

Funécap-Pascal Leclerc : à confession...



Dans un entretien au siège social parisien, Philippe Gentil nous a expliqué la logique de fonctionnement et les objectifs poursuivis dans le funéraire par le groupe d'investissements Funécap possédant entre autres marques l'enseigne Pascal Leclerc. Jusqu'où iront-ils ? Pourquoi ? Pour qui et comment ?

Ce que d'aucuns qualifient de boulimie d'achats d'entreprises doit trouver sa correspondance en termes de stratégie économique. C'est pour en connaître les contours que nous avons rencontré Philippe Gentil.

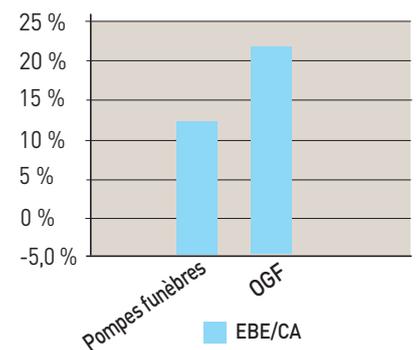
Atteindre un seuil de rentabilité

Quand un industriel en prestations de service vous dit qu'il veut devenir n°2 d'un marché donné, n'y voyez surtout pas la manifestation de motivations comparables à celles d'un artisan (besoin de réussite personnelle). Devenir n°2 sur un marché signifie dépasser un volume critique de chiffre d'affaires permettant d'accéder à de nouvelles bases de gestion.

Car il s'agit bien de cela dans la motivation affichée par Philippe Gentil au nom de Funécap qui regroupe financièrement des entreprises sous enseignes inchangées ou passées en exploitation de marque Pascal Leclerc.

Pour le comprendre, il suffit de prendre connaissance d'un constat dressé

par la cellule de veille de la CSNAF cette année :



En 2012 comme d'habitude, le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le chiffre d'affaires est nettement supérieur chez OGF que la moyenne de filière. Cette situation découle de trois facteurs : la gestion du personnel, la gestion des achats et la politique des prix, le tout en réseau intégré et à une échelle nationale.

La rentabilité se renforce quand on peut créer des synergies d'exploitations à l'échelle régionale, comme nous l'avait déjà indiqué Philippe Gentil et comme OGF a su le faire pour conforter sa performance économique tout en restant sur le même

volume de clientèle. Pour indication, les PME de pompes funèbres évoluent en moyenne à 50 % de valeur ajoutée sur leur chiffre d'affaires alors qu'OGF galope à plus de 64 %. Il est donc évident que les actionnaires dirigeant le groupe, en l'occurrence Xavier Thoumieux et Thierry Gisserot, en bons techniciens de la finance, savent que les manettes de gestion sont d'autant plus efficaces que la dimension d'entreprise est importante.

C'est pourquoi Philippe Gentil a pu nous préciser que l'objectif d'accéder à la taille d'un n°2 sur le marché (150 millions d'euros annuels de CA) est jouable sur une période de 5 à 10 ans. Ce qui réduit aujourd'hui la période dédiée aux achats d'entreprises à un horizon de 5 ans. Après, il faudra certainement passer au stade de confortation du fonctionnement de réseau :

«Il nous faut réussir à devenir une alternative crédible auprès des assu-

reurs et des mutuelles à l'échelle nationale. La construction d'un patrimoine solide implique de mettre en place un système cohérent de fonctionnement. Dès le départ, nous avons choisi d'investir dans des zones porteuses d'activité. Et au fur et à mesure de notre progression, nous nous structurons en amont au siège (voir organigramme) et en aval avec nos partenaires de terrain...».

FUNÉCAP

Xavier Thoumieux - Coprésident

Thierry Gisserot - Coprésident

Philippe Gentil - DGA Stratégie et Développement - Président du Comité Exécutif - Président Pompes Funèbres
Pascal Leclerc

Olivier Serin - DGA Finance

Luc Behra - DGA Projets opérationnels - Directeur Exécutif pôle Sud-Est

Orlane Laurent - Directeur Exécutif pôle Nord-Est

Norbert Barbier - Directeur Exécutif pôle Ouest

Jérôme Lelouard - Directeur Exécutif pôle Ile de France

Philippe Le Diouren - Directeur Exécutif Adjoint pôle Sud-Est

Pierre-François Firtion - Directeur Exécutif Adjoint pôle Ile de France

Hervé Laurent - Directeur Centrale d'Achat Marbrerie

Caroline Ammeux - DGA Pompes Funèbres Pascal Leclerc - Directrice Marketing Communication Groupe

Franck Langlet - Secrétaire Général

«En processus de reprise, à chaque fois, nous indiquons au dirigeant vendant sa structure qu'il peut continuer le métier à nos côtés en

investissant dans la holding», nous précise Philippe Gentil. De fait, Funécap rejoint ici la méthode suivie par SCI (USA) ou jadis par PFG au

début du 20ème siècle (les grandes familles ont gardé des parts jusqu'à la vente du groupe à SCI en 1995).

Un nouveau type de capitalisme funéraire

L'aveu principal de Philippe Gentil ce jour là, obtenu sans protection du secret de la confession, repose sur l'énoncé d'identité des principaux actionnaires de Funécap : Xavier Thoumieux et Thierry Gisserot et avec eux l'équipe de management, et, surprise, des institutions de prévoyance (mutuelles françaises), outre quelques autres particuliers. Sans avoir été obligé de le soumettre à la question, notre homme nous précise, «sain de corps et libre de ses propos», les contours d'une nouvelle forme de

management compatible avec l'image des marques Pascal Leclerc et l'Organisation Funéraire en confiant à cette dernière une «appartenance historique au mouvement de la Mutualité dans le secteur funéraire français» : «On ne peut pas faire du capitalisme pur et simple sous la marque Pascal Leclerc car, patronyme oblige, la recherche du meilleur rapport qualité-prix doit être notre ADN commercial. Nous rejoignons aussi les objectifs mutualistes dans toute activité d'économie sociale.

Par ailleurs, soit les enseignes sont installées au gré du développement de notre réseau de franchisés, selon notre concept de marque, soit Funécap intègre en propre des rachats d'entreprises et dans ce cas, la politique de gestion de celles-ci s'adapte aux besoins spécifiques de chacune d'entre elles.

Funécap exploite en direct la marque Pascal Leclerc quand ce choix est le plus judicieux dans son contexte concurrentiel...».