. C'est la raison pour laquelle nous croyons fortement dans l'apprentissage par l'expérience. » affirme Eva Holm.

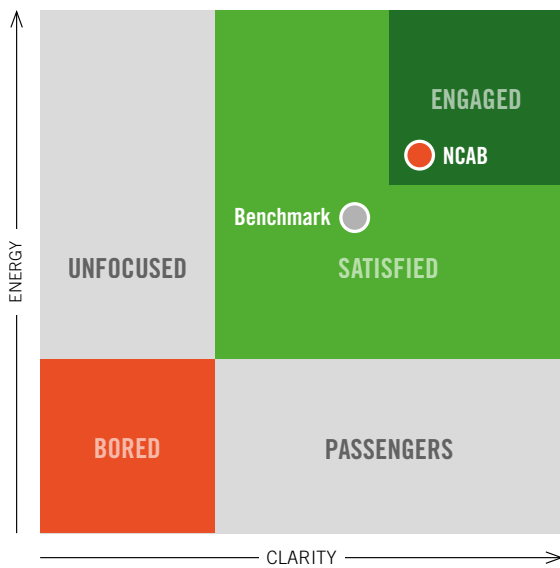
Le plan d'évolution de carrière individuel sert de plateforme à partir de laquelle les collaborateurs et les responsables se rencontrent et parlent de l'avenir. Vous voulez construire une carrière ou vous êtes satisfait de ce que vous faites en ce moment ? Y a-t-il des domaines qui exigent de nouvelles compétences et comment faire pour les acquérir au mieux ? Compte tenu de la complexité technique du secteur des PCB, dans de nombreux cas, NCAB crée ses propres cours de formation interne. Cette approche permet de mobiliser toutes les compétences de l'entreprise.

« Mais nous ne nous concentrons pas seulement sur le développement des compétences de nos ingénieurs. Il est important que tous les rouages fonctionnent. Plus nous ferons du bon travail dans la vente, mieux nous serons à l'écoute des besoins de nos clients et serons à même de les satisfaire, ce qui ne peut qu'améliorer la livraison finale, » affirme-t-elle, en ajoutant qu'une même stratégie de développement des compétences mûrement réfléchie est ensuite appliquée à tous les domaines.

L'ENGAGEMENT DONNE DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons déjà dit, outre l'engagement professionnel, la motivation des collaborateurs est également un facteur critique pour assurer le succès de la mission de NCAB Group.

« Il est indéniable que plus le niveau de d'engagement affiché par



Énergie + Clarté = Motivation. Les sociétés très performantes dont les collaborateurs font preuve d'engagement enregistrent plus de bénéfices et plus de croissance.

nos employés est élevé, plus les clients font preuve de fidélité. Lorsque les collaborateurs prennent plaisir à travailler et sont motivés, cela se traduit en résultats positifs au bilan. C'est particulièrement le cas dans les sociétés de services comme la nôtre. De plus, cela facilite le recrutement car les personnes qui travaillent chez NCAB agissent comme nos ambassadeurs dans le monde extérieur, » affirme Eva Holm.

On peut définir l'engagement comme un ensemble constitué de la prise de conscience par les collaborateurs de leur rôle individuel et des objectifs de l'entreprise, mais aussi des efforts et de l'énergie qu'ils mettent en œuvre pour réaliser ces objectifs. Une enquête indépendante récemment menée sur les employés a permis de découvrir que NCAB Group se classe parmi les entreprises qui enregistrent les meilleures performances en matière de motivation.

« La clarté est équivalente à un bon leadership et c'est grâce au développement des compétences que nous pouvons à la fois stimuler ceux qui sont déjà motivés et convaincre ceux qui ne sont pas encore là, » explique-t-elle.

PROACTIVITÉ ET PRAGMATISME

Il reste bien sûr des défis à relever. L'évolution technologique rapide nous oblige à penser de manière proactive et à être à l'avant-garde. NCAB Group investit beaucoup d'efforts dans le suivi des développements, en restant en contact avec les tendances et en créant des stratégies pour le futur.

« Nous ne devons jamais nous considérer comme pleinement satisfaits. Si nous affichons une confiance excessive et nous reposons sur nos lauriers, nous risquons d'être totalement dépassés. » déclare Eva Holm.

Trouver les personnes qui offrent les compétences que nous recherchons peut également être difficile, compte tenu des exigences élevées que nous imposons. L'économie en plein essor ne facilite pas non plus les choses. C'est la raison pour laquelle NCAB suit parfois une approche différente en embauchant des personnes qui font preuve d'un état d'esprit approprié, puis en les formant au poste concerné.

« Il est fréquent de constater que les jeunes au niveau de formation adapté qui possèdent le bon état d'esprit progressent pour devenir des employés particulièrement précieux si on leur donne la possibilité de se développer dans leur travail. À l'inverse, on peut trouver des personnes qui possèdent toutes les compétences requises sur le papier, mais dont l'état d'esprit n'est pas approprié, » explique Eva.

OUVERTURE VERS UN MONDE QUI RÉTRÉCIT

Une autre manière de relever le défi de trouver du personnel aux compétences adaptées consiste à penser à l'échelle de la planète. NCAB travaille de manière transfrontalière dans un monde qui ne cesse de rétrécir.

« Cela peut nous ouvrir à tout un ensemble de nouvelles possibilités de développement. Nous considérons la diversité comme une force, et il nous est possible d'adopter une approche encore plus mondiale. S'ouvrir et permettre aux compétences de traverser les pays et les continents ne peut être que positif, » déclare Eva Holm.

L'accent récemment mis par NCAB sur l'engagement et les compétences a pour but d'établir un climat de confiance avec le client.

« Nous voulons que nos clients sachent que nous joignons le geste à la parole et que nous sommes forts dans ce que nous faisons. Ce n'est qu'en prenant cet engagement que nous pourrions leur offrir de la valeur ajoutée, » conclut Eva Holm.



« NCAB travaille de manière transfrontalière dans un monde qui ne cesse de rétrécir et l'entreprise considère que la diversité est une force. S'ouvrir et permettre aux compétences de traverser les pays et les continents ne peut être que positif, » déclare Eva Holm. Sur cette photo on peut voir Jack Kei, Managing Director NCAB Group Chine avec Åsa Nilsson, Customer Support, NCAB Suède et Magnus Jacobsson, IT Manager, NCAB Group.

Le développement de compétences sur trois continents

Comment le développement de compétences est-il donc concrètement mis en pratique sur les différents marchés où opère NCAB Group ? Ces marchés ont-ils des conseils et des expériences à partager ? Nous nous sommes entretenus avec nos responsables des RH au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Chine pour dresser un tableau.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

« Sur les marchés concurrentiels d'aujourd'hui, notre organisation s'efforce d'être axée sur les clients. Nous sommes conscients du rôle primordial des employés pour nous aider à mettre en place une culture dans laquelle le client est roi. Nous considérons que les connaissances qu'ont nos collaborateurs en matière de besoins des clients sont primordiales et nous mettons l'accent sur le développement des compétences pour favoriser et maintenir ces connaissances. »

Pourriez-vous donner des conseils spécifiques sur la manière dont vous travaillez localement avec l'attention appropriée envers le client dans votre développement de compétences ?

« Oui. Les études de suivi menées sur le développement et la motivation des employés se sont avérées précieuses à cet égard. Elles nous ont aidés à déterminer de quelle manière le comportement d'une personne est conforme à l'orientation organisationnelle souhaitée. Grâce à un suivi structuré du développement des employés, nous pouvons déterminer comment ils respectent l'orientation de l'organisation, car nous disposons d'un tableau complet des performances de la personne dans son travail et de ses succès en matière d'attention portée au client. C'est ensuite aux dirigeants d'agir en fonction des résultats, et de travailler sur la formation, le développement et la motivation. »

« Les études menées sur le développement et la motivation se sont révélées très précieuses tant en termes de développement des employés que pour améliorer la satisfaction des clients. Elles offrent un excellent cadre permettant de construire des relations plus solides. Une forte motivation parmi les employés est vitale pour créer une expérience client positive. »



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

« La définition de la compétence est 'la capacité d'agir avec succès ou efficacement'. Cette année, nous sommes encore plus concentrés sur l'évaluation de notre compétence totale. Grâce à ces évaluations, nous créons une stratégie pour chaque employé, chaque équipe et chaque division pour tout le groupe américain. L'effort doit être constant car il nous permettra de disposer d'une feuille de route dans les domaines de la croissance, du plan de succession et de l'engagement des clients. »

Y a-t-il un domaine spécifique dans le développement des compétences sur lequel vous travaillerez en 2017 ?

« Aux États-Unis, nous mettons l'accent sur la croissance. Elle dépend de notre capacité à former notre force de vente. Nous mettons donc aujourd'hui beaucoup l'accent sur la mise en œuvre d'un nouveau programme de compétences d'intégration des Gestionnaires de grands comptes. L'apprentissage en cours est important, mais je regarde au-delà, afin de l'associer à une expérience pratique, par exemple sous la forme d'un jeu de rôles. Tout comme les athlètes, nos employés ont besoin d'une formation continue pour bien faire leur travail. Tous les membres de notre équipe doivent être compétents à leur poste si nous voulons offrir le niveau de service et de qualité à nos clients comme défini par nos valeurs. »



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

« Chez NCAB, les employés sont vraiment notre ressource la plus importante. C'est la raison pour laquelle la formation est assurément le point essentiel pour les RH et pour tout le Groupe, ce qui comprend également la Chine. »

La gestion des usines fonctionne comme interface de NCAB dans les usines, ce qui vous offre un rôle unique dans le groupe. Comment décririez-vous votre approche au développement des compétences ?

« Nous visons à ce que tous les experts de la gestion des usines agissent comme consultants ou contrôleurs senior pour chaque équipe ou projet NCAB dédié à l'usine. Nos experts doivent pouvoir gérer et surveiller les performances de plusieurs sites. Les principales compétences requises pour ce travail sont de bonnes aptitudes de communication, de présentation et de supervision, de grandes qualités de leadership et la capacité à stimuler et à atteindre nos objectifs commerciaux. »

« C'est ce qui rend important le développement de compétences dans les domaines liés à l'expertise, au savoir et au comportement. Si nécessaire, nous associons une formation en externe aux cours en interne et à l'expérience de travail. Nous travaillons également constamment sur l'élaboration et le développement appropriés de notre culture, par l'intermédiaire d'activités de leadership et de création d'équipes, ainsi qu'en mettant l'accent de manière générale sur la motivation des employés. »

ASTUCES ET EXPÉRIENCES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ORGANISATIONS BASÉES SUR LE SAVOIR :

- Surveiller constamment le développement et les compétences des employés pour découvrir ce qu'il faut changer et améliorer.
- Les études de développement et d'engagement sont un excellent outil pour mesurer l'engagement des employés dans leur travail et dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients. Elles offrent un bon cadre pour nouer de solides relations.
- Trouver le bon dosage de partage d'expériences entre employés et de formation interne et externe, pour créer la meilleure association de compétences.
- Tout comme les athlètes, nos collaborateurs ont besoin d'une formation professionnelle continue, par exemple sous forme de jeux de rôles et d'autres types d'expériences partagées.

Notre ressource la plus importante

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



D'une certaine manière, la communication d'informations financières traditionnelles est tout à fait dépassée. Chez NCAB, nous pensons qu'elle ne prend pas en compte notre actif le plus important : les personnes !

Pour nous, il est évident que nos employés sont notre principal atout. Ils font toute la différence pour NCAB. La marque sur laquelle nous développons nos activités a été créée collectivement, par tout le personnel de l'entreprise. Il est donc important d'accroître et d'améliorer notre efficacité, afin de mieux satisfaire les nouvelles exigences de nos clients. À mesure que nous progressons, nous devons également en faire plus pour que les nouveaux employés soient

rapidement opérationnels et adoptent l'état d'esprit NCAB, afin qu'ils soient le plus rapidement possible prêts à servir nos clients.

À propos de nouveaux employés, je pense actuellement à la jeune « Génération Z » et à ce qu'elle peut offrir à notre organisation. C'est une réflexion assez fascinante. Je peux tout à fait imaginer que ces jeunes puissent influencer notre modèle économique parfois désuet en remettant en question des schémas définis et des façons de faire les choses. NCAB doit s'adapter à cette nouvelle génération car ce sont les clients du futur. Nous sommes d'ailleurs en train de mener une étude sur l'effet possible de la Génération Z sur la manière dont les activités seront menées. J'espère pouvoir revenir sur ce sujet ultérieurement.

Les sujets que nous avons abordés par le passé

Pensez à lire nos bulletins d'information précédents. Cliquez sur le lien pour que la lettre s'ouvre dans votre navigateur. Vous pouvez consulter tous nos bulletins d'information à l'adresse suivante: www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Stratégie d'avenir**

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» **Travailler en étroite collaboration avec l'usine**

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» **La responsabilité en tant que concept commercial**

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» **L'économie chinoise**

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» **Approbation UL**

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» **Délocaliser**

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Est-ce que nous abordons les bons sujets?

Nous sommes constamment à la recherche de sujets intéressants à approfondir. Si vous souhaitez en savoir plus sur un des sujets abordés ou faire un commentaire sur un de nos articles, n'hésitez pas à nous contacter et à nous en dire plus.

E-mail: sanna.magnusson@ncabgroup.com