

Les quatre révolutions qui ont fondé la renaissance de la Camif

Ancienne marque phare des instituteurs, le groupe s'est réinventé sur Internet dans l'équipement de la maison et croît de plus de 30 % par an

La Camif est morte, vive la Camif ! L'ancienne « Coopérative des adhérents à la mutuelle des instituteurs de France », fondée en 1947 par Edmond Proust et qui équipa des générations d'instituteurs, est en train de renaître de ses cendres. Le 27 octobre 2008, la société, numéro trois de la vente par correspondance derrière La Redoute et les 3 Suisses, déposait le bilan, victime d'une organisation dépassée et de la concurrence venue d'Internet. Début 2009, Emery Jacquillat, un jeune entrepreneur à la tête du site de literie Matelsom, reprend la marque au tribunal de commerce. La Camif nouvelle version redémarre avec une dizaine de personnes – ils étaient 570 un an plus tôt. Présente uniquement sur Internet et recentrée sur l'équipement de la maison, l'entreprise emploie 60 personnes et a atteint l'équilibre il y a un an. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 25 millions d'euros en 2013, en hausse de 32 %, et M. Jacquillat vise les 50 millions d'ici à 2015-2016, et 100 millions en 2018 ou 2019. Recettes d'un redémarrage réussi.

Le choix du tout-Internet

Pour la marque phare des fonctionnaires de l'après-guerre, qui a totalisé jusqu'à 21 magasins – contre 12 au moment de la liquidation –, c'est une petite révolution. Fini le catalogue de près de 800 pages tiré à 1 million d'exemplaires, qui coûtait chaque année 40 millions... De 30 % de ventes faites à l'époque sur le Web, « nous avons choisi de migrer à 100 % sur Internet. C'était brutal, mais c'était le seul créneau possible pour la Camif du XXI^e siècle », raconte M. Jacquillat. La structure est réduite au minimum : la relation client, l'informatique et la logistique ont été externalisés.

Dans le même temps, l'offre se concentre sur le mobilier, la literie et le linge de maison, au détriment du textile. « Trop ringardisant, à cause du look "institut Camif" », tranche M. Jacquillat. Cinq ans plus tard, l'enjeu est maintenant de s'adapter à l'usage des tablettes et autres smartphones. « Les personnes qui nous contactent par ce biais représentaient 1 % de la clientèle il y a deux ans, c'est près de 20 % aujourd'hui », indique le patron.

Fidéliser la clientèle

Cela a été l'un des premiers chantiers du dirigeant : regagner des clients. Lors de la liquidation, pour plusieurs milliers d'entre eux, toute trace de leurs commandes, pourtant dûment payées, avait disparu ! L'imposant fichier client, fort de 3,5 millions d'adresses et repris en même temps que la marque, a servi de point de départ. « Dès 2009, nous avons envoyé aux 25 000 clients lésés une carte de

Un redémarrage réussi

Nombre de clients En 2009, la Camif s'est relancée uniquement en contactant les 25 000 clients « lésés » par sa liquidation. Elle a depuis regagné 150 000 clients historiques et en compte aujourd'hui 300 000.

Nombre de salariés Dix personnes lors de la relance en 2009, 60 salariés aujourd'hui. Le centre d'appel Teleperformance de Niort emploie entre 100 et 150 personnes, selon l'activité, et l'entrepôt Geodis à Vernouillet (Eure-et-Loir), 15 à 30.

Chiffre d'affaires Les ventes ont atteint 25 millions d'euros en 2013, en croissance de 32 %. Les dirigeants visent 33 millions cette année et 50 millions d'ici à 2015 ou 2016.

JUSQU'À CE SOIR MINUIT ! -10% SUPPLÉMENTAIRES SUR LE

Camif.fr
Changeons le monde de l'intérieur.

Fabrication Française Séjour Canapés - Bureau Chambre Literie Linge de maison

CET ÉTÉ, PR LA FABRICATION
3000 produits fabriqués e

SOLDES

LES SOLDES D

Ensemble Miracle 2 EPEDA
4385,00€ 829,00€
Fabriqué à PERRIERS SUR ANDELLE

Aspirateur sac Silence Force ROW...
249,00€ 169,00€
Fabriqué à VERNON

MADE IN FRANCE

Un an après son dépôt de bilan, la marque est reprise début 2009 par Emery Jacquillat. La Camif n'est aujourd'hui présente que sur Internet. DR

remise à vie de 7 %. A ce jour, 40 % l'ont activée », indique M. Jacquillat. Il a aussi identifié 300 000 clients actifs, c'est-à-dire ayant passé commande dans les derniers vingt-quatre à trente-six mois. La moitié sont revenus. Pour les clients historiques sans adresse e-mail, la Camif a relancé de petits catalogues papier de 50 pages. Quant au magasin historique de Niort (Deux-Sèvres), transformé en showroom, il a rouvert en 2011.

La méthode a permis une transition en douceur : pour la première fois, en 2013, la Camif a davantage de nouveaux clients que d'anciens. Leur profil s'est rajeuni : la moyenne d'âge est de 45 ans, contre 55 à 60 ans auparavant. « Il s'agit le plus souvent de "CSP+", qui ont dans leur entourage un ancien client de la Camif », sourit M. Jacquillat.

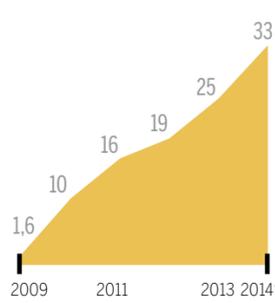
Pari du made in France

« Ce n'est pas juste un effet de mode, mais une tendance de fond », martèle le dirigeant. Convaincu qu'avec la crise, le client cherche à « consommer mieux, en donnant du sens à ses achats », il a résolu d'orienter la société vers le créneau du « durable ». Sa nouvelle signature : « Changeons le monde de l'intérieur »...

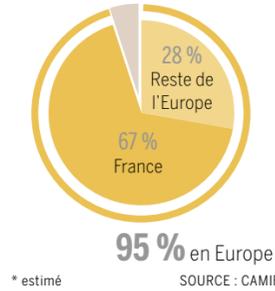
Concrètement, dans un secteur de l'ameublement où les importations d'Asie du Sud-Est sont devenues la norme, le groupe revendique 67 % du chiffre d'affaires fabriqué en France et 95 % venant d'Europe : Portugal, Espagne, Italie, Belgique... Le site propose aussi un service de « conso-localisation », qui permet à l'internaute de connaître l'origine des produits qu'il choisit.

Cette stratégie a un coût : « produire en France coûte environ 10 % plus cher » qu'en recourant aux fournisseurs traditionnels du secteur, avoue M. Jacquillat. Résultat :

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA CAMIF, en millions d'euros



ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES FOURNISSEURS, EN %



la Camif propose des canapés à 700 euros et des tapis à 100 euros. Utopique, à l'heure de la crise et du triomphe d'Ikea ? « Ce qui ne pardonne pas, aujourd'hui, pour une entreprise, c'est le manque de positionnement clair. Nous avons choisi un parti-pris fort », rétorque le patron.

Cette volonté s'étend aux partenaires de la Camif : le centre d'appel clients, géré par Téléperformance (100 à 150 personnes selon la saison), est implanté à Niort. « Nous aurions pu choisir le Maroc ou Madagascar, nous afficherions déjà un résultat positif de 3 % ! », souligne M. Jacquillat. Au lieu de cela, la Camif vise cette année l'équilibre financier, comme en 2013.

Pour accompagner cette croissance durable, le patron a fait entrer un fonds « d'impact » (à dimension sociale), Citizen Capital, qui détient 20 % du capital avec deux autres fonds. Le reste est réparti entre la famille Jacquillat (55 %) et Finalp, de la famille Fournier, propriétaire des cuisines Mobaalpa.

Relancer la marque

Désormais en ordre de marche, la Camif doit continuer à se faire connaître pour assurer sa pérennité. « Trop de gens ne savent pas encore que la marque s'est relancée », estime M. Jacquillat. Depuis 2012, le groupe mène régulièrement des campagnes de presse et sur Internet. Cette année, il a consacré 2 millions d'euros à une campagne de publicité à la télévision calée sur les dates des soldes. En revanche, pas de programme de fidélisation prévu pour l'heure : M. Jacquillat ne veut pas d'une carte classique. « Nous réfléchissons à un programme associé aux achats locaux de nos clients », explique-t-il. ■

AUDREY TONNELIER

VU D'AILLEURS

PAR JEAN-MICHEL CAROIT

Pirates en ligne des Caraïbes

SAINT-DOMINGUE, CORRESPONDANT

Qui l'emportera, la puce ou l'éléphant ? Une dispute, vieille de plus de dix ans, oppose les Etats-Unis à Antigua-et-Barbuda à propos des jeux et des paris en ligne, longtemps une industrie florissante dans ce micro Etat-insulaire des Caraïbes, peuplé de 85 000 habitants.

Après le vote par le Congrès américain de trois lois interdisant les jeux d'argent « offshore », soupçonnés de favoriser le blanchiment de l'argent des organisations criminelles, le gouvernement de l'île avait porté plainte devant l'Organisation mondiale du commerce (OMC), évaluant à plus d'un milliard de dollars (730 millions d'euros) par an le manque à gagner pour l'économie insulaire. L'OMC lui avait donné raison en 2004, estimant que les Etats-Unis avaient bel et bien violé l'Accord général sur le commerce des services (AGCS).

Mais face au refus de Washington de respecter cette décision, l'OMC a autorisé en 2007 Antigua-et-Barbuda à s'exonérer des brevets, copyrights et marques déposées américains à hauteur de 21 millions de dollars par an. Ratifiée en janvier 2013, cette autorisation a permis au petit archipel d'ouvrir un site de téléchargement de films, de musique et de logiciels américains sans rémunérer les ayants droit. Un pas qu'il n'a cependant pas osé franchir.

Fin 2013, des négociations entre les Etats-Unis et Antigua-et-Barbuda n'ont pas permis de trouver une solution à l'amiable. Le Bureau du représentant des Etats-Unis pour le commerce a fait

valoir, par une menace à peine voilée, que la mise en œuvre de ces sanctions « ne serait pas constructive et nuirait au climat d'investissement à Antigua-et-Barbuda ».

Dans son « discours du Trône » devant le Parlement, le 21 janvier, la gouverneure générale de l'archipel, Louise Lake-Tack, a rétorqué : « Notre industrie du jeu, naguère florissante, a été ruinée par les lois américaines », avant d'annoncer de prochains amendements à la législation de l'archipel sur les brevets, les copyrights et les marques déposées « pour appliquer les sanctions approuvées par l'OMC ».

Changement de ton

Les quinze pays de la Communauté des Caraïbes (Caricom) ont de nouveau appelé le 9 mai Washington à respecter la décision de l'OMC, lors d'une réunion à Georgetown, au Guyana.

La large victoire de l'opposition aux élections du 12 juin à Antigua-et-Barbuda pourrait cependant relancer la négociation. Le nouveau premier ministre, Gaston Browne, du Parti travailliste d'Antigua-et-Barbuda, s'est prononcé pour la reprise des discussions avec les Etats-Unis afin de « parvenir à un règlement négocié, juste, comme cela a été le cas avec les autres pays affectés » par la législation américaine.

En février, alors qu'il dirigeait encore l'opposition, cet ancien banquier avait critiqué « la gestion non transparente » du dossier par le gouvernement précédent, et mis en garde contre les « conséquences désastreuses » de probables mesures de rétorsion de Washington en cas d'ouverture d'un « site pirate » de vente de contenus américains. ■

Quiz veut griller la politesse à Kraft, Nestlé et à Coca-Cola

Solinet et Routin lancent une fiole de sirop ultraconcentré à transporter partout

La petite bouteille Quiz doit faire vite. Ce simili sirop lancé en juillet par Solinet, fabricant des bonbons Ricola et Mentos, et les établissements Morin, numéro deux du marché des sirops en France, espère griller la politesse à Kraft, Coca-Cola et Nestlé. Tout porte à croire que la jeune marque française sera très bientôt née.

Outre-Atlantique, les trois géants de l'agroalimentaire rencontrent le succès avec leur propre aromatisateur d'eau vendu aussi dans des bouteilles souples de petit format. Kraft leur a ouvert la voie aux Etats-Unis lors du lancement de Mio en 2011. Coca-Cola lui a emboité le pas sous ses marques Dasani et Minute Maid. Nestlé n'est pas en reste. Après les Etats-Unis et le Canada, le numéro un mondial de l'agroalimentaire vient de lancer ses fioles Nesfrut en Suisse. Outre-Manche, Britvic, maison mère de Teisseire, s'est aussi lancée à l'assaut de ce nouveau marché fin 2013. Et prépare le lancement de cette nouvelle boisson sous la marque Teisseire en France. Ce sera pour décembre.

Quiz bénéficiera-t-il de la prime au premier entrant ? « Quelques mois d'avance peuvent faire la différence », répond Damien Heiblig, responsable des ventes de boissons sans alcool chez Système U. Les dirigeants de Quiz veulent aussi croire à sa bonne étoile. « En France, le marché du sirop est toujours en croissance : +5 % en volume et +6 % en valeur. Et c'est la boisson la plus bue devant les sodas », rappelle Olivier Lecœur, président de Routin, fabricant de sirops fondé en 1883 à Chambéry. Il reste à modifier les habitudes des Fran-

çais, qui, tous, ont un bidon de sirop au fond du placard de leur cuisine. Avec une formule ultraconcentrée, faiblement calorique et aux arômes naturels (2,95 euros), Quiz espère imposer sa bouteille de 50 ml dans les sacs à main des femmes pour leur faire redécouvrir l'eau aromatisée au bureau ou au restaurant sans avoir à acheter une bouteille d'eau.

Alternative aux sodas

Au passage, elle pourrait séduire tous ceux qui peinent à avaler la quantité d'eau que recommandent les nutritionnistes. L'argument a déjà fait mouche aux Etats-Unis. Dans ce pays où la lutte contre l'obésité est une cause nationale, ces petites bouteilles baptisées *Water Enhancer Drops* (« Exhausteur d'eau en gouttes ») sont présentées comme une alternative diététique aux sodas. Ce marché aurait crû de 85 % en 2013 pour atteindre 419 millions de dollars (306 millions d'euros), d'après le cabinet d'études Zénith International. « Il devrait atteindre 800 millions de dollars en 2015 », rapporte M. Jacobberger.

Qu'en sera-t-il en France ? Solinet (300 millions d'euros de chiffre d'affaires) et Routin (60 millions) espèrent vendre 3 millions de bouteilles Quiz d'ici à janvier 2015 et générer 10 millions de chiffre d'affaires chez les distributeurs. Toutes les enseignes s'intéressent à ces formules ultraconcentrées pour des raisons... fiscales. A terme, l'adoption d'une écotaxe pourrait grever le coût du transport routier, et inciter les enseignes à privilégier des petits formats, moins lourds. ■

JULIETTE GARNIER