

**« Comment exploiter ses ressources stratégiques?
L’histoire de la CAMIF de 1947 à 1957 »**

Benoît Demil & Xavier Weppe

IAE de Lille, LEM (UMR 8179)

Remerciements : Un grand merci à Brigitte Pipon, 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.

Résumé : La stratégie d'entreprise se focalise sur les mécanismes d'explication des performances des organisations. Depuis les années 80, la Resource Based View voit dans la détention et l'exploitation de ressources stratégiques, l'explication des avantages concurrentiels. Néanmoins, ce courant peine à intégrer le rôle des managers dans les processus de création et d'utilisation des ressources. En revenant à Penrose (1959) et à sa distinction fondamentale entre ressources et services rendus par ces ressources, nous étudions le rôle de l'apprentissage dans l'utilisation des ressources pendant la phase entrepreneuriale de la Camif (1947-1957). En retraçant cette histoire sur 11 années, nous montrons que la ressource stratégique qui a permis le développement de cette coopérative est son encastrement institutionnel qui lui donne notamment accès au réseau de correspondants départementaux de la Maaif. Cet encastrement lui offre un accès privilégié au marché des instituteurs sociétaires de la mutuelle automobile. Néanmoins, l'utilisation du réseau de correspondants ne va pas de soi. L'analyse du cas montre que la direction de la Camif doit apprendre à en tirer le meilleur parti ce qui passe par le développement de ressources complémentaires, non stratégiques, et la combinaison de ces différentes ressources entre elles. Paradoxalement, l'entreprise est donc initialement dotée d'une ressource stratégique mais se trouve limitée par ses ressources ordinaires.

Abstract: Strategic field focuses mainly on the mechanisms explaining organizational performance. Since the 80's, the RBV has defended the idea that picking and exploiting strategic resources explains the emergence of competitive advantages. However, this stream displays difficulties to incorporate the role of managers both for creating and using resources. Based on Penrose (1959) and her fundamental distinction between resources and the services of resources, we study the role of organizational learning in the services extracted from strategic resource. We apply this view to the entrepreneurial phase of the Camif from its inception in 1947 to 1957. During these years, the organization benefits from a strategic resource constituted by its institutional embeddedness which provides an access to a decentralized network of corresponding volunteers from another organization, the Maaif, a mutual insurance company for teachers. Thus, this last resource opens up a privileged access to the important market of the Maaif's members. However, using this resource was not so obvious. The case analysis makes clear that exploiting a strategic resource requires the development of complementary resources and to combine these different resources. Paradoxically, the company was well endowed with strategic resource but its development was mainly constrained by ordinary ones.

Mots clés : étude de cas historique, approche ressource, coopérative, ressource stratégique

Résumé managérial : une organisation qui détient une ressource stratégique peut dégager d'importants niveaux de performance et se développer rapidement – l'utilisation de cette ressource stratégique requiert néanmoins le développement de ressources complémentaires – l'organisation doit également apprendre quelles sont les meilleures combinaisons de ressources possibles et quels sont les services qu'elle peut extraire de cette ressource – les apprentissages promeuvent à la fois l'exploration d'opportunités sur le marché et l'exploitation des ressources de façon efficiente.

« Comment exploiter ses ressources stratégiques? »

L’histoire de la CAMIF de 1947 à 1957 »

Les ressources que contrôle une organisation lui permettent de se développer. Le cas échéant, certaines ressources dites « stratégiques » permettent de dépasser ses concurrents et de générer des performances exceptionnelles sur moyenne période (Barney, 1991). Ces ressources peuvent être de différents types : actifs matériels (emplacements ou capacités de stockage) ou immatériels (marques, puissance d’achat, réseau de relations ou savoir-faire). Cependant, l’identification de ressources susceptibles de produire un avantage concurrentiel n’est pas suffisante. Une fois incorporée dans une organisation, des routines doivent être mises en place pour utiliser au mieux ces ressources stratégiques et en tirer ce que Penrose (1959: 22) appelle des services, c’est à dire des inputs qui entreront dans un processus de production.

Dans cet article, nous défendons l’idée que des apprentissages sont nécessaires pour explorer les possibilités de nouveaux services tirés d’une ressource et pour exploiter de mieux en mieux ces ressources (Zollo et Winter, 2002). Nous étudions en détail ces apprentissages en analysant une entreprise emblématique et historique de la VPC, la Camif, pendant ses onze premières années d’existence. La période entrepreneuriale de cette entreprise permet de saisir l’évolution des services qui sont extraits de sa ressource stratégique : son encastrement institutionnel dans un réseau de relations étroites dans le monde de la mutualité et de la coopération. Cette ressource donne en particulier accès au réseau de délégués et de correspondants départementaux de la Maaif, qui est lui-même une ressource stratégique. Nos analyses montrent que pendant ces années, la Camif découvre progressivement comment utiliser de différentes façons et de mieux en mieux ce réseau mais également la nécessité de développer d’autres ressources et d’apprendre à les combiner.

Notre article débute par une brève revue de littérature sur les ressources stratégiques comme source d’avantage concurrentiel. Puis, nous décrivons nos données et expliquons en quoi, le réseau de bénévoles de la Maaif peut être considéré comme une ressource stratégique. Nous analysons ensuite la façon dont la Camif a peu à peu appris à utiliser cette ressource pour discuter enfin des liens entre ressources stratégiques et ordinaires et du rôle de l’apprentissage.

1. Des ressources stratégiques à ce que l'on en fait

La stratégie d'entreprise s'est développée autour de la question des sources de la performance des organisations. Après la domination du paradigme de l'économie industrielle dans les années 80 et 90 attribuant les performances à un positionnement dans un environnement donné, la réflexion s'est aujourd'hui orientée vers la recherche des sources internes à cette performance. Le paradigme de la Resource Based View (RBV par la suite) est ainsi en passe de devenir le nouveau paradigme dominant de la stratégie. Dans cette approche, les entreprises repèrent, acquièrent, développent et utilisent des ressources tangibles et intangibles pour mener à bien leur activité. La création et le maintien d'un avantage concurrentiel dérivent des caractéristiques de certaines de ces ressources. Si elles sont de Valeur (la ressource permet de saisir une opportunité ou de contrer une menace dans l'environnement), Rares (peu d'autres concurrents maîtrisent cette même ressource), imparfaitement Imitables (les concurrents ne contrôlant pas la ressource ne pourront pas l'imiter ou auront un désavantage de coût) et Non substituables (les concurrents ne peuvent pas utiliser d'autres types de ressources pour rendre le même service), elles pourront générer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Ces caractéristiques VRIN rendent la distribution des ressources entre les organisations d'un même secteur hétérogène, génèrent une mobilité imparfaite des ressources et limitent la concurrence ex-ante et ex-post (Peteraf, 1993). Cependant, la possession de ressources, aussi stratégiques qu'elles fussent, n'est pas garante d'un avantage si l'organisation est incapable de les utiliser de façon efficace et efficiente. C'est sur la base de ce constat que se sont développés les concepts de compétence organisationnelle et plus tard de capacité dynamique pour rendre compte de la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources, à en créer de nouvelles, à accéder à des ressources extérieures, voire à abandonner certaines des ressources de son portefeuille (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997). Cette évolution vers une prise en compte des processus internes de l'organisation qui transforment des ressources en avantage concurrentiel a été marquée récemment par le passage du modèle VRIN de Barney (1991) au modèle VRIO de Barney et Hesterly (2006) pour introduire le O de l'organisation. Au-delà du simple changement de dénomination, la question est en effet d'interroger la capacité des managers à intégrer, développer et valoriser les ressources -stratégiques ou non- dans son fonctionnement afin de réussir à proposer des offres à des clients (Castanias et Helfat, 1991). Une première réponse théorique est de considérer les éléments organisationnels comme des ressources qui deviennent complémentaires des ressources stratégiques (Barney et Clark, 2009 : 67-69).

Mettre en place un système de contrôle ou une structure organisationnelle est considéré comme le développement de ressources nécessaires à l'exploitation d'actifs stratégiques. Cette vision reste néanmoins statique et ne dit rien de la construction de ces ressources organisationnelles. De plus, elle se focalise uniquement sur les ressources stratégiques et délaisse les autres types de ressources, non-stratégiques. Une deuxième solution théorique proposée par Penrose (1959) considère l'organisation à la fois comme un pool de ressources autorisant potentiellement le développement de la firme (proche de la conception de la RBV) et comme une ressource administrative constituée de managers qui réussissent ou non à extraire des services des premières. L'évolution unique de chaque firme est alors le résultat des interactions dynamiques entre des managers, des ressources et les services rendus par ces ressources (Penrose, 1959). Cette deuxième approche insiste donc sur l'accumulation de connaissances des managers comme une variable clé dans le développement de l'entreprise et sur les interprétations de l'environnement et l'analyse des ressources qu'ils construisent. Du fait des configurations variées que peuvent prendre ces interactions, l'association entre la possession de ressources stratégiques et les performances durables des firmes n'est alors pas systématique (Newbert, 2007).

Aujourd'hui, la nécessité d'approfondir l'étude des actions sur et avec les ressources –qu'elles soient stratégiques ou non- apparaît donc dans un courant qui s'est peu préoccupé de la mise en œuvre 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). L'ajout d'une couche conceptuelle supplémentaire avec les capacités dynamiques, du fait notamment de leur abstraction et de leur caractère parfois tautologique, n'a pas forcément éclairci l'effet « boîte noire » concernant les processus qui associent des ressources à un niveau de performance (e.g. Priem et Butler, 2001 ; Danneels, 2011). Parmi les pistes théoriques possibles pour ouvrir cette « boîte noire », l'apprentissage organisationnel semble un candidat possible, quoique relativement délaissé (Easterby-Smith et Prieto, 2008). En effet, de nombreux auteurs de la RBV considèrent que les organisations accumulent des connaissances et que les compétences « *se construisent et s'enrichissent par l'apprentissage* » (Warnier, 2008 : 33). Etudier dans le temps comment les managers apprennent à utiliser et à exploiter des ressources stratégiques qui n'offrent que des potentialités d'usage, 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.

Ce processus d'apprentissage est particulièrement visible dans la phase entrepreneuriale d'une entreprise pendant laquelle les routines ne sont pas encore en place et les apprentissages nombreux concernant l'utilisation efficiente des ressources et/ou la découverte de nouveaux services rendus par ces ressources. Peu de procédures standards peuvent alors s'appliquer aux problèmes rencontrés et aux débats qui émergent dans l'organisation. C'est ce processus d'apprentissage que nous étudions dans la suite de cet article.

2. Méthodologie

Dans ce travail nous nous focalisons sur les 11 premières années de l'histoire de la Camif. Cette période s'étale de la création juridique de la coopérative des instituteurs en 1947 à l'année 1957. Bien qu'un découpage temporel soit toujours discutable, l'année 1957 marque un tournant important dans la vie de la jeune organisation pour deux raisons. En premier lieu, le fondateur de la Camif, Edmond Proust, instituteur dans les Deux-Sèvres, meurt en novembre 1956 d'un arrêt cardiaque à l'âge de 62 ans. Egalement l'un des fondateurs de la Maaif (Mutuelle Assurance Automobile des Instituteurs de France¹) en 1934, c'est lui qui a animé et donné corps à l'entreprise coopérative. Il préside notamment le conseil d'administration de la Maaif (6 mois après sa création) et de la Camif (depuis sa création). En second lieu, l'année 1957 marque un changement majeur dans le but initial attribué à la Camif. Créée sous un statut de coopérative de consommateurs afin de reverser ses excédents à un fond de solidarité pour les adhérents de la Maaif qui n'étaient couverts que par l'assurance civile, la Camif se retrouve sans objet en 1957 lorsque la Maaif lance un nouveau contrat d'assurance automobile (la garantie G, dommage aux véhicules) qui couvre les accidents sans tiers ou dans lesquels le tiers responsable, non assuré², n'est pas solvable. Alors que les excédents dégagés par la Camif servaient la caisse de solidarité et d'entraide aux enseignants automobilistes³, la Camif redevient en 1957 une coopérative de consommation classique, obtenant pour ses sociétaires-acheteurs des produits au meilleur prix possible et leur reversant des ristournes le cas échéant.

¹ La Maaif, créée en 1934, deviendra la Maif (Mutuelle Assurance des Instituteurs de France) en 1966 lorsqu'elle n'aura plus pour objet la seule assurance automobile.

² L'obligation pour tout conducteur d'assurer son véhicule est imposée en France seulement en 1958. Avant cette date, un conducteur pouvait donc subir des préjudices importants sans recevoir aucun dédommagement. La Maaif crée donc un fonds de solidarité pour couvrir ces préjudices, fonds qu'abonderont les excédents de la Camif à partir de 1951.

³ Le projet de création de la Camif remonte à 1938, lorsque Edmond Proust suggère d'augmenter les ressources de la caisse de solidarité pour les instituteurs automobilistes en créant « *un centre d'achat qui commercialiserait tout ce qui peut être utile à un ménage* » (Histoire de la Maif, 1984, p. 87). Ce projet sera reporté avec la seconde guerre mondiale. L'acronyme Camif montre clairement le lien qui existe entre les deux organisations et la subordination des objectifs de la Camif à ceux de la Maaif dans ses premières années.

Pour retracer ces 11 années, nous avons analysé deux sources principales de données issues des archives de l'entreprise récupérées par les archives départementales des Deux-Sèvres à Niort lors de sa liquidation⁴ en octobre 2008. La première est constituée des comptes-rendus des Assemblées Générales (AG par la suite) des sociétaires qui se tiennent une fois par an lors des AG de la Maaif. Chaque assemblée donne lieu à un compte-rendu écrit allant de quelques pages à l'origine, à une vingtaine de pages dans les années 50. Ces documents retracent la situation de l'entreprise telle qu'elle est présentée par le conseil d'administration de la Camif aux représentants des sociétaires. Typiquement, ils comprennent un rapport moral et financier présenté par le président directeur général, un rapport des commissaires aux comptes, les différentes résolutions à voter (modifications des statuts, utilisation de l'excédent dégagé, renouvellement des membres du conseil d'administration et des commissaires aux comptes ...) et des questions diverses. C'est sur ce dernier point que les AG se distinguent essentiellement de notre seconde source de données, les comptes-rendus de conseil d'administration (CA par la suite). En effet, à la fin des AG, une place plus ou moins importante est laissée aux interventions des délégués départementaux qui posent des questions sur la marche de l'entreprise et sur son devenir. Ces interventions permettent de comprendre au moins partiellement les discussions qui animaient la Camif. Si les AG donnent essentiellement une photo sur l'exercice écoulé (décisions prises et résultats obtenus), les CA permettent de saisir les débats qui ont lieu entre administrateurs et dirigeants sur les décisions et leurs effets sur la performance de l'entreprise. Ces réunions qui se tiennent 3 fois par an, donnent lieu à des comptes-rendus de quelques pages à une vingtaine de pages. Au total, sur ces 11 premières années ce sont environ 700 pages de comptes-rendus qui ont été analysées. A ces sources de première main, il faut ajouter un ensemble d'ouvrages sur le monde mutualiste et coopératif (e.g. Bernier et al., 2000 ; Toucas-Truyen, 2005 ; Histoire de la Maif 1934-1984, 1984) qui nous ont permis de replacer ces données dans leur contexte.

En termes d'analyse, nous nous sommes imprégnés des données lors de la prise de notes sur les archives et le corpus de données a ensuite été réduit (au sens de Miles et Huberman, 2003) en utilisant les catégories théoriques de la littérature (mentions des ressources stratégiques ou non, marqueurs d'apprentissage). Le codage retenu correspond à une unité de sens contenue dans un extrait de phrases, des phrases entières ou des paragraphes (Allard-Poesi, 2003). L'analyse a également porté sur la compilation des données financières de l'entreprise, ce qui permet de retracer les bilans et comptes de résultat de 1947 à 1957 (cf. Tableau 1).

⁴ Il s'agit en réalité de la liquidation de Camif Particuliers, l'une des filiales du groupe Camif SA.

Tableau 1. La Camif en chiffres de 1947 à 1957

En francs (anciens)	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
Ventes de l'exercice	0	7 121 480	14365798	32935223	57025489	60542489	72066774	81732318	104 000 312	134 185 273	158 996 297
<i>Croissance des ventes</i>	-	-	102%	129%	73%	6%	19%	13%	27%	29%	18%
Stock à l'inventaire fin d'année	0	2 662 859	5 434 892	12479775	20480841	26229186	31512145	27868420	29452037	35540630	39278041
Commissions reçues	0	0	176 315	189 877	2 898 120	4 668 075	3 662 115	2 136 699	1 376 213	1 492 282	1 891 619
Achats marchandises	0	9 060 517	15 266 071	34242678	50937652	52708996	60995440	65565173	84 828 154	115 218 070	133 001 650
Transport (à partir de 1950)	-	-	-	504 138	949 935	1 381 963	1 957 085	2 059 582	2 244 749	2 496 143	3 473 131
Résultat d'exploitation (avec commissions)	0	723 822	2 048 075	5 423 167	14088903	18481972	18397519	16080720	20843667	22593244	28152844
Amortissements	0	0	12 625	44 266	81 360	153 561	178 053	228 306	365 167	460 820	496 944
Frais généraux*	0	749 212	2 350 989	4 906 831	8 735 929	12752669	13567990	14564144	16447245	19976087	23910213
<i>% du résultat d'exploitation</i>		103,5%	114,8%	90,5%	62,0%	69,0%	73,7%	90,6%	78,9%	88,4%	84,9%
Résultat net	0	-23 819	-317 012	471 670	5 352 974	3 883 184	3 831 790	1 391 454	1 644 677	1 915 025	892 719
<i>% du CA</i>		-0,3%	-2,2%	1,4%	9,4%	6,4%	5,3%	1,7%	1,6%	1,4%	0,6%

Frais généraux : salaires, taxes indirectes, imprimés, transports, publicité-propagande...

3. Le réseau de délégués départementaux Maaif: une ressource stratégique au cœur du développement de la Camif

La Camif se développe modestement jusqu'au début des années 50 mais voit son activité décoller dès la fin des années 50, profitant à plein des 30 Glorieuses qui s'amorçaient (Fourastié, 1979). Cette période entrepreneuriale est marquée par une croissance importante de son chiffre d'affaires qui dénote une phase d'exploration réussie de son marché, même si cette croissance ne conduit pas nécessairement à un niveau élevé en termes de résultat net (cf. Tableau 1). Ces problèmes de rentabilité montrent que la Camif a dû affronter certaines difficultés.

En effet, les problèmes d'approvisionnement d'après-guerre rendent difficile la recherche de fournisseurs et encore plus difficile la sélection de fournisseurs fiables, capables de livrer dans les délais des produits de qualité. Les difficultés d'approvisionnement auxquelles se heurte la Camif à ses débuts sont présentées par Edmond Proust lors de l'AG de 1948: « *carence de fabricants* » qui, après avoir acceptés de livrer, se sont rétractés à cause de l'instabilité des prix, du manque de matières premières, de leur insuffisance de capacités de production; crainte de certains producteurs de ne pouvoir satisfaire aux commandes « *en raison de leurs engagements antérieurs* » ou « *faisant preuve d'exigences excessives quant aux modalités de*

paiement notamment ». Enfin, « *nos offres d'acquisition pour le compte de nos sociétaires se sont heurtées, soit à une véritable hostilité à l'égard des coopératives, soit à l'existence de réseaux de concessionnaires ayant le monopole de l'écoulement des objets fabriqués* ». Dans les premières années, les offres se font donc plutôt au coup par coup, au gré des fournisseurs acceptant de travailler avec la coopérative, et des mois entiers peuvent s'écouler sans que la Camif puisse proposer d'articles à ses sociétaires.

L'inflation est également une difficulté à gérer pour une nouvelle entreprise. Elle atteint régulièrement des taux supérieurs à 10% qui rendent l'affichage et le calcul des prix problématique pour une entreprise qui vend en partie par correspondance. Le capital sur lequel la Camif peut compter est également modeste puisque constitué uniquement des parts achetées par les sociétaires et le statut de coopérative interdisant le recours à des capitaux extérieurs. Or, dans les premières années, ces sociétaires ont tendance à attendre de voir les produits offerts par la Camif pour souscrire des parts. La coopérative « *a d'abord voulu procéder à la recherche de souscripteurs et faute de pouvoir offrir immédiatement des objets, un certain nombre de membres de l'enseignement se sont abstenus, préférant attendre pour venir grossir nos rangs que notre coopérative ait fait ses preuves* » (AG, 1948).

Enfin, dernière faiblesse dans l'aventure, Edmond Proust et ses collègues n'ont aucune expérience de la distribution puisque tous les membres du CA sont issus du monde enseignant et du mutualisme assurantiel, notamment de la Maaif. Le commerce est pour eux une toute nouvelle activité, qui se révélera bien plus complexe que l'assurance.

A ses débuts, l'entreprise vend donc surtout ce qu'elle peut. Les premières ventes en 1948 concernent par exemple des fusils, des cycles, des appareils de chauffage, des TSF, des articles de ménage et de voyage, de la coutellerie de table, des lubrifiants. Ces ventes ne correspondent pas forcément aux besoins des sociétaires exprimés à travers les bulletins d'information qui ont servi d'enquête préalable à l'élaboration de l'offre. Ce n'est donc pas tant l'environnement concurrentiel qui rend difficile l'activité –quoique la volonté de la coopérative d'éliminer au maximum les intermédiaires et leurs marges soit clairement affichée– qu'un contexte macro-économique de pénurie qui durera jusqu'au début des années 50 quand ce n'est pas une hostilité au monde coopératif.

Malgré ces difficultés, on peut juger le développement de la Camif comme assez remarquable à partir du milieu des années 50. Son chiffre d'affaire est multiplié en effet par 22 en dix ans et l'entreprise devient bénéficiaire dès 1950, son troisième exercice, ce qui lui permettra de verser 6 millions d'anciens francs à la caisse de solidarité jusqu'en 1957. Parmi les facteurs permettant d'expliquer cette performance, peu peuvent être qualifiés de ressource stratégique

au sens évoqué dans la première section. En effet, la Camif ne bénéficie pas de ressources financières élevées, si ce n'est celles apportées par ses sociétaires. Ces sommes sont modestes : les 100 premières actions sont souscrites pour un capital de départ de 30 000 francs. Elle est hébergée dans des locaux prêtés par la Maaif. Elle ne possède pas de savoir-faire particulier dans la vente par correspondance et n'a aucune renommée ou image de marque à ses débuts. Enfin, elle n'a pas de liens étroits avec ses fournisseurs.

Alors pourquoi ce développement ? La Camif bénéficie dès son origine de sa filiation étroite avec la Maaif. Ses créateurs sont les mêmes, ses buts sont subordonnés à ceux de la Maaif et ses valeurs sont identiques, à savoir la même vision de lutte contre le capitalisme de l'époque⁵. Rappelons néanmoins que la Camif n'est pas une filiale *stricto sensu* de la Maaif mais est seulement considérée comme une « petite sœur » de la Maaif par ses dirigeants. La Camif va donc bénéficier de ses relations étroites avec la Maaif pour avoir un accès privilégié à de nombreuses ressources lui permettant de se développer plus rapidement dans le monde enseignant et politique: journaux de l'éducation nationale, bulletins syndicaux, entrée dans les écoles Normales, bulletins d'information de la Maaif.

Ce lien extrêmement étroit qui se matérialise à l'origine par une installation dans les propres locaux de la mutuelle, donne à la Camif un accès à un facteur qui répond aux critères VRIN : le réseau extrêmement actif des correspondants et délégués départementaux de la Maaif. Ce réseau peut être considéré comme une ressource stratégique car il ouvre potentiellement les portes d'un marché de plusieurs dizaines et bientôt centaines de milliers de sociétaires Maaif. Il 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 mutuelle ou coopérative ne peut se prévaloir d'un tel réseau, qui plus est de bénévoles, auprès du marché des instituteurs. De façon similaire, ces correspondants et délégués forment une organisation au niveau local qui est difficile à imiter. Peu de professions peuvent nouer un réseau aussi étroit dans chaque ville et village de France. Enfin, on pourrait imaginer un réseau de salariés professionnels qui jouerait le même rôle et se substituerait au réseau Maaif. Cependant, il n'aurait pas le même écho qu'un réseau d'instituteurs parlant à des instituteurs et entraînerait des coûts prohibitifs.

La Maaif joue un rôle clé dans le développement du secteur mutualiste et coopératif en apportant un soutien important à la Camif comme elle le fera pour d'autres mutuelles comme la Maaf (artisans), la Smacl (collectivités locales) ou la Macif (commerçants), toutes issues du

⁵ Edmond Proust écrira ainsi en 1937 : « *C'est pour mener, sur le front social, avec nos modestes moyens, la lutte contre le monstre capitaliste, que nous avons fondé la MAAIF* » (Bernier et al., 2000, p. 110).

bassin niortais. La mutuelle compte déjà 50 000 adhérents en 1950, le double quatre ans plus tard, après avoir failli disparaître dans la tourmente de la seconde guerre mondiale du fait des réquisitions d'automobiles et d'essence. Pendant les premières années de la Camif, elle lui apporte des locaux -certes étroits et qu'il faudra rapidement quitter- mais aussi du matériel de bureau, un support de « propagande » via ses bulletins de liaison auprès de ses adhérents, et prendra en charge les opérations de courrier et de manutention des marchandises de la Camif. Or, la clé du succès de la Maaif d'après Jean Lauroua, un des premiers compagnons d'Edmond Proust, membre du CA de la Maaif puis son président directeur général de 1962 à 1972, est avant tout lié à son réseau de correspondants et délégués : *« Je terminerai ma démonstration par 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 Maif »* (Histoire de la Maif, 1984, p. 37). Edmond Proust reconnaîtra également le rôle crucial des délégués et correspondants 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).

Ce réseau de quelques centaines d'instituteurs bénévoles est constitué à partir de 1936 en associations départementales⁶ qui soutiennent les correspondants et délégués départementaux de la Maaif. Constituées de personnel bénévole de l'enseignement public, militants syndicalistes pour la plupart, les sections (ou délégations) départementales prennent en charge l'animation commerciale de la mutuelle et viennent en aide à leurs collègues au niveau local. Dans l'esprit d'Edmond Proust, ce réseau d'excellents « agents d'assurance » pour la Maaif, fera « d'excellents agents commerciaux » pour la Camif (AG, 1949). Il assurera une médiation essentielle entre l'offre de la Camif et la demande des sociétaires Maaif car les

⁶ En 1937, ces associations se regroupent au sein de la Fédération Nationale des Associations Départementales (FNAD). C'est à celle-ci qu'une partie des résultats de la Camif est reversée car initialement, ces associations remplissent la même fonction d'entraide que la Camif. A partir de 1959, devant la croissance fulgurante des adhérents à la Maaif, des salariés viendront épaulés le travail des bénévoles dans les délégations départementales.

clients de la Camif sont avant tout les sociétaires de la mutuelle. Ce rôle est d'ailleurs encore reconnu comme stratégique aux yeux des dirigeants⁷. Reste que la coopérative devra apprendre à utiliser cette ressource stratégique pour dégager des résultats servant à l'entraide et aux œuvres sociales dans la profession.

4. Apprendre à utiliser sa ressource stratégique

Comme le relève Edmond Proust en 1949, "*le succès commercial de la CAMIF dépend de l'organisation des services du siège et de l'activité des délégués départementaux dans le cadre départemental*". L'utilisation du réseau de délégués départementaux n'est cependant pas donnée et évidente. Tout d'abord, notre analyse montre une évolution du rôle des délégués départementaux qui doivent progressivement rendre de plus en plus de services à l'organisation. De plus, cette multiplication des services nécessite un véritable processus d'apprentissage, dans lequel le réseau peut s'avérer être une force mais aussi, paradoxalement, une faiblesse pour l'organisation. Enfin, l'utilisation intensive du réseau de délégués départementaux ne va pas sans le développement de ressources non stratégiques qui par leur combinaison avec le réseau de délégués permettent de développer de nouveaux services.

4.1. La multiplication des rôles du délégué départemental : entre exploration et exploitation de services

L'utilisation du réseau de délégués départementaux entraîne progressivement une évolution du rôle de ces délégués qui vont petit à petit rendre de plus en plus de services à l'organisation. Ces "agents d'assurance" (n'oublions pas que ce sont d'abord des relais de la mutuelle d'assurance automobile des instituteurs !) vont avoir dans un premier temps un double rôle: la souscription d'actions et la recherche de fournisseurs fiables. Dans un contexte entrepreneurial caractérisé par de fortes contraintes pesant sur les ressources, Proust a bien compris que l'une des clés de réussite du développement de la Camif passe par le développement de son capital social. Pour ce faire, la direction de la Camif demande à chaque délégué de rechercher des souscripteurs parmi les instituteurs de France: "*Il lui incombe d'augmenter le nombre des*

⁷ Aujourd'hui encore, cette ressource est reconnue comme stratégique : « *Le fonctionnement démocratique de notre mutuelle fait que nous avons de nombreux militants, qui sont engagés dans tous les départements pour développer notre mutuelle. Ces militants, au nombre de 550, sont des enseignants soit en activité, soit en retraite et exercent leur activité, sur leur temps de loisir, en complément de leurs fonctions dans l'éducation nationale, ou dans la recherche, dans la culture, même si les enseignants sont majoritaires. Ce réseau de 135 délégations départementales représente près de la moitié de nos effectifs salariés avec 2.000 salariés répartis et 550 militants que l'on appelle les correspondants ou délégués départementaux.* » (audition de Monsieur Roger Belot PDG de la Maif devant le Sénat le 10 mars 1999).

actionnaires et le nombre d'actions souscrite pour chacun d'eux, même si je sais que dans certains département des déceptions passées avec des groupes d'achats et des coopératives rend certains membres de l'enseignement hésitants" (Proust, CA 1947). Si possible, les délégués doivent même chercher à faire souscrire plusieurs actions de 300 francs aux futurs sociétaires, bien que statutairement, la possession d'une seule action permette d'être sociétaire. Parallèlement à cette recherche de souscripteurs, le délégué a en charge la prospection dans son département de "maisons de fabricants", de fournisseurs pouvant fournir "des produits de qualité à des prix intéressants" pour les adhérents de la Camif. 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 vitale. Proust considère que l'existence des groupements départementaux de la Maaif est une force et que "les adhérents répartis dans toute la France se feront un devoir de signaler toute production ou toute fabrication intéressante existant dans leur région" (CA, 1947).

Alors que chaque délégué départemental a d'abord un rôle de prospecteur tant auprès des souscripteurs potentiels d'actions que des fournisseurs, l'augmentation du nombre d'acheteurs-sociétaires conduit la Camif à demander à chaque délégué qu'il soit également « agent commercial » et « organisateur » (CA, 1949). Les services rendus par les délégués s'étoffent donc après quelques années d'existence. Ils assurent désormais la propagande (publicité) par tous les moyens et jouent plus largement le rôle d'agent commercial : *"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, pouvoir intervenir rapidement soit renseigner les services administratifs" (CA, 1949). Enfin, ils doivent progressivement rendre l'organisation Camif plus efficiente. Cette efficience passe par l'augmentation du nombre d'acheteurs et des volumes d'achats par sociétaire mais également par un rôle d'organisateur. Dans ce cadre, ils doivent prendre toute décision qui permet d'assurer la logistique commerciale comme la centralisation des commandes et des souscriptions, le stockage des marchandises, le choix pertinent des lieux de propagande ou la sélection des meilleurs fournisseurs. Il doit alors " (...) développer un réseau complet de liaisons afin d'assurer une publicité abondante des produits à vendre. Il doit organiser son département pour répartir les commandes dans les meilleures conditions de rapidité et d'économie" (CA, 1949).*

4.2. L'utilisation du réseau de délégués: forces et faiblesses

Le développement d'un réseau de délégués et de correspondants va permettre un maillage étroit du territoire et le développement de centres de groupage à travers la France. Ces centres sont des villes importantes ou un « *centre d'attraction pour les membres de l'enseignement* » dans lequel 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 dans ces centres également que sont envoyées et réparties les commandes et que sont organisées pendant un temps les expositions d'articles à vendre. La logistique commerciale de la Camif dépend donc dans une large part de l'activité des délégués et de leur capacité à mettre en place ces centres de groupage.

Malgré le caractère stratégique incontestable du réseau de délégués départementaux, la multiplication des services qui leur sont demandés ne va pas de soi et nécessite un véritable apprentissage. Les métiers de la distribution et de l'assurance sont en effet extrêmement différents ce qui peut conduire les délégués à atteindre des résultats relativement décevants au niveau local dans leur prospection au regard de leur investissement personnel. Proust admet d'ailleurs que *"les chiffres ne traduisent que bien infidèlement la somme des efforts que vous avez déployés pour contribuer au rayonnement de la CAMIF puisque presque tous vous vous êtes dépensés sans compter pour prospector des fournisseurs, accomplir de multiples démarches pour aboutir à des marchés intéressants, organiser votre département* » (CA, 1949). Au cours du même conseil d'administration, il est rappelé que la *"prospection doit se faire de manière rationnelle dans tous les départements afin d'obtenir l'adhésion d'une grande majorité des adhérents Maaif"* (CA, 1949). La bonne utilisation de la ressource stratégique n'est donc pas donnée, et le conseil d'administration met fréquemment en avant la nécessité d'une utilisation plus efficiente des ressources encore rares de la Camif. Cependant, la recherche d'efficience combinée à la multiplication des rôles des délégués départementaux n'est pas sans apporter une certaine confusion dans l'esprit des délégués ce qui oblige parfois le conseil d'administration à rappeler la finalité de la Camif et sa spécificité. Ainsi, les délégués dans leur mission prioritaire de prospection de fournisseurs de qualité peuvent parfois être amenés à aller à l'encontre d'un des principes fondateurs de la Camif – abonder la caisse de solidarité de la Maaif- ce qui conduit Proust à rappeler : *« Il ne saurait être oublié que notre but est de nous substituer à toute la cascade des intermédiaires existants et que par conséquent il faut aller à la source même du produit afin de pouvoir obtenir le prix de gros et chaque fois que possible, l'expédition directe du fabricant à l'acheteur (...) car notre but n'est pas de concurrencer l'épicier du coin ou le forain installé sur la place mais de faire aller directement de l'usine au domicile de nos sociétaires des articles intéressants. Les délégués*

doivent faire preuve de ténacité pour remonter jusqu'au producteur (comme pour les fusils, huile, etc.) » (CA, 1949).

De façon générale, certains délégués, membres du CA, considèrent d'ailleurs « *qu'il conviendrait d'envoyer à l'ensemble des délégués de la coopérative une circulaire indiquant avec précision ce que l'on attend d'eux et situant leur dépendance à l'égard du correspondant départemental chargé de superviser l'ensemble* » (CA, 1949). La Camif, par l'accumulation d'expérience, apprend progressivement à piloter son réseau de délégués, à standardiser un certain nombre d'interactions, à faire des choix sur les décisions qui doivent être décentralisées (propagande) et à identifier la fréquence d'échange permettant une utilisation efficiente du réseau. Les membres du conseil d'administration s'accordent notamment sur la "*nécessité de tenir les délégués départementaux en haleine par des liaisons fréquentes*" (CA, 1949) et sur la coordination concernant la propagande: « *l'expérience nous a appris que tous les efforts de propagande quels qu'ils soient doivent être faits par l'intermédiaire des conseillers départementaux afin que ceux-ci restent juges de leur opportunité, les orientent, les contrôlent* » (CA, 1949).

Se focaliser sur les forces du réseau de délégués départementaux reviendrait à ne raconter qu'une moitié de l'histoire de l'évolution de cette ressource stratégique. Il convient donc également de noter les faiblesses de ce réseau. A côté des nombreux services présentés dans les paragraphes précédents, l'existence du réseau de délégués entraîne en effet un certain nombre de difficultés. Tout d'abord, les délégués Camif sont également des délégués Maaif, ayant leurs propres obligations, mais ils sont avant tout des instituteurs ayant leur charge de travail. Alors que les dirigeants sont convaincus que seule la propagande décide l'acheteur, ils constatent dans le même temps une « *absence quasi-totale de propagande dans les départements où nos camarades sont absorbés sans doute par la préparation aux examens et les manifestations de fin d'année* » (CA, 1949). Bien que le réseau de délégués soit une force par sa très grande proximité avec le monde enseignant facilitant les contacts avec les clients de la Camif et la propagande dans les écoles, il est aussi une faiblesse de par le caractère bénévole de ses membres. Cette faiblesse explique notamment la difficulté à offrir une gamme large 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.

Tout d'abord, la forte autonomie donnée aux délégués peut parfois les amener à signer des accords de ventes à la commission avec des fournisseurs locaux en concurrence avec des

produits vendus directement par la Camif. Ainsi, le réseau de délégués est une force puisqu'il permet de développer des capacités importantes d'exploration de nouveaux marchés mais il est dans le même temps une faiblesse car il peut engendrer un certain désordre dans l'organisation voire une cannibalisation entre les différents canaux de distribution. Par ailleurs, la Camif est dès sa création dans une situation paradoxale: elle possède un réseau national de délégués départementaux mais n'a pas encore développé les outils de contrôle pour s'assurer de l'alignement du réseau sur ses objectifs. Cette situation engendre plusieurs dysfonctionnements. Des fraudes des fournisseurs ne déclarant pas la totalité des ventes à la commission sont évoquées, ainsi que l'opportunisme de certains délégués réalisant des affaires personnelles au nom de la Camif mais s'arrangeant avec les fournisseurs au niveau local. Au fur et à mesure des dysfonctionnements, le conseil d'administration tente de corriger les erreurs afin d'utiliser plus efficacement son réseau. Ainsi, après un litige entre la section parisienne et le siège, le conseil d'administration rappelle « *qu'une section départementale ne peut s'arroger le droit de s'adresser directement aux Correspondants départementaux de la mutuelle sans en référer au siège ou sans avoir l'accord de l'AG* » (CA, 1949).

4.3. De l'importance des ressources non stratégiques

Parallèlement à une utilisation de plus en plus efficiente de son réseau de délégués départementaux, la Camif cherche également à développer d'autres ressources, non stratégiques, mais qui nécessitent également un apprentissage plus ou moins long. Cinq types de ressources ont particulièrement été discutés dans les conseils d'administration : le capital, le réseau de fournisseurs, l'organisation de la distribution (magasin, entrepôt de stockage), la propagande, les ressources administratives (gestion des stocks, comptabilité).

La priorité au capital social

Au cours des onze premières années de son existence, la Camif a continuellement cherché à développer son capital. L'un des premiers services apportés par le réseau de délégués départementaux a d'ailleurs été de prospecter des souscripteurs potentiels afin d'augmenter le plus rapidement possible le capital de la coopérative pour rendre les achats de marchandise possibles. Ainsi pendant plusieurs années, E. Proust fait remarquer que les souscriptions atteignent un niveau encore insuffisant 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 de développer le capital social de l'entreprise est d'ailleurs présente dans l'ensemble des comptes

rendus de CA. En 1948, Proust constate que le nombre d'adhésions est insuffisant et incite les adhérents à souscrire plusieurs actions pour " *renforcer la coopérative et donc ses moyens quant au but d'entraide qu'elle poursuit*". En 1949, il affirme que le capital social croît trop lentement. En 1950, il signale « *qu'il avait été à plusieurs reprises dans son intention de publier dans le bulletin un article destiné à montrer la nécessité d'un capital social suffisant pour répondre aux demandes d'acquisition de marchandises les plus diverses qui lui étaient formulées*" (CA, 1950). 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 80 millions), il appelle l'ensemble des adhérents de la Camif à souscrire de nouvelles actions afin que chaque sociétaire soit au moins titulaire de trois actions. Jusqu'au milieu des années 50, le capital est donc une préoccupation constante, voire la priorité numéro. Si dès l'origine, les dirigeants de la Camif comprennent bien le rôle décisif du capital qui leur permet d'amener de futurs clients, de créer une puissance d'achat face aux fournisseurs et de se constituer des stocks importants, le développement de cette ressource nécessite un processus d'apprentissage touchant à la fois au montant de l'action, au nombre d'actions par sociétaire, au volume d'achat idéal par action, mais surtout aux moyens de communication pour encourager les souscriptions (bulletin de la Maaif, réseau de délégué, informations syndicales, tournée dans les écoles, etc.).

Développer un réseau de fournisseurs dans un contexte de raréfaction de l'offre

Dans un contexte de pénurie de l'offre⁸, la Camif s'est également focalisé sur un autre type de ressources: la constitution d'un réseau de fournisseurs fiables. Le développement de ce réseau ne s'est pas fait sans efforts et sans erreurs. Ainsi, certains fabricants après avoir accepté de livrer se sont rétractés à cause de "*l'instabilité des prix*", "*du manque de matières premières*", "*de leur insuffisance de capacités de production*" (AG, 1949). Au-delà des restrictions liées à l'après-guerre, « *dans d'autres domaines, nos offres d'acquisition pour le compte de nos sociétaires se sont heurtées, soit à une véritable hostilité à l'égard des coopératives, soit à l'existence de réseaux de concessionnaires ayant le monopole de l'écoulement des objets fabriqués*" (AG, 1949). Les difficultés rencontrées avec les fournisseurs peuvent parfois être extrêmes comme en 1951, année où des fournisseurs devant livrer une commande importante de jouets fin novembre déclarent le 15 décembre ne pas pouvoir livrer la commande. A

⁸ Il ne faut pas oublier que le régime de rationnement imposé pendant la seconde guerre mondiale perdurera jusqu'à la fin des années 40 pour certaines denrées. Au début des années 50, il arrive encore des pénuries par exemple sur la toile à draps dont la matière première vient à manquer.

plusieurs reprises, suite à des plaintes de sociétaires et des remontées d'information des délégués, la Camif devra mettre des fournisseurs à l'index.

La fiabilité du réseau de 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 (CA, 1947). L'efficacité dans le choix des fournisseurs est par ailleurs liée à l'efficacité de l'utilisation du réseau de délégués départementaux: une clarification des objectifs attendus, un développement des échanges entre les délégués et le siège, la multiplication des supports de propagande conduisent le réseau de délégués départementaux à identifier progressivement les fournisseurs en adéquation avec le projet de la Camif.

Enfin, l'apprentissage dans la gestion de ses fournisseurs conduit la Camif à développer d'autres apprentissages. La plus ou moins grande fiabilité et honnêteté des fournisseurs conduit la Camif à se poser la question de la pertinence des ventes à la commission qui même si elles permettent une gestion optimale du stock et de la gestion administrative, nécessitent que les fournisseurs et les sociétaires avertissent la Camif après la réalisation d'une vente. Ce système ne peut donc fonctionner qu'avec une grande honnêteté des délégués. Par ailleurs, les interactions entre les délégués et les fournisseurs forcent la Camif à développer une meilleure connaissance de son marché. Luigi, délégué départemental et membre du conseil d'administration note que le « *fournisseur souhaite toujours avoir l'ordre de grandeur du marché* » pour lequel il s'engage et « *il s'étonne un peu d'avoir vainement demandé à plusieurs reprises à Niort qu'il lui soit donné l'ordre de grandeur des achats à effectuer, compte tenu des fonds disponibles* » (CA, 1951). Enfin, l'apprentissage des relations avec les fournisseurs conduit la Camif à mieux valoriser ces ressources internes. Ainsi, constatant le prix extrêmement élevé demandé pour quelques pages de publicité dans la revue du GCU (le Groupement des Campeurs Universitaires, association qui est une émanation de la Maaif), la Camif considère dès les années 50 qu'elle peut également faire payer ses fournisseurs pour qu'ils apparaissent dans son catalogue. L'apprentissage expérientiel né des interactions avec le GCU a conduit donc la Camif à une utilisation plus efficace de son catalogue.

Des apprentissages spécialisés par mode de distribution

Au fur et à mesure du développement du réseau de fournisseurs et des attentes des sociétaires, s'est posée la question du choix du meilleur mode de distribution des articles vendus. En la matière, aucune décision n'était arrêtée: *"Les moyens les plus propres à assurer la distribution des produits feront l'objet d'un examen au fur et à mesure (...) les modalités d'achats comme*

d'expéditions devant découler des accords qui peuvent être passés avec les fournisseurs ou des possibilités qui seront données pour acheter et pour expédier dans les conditions les moins onéreuses et les plus rapides" (CA, 1947). Des modes de ventes différents ont été explorés puis abandonnés comme l'exposition et la vente par tournée en camionnette dans les départements limitrophes des Deux-Sèvres ou les expositions décentralisées dans différents bureaux départementaux grâce à des « malles exposition ». Cependant, la Camif apprend progressivement trois « façons de vendre » (CA, 1949).

Elle crée un magasin à Niort même, dans des locaux mis à disposition par la Maaif. Ce canal de vente au comptoir est cependant limité par l'espace restreint dont elle dispose (15mx14m !) qui assimile le magasin à une sorte de bazar et ne peut permettre de toucher qu'une cible locale du département des Deux-Sèvres et des départements avoisinants. Pendant plusieurs années, ce canal fera des Deux Sèvres le département générant le chiffre d'affaires le plus élevé.

Elle développe également les ventes pour son compte avec livraison à partir de son magasin ou avec livraison directe à partir du fournisseur. Dans le premier cas, elle enregistre les commandes et les expédie elle-même. Ce canal, tout comme le premier, a le désavantage de requérir des niveaux importants de stocks et donc de capital immobilisé, ressource dont elle manque cruellement pendant plusieurs années. Du fait de ses contraintes, la Camif n'évite pas les ruptures et les ventes ratées. Dans le second cas, la Camif centralise les commandes mais l'envoi des marchandises est effectué directement par les fournisseurs aux sociétaires ce qui présente l'intérêt d'éviter de gérer la logistique des ventes mais également l'inconvénient d'un faible contrôle sur la qualité de la prestation du fournisseur. Or, comme nous l'avons évoqué, le réseau de fournisseurs n'est pas toujours fiable et il n'est pas rare qu'un fournisseur ne tienne pas son délai ou la qualité de ses produits. Les dirigeants de la Camif comprennent vite que dans une entreprise de distribution naissante, obtenir la confiance des clients est primordial pour qu'ils commandent à nouveau.

Enfin, la Camif développe des ventes à la commission. Dans ce dernier cas, elle met directement en relation les sociétaires et les fournisseurs sélectionnés. Les sociétaires profitent des conditions négociées par la Camif, le fournisseur profite du marché potentiel des sociétaires, et enfin la Camif valorise cette mise en relation via une commission qui doit lui être reversée sur chaque vente. Ce mode de vente même s'il reste minoritaire en volume apparaît très rentable, car la vente est nette de tous frais et elle est peu consommatrice de ressources internes. En effet, le développement de la vente à la commission ne requiert ni stock ni capital, et ne demande que des niveaux minimes en ressources administratives. On

peut ainsi considérer que ce dernier mode de vente correspond à une valorisation pure de la ressource stratégique qu'est le réseau de délégués départementaux.

La vente de marchandise par ces trois canaux de distribution conduit la Camif à développer des apprentissages différents et des combinaisons de ressources variées. Ainsi, le magasin s'est "*très rapidement trouvé plein*" (CA, 1950) ce qui a conduit la Camif à embaucher des vendeurs et à développer des capacités de gestion de ses stocks. Les tournées de camionnette, un temps utilisées pour délester le magasin, seront arrêtées au bout de quelques années d'expérience car nécessitant trop de personnel.

De leur côté, les ventes à la commission ont développé d'autres apprentissages. Tout d'abord, les délégués ont dû convaincre de nombreux fournisseurs réticents vis-à-vis de ce mode de vente car "*ils risqueraient de se trouver dans une situation où d'autres clients voudraient les mêmes exigences*" (CA, 1950). Par ailleurs, la fixation des taux de commissionnement à verser par les fournisseurs à la Camif et des taux de réduction vis-à-vis des sociétaires s'est faite par tâtonnement successifs. Certains délégués, soutenus par des fournisseurs, se focalisaient en effet sur les remises aux adhérents afin de développer leur marché alors que les membres du conseil d'administration, préoccupés avant tout par le résultat net, souhaitaient un rééquilibrage au profit de la commission versée à la Camif. Proust constate d'ailleurs que les fournisseurs "*avec lesquels nous avons déjà passé des accords ont tendance à minimiser l'importance de la commission consentie à la coopérative par rapport à la remise faite à l'acheteur. Il serait souhaitable d'obtenir l'équivalence des choses*" (CA, 1950). Enfin, les ventes à la commission nécessitent le développement progressif d'outils de contrôle (bordereaux de commande en trois exemplaires) afin de s'assurer que l'ensemble des fournisseurs versent bien la totalité des commissions dues.

La vente par livraison directe depuis le magasin a conduit la Camif à progressivement mieux gérer sa chaîne logistique (regroupement des commandes et des envois, abandon de certains produits trop coûteux à envoyer), et à rechercher l'efficacité dans l'utilisation d'autres ressources (manutentionnaires, secrétaires en charge des commandes). Au fur et à mesure de l'apprentissage de ses différents canaux de distribution, la Camif crée des connaissances plus fines qui lui permettent de faire des choix de développement. Alors que dans un premier temps, les dirigeants de la Camif considéraient la vente à la commission comme la solution la plus efficace au regard de la faible quantité de ressources consommées, elle choisit progressivement de privilégier la vente directe: « *La vente directe est évidemment plus intéressante que la vente à la commission aussi bien pour la société que pour nos camarades*

acheteurs et, dans la mesure de nos possibilités financières nous rechercherons à réaliser le plus d'affaires possible en ventes directes » (AG, 1953).

La propagande au service des souscriptions et des ventes

Dans sa volonté d'augmenter rapidement son capital et ses ventes, la propagande est un facteur essentiel pour la Camif. Cependant, choisir et développer les ressources qui permettent de mieux se faire connaître et de vendre plus n'est pas chose aisée. D'ailleurs, après quelques années, le conseil d'administration "*déplore que la CAMIF n'apporte pas un sens du commerce assez développé dans l'organisation de sa propre propagande*" (1950). 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: l'envoi de catalogues aux sociétaires, 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, l'envoi de lots d'exposition contenus dans des malles circulant d'un département à l'autre (CA, 1950). Au fur et à mesure des retours d'expérience, les deux derniers modes de publicité sont abandonnés. En 1950, Proust constatant que les expositions dans les départements mobilisent un capital important, ne permettent pas une rotation rapide de la gamme, 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 à partir de malles envoyées aux délégués départementaux⁹. Par ailleurs, le développement de la Camif est inhérent à l'évolution de son catalogue. De nombreux apprentissages ont porté sur le catalogue lui même (nombre de pages, qualité du papier, nombre de références par page, etc.), mais également sur le nombre de catalogues par an, sur le caractère généraliste ou spécialisé du catalogue¹⁰, sur les destinataires du catalogue (l'ensemble des sociétaires ou uniquement les acheteurs), etc. Cet apprentissage s'explique par le fait que le catalogue est à la fois le premier moyen de propagande mais également un des coûts les plus importants pour l'organisation : « *Mais il est à signaler que dans d'autres départements les DD ont atteint de remarquables résultats sans organiser de salles d'exposition, mais en utilisant les moyens du bord : bulletins syndicaux,*

⁹ En 1951, la Camif teste le développement de ces malles auprès de 10 délégués départementaux.

¹⁰ En 1949, Lécuyer, délégué et administrateur, propose de faire des catalogues spécialisés. Il trouve le catalogue général cher et se demande si on ne pourrait pas faire des catalogues spécialisés : un catalogue camping adressé à tous les membres du GCU, un catalogue spécial adressé aux écoles pour les arbres de Noël, des feuillets spéciaux pour le chauffage, les voyages, les articles de ménages, l'argenterie, la coutellerie qui seraient adressés sur demande et non plus envoyés systématiquement. Le système des catalogues spécialisés sera largement développé par la suite.

circulaires, propagande verbale etc... De tous les moyens le plus efficace est incontestablement le catalogue, mais son prix de revient est tel qu'il est impossible de l'éditer trimestriellement comme il avait été prévu » (AG, 1950). Proust, conscient du coût du catalogue propose ainsi en 1953 *"qu'une lettre soit adressée à tous les actionnaires non acheteurs, afin d'attirer leur attention sur l'énorme charge qu'ils constituent pour la société et pour leur demander de réserver une partie de leurs achats à la CAMIF* » (CA, 1953). Enfin à côté de ces trois moyens principaux de propagande, la Camif mobilise l'ensemble de ses relations –liées à son encastrement institutionnel- pour faire de la publicité dans des supports comme l'Ecole Libératrice¹¹, le bulletin du GCU, les bulletins syndicaux ou coopératifs de chaque département, ou encore les bulletins Maaif.

L'augmentation des ressources administratives au rythme de la croissance

De par la croissance de son marché, la multiplication des gammes de produits commercialisés, et la diversité des canaux de distribution, la Camif a du s'adapter car comme le note E. Proust, il était devenu *« nécessaire de procéder à une réorganisation du système actuel de travail en recherchant une comptabilisation plus rapide, par réduction du nombre des écritures, et par l'établissement simultané de plusieurs documents* » (CA, 1953). La Camif explore donc différentes alternatives afin de mieux gérer son stock, ses commandes et de standardiser progressivement ses processus internes. Cette recherche d'efficacité prend généralement la forme d'un processus essais/erreurs. Ainsi, deux ans après avoir développé des fiches de rayon pour améliorer la "comptabilité matière", la Camif décide de les supprimer car les chefs de rayon sont trop absorbés par leur activité propre. Un an après l'achat d'une machine à timbrer¹², les dirigeants constatent également que les gains réalisés sont loin de ceux espérés. Par ailleurs, le développement de ressources administratives n'est pas sans savoir certaines répercussions sur le réseau de délégués. En effet, la formation et la standardisation des processus (bons de commande, souscriptions, propagande, etc.) permet une meilleure utilisation du réseau de délégués, dirigée à la fois vers une recherche d'efficacité et le développement de nouveaux services.

¹¹ L'École libératrice est un journal hebdomadaire à destination des instituteurs fondé par George Lapierre secrétaire général du SNI (Syndicat National des Instituteurs). Il contenait une partie d'informations syndicales et sociales et une partie pédagogique.

¹² L'exemple n'est pas anecdotique pour une entreprise de VPC car rapidement ce sont plusieurs milliers de lettres que deux secrétaires à temps plein traitent. De plus, le statut de coopérative impose des envois nombreux liés au sociétariat, ce que prennent en charge deux autres secrétaires dès 1950.

Pour conclure cette partie, l'analyse du développement de la ressource stratégique et des autres ressources nous conduit à identifier de multiples interactions entre ces deux types de ressources (cf. Tableau 2). En combinant son réseau de délégués départementaux avec d'autres ressources, la Camif révèle tout d'abord la valeur potentielle de sa ressource stratégique en créant de nouveaux services (nouveaux rôles pour le délégué). La combinaison permet donc de favoriser l'exploration de nouvelles opportunités. Par ailleurs, cette combinaison permet également une utilisation plus efficiente de la ressource stratégique mais également des ressources ordinaires, ce qui permet de créer du "slack organisationnel" nécessaire pour développer les processus d'exploration.

Tableau 2. Interactions entre la ressource stratégique et les autres ressources de la Camif

Type de ressources	Exemples d'interactions avec la ressource stratégique
Capital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le développement du capital ne peut passer que par une utilisation efficiente du réseau de D.D dans la recherche de souscriptions. 2. L'augmentation du capital donne en retour plus de possibilités aux délégués dans les volumes commandés auprès des fournisseurs.
Réseau de fournisseurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'apprentissage dans le pilotage du réseau de D.D conduit à étoffer le réseau de fournisseurs. 2. Le développement du nombre de fournisseurs amène les délégués à une sélection de plus en plus rigoureuse pour conserver les plus fiables
Structure de distribution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le développement des ventes à la commission conduit les délégués à faire un travail de contrôle plus approfondi sur le terrain. 2. Les délégués par leur proximité avec le marché font remonter les informations sur les avantages et inconvénients de chaque mode de distribution, conduisant à des investissements ou des désinvestissements dans les différents modes.
Propagande	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des tracts publicitaires, notamment pour lancer « la machine à laver Camif » sont mis au point et adressés aux D.D. 2. Le réseau de D.D informe l'organisation de la perception de la propagande par les sociétaires ce qui renforce certains choix comme l'augmentation de la fréquence de publication des catalogues.
Ressources administratives	<ol style="list-style-type: none"> 1. La standardisation et la formalisation des processus internes (propagande, commandes) rend plus efficiente l'utilisation réseau de délégués départementaux. 2. La multiplication des rôles des D.D nécessite une formalisation croissante et un développement des ressources administratives.

5. Discussion et enseignements

L'histoire de la Camif de 1947 à 1957 permet de tirer plusieurs enseignements concernant le rôle et l'évolution de l'apprentissage et des ressources pendant sa phase entrepreneuriale.

Tout d'abord, la période entrepreneuriale d'une organisation se caractérise par de fortes contraintes sur les ressources dont elle dispose, qu'elles soient financières (capital limité) ou

humaines (peu d'employés au regard de l'activité potentielle) (Baker et Nelson, 2005). L'histoire de la Camif montre que, même une entreprise qui bénéficie dès son lancement d'une ressource stratégique aux potentialités nombreuses, rencontre ces contraintes fortes en termes de ressources ordinaires comme le capital dont elle dispose, le réseau de fournisseurs sur lequel elle peut s'appuyer, ou les locaux pour entreposer ses marchandises. Alors que la littérature se focalise sur les ressources stratégiques comme source de performance, notre étude montre le rôle primordial des actifs complémentaires (Teece, 1986) qui permettent d'utiliser une ressource stratégique. Sans un capital conséquent, qui est l'obsession des dirigeants pendant les dix premières années, l'exploitation de la ressource relationnelle est par exemple moins efficiente car des ventes sont perdues, des clients sont mécontents, des ruptures de stocks apparaissent, ou les offres restent limitées. Loin d'être un cas unique, nous pensons que dans de nombreux cas une organisation nouvelle est créée pour exploiter une ressource stratégique (une technologie, un savoir-faire, des relations) et que la difficulté de l'entrepreneur est de développer des ressources complémentaires et les combinaisons entre ressources stratégiques et ordinaires. Alors que la RBV tend à délaisser ce type de ressources - ou en tout cas ne les relie pas à la performance-, notre étude montre au contraire à quel point elles sont cruciales pour développer une organisation et profiter d'une ressource stratégique.

Cependant, l'utilisation des ressources tout comme les combinaisons entre ressources requiert un apprentissage constitué d'expérimentations et d'essais et d'erreurs. En ce qui concerne la ressource stratégique, cet apprentissage est rendu nécessaire car une ressource telle que le réseau de délégués départementaux n'était pas initialement destinée à soutenir le développement d'une entreprise de VPC. Or, une ressource stratégique pour un contexte et un marché spécifique donnés ne l'est pas forcément pour un autre contexte. La Camif devait donc créer de nouveaux services rendus par le réseau afin d'exploiter le marché de consommation en équipements des instituteurs. Le développement de ces nouveaux services nécessitait cependant la création d'autres ressources complémentaires, elles aussi objets d'apprentissage.

Ces apprentissages sur les ressources stratégiques et ordinaires font apparaître les processus traditionnels d'exploration et d'exploitation (March, 1991) qui permettent tous les deux un ajustement entre l'offre de la Camif et la demande de ses sociétaires. L'exploration renvoie aux nouveaux services développés par les combinaisons de la ressource stratégique avec les autres ressources. Elle transparaît notamment à travers l'évolution du rôle des délégués et des correspondants départementaux qui permettent d'exploiter de nouvelles opportunités sur le marché des instituteurs. De prospecteur, ils deviennent progressivement des agents

commerciaux et des organisateurs locaux des activités commerciales. L'exploitation, de son côté, recouvre tous les processus qui cherchent à optimiser le fonctionnement de l'organisation et vise l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Elle comprend par exemple les routines administratives mises en place, la découverte des meilleures périodes de lancement de catalogues, la mise en place de la vente à la commission, la sélection d'un réseau de fournisseurs fiables ou la création de centres de groupage. Ce processus d'exploitation concerne les combinaisons entre ressources stratégiques et ordinaires et les ressources ordinaires seules.

Dans le cas de la Camif, ces deux processus apparaissent nécessaires et sont finalement loin de s'opposer. Leur mise en œuvre est d'ailleurs conjointe. L'exploration des services rendus par les ressources est permanente car l'organisation apprend un nouveau métier sans repère préalable. L'exploitation des ressources est cruciale car l'organisation doit utiliser au plus juste les ressources dont elle dispose. Plus précisément, l'exploration génère des opportunités que l'exploitation, parce qu'elle produit du slack, permet de saisir (Lavie et al., 2010). Dans le cas de la Camif, l'exploration est décentralisée et pour une grande part, assurée au niveau des départements. Au contraire, l'exploitation est essentiellement le fait de la direction et du siège qui met en place une organisation administrative visant l'efficacité et qui sélectionne les initiatives locales les plus prometteuses en les étendant si nécessaire au reste des départements français.

A un niveau théorique, notre article illustre l'intérêt pour la RBV de lier apprentissage et utilisation des ressources et de donner ainsi une vision plus dynamique de la construction des avantages concurrentiels (Foss et Ishikawa, 2007). L'apprentissage permet de montrer comment l'apparition de nouvelles utilisations des ressources est possible et provient d'un effort des entrepreneurs de créer des combinaisons de ressources permettant à la fois l'exploration et l'exploitation. Cet apprentissage ainsi que le concept de services rendus par les ressources de Penrose (1959) réintroduisent l'action managériale au cœur de la RBV et permettent de saisir le rôle des entrepreneurs dans la création des services tirés des ressources et dans le rendement obtenu de ces ressources. Ces ressources n'ont en effet pas de caractéristiques intrinsèques qui les vouent obligatoirement à un service plutôt qu'à un autre et finalement, chacune d'elle peut générer de nouveaux services suite à un processus d'exploration ou participer à l'efficacité de la structure suite à un processus d'exploitation. Le rôle d'organisateur logistique des délégués est ainsi clairement orienté vers une rationalisation des commandes alors que son rôle de prospecteur l'oriente vers la recherche de nouveaux fournisseurs. Dans le même sens, l'exploitation d'un marché de possesseurs d'automobile (les

sociétaires Maaif) aurait pu mener la Camif à être avant tout un distributeur de produits automobiles. Cette orientation –qui paraît la plus logique- a été discutée mais non retenue par la direction du fait d'un manque de capital qui ne permettait pas d'exploiter cette opportunité. Plus qu'une hétérogénéité des ressources, notre article montre donc l'intérêt de se pencher sur l'hétérogénéité des services rendus par les ressources.

Bibliographie

- Allard-Poesi, F. (2003), « Coder les données », In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris, Chapitre 7, 245-290.
- Baker T., Nelson R.E. (2005), "Creating Something from nothing: Resource Construction through entrepreneurial Bricolage", *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 329-366.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 1, p.99-120.
- Barney J.B., Clark D.N. (2009), *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- M. Bernier, M. Chaumet, T. Constantinin, N. Manceau, C. Parrot-Béguier, J-M. Pouplain, C. Simonnet, J. Soumagne, E. Surget, M. Valière, N. Vray, M-C. Pontier (coordination) (2000), *Le XXème siècle en Deux-Sèvres*, Gestes éditions. En particulier, Michel Chaumet, "Mutuelles et Coopératives", p. 108-112, p. 186-190 et p. 247-250.
- Castanias RP, Helfat CE. (1991), "Managerial resources and rents". *Journal of Management* 17, p. 155–171.
- Danneels, E. (2011), "Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona", *Strategic Management Journal*, 32,1, 1-31.
- Easterby-Smith M., Prieto I.M. (2008), "Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?", *British Journal of Management*, 19, 3, p. 235 - 249.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities : what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, p.1105-1121.
- Foss N.J, Ishikawa I. (2007), "Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory", *Organization Studies*, 28,5, p. 749-772.
- Fourastié J. (1979), *Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Fayard.
- « La Maif a cinquante ans - 1934-1984 », mars 1984 (101 feuillets).
- Lavie D., U. Stettner, M.L. Tushman (2010), « Exploration and exploitation within organizations », *The Academy of Management Annals*, 4 (1), p. 109-155.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2 (1), p. 71-87.
- Miles M.B., Huberman A.M., (2003), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck, Paris.

- Newbert, S.L. (2007), "Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, 28, 2, p. 121–146.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011), "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry". *Strategic Management Journal*, 32,6, p. 640-657.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford, MA.
- Peteraf, M. (1993), « The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view », *Strategic Management Journal*, 14, p.179-191.
- Priem R.L., Butler J.E. (2001), « Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research ? », *Academy of Management Review*, 26, 1, p.22-40.
- Teece, D. J. (1986), “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*, 15, 6, p. 285-305.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, 7, p.509-533.
- Toucas-Truyen P. (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Editions de l'Atelier, coll. Jean Maïtron.
- « *Registre des délibérations des assemblées générales des actionnaires de la société coopérative de consommation des adhérents de la mutuelle des assurances automobile des instituteurs de France, novembre 1947-février 1955* » (194 feuillets).
- « *Registre des délibérations des assemblées générales de la CAMIF de mars 1956 à mars 1968* » (300 feuillets).
- « *Registre des délibérations du conseil d’administration des actionnaires de la société coopérative de consommation des adhérents de la mutuelle des assurances automobile des instituteurs de France, novembre 1947-septembre 1953* » (198 feuillets).
- « *Registre des délibérations du conseil d’administration des actionnaires de la société coopérative de consommation des adhérents de la mutuelle des assurances automobile des instituteurs de France, mars 1953-septembre 1959* » (200 feuillets).
- Warnier V. (2008), *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*, Editions Vuibert-FNEGE.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13,3, p. 339-351.