

**DÉVELOPPER ET
MANAGER /05**
Made in France
et compétitivité :
comment viser juste ?

DOSSIER /08
Libérer
l'entreprise
pour gagner
en performance

**FINANCER POUR
INNOVER /14**
Les belles performances
de la finance solidaire

**CAISSE D'ÉPARGNE
NORMANDIE**
LA BANQUE. NOUVELLE DÉFINITION.



Automne 2015 # 22

DECIDEURS EN REGION

PARTAGER L'INNOVATION

NORMANDIE



— **Entretien** —

Être actionnaire
chez NCI,
c'est s'investir pour
les entreprises

Jean-Marc Buchet,
Directeur général de NCI

LES RÉGIONS INNOVENT

04 Paris 2024, une chance pour le développement

DÉVELOPPER ET MANAGER

05 Made in France et compétitivité : comment viser juste ?

07 Reprendre une ancienne marque, le pari réussi de Mako Moulages

DOSSIER

08 Libérer l'entreprise pour gagner en performance

12 L'entreprise « libérée » : 5 bonnes pratiques pour se transformer

13 Performance économique retrouvée : le cas Chrono Flex

FINANCER POUR INNOVER

14 Les belles performances de la finance solidaire

PAROLES D'EXPERTS

16 La mobilité au cœur des stratégies des entreprises

17 La sécurité numérique, ça se construit

SOLUTION

18 Titres de services : motivez vos salariés !

À VOS CÔTÉS

19 Avantage, Bulle de Linge

INNOVER EN NORMANDIE

Être actionnaire chez NCI, c'est s'investir pour les entreprises

Rencontre avec Jean-Marc Buchet, Directeur général de NCI, acteur majeur du capital investissement en Normandie.

DÉCIDEURS EN RÉGION : Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Jean-Marc Buchet : J'ai une double formation, en biologie et en école de commerce. Dans les années 1980, je faisais du financement très long terme des entreprises. J'ai ensuite dirigé une PME industrielle dans laquelle il y avait des actionnaires financiers passifs. C'est fort de cette expérience que j'ai créé NCI avec l'idée qu'elle dispose de compétences pour accompagner les dirigeants.

Pourriez-vous nous parler de NCI et de votre rôle ?

Les trois partenaires fondateurs historiques de NCI sont la Caisse d'Épargne Normandie (CEN), la Caisse des Dépôts et la Région Haute-Normandie. NCI est la première société de capital-investissement en Normandie. Mon idée était d'être un actionnaire qui accompagne le dirigeant, qui l'aide à se structurer, à progresser, à se poser les bonnes questions... Depuis 2005, nous voulons accompagner chaque dirigeant dans un processus de réflexion stratégique normalisé. Nous faisons travailler son comité de direction sur la stratégie et nous la challengeons avant qu'elle ne soit mise en œuvre. Au sein de NCI, notre fonctionnement est identique.

En effet, nous avons un comité de direction qui réfléchit à la stratégie, un comité stratégique et un conseil d'administration qui en débattent. Je vis ce rôle et cette mission d'actionnaire au quotidien chez NCI, je m'impose à moi-même ce que j'impose aux autres. Ce fonctionnement nous a permis de nous développer beaucoup plus vite que le secteur. En 2008, au plus fort de la crise, nous avons recruté de nouveaux collaborateurs et lancé une nouvelle activité. En 10 ans, nous avons multiplié par 10 les fonds gérés en Normandie et d'ici fin 2016, nous les aurons multipliés par 20.

En tant qu'actionnaire, comment accompagnez-vous ces dirigeants ?

Nous nous intéressons à des entreprises qui ont des projets d'une ampleur telle que le seul financement bancaire ne permet pas d'assumer. Avant d'être actionnaire, nous devons comprendre ce que fait l'entreprise, quel est son projet, et le valider. Une fois que nous avons investi financièrement, nous sommes actionnaires aux côtés des dirigeants, mais nous ne dirigeons pas.

Quand nous investissons l'argent, confié par nos souscripteurs, dans le capital d'une entreprise, il est de notre responsabilité de vérifier

RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DES ACTEURS ÉCONOMIQUES QUI INNOVENT SUR LEUR TERRITOIRE : www.decideursenregion.fr



CAISSE D'ÉPARGNE
NORMANDIE

NCI SOUTIENT LES ENTREPRISES NORMANDES

NCI a, aujourd'hui, deux axes de développement. En effet, NCI finance la création d'entreprise pour développer le renouvellement du tissu économique de la Région et finance la transmission du capital d'entreprise, ce qui sécurise le maintien du siège social en région. NCI sollicite ainsi la CEN pour accompagner le financement de ces opérations.

À ce jour, et depuis sa création, NCI a réalisé environ 120 dossiers. 72 entreprises sont toujours en cours d'accompagnement soit 113 millions d'euros de fonds levés, 75 millions d'euros investis et 35 millions d'euros remboursés aux souscripteurs.



La Normandie, une région au tissu économique dynamique. Ici, une vue de Rouen.

que la mise en œuvre du projet financé est conforme à ce qui a été prévu et que les résultats escomptés sont atteints. Mais si le projet ne fonctionne pas, il est aussi de notre responsabilité de faire réfléchir le dirigeant aux évolutions possibles...

L'accompagnement est donc l'essence de notre activité. Nous sommes là pour aider les entreprises à mieux comprendre l'environnement et pour leur donner les bons outils d'analyse, les moyens d'évoluer. Nous finançons aujourd'hui des projets de toute taille, de 100 000 euros à 5 millions d'euros et, demain, jusqu'à 10 millions d'euros (nouveau fonds disponible fin 2015).

En tant qu'acteur majeur et partenaire financier régional, la crise a-t-elle freiné vos participations ?

La conjoncture est et restera compliquée. Nous devons faire face à une mutation en profondeur des processus économiques. Cela accroît l'utilité de l'actionnaire financier. En effet, en phase de croissance, il est facile de développer son entreprise. Mais dans un environnement complexe, cela devient plus ardu, sauf si le dirigeant dispose d'un bilan solide et d'une vision stratégique claire et partagée avec ses cadres et ses actionnaires. Les entreprises de notre portefeuille sont plutôt dans cette configuration. Mais nous aimerions que l'État et les collectivités réduisent leurs charges sans freiner brutalement leurs dépenses, cela aiderait au dévelop-



Jean-Marc Buchet,
Directeur général de NCI.

„ Nous sommes actionnaires aux côtés des dirigeants. „

pement de bon nombre d'entreprises dont l'activité dépend de la commande publique.

Quel est le lien entre NCI et la Caisse d'Epargne Normandie ?

La CEN a toujours été très impliquée financièrement sur le territoire normand. Depuis 2001, elle nous a permis de financer la création et la transmission d'entreprises. Cet accompagnement est significatif et renouvelé. En effet, nous venons d'avoir la confirmation que la CEN allait financer notre prochain outil de capital-investissement (structure d'investissement sur une période de

10 ans). À ce titre, la CEN, comme d'autres souscripteurs, nous confie de l'argent que nous investissons dans les entreprises. Une fois que nous sortons du capital de l'entreprise, nous rendons l'argent investi à la CEN et aux autres souscripteurs, avec les plus-values. Nous sommes très satisfaits du partenariat avec la CEN et de son redéploiement vers les entreprises. Notre partenariat est de longue durée malgré les évolutions du monde économique. Nous bénéficions d'une écoute attentive de la Direction et nous avons toujours été soutenus financièrement.

NCI, société normandes à l'organisation innovante

Le métier d'investisseur en capital est très généraliste, il rencontre les chefs d'entreprise, il étudie les projets d'investissement, il suit les opérations juridiques, il analyse les tableaux de bords... Dans un monde de plus en plus spécialisé, Jean-Marc Buchet a choisi d'être entouré de spécialistes. Il a fait appel à des plateformes de

télémarketing pour faire de la prospection, à des prestataires externes pour faire les évaluations des entreprises... Puis, il a intégré des pôles de compétences : un pôle d'analyse financière, un pôle de suivi pour faire du contrôle et un pôle stratégie performances pour travailler la stratégie, la valider et améliorer la performance de l'entreprise.