

TECHNORD INVESTIT DANS SON ÉQUIPE DE DIRECTION ET DANS LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET LA PERFORMANCE HUMAINE SONT INDISSOCIABLES

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

Le bon sens est-il un outil de management ? Chez Technord, clairement. La success-story du Tournaisis continue à l'appliquer aux nouveaux défis qui accompagnent sa stratégie et son développement : internationalisation, mutation progressive de la culture 'électricité industrielle' locale à une culture technologique axée sur des solutions globales, entre autres. Avec toujours, à la clé, l'innovation socio-économique, comme en témoigne, par exemple, l'intégration de jeunes managers au comité de direction.

Ne dites pas à Philippe Foucart que son entreprise ne connaît pas la crise. Depuis 2008, les commandes ont en effet enregistré une forte contraction. « Il suffit de voyager en Asie pour mesurer l'esprit positif qui y règne et prendre conscience en retour de la frilosité qui caractérise nos pays, dit-il. Nous ressentons toujours durement la crise et, même si d'autres que nous sont plus à plaindre, nous voudrions faire bien plus : dans certaines activités, nous freinons car nous ne savons pas suivre ; dans d'autres, il y a un potentiel important pour davantage de commandes si le marché se redressait. Ce qui caractérise celui-ci, c'est l'extrême incertitude.

Notre carnet de commandes est rempli à 3 mois. Au-delà, la visibilité est de plus en plus réduite... »

Néanmoins, dans ces eaux brumeuses, Technord maintient le cap de belle manière. L'an passé, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros, soit 10 de plus que l'année précédente. Les effectifs ont progressé de 70 personnes depuis le début de la crise pour atteindre 360 collaborateurs, auxquels se rajoutent une centaine d'externes. « Un des défis consiste à gérer les fluctuations d'activités et à répartir les charges de travail en conséquence, confie Yannik Broquet. Plutôt que d'embaucher au

Lyon depuis la fin des années '90 et une autre ouverte en Roumanie en 2004, le groupe a plus récemment localisé une agence à Nyon, près de Genève, et une autre filiale à Singapour. Cette expansion repose sur la nécessité de suivre ses clients là où ils se développent. « Si on n'est pas Technord Suisse ou Technord France, personne ne nous ouvre la porte... Aujourd'hui, 25 à 30% de notre chiffre d'affaires est réalisé à la grande exportation, notamment dans les pays émergents comme le Brésil, la Chine ou encore en Afrique. Si nous n'avions pas fait le choix de sortir davantage du pays depuis 2008, c'est d'un plan de restructuration de

TEMPS FORTS

La théorie du management socio-économique représente l'ADN de la gestion de l'humain au sein du groupe Technord depuis sa création.

Les performances économiques et sociales sont considérées comme interdépendantes. Sans performance sociale, pas de performance économique dans la durée, et vice versa.

Autour de ce crédo s'articulent aujourd'hui la mise en place d'une gestion dynamique des parcours individuels, l'investissement dans le développement du management de proximité et l'implication des « managers espoirs » dans l'équipe de direction.

A NOS YEUX, L'ÉQUILIBRE ENTRE LE VOLET HUMAIN ET LE CAPITAL FINANCIER EST ESSENTIEL

gré des pics, avec les conséquences que l'on sait quand viennent les creux, nous faisons croître les effectifs de telle sorte de staffer le minimum vital chez nos clients, en nous tournant vers l'extérieur pour aborder les pics. A savoir des travailleurs locaux à l'international ou des sous-traitants que nous formons à nos standards de qualité. »

Facteur d'attractivité

Ce pilotage en bon père de famille a permis à Technord de gérer sainement sa croissance et de disposer des moyens pour se déployer à l'international. Avec des filiales à Lille et à

150 personnes dont nous parlerions aujourd'hui à Tournai », relève Philippe Foucart. L'origine du groupe Technord remonte à 1945 avec la création de Technique Electrique Industrielle (T.E.I.). En 1975, cette société générale d'électricité et d'électromécanique embauche Michel Foucart pour diriger son bureau d'études. Deux ans plus tard, coup du sort : le fondateur décède et la famille propose à Michel Foucart de prendre le pilotage de l'entreprise. En quelques années, il rachète celle-ci, puis la fait évoluer pour en faire une success-story. Toujours 100% familial, le groupe est dirigé depuis l'été 2010

par le fils de Michel Foucart, Philippe. « C'est un ingrédient-clé de notre identité et de notre culture d'entreprise qui nous distingue des autres acteurs de notre secteur d'activité, précise ce dernier. Tous nos concurrents ont été repris par des groupes internationaux. Nous résistons encore et toujours aux offres de rachat qu'on nous fait régulièrement. Notre stratégie et ses fruits permettent d'assumer notre croissance avec nos propres moyens et c'est clairement un facteur d'attractivité. »

Des ingrédients qui gagnent aujourd'hui leurs lettres de noblesse dans les discours managériaux de grands groupes. Mais en tant qu'idéal à atteindre, alors qu'ils vivent de longue date dans la PME du Tournaisis. « Nous avons récemment perdu un contrat qui occupait 12 personnes et nous avons recasé ces 12 personnes en interne, là où la plupart des entreprises auraient fait moins 12. » **Travailler chez Technord, c'est avant tout adhérer à une culture d'entreprise fondée sur la théorie du Management socio-éco-**

NOS VALEURS NE SONT PAS SEULEMENT AFFICHÉES SUR LES MURS : ELLES VIVENT AU QUOTIDIEN

Le principal métier de Technord, c'est l'électricité industrielle, de la très basse tension jusqu'à 150.000 volts. Il s'agit du métier « historique » comptant pour les deux tiers du chiffre d'affaires et des effectifs. Mais un des défis RH du moment consiste précisément à accompagner la transformation progressive de cette culture « électricité industrielle » locale vers une culture technologique propre au développement des autres activités que sont l'automatisation, l'informatique industrielle et les réseaux industriels. Concrètement ? « L'informatique industrielle, par exemple, fait le lien entre les lignes de production et les ERP de gestion. Elle permet de contribuer à améliorer l'efficacité des lignes, de revoir l'ordonnancement de la fabrication en fonction des circonstances, ou d'assurer la traçabilité dans l'industrie alimentaire ou pharmaceutique, entre autres. Notre métier, c'est la gestion de projet. Nous agissons en tant qu'assemblage capable d'assumer de tels projets de A à Z, du design à la formation des utilisateurs, en passant par la mise en oeuvre, la mise en service et la maintenance ou le dépannage, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. » L'entreprise tournaisienne a en outre remporté le contrat du plus gros centre de données de Belgique...

Équilibre essentiel

DRH du groupe Technord depuis décembre 2013, Yannik Broquet peut y développer une approche RH capitalisant sur un socle « humaniste » fort. Michel Foucart a toujours vu son entreprise comme une « communauté au travail », fondée sur un certain nombre de valeurs : le respect, le dialogue, la confiance, le bon sens, la bonne humeur, mais aussi la responsabilisation et l'engagement de tous.

nomique telle qu'elle a été définie par Henri Savall et son équipe de l'ISEOR de Lyon. Celle-ci est appliquée dans l'entreprise depuis plus de 20 ans. Pour la résumer : Henri Savall envisage les performances économiques et sociales comme interdépendantes. Sans performance sociale, pas de performance économique dans la durée, et vice versa. « C'est une philosophie qui s'incarne dans nos outils, nos méthodes RH, comme la gestion des compétences, les évaluations de nos collaborateurs, **commente Philippe Foucart. Cet équilibre entre le volet humain et le capital financier est essentiel à mes yeux. On se doit d'être performants dans ces deux sphères.** »

Le système de management socio-économique vise à responsabiliser, à développer et à récompenser le personnel pour sa contribution aux succès de l'organisation. « Nous déclinons notre stratégie en plans d'actions prioritaires jusqu'au niveau de l'individu, explique Yannik Broquet. Les objectifs sont inscrits dans des **contrats de progrès** sur lesquels les deux parties s'engagent. Ils sont conclus tous les six mois et débouchent sur une prime qui peut aller jusqu'à 20% du salaire fixe, pour toute la population y compris les ouvriers. »

L'idée de base : « L'individu est le propre acteur de sa performance, de celle de son équipe et de toute l'organisation, précise Philippe Foucart. Chacun doit avoir conscience à son niveau que, s'il prend telle action pour aboutir à une amélioration - au sens très large, depuis le niveau technique jusqu'à l'acquisition ou le partage d'expérience, en passant par la gestion du temps ou la créativité -, il contribue à soutenir la performance de l'organisation. Ce sont les



Yannik Broquet
Technord

« Il n'est pas naturel que le problème d'un autre soit aussi votre problème. Nous avons formé les managers membres de notre équipe à dire non à cette transférence et nous leur faisons maintenant travailler sur la dynamique de groupe. »

© Headhunter Schweiz

travailleurs qui sont au front, sur le terrain, qui savent le mieux ce dont les clients ont besoin. Si quelqu'un a une intuition et la valorise pour dégager des solutions, nous valorisons son comportement en retour. C'est de cette façon que la performance individuelle peut devenir de la performance collective. »

Outil managérial

Différents événements participent à la consolidation de cette culture d'entreprise : banquet pour la Saint-Éloi, fête des familles - avec plus de 500 participants à la dernière édition -, cérémonie des vœux, Assemblée Générale du mois de juin ou encore Saint-Nicolas. « Nous en profitons chaque fois pour marteler ce qui fait le sel de notre société », indique Yannik Broquet. La journée d'accueil des nouveaux, qui a lieu une fois par an, en fait aussi partie. « Un excellent technicien qui ne fait pas corps avec ces principes directeurs ne s'intégrera pas aux équipes. Ils constituent une sorte de baromètre et, aussi, un outil managérial. Nos valeurs ne sont pas seulement affichées à la machine à

**Philippe Foucart
Technord**

« Si un collaborateur a une intuition et la volonté pour dégager des solutions, nous valorisons son comportement en retour. C'est de cette façon que la performance individuelle peut devenir de la performance collective. »

↳ **Hendrik De Seldinger**

café, comme dans bien des entreprises. Elles se vivent au quotidien. »

Pour autant, cette « culture d'entreprise » forte n'est pas sans défis. « Tout l'enjeu est de continuer à la faire vivre dans une organisation qui se transforme et se diversifie. Les ouvriers du terrain de l'électricité industrielle ne fonctionnent pas de la même manière et n'ont pas les mêmes attentes que les ingénieurs pointus de l'informatique industrielle et des réseaux. La jeune génération a une relation différente à l'entreprise. Il faut donc pouvoir s'adresser de manière adaptée à ces populations, tout en garantissant l'adhésion au modèle. Comment ? La réflexion est en cours, et il n'y a pas une recette toute faite. Il s'agit plutôt d'une question d'équilibres, de curseurs à moduler. »

Un défi à gérer au quotidien, et qui continuera à gagner en importance à l'avenir, dans un contexte où le recrutement reste particulièrement difficile. « Nous recherchons des profils de type ingénieur électricien, informaticien, automaticien, qui sont rares sur le marché, aussi bien en Belgique que dans le reste de l'Europe, indique Philippe Foucart. Nous recrutons traditionnellement dans un périmètre de 40 à 50 kilomètres du siège avec, de plus en plus, la nécessité de repousser cette frontière. Nous devons dès lors nous différencier, en particulier auprès des jeunes. Le fait d'être une société familiale, axée sur la pérennité plutôt que sur la recherche obsessionnelle de la dernière marge, y contribue fortement. Mais il ne faut pas non plus négliger les attentes et besoins plus spécifiques de la nouvelle génération. »

Alimenter régulièrement

Parmi ces spécificités, Philippe Foucart et Yannik Broquet relèvent une certaine forme d'impatience. « Les jeunes veulent des perspectives et, si cela ne bouge pas assez vite, ils regardent ailleurs. Or, notre population est relativement jeune : la moyenne d'âge est de 38 ans, une majorité de nos travailleurs s'échelonnant entre 25 et 45 ans. Si on n'est pas dans la proactivité, ils peuvent rapidement se montrer sensibles aux



discours de séduction de la concurrence. Nous avons des gars, chez nous, qui sont appelés 2 à 3 fois par mois en moyenne. En contre-partie, nous avons une fidélité moyenne de presque 11 ans, ce qui n'est pas mal. La plupart de nos collaborateurs sont des 'produits Technord'. Mais cette fidélisation représente un défi permanent. » Tous deux sont convaincus que celle-ci passe par la qualité de l'encadrement et par une gestion plus dynamique des parcours individuels. Ce dans quoi Technord investit depuis plusieurs mois déjà. « En écartant le côté 'élitiste' et trop théorique des politiques de Talent Management, observe le DRH. C'est un peu court de s'occuper surtout des gens en haut à droite de la matrice performance/potential. Dans le modèle que nous mettons en place, nous nous tournons vers l'encadrement direct pour travailler sur les équipes de demain. En tant qu'employeur, il est impossible de garantir un délai d'évolution car celui-ci découle des projets, donc des clients. La proximité des managers est dès lors essentielle pour garantir la motivation et la rétention, en 'alimentant' régulièrement les collaborateurs. » Le budget de la formation a été revu à la hausse en ce sens et une Académie interne a été créée. Tout en veillant, par ailleurs, à développer la règle 70/20/10 selon laquelle les managers qui réussissent attribuent l'acquisition de leurs compétences à 70% aux missions difficiles et aux défis professionnels, à 20% à leur en-

tourage professionnel, principalement leur supérieur, et à 10% seulement à la formation traditionnelle et à leurs lectures.

Une population d'Espoirs a par ailleurs été identifiée, soit une dizaine de personnes considérées comme ayant le potentiel d'intégrer à terme le comité de direction. Avec, à la clé, un solide investissement dans leur développement. **Voici un an, cinq d'entre eux rejoignait l'équipe de direction ainsi élargie à 11 membres. Le plus jeune est âgé de 33 ans.** « Ce sont des gens qui portent le business et nous voulions intégrer davantage les métiers à nos discussions, justifie Philippe Foucart. Ce qui donne du sens, c'est le client : une entreprise doit avoir une équipe de direction composée de gens de terrain, et non de gens de bureau. »

Autre message dispensé en parallèle : « La démarche montre que des évolutions rapides sont possibles dans une PME, et pas uniquement dans les grands groupes, conclut Yannik Broquet. Elle n'est toutefois pas sans défis, car de telles évolutions s'accompagnent de l'exigence pour les personnes concernées de gagner en transversalité. Elles ne sont pas là pour représenter leur seule expertise, mais pour interagir et contribuer au collectif. C'est à travailler car il n'est pas naturel que le problème d'un autre soit aussi votre problème. Nous les avons formés à cela, et allons maintenant travailler sur la dynamique de groupe et sur les attentes de rôle d'une équipe de direction. »

