

QUAND L'ENTREPRISE REMPLECE DES BÉNÉVOLES PAR DES PROFESSIONNELS HISTOIRE DE LA VALORISATION ET DE LA DÉVALORISATION DU RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS CAMIF

Le développement de la Camif, coopérative de consommation des instituteurs, doit beaucoup à son réseau de délégués bénévoles présents dans chaque département français. De 1947 à la fin des années 1960, ces bénévoles qui s'acquittaient de nombreuses missions tant logistiques que commerciales ont grandement contribué au succès de l'entreprise. Mais avec la professionnalisation de la Camif, cette précieuse ressource est progressivement abandonnée...

Par **Benoît DEMIL** et **Xavier WEPPE*** (1)

Les ressources qu'une organisation contrôle lui permettent de se développer. Le cas échéant, certaines ressources dites stratégiques, qu'il s'agisse d'actifs matériels ou immatériels, permettent de générer des performances exceptionnelles sur la moyenne période. Cependant, l'identification et la possession des ressources susceptibles de produire un tel avantage concurrentiel ne sont pas suffisantes. Une fois celles-ci contrôlées par une organisation, des routines doivent se mettre en place pour utiliser au mieux ces ressources et en retirer ce que Penrose (1959 : 22)

désigne comme des services, c'est-à-dire des *inputs* qui entrent dans un processus de production aboutissant à placer des offres (de services ou de biens) sur un marché. La nécessité d'approfondir l'étude des actions sur et avec les ressources – qu'elles soient stratégiques

* IAE de Lille - LEM (UMR 8179).

(1) Remerciements : Un grand merci à Brigitte Pïpon, directrice des Archives départementales des Deux-Sèvres, et à Armelle Dutruc, chargée d'études documentaires aux Archives départementales, pour leur accueil et leur soutien dans ce projet au long cours.

ou non – apparaît nécessaire pour un courant qui s'est jusqu'à récemment peu préoccupé de l'orchestration et du développement des ressources : "A relatively overlooked assumption in the RBV is that firms know how to leverage their resources to gain competitive advantage, which in turn can lead to superior performance (Barney, 1991)" (NDORFOR *et al.*, 2011 : 642). Étudier dans le temps comment les managers apprennent à utiliser et à exploiter des ressources stratégiques n'offrant que des potentialités d'usage (EASTERBY-SMITH et PRIETO, 2008) permet de relativiser l'importance de la ressource stratégique *per se* et de redonner de l'importance à l'action et à l'interprétation managériale. L'évolution unique de chaque firme est alors le résultat des interactions entre des managers, des ressources et les services rendus par ces dernières. C'est ce processus d'exploitation des ressources que nous étudierons dans cet article, à travers l'histoire de la Camif (2). Au-delà de l'intérêt historique du cas (3), nous analysons en particulier les services rendus par le réseau de délégués et de correspondants départementaux de la Maaif (4) sur lequel cette entreprise a appuyé son développement, depuis sa création (en 1947) jusqu'aux années 1960, durant lesquelles la professionnalisation de l'entreprise entraîne un moindre rôle de ces bénévoles. Cette analyse repose sur deux sources principales d'archives récupérées par les Archives départementales des Deux-Sèvres (sises à Niort) lors de la liquidation (5) de l'entreprise (en octobre 2008). La première est constituée des comptes-rendus des assemblées générales des sociétaires (AG dans la suite de cet article) qui se tiennent une fois par an, lors des AG de la Maaif. Notre seconde source reprend les comptes-rendus de conseils d'administration (CA, dans la suite de cet article). Si les AG donnent essentiellement une photo de l'exercice écoulé (décisions prises et résultats obtenus), les CA permettent de saisir les débats qui ont lieu entre administrateurs et dirigeants sur la marche de l'entreprise. Au total, sur les trente premières années de l'entreprise, ce sont environ 2 000 pages que nous avons analysées.

Notre article débutera par un retour sur la création de la Camif et sur ses premières années d'existence. Nous mettrons ensuite en évidence la multiplicité des rôles que les délégués ont joués dans le développement de l'entreprise. Notre analyse porte sur la complémentarité

entre cette ressource humaine et le développement de l'organisation.

LA NAISSANCE DE LA CAMIF, PETITE SŒUR DE LA MAAIF

Il serait difficile d'évoquer la création et le développement de la Camif sans évoquer la Maaif, bien qu'il n'existe, juridiquement, aucun lien capitalistique entre les deux (6). Ces deux organisations voient en effet le jour grâce aux mêmes hommes, des instituteurs issus de milieux populaires, en majorité de villages des Deux-Sèvres et de Vendée, et baignant dans un même milieu laïque et républicain, syndical et politique, proches ou adhérents des partis socialiste et communiste (CHAUMET, 1998). Partageant un même terreau idéologique, l'idéal de ces hommes s'ancre dans une volonté de lutter contre le capitalisme de l'époque et dans l'idée qu'une vision de la société doit s'incarner dans la forme qu'y prennent les échanges commerciaux (FURLOUGH, 1991). La coopérative de consommation et la mutuelle permettent ainsi d'éliminer des intermédiaires accusés de profiter indûment de marges disproportionnées aux dépens de fonctionnaires qui avaient vu leur pouvoir d'achat sévèrement amputé par la crise des années 1930. C'est sur ces bases idéologiques que ces instituteurs créeront la Maaif, en 1934, à Fontenay-le-Comte, avant que celle-ci ne déménage à Niort en 1935 (7). Dès 1939, et malgré les campagnes de dénigrement des compagnies d'assurance, la nouvelle organisation comptait déjà plus de 35 000 sociétaires en leur proposant des tarifs d'assurance automobile moins élevés que ceux des assureurs privés. L'expansion de la Maaif reprendra dans l'après-guerre : elle atteindra les 100 000 sociétaires dès 1954 et le million d'adhérents en 1979. Peu de temps après la création de cette mutuelle, ses dirigeants projetaient de créer une caisse de solidarité pour les adhérents de la Maaif qui subissaient des accidents sans tiers ou dont le tiers n'était pas couvert lui-même par une assurance (8). La création d'un « *centre d'achat qui commercialiserait non seulement les accessoires automobiles, mais tout ce qui peut être utile dans un ménage* » (*Histoire de la Maif*, 1984) était envisagée

(2) Coopérative des Adhérents à la Mutuelle des Instituteurs de France.

(3) Beaucoup d'organisations du monde enseignant ont déjà fait l'objet de travaux historiques, tels que la FEN (BRUCY, 2003), la MGEN (DREYFUS et LAXALT, 2006) ou la MAIF (CHAUMET, 1998). Mis à part un livre récent d'un ancien cadre *marketing* de la Camif (WEBER, 2011), aucun travail académique n'a porté sur cette organisation.

(4) La Maaif (Mutuelle d'Assurance Automobile des Instituteurs de France), créée en 1934, deviendra la Maif en 1966 lorsque son objet ne se limitera plus à la seule assurance automobile.

(5) Il s'agit en réalité de la liquidation de Camif Particuliers, la principale filiale du groupe Camif SA.

(6) Néanmoins, jusque dans les années 1960, le PDG de la Maaif assume statutairement la direction de la Camif, et trois postes d'administrateurs sur onze de la Camif sont réservés à des administrateurs de la Maaif.

(7) Au-delà de la Camif, d'autres entreprises se constitueront dans le sillage de la Maaif : la Maaaf assurera les artisans, la Macif, les commerçants et les industriels, la Matmut, les travailleurs mutualistes, et enfin, la Smacl, les collectivités locales.

(8) L'obligation pour tout conducteur d'assurer son véhicule n'a en effet été imposée en France qu'en 1958. Avant cette date, un conducteur pouvait donc subir des préjudices importants sans recevoir aucun dédommagement.

par les fondateurs de la Maaif dès 1938, avec l'idée que ce centre reverserait une partie de ses excédents pour abonder la caisse de solidarité de la mutuelle. L'arrivée de la Seconde Guerre mondiale repoussait à plus tard ce projet, qui allait s'incarner dans la Camif. En avril 1947, après avoir relancé l'activité de la Maaif, les statuts de la Coopérative des Adhérents à la Mutuelle des Instituteurs de France sont établis lors de l'assemblée générale de la Maaif à Lyon. Le comité fondateur (dont les membres sont pour l'essentiel ceux qui avaient créé et animé la Maaif et qui se retrouveront pour la plupart administrateurs de la Camif jusqu'au milieu des années 1960) désigne Edmond Proust en qualité de Président (9). Déjà à l'origine de la Maaif, celui-ci incarne le parcours typique d'un instituteur de village passé par l'école normale, proche de la SFIO sans y avoir adhéré, membre du puissant Syndicat National des Instituteurs (10), marqué du coin de la laïcité et du pacifisme, après les expériences de deux guerres (TOUCAS-TRUYEN, 2005). La coopérative est dotée d'un capital initial modeste de 30 000 francs correspondant à la souscription de cent actions, mais elle bénéficie de locaux que lui prête sa « grande sœur » ainsi que de la prise en charge de ses frais de personnel par celle-ci. Elle s'adresse uniquement aux sociétaires de la Maaif (eux-mêmes obligatoirement enseignants dans l'enseignement public) pour leur proposer des articles, même si, dans un premier temps, « c'est un peu plus cher qu'ailleurs ». Ses excédents viendront abonder la caisse de solidarité de la mutuelle, à partir de 1951, la coopérative ayant engrangé ses premiers bénéfices.

Étant donné la modicité de ses ressources, la Camif met initialement en place trois canaux de distribution. Son magasin à Niort, qui sert également de lieu de stockage des marchandises, lui assure des ventes au comptoir au niveau régional et lors de « pèlerinages » d'enseignants partant ou revenant de vacances. En 1951, près de 25 % de son chiffre d'affaires est toujours assuré par ce canal, même si cette proportion décroîtra par la suite. Pendant ses premières années, pour pallier l'absence d'un réseau de magasins, la Camif édite également un bulletin (non illustré) listant les offres de produits. D'abord édités au rythme de un par an, puis trimestriellement, ces bulletins deviennent de véritables catalogues à partir de 1949. Ces supports de vente à dis-

tance auxquels sont adjoints des bons de commande, permettent de passer des commandes directement auprès de fournisseurs sélectionnés dans chaque département sans que l'entreprise prenne en charge la logistique ou le stockage des marchandises, mais cette solution n'est pas sans présenter certains inconvénients en termes de délais et de qualité. La Camif perçoit alors une commission sur ces ventes. Sur la période étudiée, celles-ci représentent environ 40 % de son chiffre d'affaires. Enfin, les bulletins, puis les catalogues, permettent de vendre par expédition directe à partir des entrepôts de Niort où sont stockées les marchandises. Si le contrôle de la qualité et des délais est alors beaucoup plus étroit, ce canal nécessite un fonds de roulement important et de vastes locaux, dont l'entreprise ne disposera pas avant le début des années 1960.

DES DÉBUTS DIFFICILES DANS L'APRÈS-GUERRE

La Camif se développe modestement dans les années 1950, mais voit son activité décoller dans les années 1960, profitant à plein des Trente Glorieuses qui s'amorçaient et qui allaient entraîner une croissance du nombre des enseignants et de leur pouvoir d'achat (FOURASTIÉ, 1979). La catégorie des instituteurs et des professeurs fait partie des groupes sociaux connaissant alors la plus forte croissance avec des effectifs multipliés par 5 pour le nombre de professeurs sur la période 1954-1979 et par 3, pour les instituteurs. Sur la période, le nombre des élèves passe, quant à lui, de 4,8 millions en 1947 à 8,9 millions en 1968, tous niveaux d'enseignement confondus (FOURASTIÉ, 1979 : 112)).

Durant ses premières années d'existence, la coopérative pâtit moins d'une concurrence d'autres vendeurs à distance que d'un contexte macro-économique difficile. Les entreprises du secteur de la vente à distance (VAD) ne se structureront en effet qu'à partir de la fin des années 1950 (11). Jusque-là, le secteur se compose essentiellement de petits distributeurs, dans de multiples secteurs (12), voyant dans la vente par catalogue une façon d'élargir leur marché local et de toucher une population française encore essentiellement rurale (CARILLON, 1984). Cependant, ce secteur

(9) Sur la période considérée (1947-début des années 1970), la Camif connaîtra trois présidents : Proust (1947-1956), Coubrat (1957-1962) et Gay (1963-1975).

(10) Le SNI se retrouvera « au cœur d'un puissant réseau de gestion du quotidien des instituteurs, dont la Maaif et la Mgen constituaient les plus beaux fleurons » (BRUCY, 2003, p. 19).

(11) Le premier syndicat professionnel, le Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance (SEVPC), verra le jour en 1957. Jusqu'au début des années 1960, il ne regroupera qu'une vingtaine de membres.

(12) La vente par catalogue se développe d'abord dans l'édition et la distribution de livres à partir du XV^e siècle, pour s'élargir ensuite à tout type de commerce, au XVIII^e siècle (comme la mode, les produits pharmaceutiques, les outils, les graines, les instruments de musique (CARRILLON, 1984)). Il faudra attendre la fin du XIX^e siècle pour voir émerger les gros catalogues que nous connaissons aujourd'hui, cette évolution étant liée au développement des réseaux ferrés et routiers. L'institutionnalisation d'un secteur de la VAD à proprement parler ne commencera qu'à partir du milieu du XX^e siècle avec des entreprises dédiées uniquement à ce type de commerce.

émergent comprend déjà quelques grosses entreprises productrices qui cherchent, en aval, à maîtriser leur distribution (notamment dans le textile, à partir des années 1920 et 1930, avec Les Trois Suisses ou La Redoute, ou dans les objets métalliques comme Manufrance, dès 1885) et quelques entreprises du commerce cherchant à diversifier leurs modes de distribution (comme Le Bon Marché ou les Galeries Lafayette) (DESAEGHER et SIOUFFI, 1993). Les premières ne vont commencer à élargir leurs offres au-delà de leurs activités d'origine qu'à partir des années 1950, quand les seconds se cantonneront généralement à voir dans la vente à distance un canal additionnel de vente qui leur permet de toucher un marché national, voire international. Le seul concurrent qui occupe le même positionnement que la Camif apparaît être Manufrance, avec son « Tarif-Album » (13) qui couvrait toutes les catégories de produits d'aménagement de la maison et de loisir (BESSE, 2010).

Si les débuts modestes de l'entreprise ne sont pas liés à une concurrence particulièrement féroce, la jeune coopérative doit cependant affronter un contexte macroéconomique difficile, que ses archives évoquent abondamment. Les problèmes d'approvisionnement de l'après-guerre rendent en effet difficile la recherche de fournisseurs et plus encore la sélection de fournisseurs qui soient fiables et capables de livrer dans les délais des produits de qualité (14). Il s'ensuit que les articles proposés le sont d'abord au coup par coup en fonction des opportunités d'approvisionnement et que le nombre des références offertes par la Camif restera longtemps modeste (15). Certains fournisseurs refusent en plus de travailler avec la Camif en raison des convictions militantes qu'elle affiche et de crainte de concurrencer leurs propres distributeurs. À ces difficultés avec les fournisseurs, il faut ajouter des taux d'inflation qui dépassent régulièrement les 10 % annuels jusqu'à la fin des années 1950, ce qui rend l'affichage et le calcul des prix de vente problématiques pour une entreprise qui vend en partie ses produits sur catalogue. Dans ces conditions, une marge sur les ventes calculée trop juste, et l'exercice devient déficitaire. Enfin, dernière faiblesse dans cette aventure, Edmond Proust et ses collègues n'ont aucune expérience de la distribution puisque tous les membres du CA de la Camif sont issus du

monde enseignant et du mutualisme. Le commerce est pour eux une nouvelle activité qui se révélera être bien plus complexe que l'assurance.

LE RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS CAMIF AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATIVE

Par delà les trois canaux de distribution qu'elle va utiliser, la Camif va s'inspirer de l'organisation de la Maaif pour bâtir un réseau de délégués qui se révélera décisif pour son développement. En 1934, Edmond Proust décidait en effet de bâtir des sections départementales pour entrer en contact avec les enseignants et établir leurs polices d'assurance (*Histoire de la Maaif*, 1984). Les buts précis qui leur étaient assignés comprenaient la « propagande », le contrôle du bien-fondé des adhésions (16) et la liaison générale entre les sociétaires et les organes de direction. Initialement limitée à un seul délégué par département, la section recevait mandat du conseil d'administration de la mutuelle pour vendre ses produits et représenter l'entreprise. Ce réseau s'étoffera avec la croissance de la Maaif et bientôt, dans chaque département, un délégué départemental (DD) coordonnera l'action de plusieurs correspondants départementaux (CD). Les délégués Camif sont recrutés parmi les militants des délégations Maaif et la majorité d'entre eux assumeront même les deux charges. C'est ce réseau de plusieurs centaines de militants bénévoles (17) que la Camif utilisera pour lui assurer un maillage étroit du territoire et une présence au plus près des sociétaires. Dans l'esprit du premier président de la Camif, ce réseau d'excellents « agents d'assurance » sera en effet pour la Camif un réseau « d'excellents agents commerciaux ».

Outre la volonté de ses fondateurs, ce réseau est une des rares ressources dont dispose l'entreprise à sa création. En effet, la Camif ne bénéficie alors pas de ressources financières élevées, si ce n'est celles apportées par ses sociétaires. Elle ne possède pas de savoir-faire particulier dans la VAD et ne bénéficie d'aucune renommée ou image de marque, à ses débuts ; pire, elle s'attire plutôt l'hostilité des producteurs. Enfin, elle n'a pas de liens particulièrement étroits avec ses fournisseurs comme pouvaient en avoir d'autres vendeurs pratiquant la VAD. L'importance de ce réseau

(13) Dès 1889, Étienne Mimard fait passer la diffusion de son catalogue de 20 000 à 300 000 exemplaires.

(14) Le régime de rationnement imposé pendant la Seconde Guerre mondiale perdurera jusqu'à la fin des années 1940, pour certaines denrées. Au début des années 1950, il existe encore des pénuries occasionnelles (par exemple, sur la toile à draps, dont la matière première vient à manquer).

(15) De l'ordre de 2 000 références à la fin des années 1950, proposées dans deux catalogues édités chacun à 50 000 exemplaires.

(16) La Maaif n'acceptait comme sociétaire que des instituteurs laïques avant de s'ouvrir plus largement, par la suite, aux fonctionnaires. Ce principe de laïcité présidait également au recrutement des salariés et prévaudra à la Camif.

(17) Les chiffres précis nous manquent ici mais aux 94 délégués Camif, il faut probablement ajouter le double ou le triple de correspondants. Pour la Maaif, 550 correspondants et délégués se répartissent dans 135 délégations en 1999 (audition, le 10 mars 1999, au Sénat de M. Roger Belot, PDG de la Maif).

réparti sur tout le territoire français est confirmée par les acteurs de l'époque. D'après Jean Lauroua, un des premiers compagnons de Proust, membre du CA de la Maïf, puis son PDG de 1962 à 1972, « (...) un élément incontestable qui, à lui seul, nous différencie des autres : il s'agit de nos délégations, une structure qui n'existe nulle part ailleurs (...) Grâce au dévouement de ces camarades qui ne ménagèrent ni leur temps, ni leur peine, ni leurs loisirs, la Mutuelle s'imposa, se développa, prit une importance que les plus optimistes n'auraient osé prévoir (...) Cela peut paraître paradoxal, mais la pièce essentielle de l'édifice, celle qui constitue une de ses originalités les plus marquantes, et également sa force, c'est la délégation départementale ; elle constitue le creuset de la vie démocratique de la Maïf » (*Histoire de la Maïf*, 1984, p. 37). Edmond Proust reconnaîtra lui aussi le rôle crucial de ce réseau dans le développement de la Camif : « (...) c'est la volonté du C.D. [correspondant départemental] s'appuyant sur une organisation départementale bien au point, car ni l'emploi, ni le peuplement, ni l'existence d'une grande ville n'apportent d'explication sur le plus ou moins grand développement de la Camif dans les départements » (CA, 1949). Le reste de notre article se concentrera sur l'évolution du rôle de ces délégués.

LA MULTIPLICATION DES RÔLES DES DÉLÉGUÉS ET DES CORRESPONDANTS DÉPARTEMENTAUX

L'analyse des archives de la Camif montre une évolution du rôle des DD et CD bénévoles jusque dans les années 1960. À côté de leur mission traditionnelle de collecte des pouvoirs et des signatures des sociétaires pour les AG, ces « agents d'assurance » vont remplir, dans un premier temps, une double mission : la souscription d'actions nouvelles et la recherche de fournisseurs.

Dans un contexte se caractérisant par de fortes contraintes sur les ressources, Edmond Proust comprend vite qu'une des clés de la réussite de la Camif passe d'abord par le développement de son capital social. Celui-ci détermine en effet la capacité d'achat de la coopérative et son pouvoir face aux fournisseurs, il permet de se constituer des stocks et d'étoffer l'offre, et donc d'amener de nouveaux clients.

Pour ce faire, la direction de la Camif demande à chaque délégué de rechercher des souscripteurs parmi les instituteurs : « Il lui incombe d'augmenter le nombre des actionnaires et le nombre d'actions souscrites pour chacun d'eux, même si je sais que dans certains départements des déceptions passées avec des groupes d'achats et des coopératives rendent certains membres de l'enseignement hésitants » (PROUST, CA, 1947). Pendant plusieurs années, Proust et ses successeurs font remarquer que les souscriptions atteignent des niveaux insuffisants pour permettre à « la coopérative de disposer des sommes dont elle pourrait avoir besoin au cas où elle se trouverait en présence

d'un achat avantageux et important à réaliser immédiatement » (CA, 1948). Cette obsession du capital est présente dans l'ensemble des comptes-rendus de CA et d'AG jusqu'au début des années 1960. Ainsi, en 1954, constatant que le capital social est encore nettement insuffisant au regard de l'activité (un capital de 15 millions de francs, pour un stock moyen de 25 millions et un chiffre d'affaires de 81 millions), Proust appelle l'ensemble des adhérents de la Camif à souscrire de nouvelles actions afin que chaque sociétaire soit titulaire d'au minimum trois actions.

Parallèlement à cette recherche de souscripteurs, le délégué a également en charge la prospection dans son département de « maisons de fabricants », de fournisseurs pouvant fournir « des produits de qualité à des prix intéressants ». Dans un contexte de pénurie de l'offre, l'identification d'un réseau de fournisseurs fiables souhaitant vendre à une coopérative de consommation est une nécessité. Le développement de ce réseau ne s'est pas fait sans efforts ni sans erreurs, car certains fabricants, après avoir accepté de livrer, se rétractent à cause de l'instabilité des prix, du manque de matières premières ou de l'insuffisance de leur capacité de production. Au-delà des restrictions liées à l'après-guerre, la coopérative se heurte également à une hostilité de fabricants ou à la concurrence d'autres réseaux ayant le monopole de la distribution. La fiabilité du réseau de ses fournisseurs est d'autant plus importante pour la Camif, dans ses premières années, qu'elle fait le choix de ne privilégier que quelques opérations susceptibles de lui attirer la confiance des sociétaires plutôt que de faire de nombreuses opérations. Ces contraintes se relâcheront, progressivement, avec la notoriété grandissante de la coopérative même si, à la fin des années 1960, les délégués sont encore sollicités, à l'occasion, pour trouver certains fournisseurs. Dans le rapport annuel de 1964, on peut ainsi lire que, désormais, « les fournisseurs ne rechignent plus à lui livrer leurs produits. Bien au contraire, ils la sollicitent et acceptent des méthodes de commercialisation jusqu'à maintenant inhabituelles (...) » (p. 13). Alors que chaque membre du réseau a d'abord un rôle de prospecteur auprès des souscripteurs potentiels d'actions et des fournisseurs, l'augmentation du nombre des acheteurs-sociétaires conduit la Camif à demander à chaque délégué qu'il soit également son « agent commercial ». Les services rendus par les délégués s'étoffent donc, après quelques années d'existence. Ils assurent désormais la « propagande » par tous les moyens et jouent plus largement le rôle d'agents commerciaux assurant la relation avec les clients et faisant remonter du terrain les remarques des sociétaires. « Le délégué départemental doit également être considéré comme l'agent commercial du siège, non seulement pour la préparation des marchés, mais également pour le contrôle de leur exécution et, en cas de questions litigieuses, soit pour pouvoir intervenir rapidement soit pour renseigner les services administra-



© Coll. IMKHARBINE-TAPABOR

« Avec l'expérience, la direction apprend à piloter son réseau de délégués, à standardiser un certain nombre d'interactions avec eux, à faire des choix sur les décisions qui doivent être décentralisées ou centralisées et, enfin, à identifier la fréquence des échanges permettant une utilisation efficiente du réseau. », illustration de P. Melissier pour une publicité (vers 1950) intitulée « Barque "Camif Niort" guidée par le phare de la Camif ».

tifs » (CA, 1949). Ce rôle consiste, par exemple, à présenter la coopérative à des prospects, à en faire la publicité dans les réunions syndicales ou à recevoir les nouveaux adhérents. Il comprend également jusqu'à la fin des années 1960 la mise à jour régulière des fichiers clients de l'entreprise. « Grâce à l'aide efficace des délégués départementaux, nous avons pu mettre en grande partie à jour le fichier des sociétaires, notamment en ce qui concerne les "non sociétaires Maaif" » (Rapport annuel, 1966, p. 2). Avec l'organisation des canaux de distribution, la propagande est certainement l'activité dans laquelle la Camif a développé le plus de processus d'exploration. Les dirigeants de la Camif ont d'abord testé trois moyens principaux de propagande : a) l'envoi de catalogues aux sociétaires, b) l'envoi de marchandises consignées dans les centres de groupage afin d'exposer dans les départements les produits vendus et de permettre aux clients de « toucher » les produits et, enfin, c) l'envoi de lots d'exposition contenus dans des malles circulant d'un département à l'autre. Au fur et à mesure des retours d'expérience, les deux derniers modes de promotion sont abandonnés. En 1950, Proust, constatant que les expositions dans les départements mobilisent un capital important, ne permettent pas une rotation rapide des produits et sont soumises à de nombreux risques (comme le vol ou la détérioration des marchandises), décide de supprimer ces dépôts et de les remplacer par des expositions temporaires réalisées avec des malles de produits envoyées aux DD.

Les délégués doivent également rendre l'organisation de la Camif progressivement plus efficiente. Cette efficacité passe non seulement par l'augmentation du nombre d'acheteurs et par celle des volumes d'achats par sociétaire, mais aussi par un rôle d'organisateur. Dans ce cadre, ils doivent prendre toute décision permettant d'assurer tant la logistique commerciale que la centralisation des commandes et des souscriptions, ainsi que le stockage des marchandises, le choix pertinent des lieux de propagande ou encore la sélection des meilleurs fournisseurs. Le DD doit alors « (...) organiser son département pour répartir les commandes dans les meilleures conditions de rapidité et d'économie » (CA, 1949). Enfin, avec le développement des produits électriques dans les années 1960 et l'impossibilité pour l'entreprise de faire la démonstration de ces produits, la direction demande aux délégués d'accueillir chez eux les sociétaires : « Le président fait savoir que si les délégués départementaux sont possesseurs des matériels ci-après achetés à la Camif : téléviseurs Pathé-Marconi (...), les sociétaires intéressés pourront voir ces matériels chez eux. C'est en compensation de cette servitude que le conseil d'administration de la Camif a décidé d'accorder aux délégués une remise publicitaire de 10 % sur le prix Camif des articles ci-dessus » (AG, 1964).

DU PILOTAGE DU RÉSEAU DES DÉLÉGUÉS À SON DÉCLIN

Le développement d'un réseau d'agents polyvalents va progressivement permettre un maillage étroit du territoire et le développement de centres de groupage à travers la France. Ces centres se situent dans des villes importantes ou dans des « centres d'attraction pour les membres de l'enseignement », dans lesquels un responsable (un directeur d'école, par exemple) accepte de recevoir les publicités de la Camif, de prendre les commandes et de les transmettre au siège ou au DD. C'est également dans ces centres que sont envoyées et réparties les commandes et que sont organisées, pendant un temps, les expositions d'articles à vendre (soutien à la vente par correspondance). Reste que la multiplication des services qui sont demandés aux DD ne va pas de soi et nécessite un apprentissage de leur part et de la part du siège. Les métiers de la distribution et de l'assurance sont en effet différents, ce qui peut conduire les délégués à présenter des résultats parfois décevants, malgré leurs efforts. La multiplication des rôles des DD n'est pas sans apporter une certaine confusion dans leur esprit. Certains membres du CA envisagent d'ailleurs de leur envoyer une circulaire afin d'établir « (...) avec précision ce que l'on attend d'eux et de situer leur dépendance à l'égard du correspondant départemental chargé de superviser l'ensemble » (CA, 1949). Des réunions nationales rassemblant tous les délégués apparaîtront dans les années 1960 afin de coordonner leurs actions. Avec l'expérience, la direction apprend à piloter son réseau de délégués, à standardiser un certain nombre d'interactions avec eux, à faire des choix sur les décisions qui doivent être décentralisées ou centralisées et, enfin, à identifier la fréquence des échanges permettant une utilisation efficiente du réseau.

Mais se focaliser sur les forces du réseau de DD reviendrait à ne raconter qu'une moitié de l'histoire de l'évolution de cette ressource. À côté des nombreux services rendus par le réseau, un certain nombre de difficultés émergent. Tout d'abord, les délégués Camif sont pour beaucoup des délégués Maaif ayant d'autres obligations, mais ils sont avant tout des instituteurs bénévoles, avec leur charge de travail. Alors que les dirigeants sont convaincus que seule la propagande décide l'acheteur, ils constatent dans le même temps qu'une partie des « (...) camarades sont absorbés sans doute par la préparation aux examens et les manifestations de fin d'année » (CA, 1949). Le bénévolat explique également la difficulté d'offrir une large gamme de produits les premières années puisqu'il existe une certaine « inertie de certains correspondants dans la recherche de maisons fabricantes » (CA, 1949). Par ailleurs, la décentralisation du réseau de délégués peut provoquer des dysfonctionnements plus ou moins importants dans l'organisation des ventes. Ainsi, la forte autonomie donnée aux délégués peut, par exem-



ple, les amener à signer des accords de vente à la commission avec des fournisseurs locaux se trouvant en concurrence avec des produits vendus nationalement par la Camif. Celle-ci est donc, dès sa création, placée dans une situation paradoxale : elle possède un réseau national de DD, mais n'a pas développé les outils de contrôle administratif pour s'assurer de l'alignement du réseau sur ses objectifs. Cette situation engendre plusieurs dysfonctionnements comme des retards, des erreurs ou des manques dans la transmission d'informations entre le siège, les sociétaires et les délégués, mais aussi des fraudes de fournisseurs ne déclarant pas la totalité des ventes à la commission ou l'opportunisme de certains délégués réalisant localement des affaires personnelles au nom de la Camif.

Au début des années 1970, si la direction évoque toujours les délégués pour leur investissement et leur militantisme, le rôle opérationnel de ceux-ci décroît, à l'évi-

dence. Ils assurent de moins en moins de tâches sur le terrain et leur rôle se cantonne de plus en plus à la participation aux AG et à la collecte des pouvoirs. Ce rôle symbolique reste néanmoins important pour préserver le caractère démocratique de l'organisation et la représentation des sociétaires (18). La première enquête (19) exhaustive menée sur les délégués en septembre 1971 confirme cette vision. Elle offre l'image d'un délégué qui est une fois sur deux un retraité de l'enseignement et un militant d'autres organisations (syndicats, mutuelles, clubs de loisir) et qui passe le plus souvent de 0 à 5 heures à sa délégation chaque semaine. Dans 70 % des cas, il cumule son rôle avec une charge à la délégation Maif de son département. Enfin, son activité consiste à présenter la société aux nouveaux sociétaires dans 43 % des cas, ses autres activités (participation à des conférences, affichage, distribution de catalogues, intervention pour SAV) étant beaucoup plus occasion-

Rôle assuré par le délégué jusqu'à dans les années 1960	Rôle assuré par d'autres ressources à partir des années 1960
Développer la souscription d'actions.	Moins pertinent dans les années 1960, du fait des réserves financières accumulées et des souscriptions massives enregistrées (20).
Accroître la notoriété de l'entreprise.	Catalogues diffusés à plus de 150 000 exemplaires (à partir de 1963). Création du service publicité (1968).
Étendre le réseau de fournisseurs.	La notoriété croissante de l'entreprise lui amène des fournisseurs (à partir de 1964).
Assurer la logistique.	Atelier de mécanographie et investissement dans des machines Bull pour la gestion des stocks (1963, mis en place en juin 1965). Complexe de Trévins dans la périphérie niortaise (1971). Mise en place de 24 stations décentralisées de SAV (1972).
Se charger de la relation client.	Création d'un service réparation et réclamations (1963). Parution des premiers numéros de « Liaisons Camif » à destination des sociétaires (1965). Expérimentation d'un magasin à Toulouse (1972).
Collecter des informations.	Création d'un service « achats promotion ventes » en charge des études de marchés et de la mise au point des catalogues (1963). Premières enquêtes <i>marketing</i> sur les sociétaires (1970). Service informatique installé à Trévins (1971) (21). Création du bureau d'études et de recherche (BER) (1973). Mise en place d'un panel de 2 000 sociétaires témoins (1973).

Tableau 1 : La substitution progressive des services rendus par le délégué.

(18) Sur la période étudiée, environ 20 % des sociétaires sont représentés lors des AG.

(19) Cette enquête menée par le bureau des études commerciales de la Camif comprend une dizaine de questions ; elle permet de cerner le profil type des délégués et leurs activités (93 questionnaires ont été récupérés sur 94 envoyés).

(20) Le nombre d'actions souscrites passe de 47 560 en 1960 à 124 187 en 1963.

(21) Dans le secteur de la VPC, les années 1960 et 1970 se caractérisent par une introduction massive des outils de traitement de l'information permettant de gérer les stocks et de connaître les clients (DESAEGHER et SIOUFFI, 1993). Elles marquent, avec les innovations logistiques, le passage d'une industrie de main-d'œuvre à une industrie fortement automatisée. Selon les dirigeants de la Camif, l'informatique marque « le passage du stade semi-industriel aux techniques les plus avancées » et « autorise une prospection systématique des quelque 350 000 sociétaires Maif pour lesquels la Camif est encore une "inconnue" » (AG, 1971).



nelles. L'enquête conclut assez cruellement que « nous pouvons considérer que l'action déployée par le délégué départemental est relativement faible (...) » (p. 3).

Ce déclin du rôle joué par les DD est à rapprocher de la professionnalisation de l'organisation. Sous la présidence d'Armand Gay, PDG à partir de 1963, la Camif s'engage dans cette voie au cours des années 1960. Il résumera ce mouvement de façon explicite lors d'une AG tenue en 1973 : « L'orientation d'une grande société comme la nôtre ne peut plus être laissée à l'initiative de quelques militants dévoués si sérieux et si compétents qu'ils soient » (AG, 1973). À la fin des années 1960, si les délégués sont encore louangés et associés au devenir de la Camif, le militant laisse de plus en plus la place au salarié professionnel et aux techniques « modernes » de gestion, jugées plus aptes à gérer une entreprise forte désormais de 250 000 sociétaires et de 350 salariés, expédiant environ 2 000 colis par jour et étant alors le 4^e vénévéciste français. Le tableau 1 de la page précédente résume les nombreuses modifications apportées à l'organisation de la Camif à partir des années 1960, qui rendent progressivement les mêmes services que les militants bénévoles, ce qui explique le déclin de ces derniers.

DISCUSSION

Notre article a adopté une approche historique pour retracer le développement de la Camif. Cette approche est particulièrement adaptée à une analyse longitudinale visant à mettre en évidence l'idiosyncrasie d'une organisation et de ses ressources, ainsi que le « grain fin » de la vie organisationnelle. Dans le cas qui nous occupe, elle permet de souligner le rôle crucial du réseau de militants bénévoles qui a pris en charge ce qu'une jeune entreprise comme la Camif n'avait pas les moyens d'assurer à ses débuts : la souscription d'actions, la publicité, la logistique, la relation client, le SAV, l'administration des ventes. Ce réseau peut être caractérisé de ressource stratégique si l'on s'en réfère aux critères traditionnels de Barney (1991). Il ouvre en effet les portes d'un marché de plusieurs dizaines et bientôt centaines de milliers de sociétaires Maaif à un niveau national, là où la plupart des coopératives de consommation se contentaient, traditionnellement, d'un marché purement local, généralement au niveau d'un quartier. Ce réseau permet donc la saisie de nombreuses opportunités pour une organisation capable d'ajuster son offre à cette demande potentielle. Cette ressource est également rare car, excepté la Maaif, aucune autre organisation ne pouvait se prévaloir d'un tel réseau auprès du marché des instituteurs. De façon similaire, ces quelques centaines de correspondants et délégués forment une organisation dans chaque ville et dans chaque village de France qu'il est difficile d'imiter. Enfin, si l'on peut imaginer un réseau de salariés professionnels qui jouerait le même rôle (22) et se substituerait au réseau Maaif, celui-ci n'aurait pas le

même écho qu'un réseau d'instituteurs parlant à des instituteurs et entraînerait des coûts prohibitifs. Ce type de ressource unique est issue d'un processus historique long et cumulatif héritée de la Maaif, ce qui lui donne son caractère non échangeable (DIERICKX et COOL, 1989). Sans évoquer précisément ces caractéristiques, les dirigeants de la Camif savent que leur force réside dans ce réseau.

Le cas de la Camif vient cependant interpellier le paradigme de la RBV (*Resource Base View*), qui associe performance et possession de ressources stratégiques. En effet, un décalage existe entre la possession d'une ressource stratégique et les performances, celles-ci restant modestes jusqu'au début des années 1960. Deux explications émergent du cas analysé, quant à ce décalage. La première est que la Camif souffre d'un manque de ressources « ordinaires » (comme le capital, les locaux ou les installations logistiques) qui entrave son développement jusqu'au début des années 1960. Ces ressources jouent le rôle d'actifs complémentaires pour faire émerger un avantage concurrentiel (TEECE, 1986) et, en conséquence, se focaliser uniquement sur les ressources dites stratégiques semble insuffisant pour comprendre les succès ou les échecs d'une organisation. Le rendement de ces ressources dépend en effet étroitement des autres ressources dont dispose l'organisation (voir, par exemple, EEISENHARDT et MARTIN, 2000 ; TEECE *et al.*, 1997 ; ZOLLO et WINTER, 2002). La deuxième raison tient à l'utilisation de la ressource (HANSEN *et al.*, 2004 ; SIRMON *et al.*, 2007). La Camif découvre progressivement les services qu'elle peut extraire de cette ressource dans le secteur de la distribution alors que les travaux traditionnels de la RBV présupposent qu'une organisation sait *a priori* comment utiliser ses ressources et que les travaux sur les multiples usages d'une même ressource sont rares. Sur ces points, la Maaif offrait un modèle à suivre trop différent avec son réseau de bénévoles dans le secteur de l'assurance. Le processus d'apprentissage suivi par la Camif lui permet d'extraire des services de plus en plus variés de la ressource. Cette découverte progressive de nouveaux services accroît l'efficacité de l'organisation (rôle logistique, sélection des fournisseurs, transmission d'informations) et lui permet de toucher un marché de plus en plus large (souscription d'actions, rôle commercial, rôle de propagande, de démonstrateur). L'action managériale se révèle ici décisive pour imaginer des utilisations possibles de cette ressource et des combinaisons entre celle-ci et d'autres dans l'organisation. Cette analyse permet de réaffirmer le caractère subjectif des ressources (PENROSE, 1959). Du fait des configurations variées que peuvent prendre les interactions entre ressources et managers, l'association

(22) Les grands magasins comme le Bon Marché et les Galeries Lafayette utilisaient également des réseaux de commissionnaires et des bureaux de répartition des commandes jusque dans les années 1960. Ceux-ci remplissaient le même rôle que le réseau de délégués CAMIF. Pour le Bon Marché, 2000 commissionnaires percevaient 5 à 8% des ventes qu'ils réalisaient (CLAVÉ, 1964).

entre la possession de ressources stratégiques et les performances durables des firmes n'est donc pas systématique (NEWBERT, 2007).

L'autre intérêt du cas étudié est de suggérer l'existence d'un processus de dévalorisation de la ressource stratégique que vient expliciter *a posteriori* le discours d'Armand Gay en 1973. Ce processus apparaît avec le développement de la structure et de l'organisation de la Camif, alors qu'en général il est attribué à des conditions externes (actions des concurrents, nouvelle technologie,...). Le réseau est jugé de moins en moins performant pour assurer certains de ses rôles et est remplacé avantageusement tant par des actifs que par des salariés professionnels. Le développement de la notoriété de la coopérative, de l'informatique, du *marketing* ou des capacités logistiques se substitue progressivement aux services rendus par les militants suite aux choix organisationnels successifs opérés par l'entreprise.

Le cas de la Camif permet donc d'avoir une vision du cycle d'évolution de la valorisation d'une ressource stratégique. Trois phases peuvent être identifiées dans cette séquence (23).

Dans la première, la Camif possède une ressource stratégique, son réseau de DD, mais l'utilisation qu'elle en fait n'est pas efficiente, par manque de ressources plus ordinaires mais complémentaires (jusqu'à la fin des années 1950).

Dans la deuxième phase, l'exploitation intensive de la ressource devient possible grâce au développement de ressources complémentaires : la coopérative tire alors le maximum du réseau de ses délégués (jusqu'à la moitié des années 1960).

Enfin, dans une troisième et dernière phase, la coopérative développe d'autres types de ressources, qui se substituent progressivement au réseau des délégués (à partir de la moitié des années 1960). Le rôle opérationnel de celui-ci se réduit, symbolisant le passage d'un modèle original de distribution à un modèle plus classique, adoptant les techniques de la VPC en émergence. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BARNEY (J.B.), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120, 1991.
- BESSE (N.), *Manufrance – L'album d'un siècle 1885-1985*, Fage éditions, 2010.
- BRUCY (G.), *Histoire de la FEN*, Paris, Belin, 2003.
- CARILLON (A.), *Souvenirs de catalogues – Les origines de la vente par correspondance (1681 à 1870)*, Syndicat des entreprises de la Vente Par Correspondance, 1984.
- CHAUMET (M.), *MAIF. L'Histoire d'un défi*, Paris, Le Cherche-Midi éditeur, 1998.
- CLAVE (F.), *Aspects économiques de la vente par correspon-*

dance, thèse pour le doctorat es sciences économiques, Université de Bordeaux, Faculté de droit et des sciences économiques (201 pages), 14 juin 1964.

DESAEGHER (C.) & STIOUFFI (B.), « La vente par correspondance : une révolution sous le signe de la technologie », *Entreprise et Histoire*, n° 4, pp. 55-69, 1993.

DIERICKX (I.) & COOL (K.), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1511, 1989.

DREYFUS (M.) & LAXALT (J.-M.), *Une histoire d'être ensemble : la MGEN 1946-2006*, Paris, Jacob-Duvernet, 2006.

EASTERBY-SMITH (M.) & PRIETO (I.M.), "Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?", *British Journal of Management*, 19, 3, pp. 235-249, 2008.

EISENHARDT (K.M.) & MARTIN (J.A.), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121, 2000.

FOURASTIÉ (J.), *Les Trente Glorieuses ou La révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

FURLOUGH (E.), *Consumer cooperation in France – The politics of consumption 1834-1930*, Cornell University Press, 1991.

HANSEN (M. H.), PERRY (L. T.) & REESE (C. S.), "A Bayesian operationalization of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1279-1295, 2004.

La Maif a cinquante ans – 1934-1984, mars 1984 (101 feuillets).

NEWBERT (S.L.), "Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, 28, 2, pp. 121-146, 2007.

NDOFOR (H. A.), SIRMON (D. G.) & HE (X.), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in vitro diagnostics industry", *Strategic Management Journal*, 32, 6, pp. 640-657, 2011.

PENROSE (E.T.), *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Oxford University Press, MA, 1959.

SIRMON (D. G.), HITT (M. A.) & IRELAND (R. D.), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, 32, pp. 273-292, 2007.

TEECE (D. J.), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, 15, 6, pp. 285-305, 1986.

TEECE (D.J.), PISANO (G.) & SHUEN (A.), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533, 1997.

TOUCAS-TRUYEN (P.), *Les Coopérateurs – Deux siècles de pratiques coopératives*, sous la direction de M. Dreyfus, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2005.

WEBER (T.), *CAMIF – Le défi inachevé*, Velours, 2011.

ZOLLO (M.) & WINTER (S.G.), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351, 2002.

(23) Nous remercions un évaluateur pour cette suggestion.