

LE NOUVEAU

# Management

MARS 2015 ▶ management.fr ▶ 4,90€

## START-UP

SENSEE, CAPITAINE TRAIN, ORNIKAR... LES RECETTES DES FLIBUSTIERS DU NET

## EASYJET

CONFESSIONS D'UNE PATRONNE DE CHOC

**TIM COOK**  
PDG D'APPLE  
COMMENT IL  
A FAIT OUBLIER  
STEVE JOBS

# ÊTRE UN BON ADJOINT, ÇA PAIE!

... À CONDITION DE  
NE PAS LE RESTER  
ÉTERNELLEMENT

**+**  
APPRIVOISER  
UN NOUVEAU BOSS  
EN SEPT LEÇONS

LVMH  
LE LABO SECRET  
OÙ S'INVENTE LA  
BEAUTÉ DE DEMAIN

COACHING  
BRILLETZ À  
LA MACHINE  
À CAFÉ

BEL : 5,10 € - CH : 7,90 CHF - CAN : 9,95 CAD - D : 5,50 € - ESP : 5,50 € - GR : 5,50 € - LUX : 5,10 € - PORT. CONT. : 5,50 € - DOM Avion : 6,30 € - MAY : 6,80 € - Maroc : 50 DH - Tunisie : 5,5 TND - Zone CFA Avion : 4 500 XAF - Zone CFP Avion : 1 500 XPF

L 12799 - 228 - F - 4,90 € - RD



# QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR SAUVER LA CAMIF?

Donné pour mort en 2009, le «grand magasin des fonctionnaires» renaît de ses cendres grâce au pari un peu fou d'un ancien patron de start-up.

PAR PAULINE DARASSE

**O**ctobre 2008 fut meurtrier pour la vente par correspondance (VPC). La même semaine, en effet, où 672 salariés de La Redoute se retrouvent sur le carreau, la Camif se déclare en cessation de paiement.

À la dérive depuis des années, la coopérative créée en 1947 pour équiper les instits accumule alors 18 millions d'euros de pertes pour la seule vente aux particuliers. Lorsque la liquidation judiciaire est prononcée par le tribunal de commerce de Niort, on ne se bouscule pas pour la reprendre ! Personne ne veut se risquer à monter dans un bateau qui coule sous les coups de boutoir d'Internet et des champions du meuble, Ikea, But et consorts.

Un jeune entrepreneur, pourtant, s'y intéresse. Emery Jacquillat, 35 ans, a créé, dix ans plus tôt, un site de ventes de matelas, Matelsom, à une époque où l'e-commerce était balbutiant. Cet HEC connaît bien la Camif, qui réalise un quart de son chiffre d'affaires avec la literie. Il se porte candidat, mais le dossier est compliqué – il s'agit d'une coopérative. Surtout, le pari n'est-il pas déraisonnable ? L'avenir de la VPC à l'ancienne semble compromis, avec ses gros catalogues à plusieurs dizaines de millions d'euros, ses modes de fonctionnement ultracoûteux et de plus en plus dépassés sur des marchés avides d'instantanéité... ●



EMERY JACQUILLAT, PDG DE CAMIF-MATELSOM

## TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

**1. Accepter la liquidation judiciaire et acheter seulement la marque**

**L'**adage selon lequel «une marque ne meurt jamais» vaut largement pour la Camif. La Coopérative d'achat des adhérents de la mutuelle des instituteurs de France, créée en 1947 pour aider les instits à se meubler, garde une cote d'amour élevée. Racheter uniquement la marque, puis relancer l'entreprise débarrassée de ses scories ? Tentant, malgré de prévisibles complications juridiques et sociales...

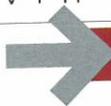
**2. Miser sur le multicanal, avec un catalogue papier et un site marchand**

**D'**autres l'ont fait, pourquoi pas la Camif ? À la fin des années 2000, malgré la suprématie du Web, les poids lourds de la VPC comme La Redoute ou les 3 Suisses gardent envers et contre tout leurs catalogues ou *big books*, des pavés de 1 000 pages. Et conservent une offre très large, digne d'un bazar, des vêtements à l'électroménager, aux matelas et au petit mobilier. Ce qui suppose quand même d'avoir les reins très solides.

**3. Se concentrer sur Internet et prendre la concurrence à contre-pied**

**C**réer le décalage par rapport à ses concurrents... Une bonne stratégie sur le papier, mais une vraie gageure quand le marché global est lui-même en grande difficulté. La part des vécipistes traditionnels ne cesse de faiblir au point de peser moins de 40% dans les ventes de textile. Et tout miser sur l'e-commerce quand l'âge moyen de la clientèle est de 55 ans, est-ce bien réaliste ?

PHOTO: J. CHATIN/EXPANSION/REA



# IL CRÉE UNE ENSEIGNE DE MEUBLES 2.0 sans rien sacrifier de l'esprit militant

**EN CHIFFRES**

**280**

fournisseurs, dont 70% sont français.

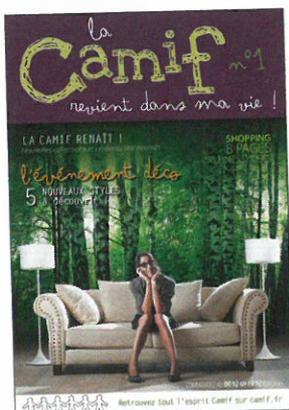
**400 000**

euros de résultat net positif en 2014 pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros.

**50**

salariés, dont 33% sont originaires de l'ancienne Camif.

Source: Camif



**CATALOGUES NEW LOOK**

Pour amorcer une transition en douceur vers Internet, le catalogue fait peau neuve en 2010, avec une pagination réduite et une approche plus magazine, centrée sur la décoration et les styles de vie.

**E**n 2010, Anne-Laure Maison, designer, photographe, vidéaste, s'est immergée pendant trois mois, en tant qu'artiste en résidence, dans les locaux de la Camif, à Niort. Sa mission : créer du lien entre des salariés traumatisés par la faillite récente de leur entreprise. Elle commence par jouer avec l'intensité lumineuse des lettres du néon «service après-vente» qui trône à l'entrée pour faire ressortir le mot «rêve». Mais personne ne le remarque ! Alors, elle scotche au sol un ruban rose qui relie tous les bureaux. Une invitation à se parler, au lieu d'envoyer un e-mail à son collègue assis à deux mètres. Elle va ainsi multiplier les initiatives symboliques tout au long de sa résidence. «C'était mon idée pour que les gens s'ouvrent au changement», raconte Emery Jacquillat. Quand il s'est porté candidat, en 2008, à la reprise de la Camif, le jeune entrepreneur n'a pas encore accumulé les prix de management. Il est juste animé par un esprit d'entreprise hors du commun et a réussi le lancement d'une start-up, Matelsom, première société de vente de matelas par téléphone en 1995, passée ensuite sur Internet.

**DIX REPASSEUSES À PLEIN TEMPS.** Avec la reprise de la Camif, c'est un sacré défi qu'il doit relever. Le 27 octobre 2008, la vieille dame de 60 ans a été mise en liquidation judiciaire, laissant 568 salariés sur le carreau. Un choc pour les 60 000 habitants de Niort, berceau de l'entreprise, et pour ses 300 000 clients actifs, dont la moitié sont des sociétaires engagés au capital de la coopérative. A ses heures de gloire, la Camif a pesé jusqu'à 680 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais l'époque n'est plus porteuse pour les mastodontes de la VPC, et même le leader du secteur, La Redoute, commence à piquer du nez.

Derrière la marque mythique, Emery Jacquillat découvre l'ampleur des dégâts : «En arrivant à Niort en octobre 2008, j'ai compris pourquoi la Camif était morte. Il y avait dix repasseuses à plein temps, juste pour avoir des produits sans plis sur les photos ! Tout se faisait en interne.» Et de décrire l'immense bâtiment stalinien, avec ses bureaux fermés, séparés par de grands couloirs opaques. Il réussit



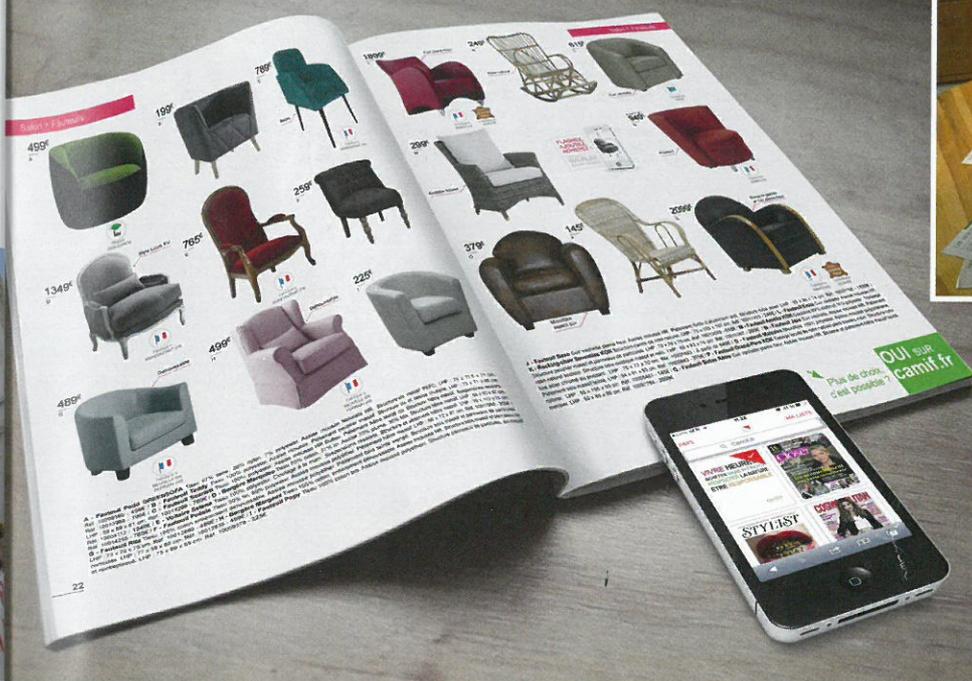
**UNE COOPÉRATIVE SOUS TENSION**

Jusqu'à sa liquidation judiciaire en 2008, la Camif a vécu une lente dérive, avec pas moins de quatre plans sociaux en huit ans.

quand même à réunir les 10 millions d'euros nécessaires pour éponger les dettes, notamment en gagnant la confiance d'un fonds d'investissement – une première pour une coopérative militante comme la Camif – et des banques. La Région Poitou-Charentes, présidée par Ségolène Royal, apporte sa garantie.

«Il fallait un projet positif pour le territoire», analyse a posteriori le patron de la Camif, qui s'était engagé à maintenir les emplois sur place. Et si celui qui aime employer le mot «agilité» pour qualifier ce qui faisait le plus défaut à l'entreprise prévoit d'externaliser certaines compétences, il obtient que ses nouveaux prestataires s'installent à Niort avec leurs équipes. Chargés de réveiller le fichier des 3,5 millions de clients arrivés dans la corbeille de la mariée, les 150 salariés de Teleperformance quittent ainsi la région parisienne. Jacquillat fait également venir les 50 employés de Matelsom et emménage lui-même avec femme et enfants dans la ville des mutuelles d'assurance.

**SAUVER LES MEUBLES!** Dans le même temps, le nouveau patron amorce un virage stratégique radical. Avec quatre ans d'avance sur ses concurrents, il décide d'enterrer le gros catalogue. Exit donc le *big book*, imprimé



### SAUT TECHNOLOGIQUE

Après le Minitel (ci-dessus), le catalogue «connecté» (à g.) : une appli mobile identifie les produits et renvoie au site Internet.



### MADE IN FRANCE

Le patron sillonne le pays à la rencontre des fournisseurs. Ici, le fabricant de meubles Esat le Hameau, à Pau.

deux fois par an à 1,5 million d'exemplaires ! Sa fabrication coûtait une fortune (40 millions d'euros) et figeait les produits et les prix pendant six mois. Autant dire une éternité. La Camif devient camif.fr. et se recentre sur le seul ameublement. Pour les vêtements ou les machines à laver, les consommateurs s'adressent désormais à H & M ou Darty.

C'est bien sûr tout le fonctionnement du vépéciste vieillissant qui s'en trouve bouleversé. Afin de raccourcir les délais entre la production et la livraison, la logistique est confiée à Geodis. Et pour réduire les coûts, la taille de l'entrepôt de Vernouillet (Eure-et-Loir) est limitée à 6 000 mètres carrés, quand La Redoute s'étend encore sur plus de 40 000 mètres carrés. La Camif parvient à limiter ses stocks à 50% des produits, le reste étant livré directement au client par le fournisseur.

**«CONSOLOCATION» ET ÉCOLOGIE.** Le client, justement, il fallait ne pas le perdre en route ! Le repeneur a l'idée de créer un blog pour entamer le dialogue avec les 25 000 foyers dont les commandes n'ont jamais été honorées à cause de la faillite. A titre de dédommagement, il leur propose une carte de remise de 7% valable à vie ! Et ça marche : les sociétaires renouvellent leur adhésion en masse. Ce qui ne peut qu'encourager Emery Jacquillat à maintenir l'esprit militant de l'enseigne. Son combat, désormais ? La consolo-

cation. «Les gens veulent être mieux informés sur ce qu'ils achètent, ils tiennent à savoir où et par qui les produits ont été fabriqués», répètent les responsables de la Camif sur tous les tons. Depuis 2012, une série de reportages vidéo postés sur le site décrivent les coulisses de la fabrication et entraînent le client dans les cuisines d'un fabricant de planchas à Niort ou d'un producteur de chaises dans les Landes. Les fournisseurs, tous français bien sûr, s'adressent à des consommateurs fiers de réduire l'empreinte carbone grâce à leurs achats.

**CATALOGUE CONNECTÉ.** L'édition papier a survécu à la vague digitale, mais elle est désormais entièrement connectée et ne ressemble plus en rien à ses ancêtres. On peut ainsi identifier les images à l'aide d'une application mobile qui renvoie directement au site Internet. Le Shazam du meuble est né ! L'édition de janvier dernier a été tirée à seulement 120 000 exemplaires, et un quart de sa pagination porte sur ces fameux fabricants français auxquels Emery Jacquillat va rendre visite pour la deuxième année consécutive en juin prochain. Dans ce tour de France original, le patron de la Camif invite les clients à le rejoindre dans les usines pour participer à des ateliers où ils pourront, par exemple, «imaginer le dressing de demain». Pas étonnant pour un entrepreneur qui veut inventer le commerce du futur ! ●

### À RETENIR

**A** la fin de la décennie précédente, la Camif est moribonde. Seul un entrepreneur dans l'âme peut croire en l'avenir d'une coopérative qui a bâti son succès sur les enseignants de la génération baby-boom. Le créateur du site de literie Matelsom, Emery Jacquillat, la reprend pour 1 million d'euros et change tout. La Camif devient un site Internet de meubles avec une approche écolo.