

NIORT**... “ La Camif a été suicidée... ”**

D'où est née l'idée de l'enquête ? Thierry Weber. « Quand l'entreprise a été liquidée, je me suis dit : le vent de l'Histoire va passer, on va enterrer tout ça. J'ai senti le besoin d'une quête de vérité, d'analyser les causes profondes de ce qui s'était passé. » Ce n'est pas la crise qui a tué la Camif. Alors, c'est quoi ? « La grande explication, c'est que dans les vingt dernières années, la Camif a pris ses distances par rapport au modèle de consommation et aux valeurs qui étaient les siens, et a recherché la banalisation. Dans la vie de la Camif, je distingue trois périodes. De 1947 à 1977, le temps des pionniers militants avec des dirigeants tous issus du sérail de la MAIF. De 1977 à 1988, le temps de la consolidation. Et de 1989 à 2008, le temps des mercenaires. Un président, issu de l'Éducation nationale mais pas du sérail historique, embauche un directeur général venu de l'extérieur qui s'éloigne du modèle. Première grande erreur : alors que le mobilier était la “ vache à lait ” de la Camif, on met en avant le textile pour se positionner face aux 3-Suisses et La Redoute, sans comprendre que les vrais concurrents de la Camif, c'est Darty ou Castorama, pas les autres sociétés de vente par correspondance. » On a l'impression d'un

navire qui passe son temps à donner de grands coups de barre stratégiques, sans cap suivi. « L'illustration, c'est quand le directeur général décide de multiplier les références textiles, ce qui oblige à investir dans l'extension de l'entrepôt. Le temps que ce soit fait, une fois l'investissement réalisé, on revient en arrière et on divise par deux les références textiles. Le summum, c'est 1998, quand le nouveau président décide qu'il faut doubler le chiffre d'affaires en trois ans. On accélère une spirale infernale. On veut ouvrir 21 magasins en trois ans ! Le résultat, c'est quoi ? On fait tout très vite, on va chercher des gens de Conforama ou But qui n'ont pas les valeurs de la Camif, on prend tous les fonds de commerce qui passent et on se retrouve avec des magasins dans des zones commerciales très mal placées. Trois ans après, on a siphonné tous les fonds propres. Déjà depuis 1986, les charges augmentaient plus vite que le chiffre d'affaires. Mais la Camif disposait d'une masse de trésorerie dont les résultats financiers cachaient les problèmes. En s'éloignant du modèle, on a cassé l'outil. La Camif a été suicidée. » Lors de la première grande crise en 2000, pouvait-elle encore être sauvée ? « Les dégâts étaient trop importants pour continuer avec le même

périmètre. Il aurait fallu réduire énormément la voilure. Les syndicats s'y sont opposés. Et le conseil d'administration ne l'a pas fait. Pour les administrateurs, le débat était cornélien : tous étaient syndicalistes ou anciens syndicalistes enseignants. On peut comprendre qu'ils aient eu de la difficulté à amputer le malade d'une jambe pour le guérir. » N'est ce pas la limite du modèle Camif que vous défendez ? « On peut défendre le modèle en le faisant évoluer. C'est ce qu'a réussi la MAIF. On voit de très grandes réussites dans l'économie sociale, à l'échelle française ou européenne. Le groupe coopératif Mondragon, en Espagne, est le septième groupe industriel. Le groupe Migros est la plus grande entreprise de distribution en Suisse. » « Camif, le défi inachevé », Thierry Weber, éditions du Velours 250 pages, 18,20 E.