



### **Immatériel, les entreprises françaises ont du talent !**

Pour sa première édition, le Campus de l'Innovation Managériale a fait la part belle aux actifs immatériels en leur réservant une tribune - preuve de l'importance croissante qu'occupe cette discipline dans le paysage économique. Depuis 10 ans, la France est pionnière en la matière avec de multiples travaux de recherche, des expérimentations réussies et un écosystème d'acteurs mêlant monde académique, pouvoirs publics et entreprises.

L'immatériel est souvent invisible, mais se traduit par de nombreuses représentations concrètes. Il est vecteur de distinction, de singularité et de différenciation. C'est pourquoi cette notion apparaît comme une grille de lecture utile aux dirigeants, dont ces derniers doivent se saisir pour en tirer la pleine mesure. Car l'immatériel est susceptible de redonner du sens aux activités économiques, comme l'ont exposé Jérôme Julia, Alain Prost et Emery Jacquillat le 25 novembre dernier.

### **Make our companies great again !**

La nouvelle économie dans laquelle nous vivons est marquée par le numérique, les activités de service et la dématérialisation. L'entreprise n'est plus seulement le lieu de rassemblement de moyens physiques et financiers mais devient davantage celui de la création d'un bien commun : l'enrichissement des savoirs et des compétences individuels.

Les trois missions en la matière pour l'entreprise sont :

- L'innovation et la créativité
- La collaboration et le travail collectif
- Des relations efficaces et pérennes avec ses environnements.

Ces trois missions permettent aux entreprises de se différencier dans la durée et de créer un avantage compétitif. La nouvelle économie implique, de fait, de mettre une forte intensité en actifs immatériels au cœur de la stratégie.

### **Qu'est-ce qu'un actif immatériel ?**

#### **Présentation de l'étude "les mots de l'immatériel"**

Un actif immatériel n'est ni matériel ni financier ; il est souvent mal comptabilisé, car les normes comptables n'en couvrent qu'une petite partie. Il est souvent

invisible, mais se traduit par de nombreuses représentations concrètes. Il est vecteur de distinction, de singularité et de différenciation. Il est générateur de valeur à condition qu'on le fasse fonctionner. Il est éminemment vivant, car il est vécu au quotidien. Il est également pérenne et résilient en ce sens qu'il permet à l'entreprise ou à l'organisation de survivre et de se développer.

## Panorama de l'investissement immatériel

Premièrement, nous sommes à un moment de renaissance, à un changement d'époque. La mutation en cours est appelée à irriguer tous les champs d'activité, qu'ils soient économiques, politiques, religieux, sociologiques... Nous avons l'intuition que l'immatériel constitue une bonne grille de lecture pour analyser et conduire cette renaissance parce qu'il recouvre une part importante de l'activité humaine que, jusqu'ici, nous mesurons mal. Il se situe au croisement entre la transformation digitale et l'avènement d'une société de service.

Les 200 dernières années ont vu s'accomplir de nombreux progrès et de nombreuses richesses ont été générées, mais la force individuelle et collective des individus a parfois été négligée, voire annihilée. Pour prendre un exemple, la comptabilité est, d'après ses plus éminents ambassadeurs, en voie de pétrification. Elle faisait auparavant la distinction entre exploitation et investissement. Or aujourd'hui, l'investissement correspond aux charges et aux dépenses de salaire.

Deuxièmement, les flux sont plus importants que les actifs. Le château de Chenonceau, les palais d'Andrea Palladio en Italie, la maison sur la cascade de Franck Lloyd Wright ont sont des illustrations. De même que des architectes se sont employés à mêler la nature, le mouvement et la fluidité avec la robustesse de la pierre et la stabilité de l'espace, il convient de construire des actifs immatériels et de les vitaliser en les reliant les uns aux autres. Les actifs immatériels correspondent à des savoirs en mouvement permanent, non pas tournés vers une accumulation, mais vers l'innovation et la différenciation.

Troisièmement, le travail n'est pas mort ; il est au contraire bien vivant. Il n'y a d'ailleurs pas de corrélation entre le taux de robotisation dans les économies et le taux de chômage. Au frontispice d'une église italienne, on peut lire cette citation de Virgile « *Hoc opus hic labor est* » qui pourrait se traduire par « l'essentiel est le travail et le processus ». L'enjeu consiste à rendre les actifs vivants et à créer du flux.

### Pourquoi l'immatériel constitue-t-il le meilleur investissement ?

1) L'immatériel se situe au cœur de l'activité humaine et constitue le cœur de métier de l'entreprise. Il ne peut pas être pris en charge par le robot ou l'algorithme. Il est également source de fierté et de positivité pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et des parties prenantes.

2) L'immatériel constitue un modèle unique et systématique faisant la personnalité de l'organisation. Il est une boussole pour l'entreprise, à la fois pour naviguer et se transformer. L'entreprise peut être modélisée par un ensemble de système d'actifs. Tout comme les individus, les entreprises disposent elles aussi d'une personnalité.

3) L'immatériel correspond aux ressources les plus durables et les plus renouvelables. Il s'agit d'un ensemble de ressources exploratoires qui n'appartiennent à personne d'autre qu'à ceux qui les activent et qui ne s'usent que lorsqu'elles restent inexploitées.

4) Il s'agit de la richesse la mieux partagée, car elle est incarnée. Dans l'entreprise, les porteurs d'actifs sont partout ; il s'agit d'hommes et de femmes qui, individuellement ou collectivement, portent des savoir-faire commerciaux, industriels ou autres et contribuent à la valeur de l'entreprise. L'immatériel contient donc, en germe, un nouveau pacte social, l'enjeu étant que l'entreprise reconnaisse cette valeur. Cette nouvelle gouvernance concerne également les écosystèmes puisqu'une entreprise n'est jamais totalement propriétaire de ses immatériels. A titre d'exemple, une marque est partagée avec les consommateurs.

5) L'immatériel est au cœur de la transmission. Un parent peut transmettre des biens à ses enfants, mais il lui transmet également des ressources et lui apprend à les utiliser. L'immatériel constitue donc un lien intergénérationnel et une source d'inspiration pour les générations futures.

6) L'immatériel contient un effet démultiplicateur. L'activité d'une entreprise génère un flux endogène invisible, qui s'ajoute à l'investissement exogène, et qui vient accroître ses ressources au fil du temps.

#### **Comment identifier ses ressources immatérielles ?**

L'enjeu consiste tout d'abord à ouvrir les yeux, c'est-à-dire à se réapproprier le passé et l'histoire de nos territoires et des entreprises pour mieux préparer le futur. C'est un fil tendu entre le passé et le futur, en neurosciences, on dirait que c'est « notre mémoire du futur ».

Il s'agit également, au travers des savoir-faire, des liens ou de la culture d'entreprise, de redonner du sens. La finalité de l'entreprise n'est ni de servir des rentes financières à des actionnaires, ni de servir des rentes sécuritaires à des salariés, ni de financer l'Etat, voire en assumer les carences. Le noyau de l'entreprise de demain est un réseau d'hommes et femmes actifs, apportant des patrimoines (tant matériels et financiers qu'immatériels) qu'ils mettent en commun en vue de l'accomplissement d'un projet collectif clairement exprimé et partagé.

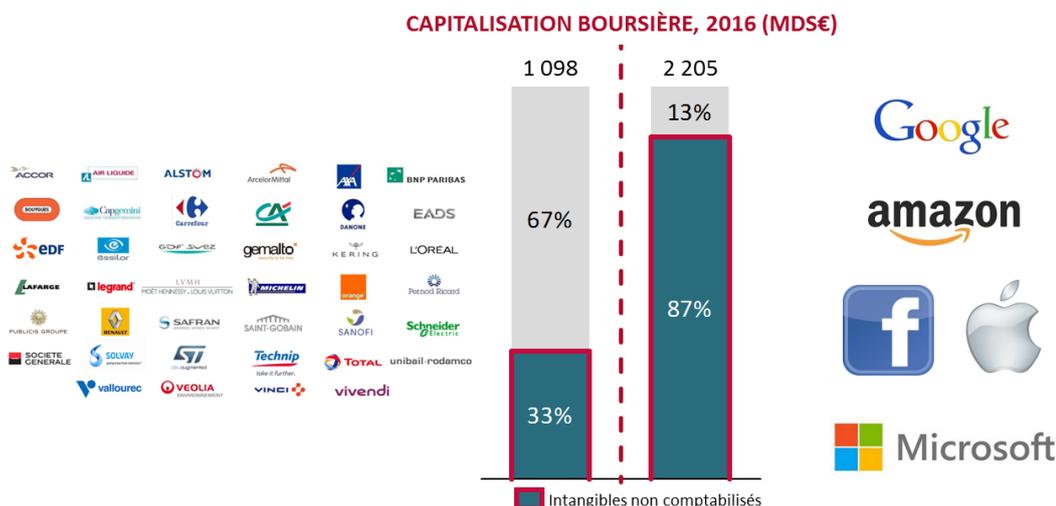
S'intéresser à cette thématique permet par ailleurs de faire émerger une nouvelle discipline, sachant que nombre de nos schémas mentaux et de catégories employées jusqu'à maintenant ont montré leurs limites. *« L'usage de la logique est nécessaire à l'intelligibilité, le dépassement de la logique est nécessaire à l'intelligence. La référence à la logique est nécessaire à la vérification. Le dépassement de la logique est nécessaire à la vérité »* a dit Edgar Morin. Il faut donc construire une nouvelle discipline de pensée, qui ne serait ni une science déterministe (dure), ni une science humaine (molle).

#### **Quels sont les facteurs clés de succès de cette aventure ?**

Le premier facteur clé de succès consiste à avoir un esprit pionnier et à savoir penser « l'entre » et « l'écart », ce qui n'est pas chose facile. Le deuxième facteur clé de succès réside dans l'interdisciplinarité, c'est-à-dire dans des principes qui transcendent des matières considérées jusqu'ici comme distinctes. L'expérimentation constitue le troisième facteur clé de succès, l'enjeu consistant à aller au-delà d'une certaine normativité.

## L'investissement immatériel en France et dans le monde

L'étude de la Fabrique de l'Industrie souligne le paradoxe français. Dans l'industrie, l'investissement s'établit à près de 29 %, soit 80 milliards d'euros en 2015. Mais les gains de croissance et de productivité restent en deçà de ceux d'économies comparables comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Différents éléments permettent de l'expliquer. L'une des explications possibles serait que l'investissement ne porte pas sur les bons domaines. Un comparatif entre la France et l'Allemagne montre que la France est particulièrement en retard dans des domaines tels que le design, les réseaux de distribution internationale, l'innovation non technologique ou encore la formation professionnelle. Les Allemands sont compétitifs du fait d'un coût du travail moindre, mais également du fait de leurs innovations non technologiques. L'immatériel constitue une part très importante de la valeur créée par les GAFAM, et plus importante que celle créée par les entreprises du CAC 40. La nouvelle économie génère donc une valeur qui n'était pas mesurée jusqu'à présent.

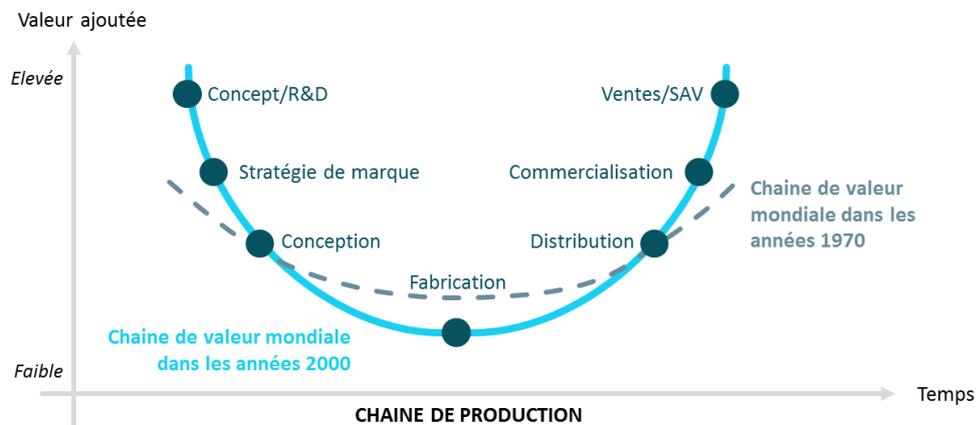


Source : Roche brune, 2017

Les études sur l'immatériel datent d'il y a près de dix ans. En 2008, Ernst & Young indiquait que 63 % de la valeur des entreprises étudiées – une centaine d'entreprises cotées européennes – correspondait à de l'immatériel. Seuls 34 % du capital immatériel était inscrit au bilan. Une nouvelle étude d'EY réalisée en 2016 illustre la reconstitution du capital immatériel entre 2006 et 2015. Face à la crise, l'immatériel apparaît robuste et résilient ; il permet de stabiliser l'activité dans les périodes difficiles. Pour un investisseur, la valorisation est liée à une double perception quant à la qualité de l'actif et quant à la capacité de l'entreprise à réaliser ses opportunités de développement. De nombreuses études existent (OCDE, IIRC, Medef...) ; toutes convergent quant à l'importance de l'immatériel dans nos économies.

Les dernières études réalisées sur des panels de PME montrent l'existence d'une corrélation entre la qualité du capital immatériel et le taux de croissance du chiffre d'affaires ou la marge d'exploitation.

La chaîne de valeur des entreprises se déforme. Auparavant, la valeur était davantage centrée sur la fabrication et la production. Elle se déplace de plus en plus vers la conception et la stratégie de marque ou encore vers la relation client et la distribution.



Source : Institut Friedland, jan. 2017, *Création de valeur dans un monde numérique*

Ce raisonnement appliqué à l'entreprise pourrait également l'être aux individus. Il s'agit d'un champ de recherche.

En synthèse, l'immatériel constitue à la fois un moyen d'accélérer la croissance, de se désendetter et de retrouver le plein emploi dans la mesure où ces ressources sont robustes, pérennes, résilientes et peu consommatrices en capitaux propres.

## Témoignages d'Alain Prost, ancien PDG de la maison Lejaby et de La Perla, et Emery Jacquillat, PDG de Camif-Matelsom

En matière de stratégie, l'enjeu consiste à sortir du « vide stratégique ». Il faut savoir reconnaître que nous sommes parfois dans cette situation et que nous ne savons pas toujours identifier les axes stratégiques permettant de conduire les équipes vers un objectif.

**"Je savais que Lejaby disposait d'un savoir-faire endormi, susceptible d'être réveillé. Compte tenu de cette histoire, de cet héritage, de ce savoir-faire, j'étais convaincu que l'on pouvait monter un beau projet de reconstruction de marque".**

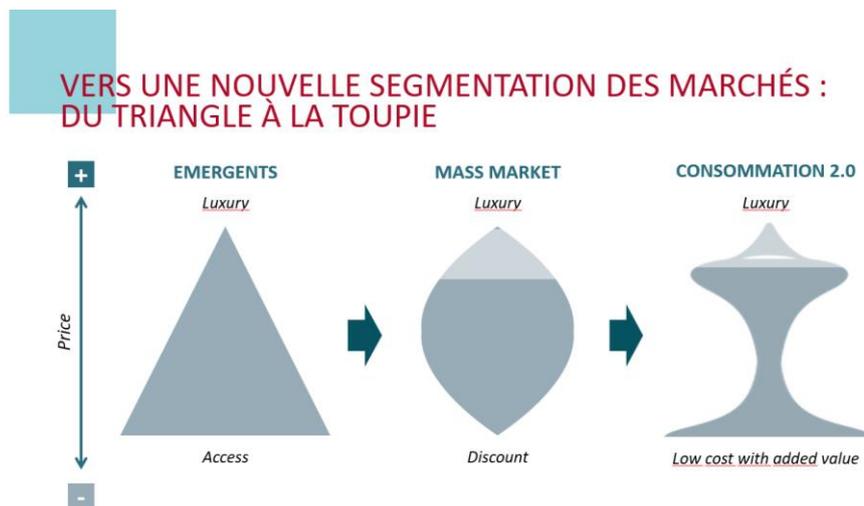
**Alain PROST, Ancien PDG de la Maison Lejaby**

**>>> Alain Prost, vous êtes le prince charmant qui parvient à réveiller les belles marques endormies. Racontez-nous la reprise de la Maison Lejaby en 2012 qui était dans une situation difficile et qui faisait l'actualité. Dans le contexte de l'élection présidentielle, je crois que douze candidats à la reprise s'étaient fait connaître. Pourquoi avez-vous repris cette entreprise et comment êtes-vous parvenu à faire revivre cette maison ?**

Lejaby a longtemps été une entreprise familiale. Durant 10 ans, elle a appartenu à un actionnaire américain, avant d’être détenue 4 ans par un fond et pendant ces 4 ans, son chiffre d’affaires a été divisé par 4. Par ailleurs, cette société avait subi 8 plans sociaux consécutifs : on imagine dès lors, l’ambiance délétère qui régnait dans la maison lorsque je l’ai rachetée.

Cette société réalisait, en 2008, 80 millions d’euros de chiffre d’affaires contre 20 millions d’euros en 2012. Elle perdait plus de 20 millions d’euros depuis deux ans et avait perdu 50 % de ses clients, dont la plupart des grands comptes. Elle n’avait pas de dette. Lejaby était donc en faillite. J’ai repris la société en 2012, au tribunal de commerce de Lyon, dans un climat social et politique extrêmement tendus. Je suis souvent interrogé sur les raisons pour lesquelles j’avais repris cette société. Je la connaissais bien, car je travaillais dans la branche depuis plusieurs années. L’entreprise avait 130 ans d’existence et constituait l’une des premières marques de lingerie au monde et l’une des premières marques de mode en France. Tout au long de sa vie, elle avait réussi grâce à l’innovation et au progrès. Je savais donc que Lejaby disposait d’un savoir-faire endormi, susceptible d’être réveillé. Compte tenu de cette histoire, de cet héritage, de ce savoir-faire, j’étais convaincu que l’on pouvait monter un beau projet de reconstruction de marque. L’aspect économique était également important. La mise de fonds était relativement modeste par rapport à son chiffre d’affaires potentiel et nous avions de bons espoirs de retour économique important. Dans ces conditions, l’analyse de la situation tient souvent à une question de point de vue et à des notions immatérielles telles que l’optimisme ou l’enthousiasme lié à un projet.

**>>> Parmi les immatériels évoqués, notamment en termes de montée en gamme, que parvenez-vous à intégrer au prix ?**



Les marchés de la mode, du textile et de l’automobile n’échappent pas à la réalité décrite par le schéma ci-dessus. Nos marchés se caractérisent par deux grands types d’acteurs : ceux qui pratiquent des prix bas à une qualité correcte et un marché en développement sur le premium et le luxe. Lejaby se situait en milieu de gamme. Compte tenu du fait que nous ne disposions ni des savoir-faire, ni des fournisseurs, ni de la distribution pour travailler sur le premier secteur, nous avons donc fait le choix de développer l’entreprise sur le premium et le luxe. Nous nous sommes alors interrogés sur la façon de valoriser nos gestes et d’intégrer au prix

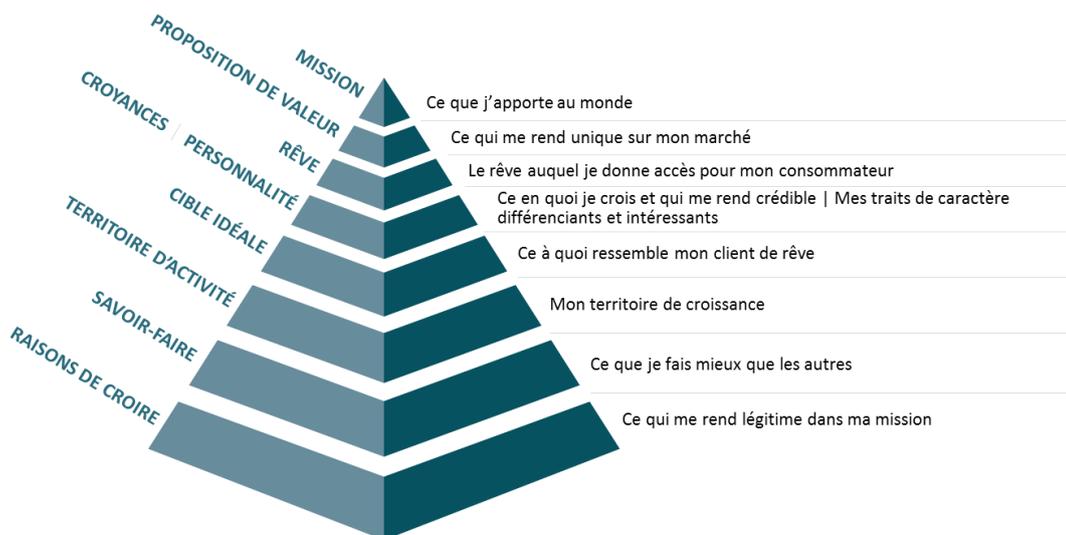
les choix effectués, à la fois en interne ainsi qu'après des clients et des consommateurs.

Compte tenu de la situation économique de l'entreprise, nous avons intégré la totalité des coûts dans les prix. Sur la collection premium, les prix ont augmenté d'environ 20 %. Sur la collection luxe, les prix étaient 2,5 fois plus élevés que les produits Premium. Nous avons tenu un discours de valorisation et avons développé un certain nombre d'outils, dont le livre du savoir-faire. Celui-ci nous a permis d'expliquer à nos clients et aux journalistes l'historique de l'Entreprise et notre volonté de lancer une nouvelle collection basée sur l'héritage, les traditions et un ensemble d'éléments immatériels. Il expliquait également la notion de personnalité du produit et les finitions qui confèrent un caractère unique au projet et, ce faisant, un certain prix. Les équipes ont appris à valoriser ce savoir-faire, même si cela a pris du temps. Il aurait fallu disposer de davantage de moyens pour parvenir à faire passer ce message auprès du consommateur, sur les réseaux sociaux et par la publicité. L'investisseur qui a racheté l'entreprise en 2015 et qui dispose de moyens bien supérieurs a commencé à valoriser ces éléments par la publicité.

En France, nous éprouvons souvent quelques complexes à intégrer la valeur ajoutée dans les prix, contrairement aux Allemands. Or le savoir-faire et le contenu permettent de le justifier. Il ne faut donc pas avoir de crainte.

**>>> Vous avez beaucoup travaillé sur la vision de l'entreprise et sur le projet sous-tendant la marque, dont les composantes sont particulièrement nombreuses.**

Le travail au développement d'une marque s'effectue généralement avec les équipes et les leaders dynamiques et enthousiastes de la société, et qui constituent autant de ressources clés. Une marque doit répondre à plusieurs questions.



Il importe de prendre le temps de mener ce travail en profondeur et avec l'équipe et de le laisser mûrir. Il constitue à la fois un cahier des charges et un cahier de pilotage pour le projet pour les années à venir et le premier moment de fédération des équipes autour d'un nouveau projet, qu'il s'agisse des membres du Codir, des managers et, dans le cas de Lejaby, des modélistes et des couturières, des

commerciaux ou encore des vendeuses des grands magasins. L'enjeu consiste à établir un projet impliquant l'ensemble de l'Entreprise.

Ce projet sert ensuite à établir un business plan chiffré. Il permet de briefer les équipes au moment du lancement d'une nouvelle collection. Il peut également être utilisé au moment de développer des boutiques, d'utiliser la marque ou encore de définir la nouvelle image de la marque. Enfin, il s'agit d'un point essentiel en termes de communication, notamment au sein de l'entreprise. En effet, au-delà des participants à l'élaboration du projet, ce dernier doit être communiqué dans l'ensemble des départements.

**>>> Quelle part de la valeur immatérielle d'une entreprise peut-on identifier à l'occasion d'une due diligence ?**

Il est difficile de répondre à cette question. Plus la situation de l'entreprise est difficile, plus l'impact de l'aspect traditionnel des *due diligences* est limité. Chez Lejaby, la comptabilité ne fonctionnait plus depuis six mois. J'ai, pour ma part, découvert que nous n'avions pas suffisamment étudié la psychologie de l'organisation et la culture de la société, ce qui a ralenti le projet. Lejaby avait subi huit plans sociaux consécutifs depuis 2003 et les salariés étaient traumatisés. En relançant le projet, j'ai constaté que ces peurs se transformaient en blocages. Telle est la difficulté majeure à laquelle j'ai dû faire face.

Par ailleurs, cette entreprise avait trois cultures, organisées autour de la génération des anciens issus d'une entreprise française personnelle paternaliste, la génération recrutée par le management d'une grande entreprise américaine et la génération recrutée par les fonds qui en avait la gestion depuis quatre ans. Ces trois groupes ne travaillaient pas ensemble et ne poursuivaient pas un projet commun. Les amener à travailler ensemble s'est également avéré très difficile.

Enfin, la faible capacité à se remettre en cause constituait également un handicap. Chez L'Oréal, la remise en cause constituait un exercice quotidien que les collaborateurs savent utiliser comme un moteur de projet et de développement. Chez Lejaby, la remise en cause était synonyme de peur et d'angoisse et constituait un frein.

Nous n'avions identifié aucun de ces aspects immatériels difficiles au moment des *due diligences*. Si tel avait été le cas, j'aurais sans doute agi autrement au cours de la première année et j'aurais recruté d'autres collaborateurs issus de l'extérieur pour m'aider à travailler sur ces éléments. J'ai notamment beaucoup souffert d'avoir un DRH spécialiste des réorganisations et qui ne savait pas jouer le rôle de coach et de motivateur.

**"Si une entreprise peut connaître des difficultés au point de disparaître, je considère qu'une grande marque ne meurt jamais"  
Emery JACQUILLAT, PDG de Camif-Matelsom**

**>>> La Camif était également dans une situation difficile en 2009. Emery Jacquillat, pourquoi avoir fait le choix de reprendre cette entreprise ?**

Je suis un entrepreneur. J'aime relever les défis. J'avais créé Matelsom en 1995. Nous étions les premiers à vendre de la literie. La Camif était également très présente dans ce secteur. Je ne me résolvais pas qu'une marque comme celle-ci,

appartenant à ses clients, puisse ainsi disparaître. Et si une entreprise peut connaître des difficultés au point de disparaître, je considère qu'une grande marque ne meurt jamais. J'ai donc pris la décision de relancer la Camif en m'appuyant sur l'héritage des valeurs de ses sociétaires - des instituteurs - qui l'avaient créée en 1947. La Camif s'était toujours développée sur le modèle de vente par correspondance. Nous avons donc décidé de relancer la marque sur Internet, en recentrant l'offre sur l'équipement de la maison – le cœur de métier historique. Nous avons alors abandonné le textile et l'habillement qui avaient contribué à « ringardiser » l'image de la marque.

Dans un tel contexte, la première difficulté consistait à regagner la confiance de l'ensemble des parties prenantes qui avaient souffert de la chute de la Camif. Nous sommes parvenus à mener à bien ce projet en plaçant un nouveau modèle au cœur du projet, à savoir un modèle d'impact, dont l'enjeu consiste à faire en sorte que le projet puisse avoir un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes : les clients, les actionnaires, le monde environnant l'Entreprise, l'interne et les fournisseurs et fabricants français. Cette attention a été portée dès le départ. J'ai moi-même fait le choix, avec ma famille, de m'installer à Niort. Matelsom y a également déménagé. En faisant le choix d'y ouvrir un centre de relation clients, d'y installer le centre logistique, de faire appel à d'anciens de la Camif, nous avons su convaincre les banques. La Région a garanti jusqu'à 95 % de nos encours bancaires – un point déterminant dans le succès du projet, compte tenu du contexte difficile d'alors, marqué par la chute de Lehman Brothers. Le modèle d'impact permet à l'entreprise d'avoir le soutien de l'ensemble des parties prenantes. Or ce soutien est essentiel dans la vie de tous les jours, en particulier lorsque l'entreprise rencontre des difficultés.

Concernant la proposition de la valeur, il fallait que celle-ci soit assez singulière et que le modèle ait du sens par rapport aux attentes des clients historiques tout en s'inscrivant dans une perspective d'avenir. Nous avons donc recentré l'offre sur l'équipement de la maison, avec un parti pris particulièrement fort concernant la qualité des produits – première attente des clients, très fortement attachés à la marque, la fabrication française et le développement durable. De nombreux instituteurs font partie de notre base de client et ne manquent jamais de nous faire remarquer une faute d'orthographe sur notre site Internet. J'ai donc considéré que s'ils étaient autant attachés à la langue, ils devaient l'être aussi aux savoir-faire et aux métiers français. Nous avons réuni les fournisseurs français d'alors pour leur exposer notre projet, qui, malgré les pertes que leur avait fait subir La Camif, ont immédiatement compris l'impact positif que ce projet pouvait avoir sur eux. Cette singularité dans la proposition de valeur et l'attention que nous avons portée au développement durable ont été déterminantes dans le succès de la relance.

Parallèlement, nous avons lancé très tôt une innovation : la conso-localisation. Elle permet aux internautes, sur [camif.fr](http://camif.fr), de choisir leurs produits en fonction du lieu de fabrication. Une carte permet de localiser les fabricants localisés dans les environs. Nous travaillons aujourd'hui avec 150 fabricants français qui représentent 73 % de notre chiffre d'affaires. Les consommateurs ont ainsi la possibilité d'utiliser leur pouvoir d'achat pour favoriser l'emploi local et de réduire la distance parcourue par le produit.

Chaque année, nous réalisons un Tour du *Made in France* pour rencontrer, durant cinq semaines, nos fabricants, avec nos clients et nos collaborateurs. Ces journées permettent à nos collaborateurs et à nos clients de découvrir les savoir-faire liés aux produits que nous vendons. Elles permettent en outre de créer du lien et de donner du sens au travail. Enfin, l'événement est également très positif pour nos fabricants et les ouvriers qui éprouvent une véritable fierté à expliquer leur métier.

L'après-midi est réservée à un processus d'innovation ouverte, que nous avons expérimenté dès 2014, et qui permet de faire travailler ensemble des ouvriers, des clients de la Camif et des collaborateurs, pour imaginer les produits de demain. Les résultats en sont très spectaculaires. Je suis tout à fait convaincu qu'une entreprise ne peut plus innover seule et que l'intelligence collective de profils très différents permet d'obtenir de tels résultats. C'est ainsi que nous avons lancé le CINLOU, le premier bureau connecté *made in France*, qui est devenu, en un an, le best-seller du rayon bureaux de la Camif.

Cette capacité à mobiliser l'intelligence collective aboutit à un résultat économique tangible.

**>>> Comment gagne-t-on la confiance des clients quand on change le mode de distribution des produits de façon aussi radicale, en passant du catalogue à Internet ?**

Les clients avaient à mon sens compris que le catalogue papier n'était plus d'actualité. Nous ne sommes pas parvenus à conserver l'ensemble des anciens clients, mais sur 3 millions de clients, 300 000 sont redevenus actifs. Nous nous sommes attachés en permanence à enrichir le site Internet et à y apporter ce qu'un catalogue ou un magasin ne pouvait pas faire. Celui-ci propose par exemple des vidéos-reportages au cœur de l'usine, montrant les coulisses de la fabrication française. L'enjeu a consisté à enrichir le parcours client. Pour les clients qui étaient attachés aux magasins, nous avons mis en place, en 2016, une fonctionnalité très innovante appelée « La Camif près de chez vous ». Ainsi, un client qui souhaite essayer un canapé a la possibilité de le faire chez un voisin ayant acheté le même auparavant, la Camif s'occupant de la mise en relation. Enfin, Internet est de plus en plus utilisé, y compris par les clients seniors qui ont tous un Smartphone ou une tablette.

Pour revenir sur l'innovation, je considère qu'elle doit être au cœur de la culture de l'Entreprise. La transformation de la culture constitue, à ce titre, un point clé. Telle est sans doute la plus grande difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés avec les anciens de la Camif qui avaient une culture très pyramidale. Nous avons ouvert les espaces. Nous avons par ailleurs mené une expérience inhabituelle en faisant venir une artiste dans l'Entreprise, durant trois mois, au cœur de l'*open space*. Celle-ci a notamment eu l'idée, en constatant que les gens avaient l'habitude de s'envoyer un mail plutôt que de se parler directement, de matérialiser l'effort d'un collaborateur qui faisait l'effort de se lever pour aller s'adresser à un autre salarié en scotchant une bande rose au sol. Progressivement, l'Entreprise s'est tissée de nombreuses bandes roses et les individus ont compris l'importance du lien. J'en ai personnellement compris que la principale richesse d'une entreprise tenait à sa capacité à créer du lien. En période de crise, l'entreprise qui résiste est celle qui a créé du lien avec ses clients, ses fournisseurs et ses collaborateurs. Les banquiers peinent à comprendre que nous sommes une entreprise AAA+, comme Audace, Agilité et Attention. L'attention que nous portons à avoir un impact positif ne figure pas dans nos bilans, mais a beaucoup plus de valeur que le reste.

**>>> Faut-il bien se connaître soi-même pour bien connaître son entreprise ?**

Je pense qu'il s'agit effectivement d'un point déterminant. Je pratique pour ma part la pleine conscience. Et je pense qu'il y a un lien entre le fait de savoir s'écouter soi-même et savoir écouter les autres, interagir et utiliser les forces de chacun.

Je tiens par ailleurs à signaler que nous avons lancé, en 2014, une démarche afin de devenir une B Corp. Cette initiative est née aux Etats-Unis après qu'un actionnaire ait intenté un procès à Ben & Jerry's au motif que celle-ci avait soutenu une association locale. Son cofondateur a donc mis en place un statut à part entière – les *Benefit Corporation* – intégrant dans l'objet social le fait d'avoir un impact positif pour l'ensemble des parties prenantes et sur l'ensemble des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Il s'agit aujourd'hui d'une démarche de certification présente dans cinquante pays. Deux mille entreprises disposent aujourd'hui de ce label. La Camif a fait partie des premières entreprises françaises à être labellisée B Corp en 2015. Son obtention nécessite de répondre à un questionnaire de 200 questions très précises visant à démontrer l'impact positif du modèle de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions du développement durable et sur l'ensemble de ses parties prenantes. Cette démarche permet tout d'abord d'identifier ses points forts et ses points faibles ; elle permet également de partager l'idée selon laquelle il est possible de faire du profit tout en ayant un impact positif sur son environnement et de partager les bonnes pratiques avec d'autres entrepreneurs. Cette année, nous serons une des premières entreprises à intégrer, dans nos statuts, un objet social étendu. Nous avons mis en place la cellule OSE, dont la mission a consisté, avec l'ensemble des parties prenantes, à définir la mission de l'entreprise pour l'inscrire au cœur de ses statuts. Cette démarche vient à nouveau prouver l'engagement de l'entreprise. Il s'agit à mon sens d'un levier de création de valeur et d'un levier de performance.

**>>> Selon vous, comment l'entreprise peut-elle aider la société à résoudre ses problèmes d'ordre climatique, environnemental et sociale ?**

A notre niveau, nous avons mis 3 initiatives en place pour sensibiliser notre écosystème au rôle citoyen que doivent occuper nos entreprises et initier un mouvement dans ce sens :

- Le « C fait où ? » : les consommateurs sont encouragés à s'informer sur le lieu de fabrication des produits. S'ils n'obtiennent pas la réponse, ils sont incités à ne pas les acheter.

Tout un écosystème de partenaires a déjà rejoint ce combat. C'est un point capital, puisqu'à partir du moment où le consommateur connaît la provenance du produit, il modifie sa façon d'acheter. Et nous croyons beaucoup en la force du consommateur.

- Nous livrons notre deuxième bataille depuis septembre dernier sur la TVA responsable : concrètement, nous réclamons une TVA réduite sur les produits vertueux pour l'homme et la planète. C'est une aberration de taxer de la même manière un produit provenant du bout du monde, pensé et produit pour être périssable dans les 2 ans, et un produit usiné à côté de chez nous par des fabricants engagés dans l'écoconception, intégrant des produits recyclés et faisant en sorte que leurs produits soient réparables pendant 10 ans. L'acte de réparation est taxé à 20% : autre aberration face à laquelle nous nous opposons. A ce sujet, une pétition qui vient de passer les 10.000 signataires cette semaine est disponible sur [change.org](http://change.org). Nous ne pouvons que vous inviter à rejoindre ce combat, en espérant que ce point finisse par rentrer dans la feuille de route du Ministre de l'Ecologie, Nicolas Hulot.

- Le dernier combat, bien plus qu'une initiative, est celui que l'on mène en ce moment contre les GAFAs et leur modèle de surconsommation qu'ils essayent de nous imposer ; modèle qui n'est bon ni pour l'homme, ni pour la planète et notre pouvoir d'achat... En France, il devient vital de parvenir à s'extraire de l'effet ciseau dans lequel les GAFAs essayent de nous emprisonner en profitant de leur position dominante : Amazon met une pression titanesque sur les prix et sur le service - et donc sur tout un écosystème de distributeurs - en faisant croire à tout le monde qu'il est normal d'être livré en 2 heures sur tout et n'importe quoi. Google, de son côté, capte une part croissante et permanente de la valeur de nos entreprises. Pour sortir de cet effet ciseau, on a mis en place notre opération de vendredi dernier sur « l'anti-black Friday » : hier, nous avons fermé le site en guise de protestation, pour montrer qu'on peut refuser ce modèle de « Black Friday ».

Comme pour vous, nos boîtes mails ont été inondées de remises et de promos. La logique a donc été de faire exactement l'inverse. On a invité nos collaborateurs à valoriser des associations partenaires offrant des alternatives de consommation comme « Envie » à Angers, pour redonner vie à de l'électroménager, ou à La Rochelle pour montrer comment on peut recycler et réinventer de nouveaux produits à partir de déchets.

Bref, on voulait valoriser le fait que, ce jour-là en particulier, on pouvait faire autre chose que surconsommer. Cette initiative a été pas mal relayée dans les médias et, surtout, on a battu notre record de chiffre d'achats puisqu'on a fait 0,0000 % de chiffre d'affaires, et ça, ça crée de la valeur. Beaucoup !

## VOTRE CONTACT

**Jérôme Julia**

**Senior Partner, Kea & Partners & Président de l'Observatoire de l'Immatériel**

+33 (0)6 20 36 41 70

jerome.julia@kea-partners.com

