



## Les MATINALES ENGAGEES « Oser le Pari de l'Amour : l'Entreprise à Mission » avec Emery JACQUILLAT, Président CAMIF et de la Communauté des Entreprises à Mission

Quelle belle énergie positive au service d'une conviction profonde et sincère que **nous pouvons changer le monde de l'intérieur** ! Et que l'entreprise est le plus puissant levier pour transformer l'économie et la société. Ce à quoi s'attelle Emery Jacquillat en réinventant CAMIF depuis 2009 et en inspirant le modèle de « société à mission » en tant que président de la Communauté des Entreprises à Mission.

L'équipe Version Originale, société à mission depuis 2021, ne pouvait rêver meilleur témoin !

Le premier déclic pour Emery remonte à 2000 et la naissance de son premier enfant : quel monde vais-je lui léguer ? Quel monde sommes-nous en train de bâtir ?

L'étape suivante dans sa prise de conscience, c'est le film d'Al Gore en 2006 « **La vérité qui dérange** », qui décrit l'impact de NOS modes de vie sur notre environnement et les dérèglements qu'ils provoquent. Une véritable claque environnementale !

La question suivante s'impose alors : comment **JE** passe à l'action ?

Pour Emery, l'opportunité d'agir se matérialise en 2008 avec la chute de CAMIF, une entité s'appuyant pourtant sur des valeurs fortes et des liens étroits avec ses clients actionnaires. Mais une entité qui se croyait immortelle et n'a pas su se penser fragile. Trop pyramidale et démunie face à l'arrivée d'internet qui bouscule son modèle.

Emery reprend l'entreprise en liquidation et déménage à Niort. Il remet à plat la proposition de valeur de CAMIF avec comme objectif un **impact positif sur l'ensemble des parties prenantes** : Clients – Actionnaires – Monde – Interne (= collaborateurs) – Fournisseurs. La vision : créer une alternative à la grande distribution en misant sur le « made in France » = local, durable, de qualité.

Une voie différenciante qui **fait sens et suscite de l'engagement**. A commencer par l'engagement des investisseurs, en premier lieu la région qui voit l'impact positif sur le territoire (emplois, dynamique...) et le soutient dans son projet. L'engagement des collaborateurs ensuite, majoritairement recrutés parmi les anciens de CAMIF limogés. Comment les embarquer ? Tout réinventer, stimuler les initiatives et l'esprit de coopération, passer en mode projet, vivre en open space... changer la culture maison surtout.

Le rôle du leader, c'est de surprendre pour faire bouger. Et en matière d'accompagnement du changement, la conviction d'Emery c'est la force irremplaçable de **l'expérience collective**. La vivre ensemble pour changer. Il a ainsi l'idée saugrenue d'accueillir une artiste pendant 3 mois sur le site de l'entreprise. Aussi Anne-Laure Maison pose-t-elle son regard candide sur cet environnement qu'elle découvre. Elle a carte blanche. Ses créations illustrent avec talent ce qui se joue ici : la richesse des initiatives au service du projet, la réalité de l'autonomie indispensable pour avancer, la force des liens et la nécessité des échanges.

Au fond, la richesse d'une entreprise est là : dans sa capacité à créer du lien, entre collaborateurs, avec ses clients et plus généralement avec son écosystème. Ces liens qui suscitent de l'engagement dont la valeur immatérielle n'apparaît pourtant dans aucun bilan.

Emery va concentrer son action sur la création de liens au service de la raison d'être de cette nouvelle CAMIF, en proposant par exemple à tous ses collaborateurs de rencontrer leurs fournisseurs. Une journée ensemble pour partager leurs métiers et leur passion. Pour créer de la fierté.

En parallèle, une équipe de chercheurs autour d'Armand Hatchuel réfléchit à un nouveau concept d'entreprise qui ne serait pas seulement guidée par le profit à court terme mais qui prendrait en compte son impact global sur son environnement. Une « société à objet social étendu ». CAMIF devient naturellement un cas d'école que ces chercheurs intègrent à leurs travaux.

Ceux-ci déboucheront plus tard sur la loi PACTE qui donne un cadre légal à la démarche et consacre le modèle de **l'entreprise à mission**. En prévoyant contrôle et audit indépendant pour valider que l'engagement est réel et sincère.

Dans ce cadre, CAMIF rédigera les deux lignes de sa raison d'être, élaborée par un groupe de parties prenantes et intégrée à ses statuts dès 2017. Cette **raison d'être se place d'emblée au cœur** de l'activité et guide des choix extrêmement impactant, par exemple :

- La mise en place d'un « CamifAthon » en 2017 réunissant 150 personnes pour imaginer ensemble un **nouveau modèle d'économie circulaire** pour les 20 000 références commercialisées. 15 projets sélectionnés et poussés. A ce jour 60% de l'offre a été repensée sur ce modèle. Le matelas Timothée imaginé à ce moment-là a été commercialisé en 2022 : 100% recyclé, sa fabrication produit 45% de CO2 en moins qu'un matelas classique.
- Fondamentalement CAMIF change de métier : de distributeur à éditeur. Les chefs de produits acheteurs se muent en chefs de projet.
- Pour s'aligner avec sa raison d'être condamnant la surconsommation, CAMIF décide de fermer son site le jour du Black Friday, se privant de ventes substantielles. **Audacieux n'est-ce pas ? Mais cohérent**. Pénalisant à court terme mais pertinent sur le long terme.

Les qualités du leader à impact positif pour porter ces projets dont il est la clé de voute ? Selon Emery, il incarne sincèrement la volonté de transformation. Il est **positif, audacieux et ... radical** : pas de compromis avec la raison d'être ! Il est transparent (rituel du mardi chez CAMIF pour partager toutes les infos). Il sait créer les conditions de la coopération. Il fait confiance et accorde le droit à l'erreur. Il expérimente ; avec les détracteurs pour commencer. Il respecte le temps long.

Autant de clés pour **favoriser l'engagement** : « *Tant que nous ne nous engageons pas, le doute règne, la possibilité de se rétracter demeure et l'inefficacité prévaut toujours. Dès le moment où l'on s'engage pleinement, la providence se met également en marche. Tout ce que tu peux faire ou rêver de faire, tu peux l'entreprendre. L'audace renferme en soi génie, pouvoir et magie. Débute maintenant !* » (Goethe)