

ILS DÉTIENNENT ENSEMBLE 20 % DE LA SOCIÉTÉ

60% des salariés de Technord sont devenus actionnaires de l'entreprise

La famille Foucart reste l'actionnaire majoritaire de cette société d'électricité industrielle en pleine croissance, après avoir réussi les virages de l'informatique industrielle et de l'intelligence artificielle.

CHRISTOPHE DE CAEVEL

“**F**aire se rapprocher la logique économique et la logique sociale, ça a été le combat de toute ma vie.” Michel Foucart est particulièrement réjoui de voir le succès de l'opération d'ouverture du capital de la société familiale à ses salariés. Quelque 240 collaborateurs, sur un effectif total de 400, ont souscrit des parts lors d'une opération qui s'est clôturée le 15 novembre et entrera effectivement en vigueur en avril 2024. Ils détiendront ensemble 20% du capital de l'entreprise. “Le ticket moyen est trois fois supérieur aux montants que nous avions imaginés, abonde Philippe Foucart, fils de Michel et actuel CEO de l'entreprise. Toutes les catégories de travailleurs ont suivi, un tiers des ouvriers ont pris des parts, les délégués syndicaux ont aussi pris des parts. De Easi à Automation & Robotics, Movify ou I-Care, l'actionariat

salarié est dans l'air du temps. La démarche de Technord affiche toutefois une singularité importante: elle est ouverte à tous et n'est portée par aucune circonstance particulière. Nous ne sommes en effet pas dans le cadre d'une cession de l'entreprise (exemple d'A&R). A 47 ans, Philippe Foucart semble avoir l'intention de tenir le gouvernail encore quelques années. Il ne prend pas en considération les offres de rachat qui arrivent régulièrement au siège de l'entreprise et la génération suivante est trop jeune pour déjà envisager un relais (l'aîné des huit cousins a tout juste 20 ans). Nous ne sommes pas non plus dans le cadre d'une levée de fonds (exemple d'I-Care). “Technord a les moyens de ses ambitions, assure Philippe Foucart. Nous n'avons pas de dette bancaire et j'ai la fierté de dire que nous

CARTE DE VISITE

Technord est une PME familiale fondée en 1945 à Tournai. Elle s'est fortement développée ces dernières années en évoluant progressivement de l'électricité industrielle (qui reste son premier métier) vers l'informatique industrielle et l'intelligence artificielle. Cet éventail de compétences lui permet d'aider ses clients à optimiser leurs lignes de production ou leur approvisionnement énergétique. “Les entreprises veulent des panneaux solaires, des éoliennes, de la cogénération, explique Philippe Foucart. Tout cela, il faut le dimensionner et c'est notre métier d'électricien industriel.” Parmi les clients de Technord, on trouve des géants de la pharma (Takeda, GSK, IBA), de l'agroalimentaire (Moët & Chandon, Panzani), de l'extraction (Holcim, Lhoist), de l'énergie (Engie, Elia), etc. L'entreprise emploie aujourd'hui 400 personnes et a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros. Il devrait grimper cette année à 120 millions et continuer vers les 200 millions d'euros à l'horizon 2027.

n'avons jamais perdu d'argent, même les années plus compliquées.” Et les perspectives incitent à l'optimisme avec les énormes marchés de la production de batteries ou de la décarbonation de l'industrie, dans lesquels les métiers de Technord ont une place très importante.

Les raisons d'une vente

Alors, pourquoi cette ouverture du capital? Philippe et sa sœur Bénédicte Foucart sont convaincus qu'en cédant une partie de leurs actions, ils pérennisent l'entreprise et son ancrage local. D'un point de vue technique, parce que la participation du personnel pourrait rebouter certains acquéreurs potentiels en raison des implications en terme de gouvernance et de consolidation d'un management de type participatif. Mais surtout d'un point de vue économique. Ils citent une étude européenne qui conclut que l'actionariat salarié augmente la productivité de 2,3% et le chiffre d'affaires de 2,4%,

❶ **PHILIPPE ET BÉATRICE FOUCARD** (ici aux côtés de leur père Michel) sont convaincus qu'en cédant une partie de leurs actions, ils pérennisent l'entreprise et son ancrage local.

tout simplement grâce à l'implémentation et la motivation plus grande des travailleurs. Ils sont par ailleurs convaincus que cette formule les aidera à attirer et fidéliser les talents, répondant ainsi à ce qui est sans doute le principal défi d'une entreprise qui a créé près de 200 postes supplémentaires sur les cinq dernières années afin de soutenir sa croissance. Ce choix s'inscrit dans la logique de gestion de cette entreprise, qui fut l'une des pionnières du label B Corp en Belgique et brandit fièrement son classement récurrent parmi les *Best Workplaces* du pays. “Notre management est basé sur les 3P: profit, people, planet, explique Philippe Foucart. L'un ne va pas sans l'autre. Gagner beaucoup d'argent en bousillant la planète et la santé de nos collaborateurs n'aurait aucun sens. Mais être zéro carbone en perdant de l'argent, ça ne sert à rien non plus.”



Nous savons maintenant pourquoi les propriétaires de Technord ont souhaité se lancer dans cette aventure. Mais nous ne savons pas encore comment ils ont concrétisé cette ambition. “Avec Philippe, nous avons commencé à imaginer la future structure et les modalités d'achat et de vente des actions au cours d'un repas (les repas, c'est sacré dans la famille Foucart et ça doit toujours commencer par un bon apéritif, Ndlr), se souvient Bénédicte Foucart. J'ai encore le set de table sur lequel nous avions griffonné les contours du projet.”

Toutes les catégories

Principe de base: l'ouverture du capital est accessible à toutes les catégories de personnel, des *data scientists* aux monteuses. La seule condition est d'avoir un an d'ancienneté au sein de l'entreprise. Les parts doivent être conservées au moins trois ans afin de garantir la vision à long terme qui est l'un des buts de l'opération. Deux cents quarante personnes ont donc décidé de souscrire, et généralement bien au-delà de la mise de fond minimale de 200 euros. “Qu'autant de gens se projettent chez nous à plus de trois ans, c'est formidable”, s'exclame Philippe Foucart. C'est d'autant plus vrai que 30% de ces salariés-actionnaires ont moins de trois ans d'ancienneté chez Technord et que l'âge moyen des souscripteurs est de 31 ans. “Les jeunes ont investi dans le projet, c'est la ressource de demain pour le groupe et cela va étaler les entrées et sorties de l'actionariat”, ajoute Bénédicte Foucart. Elle note par ailleurs avec satisfaction qu'on est autour des 60% d'actionnaires dans toutes les agences du groupe (Liège, Louvain-La-Neuve, Charleroi, Lille, Orléans, Lyon, Amsterdam, etc.) et pas uniquement au siège central à

“ J’ESPÈRE QUE CET EXEMPLE EN INSPIRERA D’AUTRES ”

Sabine Colson, coordinatrice “Cessions et Acquisitions” chez Wallonie Entreprendre, a accompagné l’ouverture du capital de Technord à ses salariés.

Pourquoi WE s’implique-t-elle dans ce type de dossiers ?

Nous sommes persuadés que l’actionariat salarié est une nouvelle voie pour garder l’ancrage et le centre de décision en Wallonie. On sent un regain d’intérêt pour ces formules. C’est en lien avec des choses comme le label B Corp ou les trajets ESG. On parle souvent du E mais il y a aussi le S et le G, le social et la gouvernance. Avec l’actionariat salarié, nous sommes en plein dedans. Comment impliquer les personnes et augmenter leur engagement ? Quelle gouvernance mettre en place ? WE est régulièrement sollicitée pour accompagner de tels processus, même parfois sans implication financière de notre part.

Est-ce vrai que vous avez fait une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) de l’opération chez Technord et que vous n’y avez trouvé aucune faiblesse ?

Oui. Ils avaient réfléchi à tous les écueils. Maintenant, il y a bien sûr toujours des risques. Certains pointent souvent



un côté un peu naïf dans l’actionariat salarié. Ici, la rentabilité de la société est magnifique, le personnel reste, des gens postulent, on voit que cela fait partie d’un modèle vertueux. Ce n’est pas par hasard que toutes les catégories de personnel, toutes les tranches d’âge souscrivent. L’expression qui me vient, c’est “l’argent émotionnel” : on réconcilie l’économique et l’humain.

Cet exemple est-il duplicable ?

Je le pense, mais il faut savoir que chaque modèle sera différent. Cela dépend de la personnalité des fondateurs, de l’histoire de la société,

des personnels employés. On ne prendra pas la même formule pour une boîte d’ingénieurs et pour des entreprises comme Technord ou Automation & Robotics, où il y a aussi beaucoup d’ouvriers. L’actionariat salarié ne s’improvise pas. Si l’on cherche juste un intérêt fiscal ou financier, alors on met des *stock options*. Il faut vraiment bien savoir ce que l’on recherche, quelles sont les intentions. Cela aidera à répondre à toutes les questions pratiques qui vont se poser ensuite : quelle information va-t-on donner à ces salariés actionnaires ? Si je suis sur le point de racheter un concurrent, à quel moment vais-je laisser filtrer l’information ? Même si, comme chez Technord, les salariés n’ont que 20 % de l’entreprise, cela crée une charge mentale en faveur d’une vision à long terme pour la société. Je suis vraiment ravie d’avoir pu faire ce chemin avec eux et j’espère qu’ils pourront servir d’exemple inspirant pour d’autres entreprises.

Tournai. Si l’opération était ouverte à tous, la famille Foucart avait sondé au préalable le comité de direction (11 personnes), avec ici un apport minimal de 8.000 euros. Si “la garde rapprochée” ne suivait pas à concurrence d’au moins 75 %, tout le projet aurait été repensé. Elle a suivi à 100 % et aucun directeur ne s’est contenté du plancher d’investissement.

“ Cette marque de confiance était pour nous indispensable ”, disent Bénédicte et Philippe Foucart.

Quand réaliser ses plus-values ?

Ces 240 personnes n’ont pas acheté directement des parts du groupe Technord mais bien de la société TAS (Technord Actionariat Salarié). Celle-ci rachètera

20 % des parts de Philippe et Bénédicte Foucart et sera, à ce titre, représentée au conseil d’administration. Le prix d’achat a été défini par Deloitte sur base d’une formule intégrant l’Ebitda des trois dernières années et la position de trésorerie de l’entreprise. L’apport des salariés est complété par une intervention de Wallonie Entreprendre et un prêt de la famille Foucart à TAS, pour atteindre le montant nécessaire au rachat de 20 % de Technord. Les dividendes des premières années serviront à rembourser les dettes de TAS.

Les dividendes, parlons-en. Ils ne vont a priori pas être gigantesques car Technord a pour habitude – “ et ça ne changera pas ”, assure Philippe Foucart – de distribuer la moitié de son bénéfice sous forme de bonus à l’ensemble du personnel. Le retour sur investissement, les salariés actionnaires l’auront essentiellement lors de la revente de leurs actions, en faisant le pari que l’entreprise aura continué à croître entretemps et que sa valeur aura donc augmenté. Encore faut-il pouvoir trouver un acquéreur pour revendre, ce qui est parfois compliqué dans les sociétés non cotées. Afin de “ garantir de la liquidité pour les actionnaires ”, Technord a prévu une fenêtre de vente tous les trois ans, vers les collègues d’abord, vers Wallonie Entreprendre ensuite (durant les 10 premières années), TAS et enfin, en dernier ressort, la famille Foucart. Les cessions se feront toujours selon la formule imaginée au départ par Deloitte et dont les paramètres auront évolué. Les personnes qui quittent l’entreprise (retraite, départ volontaire, licenciement) sont obligées de vendre leurs parts à brève échéance. **1**