

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**LES POMPES FUNÈBRES
ENTRE LE RITUEL ET LA GESTION**

par

Philippe de MARGERIE
P. D. G. des Pompes Funèbres Générales

Séance de juin 1995
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

Dans toute société les soins apportés au défunt ont un caractère d'horreur sacrée. Les clergés de toutes confessions ont longtemps été les ordonnateurs naturels des rituels accompagnant ce passage dans l'au-delà et permettant le retour des vivants dans la vie.

Mais lorsque la société se laïcise, que les représentations de la mort changent et que les impératifs de bonne gestion interfèrent avec le devoir sacré, comment s'organise le service funéraire ? Entre service public et libre concurrence, PFG s'efforce de trouver son chemin en préservant son âme.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Philippe DE MARGERIE

Au sortir de l'ENA, après un bref passage au Conseil d'État, j'ai dirigé l'ENA de Côte d'Ivoire. J'en suis revenu pour diriger le cabinet de François-Xavier Ortoli, alors président de la Commission du Marché Commun. Après cela je suis passé dans le privé et j'ai été secrétaire général puis directeur-adjoint de l'édition chez Hachette. Lors du rachat par le groupe Lagardère, j'ai quitté Hachette et me suis retrouvé dans la filiale des services funéraires de la Lyonnaise des Eaux. J'en suis devenu président il y a six ans.

Le plus vieux métier de l'homme

Pour certains le nom traditionnel de "Pompes Funèbres" apparaît démodé, mais on en n'a jamais trouvé de meilleur : parler des "services funéraires" ou du "pôle funéraire" du groupe de la Lyonnaise ne ressemble à rien, alors que "Pompes Funèbres", tout le monde sait de quoi il retourne. En fait, dans cette période de crises et de mutations, le nom de Pompes Funèbres Générales, qui évolue progressivement vers PFG, est un atout qu'on ne peut se permettre de perdre : dans un métier difficile en terme d'image, les questions de vocabulaire et de sémantique sont importantes.

Ce métier est sans doute le plus vieux du monde : les ethnologues et les préhistoriens relient assez généralement le début de l'hominisation à l'apparition du rite funéraire. On peut juger qu'on est en présence d'hommes à partir du moment où on trouve trace d'une tombe et d'un rite qui a entouré la mise d'un corps dans cette tombe. La première trace d'un tel rite funéraire est liée à la présence, à côté des corps, de bois de cerfs, symboles du renouveau et de la renaissance. C'est probablement là le premier signe d'une croyance dans une résurrection.

L'organisation du service funéraire a toujours existé. Chez les Egyptiens, les Grecs, les Romains, il y avait des fonctionnaires du service funéraire et tous les types de services funéraires existaient : crémation, inhumation, etc. A Palmyre, dans la Vallée des Morts, les techniques de construction de caveaux des Syriens de l'époque sont les mêmes qu'aujourd'hui : rails sur lesquels on glisse les cercueils, encoches dans les murs, dimensions identiques, on pourrait être au Père Lachaise !

En France, l'organisation du service funéraire date de la grande peste de 1348, durant laquelle plus de la moitié de la population parisienne a disparu. C'est l'Église, seule structure sociale organisée alors en mesure de le faire, qui a pris en charge ces services. Plus que d'une fonction religieuse, c'était déjà d'un service public qu'il s'agissait et c'est de là que date le fameux monopole. Jusqu'en 1800, ce monopole sera exclusivement dévolu à l'Église puis, après la Révolution qui l'attribuera aux collectivités locales, le monopole de fait de l'Église sera rétabli par le Concordat, toujours en vigueur dans les départements de l'Est. Finalement, dans le cadre de la séparation de l'Église et de l'État, le monopole sera retransféré en 1904 aux municipalités pour finalement être abrogé en 1993.

Quelles leçons tirer de cette longue histoire ? La première c'est que dans ce métier, de quelque manière qu'on l'habille, l'implication de la collectivité est fondamentale. C'est en réalité cela qui spécifie la manière française de faire des pompes funèbres. Aujourd'hui, les pouvoirs publics tentent de sortir ce métier de la sphère des collectivités pour en faire un métier d'entrepreneurs individuels. Mais en abrogeant le monopole communal, ils ont accru dans des proportions considérables toute la réglementation, alors que dans la loi de 93 les mots de service public subsistent encore.

PFG face à la concurrence

PFG est née de la fusion progressive, depuis 1850, d'entreprises dont les principales étaient concessionnaires des paroisses qui avaient le monopole, mais qui leur sous-traitaient ce service. Pourquoi, alors que dans le monde entier c'était un métier d'artisans et de proximité,

est apparue en France une aussi grosse entreprise ? C'est en grande partie l'aspect service public et la relation contractuelle avec les collectivités publiques qui a joué : d'une part, la structuration juridique du métier a rapidement requis une compétence spécifique pour négocier avec l'Église et les collectivités locales et, d'autre part, dès lors que s'est vérifiée notre compétence à rendre ce service de façon régulière, dans un grand nombre de communes ou paroisses, les pouvoirs publics ont eu tendance à nous faire confiance. Ainsi a pu se créer cette entreprise, parfaitement atypique dans ce métier jusqu'à l'apparition, ces dernières années, aux États-Unis et au Canada, de très grosses entreprises funéraires.

PFG représente 6300 employés, dont à peu près 5500 sur les services funéraires en France, un millier d'agences où sont reçues les familles (signe des temps, nous les appelons désormais de plus en plus, mais non sans difficulté, des "clients"), 270 funérariums (sur les 650 que compte approximativement la France), 26 crématoriums (sur 65 en France) et nous vendons 190 000 cercueils, soit un peu plus que le nombre des familles que nous recevons car nous revendons une partie des cercueils produits dans nos usines.

Nous avons connu une crise très profonde avec l'arrivée d'une concurrence sauvage pour laquelle nos premières réactions n'ont pas été bien appropriées. Elles ont été extrêmement juridiques au début : nous nous sommes butés sur l'idée qu'il s'agissait d'une violation claire, patente, avouée, affichée, désirée du monopole ; nous étions confortés dans cette idée par la stratégie de Michel Leclerc qui proclamait qu'il violait ce monopole. Nous avons fait des centaines de procès pour bloquer cette évolution. Nous avons dû pour cela faire juger par la Cour européenne de justice que le monopole communal n'était pas contraire au Traité de Rome, ce qui était nécessaire pour que les Cours d'appel en France prennent position.

Nous avons gagné pratiquement tous ces procès mais ça n'a rien changé : les décisions de justice n'ont pas été appliquées. Les concurrents avaient mieux compris que nous où se trouvait la force réelle et ont continué à violer la loi avec l'appui des familles et la résignation de maires qui disaient : *"C'est vrai que l'on ne devrait pas laisser violer le monopole mais ces petites entreprises qui naissent créent des emplois"*. Fondamentalement, la population française ne supportait plus l'idée d'obéir à une règle qui lui disait : pour enterrer votre père ou votre mère, il faut vous adresser à l'entreprise X, Y ou Z, ou à la régie municipale ou au concessionnaire de la commune. Le vrai fond de l'affaire était donc cette réaction de la population, analogue à celle que l'on trouve dans d'autres services publics.

Du côté des pouvoirs publics, on s'est trouvé face à la direction de la concurrence et de la consommation qui, pour des raisons qui lui sont propres et qui tiennent à sa fonction, était en plein accord avec Michel Leclerc et a poussé à cette libéralisation sauvage. Il y a cependant encore des aspects de service public dans notre métier, tellement évidents que l'article premier de la loi de 93, qui réorganise le système, dit que le service funéraire, décrit en détail, est une mission de service public qui peut être exercée par les villes, mais sans droit exclusif, ou par n'importe qui d'autre. Du temps où je faisais du Droit, on expliquait pourtant que le service public c'était une mission plus une structure ; aujourd'hui, les pompes funèbres illustrent cette évolution du service public qui s'exerce désormais sans structure, et peut être assumée par quiconque. On peut comparer le régime juridique des pompes funèbres à celui du service médical de santé, qui assume clairement une mission de service public, mais qui peut l'être soit par des organismes publics, soit par des acteurs du secteur concurrentiel.

Les temps changent

D'autres évolutions plus spécifiques au domaine funéraire interviennent, dont la principale est le fait majeur du décès en milieu collectif. Il y a cinquante ans, la majorité des décès intervenait à domicile ; aujourd'hui, probablement plus de 70 % interviennent soit à l'hôpital, soit en maison de retraite, ce qui change complètement la nature des choses. Il y a cinquante ans, c'était avec la concierge de l'immeuble que l'employé de pompes funèbres était en relation, aujourd'hui c'est avec le gardien de la morgue. C'est ce que PFG a très bien compris juste après la guerre en s'implantant près des hôpitaux, ce qui était la condition de

sa survie et a considérablement renforcé sa position. Nous nous efforçons d'être reconnus comme des acteurs dignes et corrects, non plus seulement par les familles mais par tout le milieu médical, notamment infirmier, ainsi que par le milieu des soins palliatifs qui se développe considérablement. Après des décennies d'exclusion, de tentatives d'oubli, la société est peut-être en train de reprendre conscience et d'assumer ce problème des morts et des mourants.

La deuxième évolution majeure de ce métier est celle de la crémation. En France le taux de crémation est d'environ 10,5% (les Anglais sont à 70%, les Japonais à 99%, les Américains à 25%) et nous en prévoyons autour de 25% dans dix ans. Là aussi c'est un aspect nouveau que nous devons inclure. Deux choses ont fait changer les mentalités sur ce point : des mouvements de type écologique ("*C'est plus propre, plus net, moins cher et il ne faut pas que l'espace soit occupé par les cimetières*") et surtout, il y a trente ans, l'autorisation de l'incinération par l'Église catholique à condition que cela ne présente pas un caractère de provocation antireligieuse (l'incinération était en effet revendiquée en France par les anticléricaux pour s'opposer à la place de l'Église dans les rites mortuaires). Mais la crémation pose des problèmes d'identification : environ 60 % des cendres sont emportées par la famille, qui reviennent ensuite souvent dans un grand état de malaise, n'ayant plus de lieu où se référer au défunt.

L'autre élément très important dans ce métier, c'est une forme de réintégration de la mort dans la vie. Il y a un an nous avons commandé une étude à l'IFOP sur les cimetières et l'attitude des Français vis-à-vis de la mort. Elle montre qu'il n'y a pas de désaffection de leur part pour leur cimetière : ils continuent d'y aller, mais moins à la Toussaint et plus sur toute l'année ; c'est désormais moins un rite qu'une sorte de conversation avec le défunt et la tombe, qui s'étale sur le temps et se laïcise.

Comparativement à ce qu'ils disaient il y a vingt ans, les gens acceptent plus facilement de parler de la mort entre eux, avec des amis, en famille et, ce qui est plus important, ils trouvent que c'est bien de le faire. J'attribue cela en grande partie à deux choses : les médias et le SIDA. Quand on regarde les médias avec un oeil professionnel, on est très surpris de la quantité de matériaux relatifs à la mort qu'ils charrient. Ils jouent beaucoup sur le registre de la guerre, de la catastrophe, du massacre et, à la longue, ça influence les gens qui l'acceptent de plus en plus. Notre métier revient alors un peu plus au centre des choses.

"En quoi êtes-vous légitimes ?"

Un des plus grands chocs que j'aie ressentis a été, dans un groupe de travail sur les attentes à notre égard réunissant des maires et des gens d'église, de m'entendre demander : "*En quoi êtes-vous légitimes ?*". Réponse : un grand silence des représentants de PFG. Ça a été le début d'une réflexion sur le positionnement juste de PFG. Naguère, dans la grande tradition du service public à la française, la fierté de PFG était de dire : "*Que vous soyez puissant ou misérable, que vous ayez de l'argent ou pas, vous serez traité de la même manière*". Mais on s'est aperçu qu'en environnement concurrentiel cela ne correspondait plus aux attentes des familles. Nous avons donc dû segmenter notre métier, c'est-à-dire analyser les différents besoins et leurs caractéristiques.

On a commencé par le plus facile : il y a en France un certain nombre de collectivités ou de communautés différentes, notamment religieuses ou ethniques. On a donc fait des pompes funèbres musulmanes, juives, asiatiques, etc. Ensuite, il y a des gens qui ne sont pas attachés au cercueil, aux poignées ou au capiton, mais à la qualité du service : ils souhaitent que la cérémonie soit bien organisée et qu'il y ait du monde et qu'il soit canalisé dans la dignité. C'est pourquoi nous sommes en train de redonner vie à la marque Henri de Borniol, à qui nous avons assigné au sein du groupe la fonction de s'adresser aux gens qui veulent un service de grande qualité.

On s'est aussi aperçu que les gens étaient sensibles au prix et qu'ils souhaitaient trouver un

environnement de pompes funèbres qui ressemble un peu à leur quotidien. Notre message est désormais qu'ils peuvent se faire conseiller mais que c'est eux qui choisissent alors que toute notre philosophie, dont nous étions très fiers, était au contraire de dire : *"Vous ne vous occupez de rien, c'est nous qui nous chargeons de tout"*.

Nos employés étaient dans l'ensemble de remarquables exécutants de service public, d'un dévouement absolu mais ils ne sont peut-être pas encore complètement habitués au fait que les familles ont changé. C'est une mutation à laquelle nous devons faire face dans un délai très bref, et en plus dans une conjoncture difficile puisque malgré tous nos efforts, la déréglementation a fait que notre part de marché en France est passée de 40 % à 30 % aujourd'hui, ce qui représente la disparition d'un tiers de notre activité.

Deuxième effort, à la fois financier et intellectuel, la communication. Pendant des décennies, il y a eu une assimilation de PFG avec le métier. Il n'apparaissait alors pas nécessaire de faire des efforts particuliers de communication. On versait des redevances d'exploitation aux communes en échange des contrats de concession. Elles portaient uniquement sur la partie du service couverte par le monopole (vente du cercueil, fourniture du corbillard et des porteurs). Moyennant quoi, le "service extérieur" était déficitaire et on se rattrapait sur la partie libre, d'où une situation perverse où on faisait payer cher des choses perçues comme relativement inutiles (le capiton, les plaques, les emblèmes religieux) et où on avait tendance à faire trop de service. Les problèmes de tarification conduisent ainsi parfois à des acrobaties dangereuses. Ces redevances pouvaient alors être considérées comme une forme de dépense commerciale pour faire venir le client, mais à partir du moment où la situation n'était plus juridiquement protégée, il a fallu trouver autre chose, en l'occurrence la communication. L'objectif que nous nous sommes fixé consiste désormais à dépenser à peu près autant en communication que nous dépensions en redevance.

Il y a dix ans, un spot préparé pour la télévision a été interdit par la Régie Française de Publicité parce qu'à l'époque son président considérait que les Français n'étaient pas encore assez mûrs pour entendre parler de la mort à la télévision. La première version du spot consistait à dire : *"Dans ces moments-là, nous vous assistons dans votre douleur"*. Puis on a réfléchi et on s'est dit qu'il fallait dire exactement le contraire : *"Dans ces moments-là, nous sommes là pour vous laisser à votre douleur"*, autrement dit bien distinguer notre rôle et celui de la famille.

Dans un métier de service comme celui-ci, il faut essayer en permanence de bien se positionner. La satisfaction du client est une demande permanente mais difficile. L'offre de service touche un domaine immatériel, de l'ordre de la cérémonie, du rituel, entièrement pris en charge par les églises autrefois, mais qui ne l'est plus complètement puisqu'aujourd'hui à peu près 30 % des enterrements sont civils. Ces problèmes de rites sont très profonds et très difficiles à gérer.

INTERVENTIONS DU CABINET FVA MANAGEMENT

Frank Vermeulen : Nous travaillons depuis plus d'un an avec le président de PFG et les membres de la direction générale et nous nous réjouissons de participer à la mise en oeuvre de cette stratégie qui vise à reprendre l'initiative, dans un environnement de plus en plus complexe, selon deux axes : l'innovation et la qualité.

Comment, dans notre travail d'accompagnement, nos consultants et le personnel de l'entreprise de pompes funèbres coproduisent-ils l'innovation ? Tout d'abord, pour parler d'innovation dans les pompes funèbres, il faut dépasser les visions habituelles qui voient dans la science et la technologie le moteur de l'innovation.

Notre typologie de l'innovation dans les pompes funèbres s'inspire des travaux de Faïz

Gallouj et de Jean Gadrey. Les ingrédients de cette typologie sont le degré de nouveauté et de risque, la possibilité de s'approprier l'innovation, sa reproductibilité, et bien sûr les acteurs concernés par l'innovation et les objectifs qu'ils poursuivent. Schématiquement, cette typologie comprend trois formes d'innovation : l'innovation-formalisation, l'innovation-valorisation et enfin l'innovation-anticipation¹. On peut ensuite positionner ces trois formes d'innovation selon leur fréquence d'apparition, ou selon les métiers : dans tel métier, on sera ainsi plutôt sur le registre des innovations-formalisation, alors que dans un autre apparaîtront plus souvent des innovations-valorisation ou des innovations-anticipation. De notre point de vue de conseil en stratégie, la particularité de l'innovation en matière de pompes funèbres est que ces trois formes nous paraissent présentes à tout moment. Seul leur degré d'innovation, et donc de risque, change : plus on anticipe, plus on prend de risques, plus on est en conflit avec certains aspects du réel.

Michel Klein : Puisque 70 % des funérailles en France font l'objet d'une célébration catholique, il est inévitable que l'entreprise ait à faire régulièrement avec cette Église. De son côté, l'Église catholique a des exigences très strictes en matière de rituel. D'où des conflits potentiels là où les innovations de l'entreprise touchent au domaine du rituel. De plus, de par sa présence qualifiée sur le terrain des obsèques, l'entreprise révèle à l'Église catholique certaines de ses faiblesses.

Les relations sont donc à certains égards concurrentielles et parfois même tendues. Or l'entreprise, pour assurer conjointement avec l'Église catholique cette mission de service public, doit précisément passer d'une situation de concurrence potentielle, à une situation de partenariat actif, de collaboration réelle sur le terrain. C'est intéressant pour les deux parties puisque l'Église catholique a, grâce à PFG, un interlocuteur de taille qui rend possible un dialogue à haut niveau alors que le reste de la profession est trop parcellisé.

En ce qui concerne l'innovation à proprement parler, nous menons conjointement avec les équipes de PFG, un travail sur la crémation. Il s'agit de mettre en oeuvre et de réaliser, au sein de l'entreprise et en dialogues avec les églises, les sociétés crématisistes ou les mairies, un "service PFG de la crémation", qui soit rituellement adéquat. Ce service est une *innovation-formalisation* puisqu'il s'agit de définir un rituel de crémation, de le formaliser et de le lancer. Il s'agit d'une *innovation-valorisation* dans la mesure où elle exploite l'expérience capitalisée par l'entreprise en ce domaine. Il s'agit aussi d'une réelle *innovation-anticipation* puisqu'elle prend acte de la demande croissante des familles. Cette demande est portée par de multiples raisons idéologiques qui sont très souvent sans rapport immédiat avec la réalité difficilement supportable de la crémation. Cela appelle de la part de l'entreprise une réponse qui implique un dialogue avec tous les acteurs du rite.

Bernard Bougon : Mon approche n'est pas celle d'un économiste de la qualité mais d'un psychosociologue. Pourtant je crois que cette question de la qualité telle qu'elle se pose aux pompes funèbres, et en particulier à PFG, peut intéresser les autres grandes entreprises concernées par le service public.

En premier lieu, quels sont les moments de la qualité pour PFG ? Un regard ethnologique porté sur l'ensemble des rites mis en oeuvre autour de la mort permet d'en identifier trois. Le premier, ce sont les soins immédiats et le respect dont on entoure le cadavre (la toilette, la veillée, etc., qui existent sous une forme ou sous une autre dans toutes les civilisations). Le deuxième, ce sont les attitudes face à la décomposition (elles sont marquées par un sentiment d'horreur et des pratiques diverses : inhumation, exposition aux oiseaux, embaumement, etc.). Le troisième, c'est la lutte contre les effets dissolvants de la mort dans la société ou dans les groupes; ils touchent la famille et la communauté sociale et sont la raison d'être des rites funéraires qui accompagnent le temps des obsèques. Les rites permettent et initient le travail de deuil des proches.

Aujourd'hui, dans notre société française, le service demandé aux pompes funèbres s'étend.

¹ Faïz Gallouj (1994), *L'économie de l'innovation dans les services*, Paris : l'Harmattan

Les configurations nouvelles des communautés familiales et civiles, la façon dont se positionnent les communautés religieuses et philosophiques, font apparaître un certain vide dans l'accompagnement du temps des obsèques, d'où une attente et une demande adressée à l'entreprise de pompes funèbres. PFG se trouve ainsi sollicitée, non seulement par la famille, mais aussi par tous les groupes auxquels a appartenu le défunt (entreprises, syndicats, associations, clubs, ...).

Comment l'entreprise peut-elle répondre en terme de qualité du service à cette demande ? Là se pose la question de la légitimité de l'intervention de l'entreprise, de sa compétence, de son "charisme". L'entreprise ne risque-t-elle pas de prendre une place qui n'est pas la sienne ? Les communautés philosophiques ou religieuses ne prenant plus en charge cette dimension du rite, faut-il combler le vide ainsi créé ? Est-ce même possible ? À l'inverse, ce vide est-il tolérable socialement ? Ne risque-t-on pas de laisser la mort opérer ses effets dissolvants ? En fait, en offrant un "service PFG de la crémation", l'entreprise est déjà engagée dans une réponse de qualité. Mais alors, si l'entreprise s'avance sur ce terrain du rite, elle rencontre la diversité - parfois contradictoire - des croyances et des attitudes face à la mort. Pourra-t-elle garder une certaine neutralité ? Ces questions trouveront des réponses pratiques et concrètes au fur et à mesure que l'entreprise avancera.

Autre type d'interrogation : en quoi l'innovation en matière de crémation participe-t-elle au registre de la qualité ? Le rituel pour les cérémonies de crémation a d'abord dû être élaboré puis testé grandeur nature dans des crématoriums sélectionnés. Il nous est apparu que la qualité se jouait à deux niveaux :

- une ritualisation primaire concerne l'accomplissement des opérations matérielles propres à l'acte funéraire : il est clair que la façon dont sont posés des actes comme la mise en bière, le portage et la crémation elle-même, n'est pas du tout indifférente à la qualité du service proposé ;
- une ritualisation secondaire concerne l'hommage verbal, musical ou gestuel rendu au défunt qui permet l'entrée dans le travail de deuil, grâce à la célébration de la mémoire du défunt; c'est quelque chose qui relève de la mise en scène et là aussi une codification de ces pratiques est une exigence de qualité.

Mais la qualité se joue elle-même, pour chacun de ces deux niveaux, sur deux registres : le tangible et l'intangible. Le tangible dans les rites peut être la qualité de la musique choisie, des disques supports ou des textes proposés. L'intangible est l'effet que cela produit sur les familles, les proches et la communauté qui accompagne le défunt. Cet intangible dépasse largement la communauté présente autour du défunt et représente dans sa mise en place un véritable service d'utilité générale car le rite funéraire dépasse la famille et renvoie au prix que nous attachons à la vie humaine, que la société attache à la vie de chacun de ses membres. PFG ne peut innover en ce domaine qu'en engageant un dialogue avec ses partenaires naturels que sont les diverses communautés sociales, philosophiques ou religieuses françaises. Dialogue que, en position tierce, notre cabinet aide à initier. Dialogue qui sera toujours à poursuivre et à renouveler.

L'entreprise se situe ainsi de façon nouvelle dans la société. Ce mouvement me paraît tout à fait dans la ligne de ce qui se vit ailleurs dans les grandes entreprises, où le service se trouve à la fois co-conçu et co-produit avec les clients.

DÉBAT

Le choc de la concurrence

Intervenant : *Comment Michel Leclerc est-il entré sur le marché ?*

Philippe de Margerie : Il a commencé en 1985 à partir de deux idées simples et donc efficaces.

1°) Il a dit que le monopole était scandaleux et contraire au traité de Rome et qu'il violait

délibérément la loi. Ce côté Robin des Bois est extrêmement fort en matière de communication.

2°) Il a ensuite tiré parti de l'image de son frère Edouard, l'homme de la grande distribution. Il a tellement joué sur la connotation Leclerc = bas prix, qu'une des premières choses qu'on a faites, avec l'appui de son frère Edouard (parce que Michel Leclerc a quand même deux faillites frauduleuses à son actif), a été de lui faire interdire de porter son nom dans le commerce des pompes funèbres. Maintenant, ça s'appelle Roc Eclair. Mais le temps qu'on y parvienne, il était trop tard.

Int : *Quels aspects de la concurrence avez-vous le plus mal surmonté ?*

P. de M : Dire qu'on est passé de 45 à 30 % du marché est un peu trompeur. Dans les endroits où nous avons la concession du service public, nous avons 95, voire 100 % du marché. Quand arrive un concurrent, quel qu'il soit, vous vous retrouvez à 50 % en six mois parce qu'il y a un phénomène de curiosité. Nous nous trouvons maintenant en fin de ce processus et espérons bientôt regagner des parts de marché grâce en particulier à de gros investissements en matière de chambres funéraires et de crématoriums, c'est-à-dire en offrant des services que les concurrents n'offrent pas. Je ne crois donc pas que nous ayons été mauvais.

Par ailleurs, nous avons intérêt à ce que les prix restent rémunérateurs, parce que notre organisation de grande entreprise de main d'oeuvre nous coûte évidemment plus qu'à l'artisan. Nous ne sommes donc pas du tout sûrs de pouvoir gagner une bataille sur les prix. Même si les gérants franchisés s'effondrent parce qu'ils font de bas prix, Michel Leclerc n'a aucun mal à en trouver de nouveaux, tellement est forte l'idée qu'on peut gagner beaucoup d'argent dans les pompes funèbres. Par conséquent, chaque fois que, dans une ville, on a essayé de briser les reins de la concurrence par une guerre des prix, on a échoué. Enfin, faire une politique de prix agressive suppose qu'on accepte de ne pas gagner d'argent pendant un certain temps ; mais faire partie d'un groupe ne favorise pas ce genre de politique. 51 % de la holding PFG appartiennent à la Lyonnaise des Eaux et, dans une typologie classique, nous étions caractérisés comme la "vache à lait". Notre actionnaire du moment est en train de réfléchir sur cette participation, et c'est un nouveau défi auquel nous allons devoir faire face.

Int : *On a parlé de corruption...*

P. de M. : Dans certains endroits, c'est un problème très difficile et très agaçant. La concurrence est telle dans ce métier que si l'on n'y prend pas garde les gens font n'importe quoi pour avoir une affaire. Mais le métier des pompes funèbres n'est pas une affaire comme une autre, c'est un service qui a un caractère sacré. C'est déjà suffisamment difficile de gérer l'argent et la mort pour qu'on n'y mêle pas l'apport d'affaires. J'y suis si hostile que je l'ai interdit dans l'entreprise quand j'en ai pris la présidence. On a perdu cinq ou six points de parts de marché à cause de cela, avec des décisions très douloureuses, car des parts en moins, c'est des emplois en moins, mais je considère qu'on ne peut pas gérer PFG comme une grande entreprise, qui communique, qui cherche la transparence, si on a des problèmes de corruption.

Int : *Faut-il un gros capital pour se lancer dans ce métier ?*

P. de M. : Un crématorium qui fait cinq cents opérations par an coûte 3 millions d'immobilier et 1,5 millions de matériel. Initialement, il n'y avait qu'une barrière juridique mais pas économique. Aujourd'hui, on essaye aussi de monter la qualité pour que le métier devienne plus difficile, ce qui sous-entend en particulier des dépenses de formation qui représentent 4 % de la masse salariale.

Il n'est de richesse que d'hommes

Int : *Qui est l'homme de base ?*

P. de M. : Il n'a pas beaucoup changé parce que la nature du métier reste la même. Je crois beaucoup au rôle du personnel d'exécution qu'on appelle d'un joli mot ancien, le personnel d'équipage. Pendant des moments brefs mais très intenses, ce sont eux qui sont proches des familles : la mise en bière est le dernier moment où on touche le mort, c'est un acte qui a un sens et qui est fait par nos ouvriers et personne d'autre. C'est dire le rôle qu'ils jouent. Les assistants funéraires, nos commerciaux, évoluent aussi beaucoup dans le sens d'une plus grande écoute pour déceler ce que la famille veut vraiment.

Int : *Par quoi s'est traduite la réduction de parts de marché ?*

P. de M. : Nous avons maintenu les résultats en sabrant dans les charges. En sept ans, nous avons perdu 1600 emplois sur 7900 en gardant la même convention collective, très protectrice. On a pu régler une partie des problèmes individuels par le turn-over. Nous avons quand même dû faire un plan social de quatre cents personnes que les syndicats ont accepté parce qu'ils se rendaient bien compte qu'on ne leur cachait rien.

D'autre part, on a réagi en décentralisant : la seule réaction possible ne peut venir que du terrain. Il a donc fallu raccourcir les chaînes de commandement et laisser les gens faire face. Ça a marché là où les gens étaient capables de changer de mentalité, de se mettre en concurrence. Ailleurs la décentralisation a parfois été contre-productive quand ils étaient perdus.

Je tiens à ce grand réseau d'entreprises PFG (ou du groupe PFG), même si certaines perdent de l'argent. Dans une période de transition, il faut maintenir la présence commerciale sur le terrain, même si ça coûte cher : cette très forte implantation locale fait qu'on va assez naturellement chez PFG. Notre communication devrait inciter les clients à nous revenir.

Nous comptons aussi sur la prévision funéraire, c'est-à-dire l'organisation par avance de ses obsèques. Nous proposons désormais aux familles un service après-décès, une aide effective pour toutes les innombrables formalités et un abonnement d'un an au service "Colombe assistance", qui est une assistance dans la vie quotidienne pour les personnes âgées, sous-traitée à une compagnie d'assistance. Tout cela vise à accréditer l'idée que nous sommes utiles, non seulement au moment dramatique du décès, mais dans une phase de la vie où ces questions se posent. C'est très difficile mais très important en matière d'image.

Élaboration du rite

Int : *Comment peut-on prendre un avantage concurrentiel en élaborant un rite ?*

P. de M. : Ce type d'action peut créer des surprises. Nous avons ainsi abordé un problème à partir d'une idée, dont je persiste à penser qu'elle est juste, qu'il y a un endroit et un moment extrêmement pénibles : le cimetière et le dépôt du cercueil dans le caveau. Dans bien des cas, le prêtre ne vient plus au cimetière et il n'y a aucun accompagnement digne de ce nom. Par devoir d'humanité en quelque sorte, et parce que ce n'était pas le moment qui, dans notre esprit, était nécessairement une phase religieuse, il y avait quelque chose à faire pour l'entreprise. Nous avons donc inventé, sous le titre d'«hommage au défunt», un certain nombre de choses de l'ordre d'une ritualisation avec notamment une sonorisation. Nous en étions assez fiers mais nous sommes heurtés avec une partie de la hiérarchie de l'Église catholique qui a dit : "*Vous faites fausse route, il y a d'autres lieux pour les rites*".

Localement, beaucoup de prêtres de l'Église catholique n'étaient pas en désaccord avec la manière dont on avait envisagé les choses mais c'était une question de principe qui était en cause. Alors, parce qu'il y avait un risque de rupture avec l'Église, nous avons reculé et abordé à nouveau le problème par le biais de la crémation.

Dans les crématoriums nous ne sommes pas complètement chez nous car nous sommes gestionnaires d'un service public : nos concurrents y font des crémations. Nous avons élaboré un rite PFG réservé à nos clients. Mais, compte tenu de l'aspect de service public de notre métier, nous avons considéré qu'il y avait un rite minimum que PFG devait à tout le monde dans le crématorium, client ou non. Notre rite est certes copiable théoriquement mais la qualité des gens qui mettent le rite en oeuvre l'est peut-être difficilement. C'est ainsi qu'on peut prendre un avantage concurrentiel en créant un rite et en le célébrant de façon à assurer

sa qualité.

Int : *Comment fait-on prendre un tel rite dans la pratique quotidienne ?*

M. Klein : Comment une innovation prend-elle dans le domaine des services ? Par un dialogue avec l'ensemble des partenaires en interne et en externe. En externe, avec l'aide de notre cabinet, PFG a constitué une plate-forme d'experts en psychologie et sociologie et des représentants des grandes institutions concernées (les Églises, les sociétés crématoristes, etc.). En interne, l'entreprise nous a confié le soin d'animer une commission réunissant des membres qualifiés de son personnel. Dans un second temps, un travail d'information-formation sur le "service PFG de la crémation" est à mener auprès des leaders d'opinion (Églises, collectivités locales, etc.), au sein de l'entreprise et enfin en direction du grand public. Dans cette mise en œuvre, nous visons d'abord une population de *précurseurs* avant d'envisager une extension progressive à l'ensemble de la population française.

Comment communiquer ?

Int : *Quelle a été votre stratégie de communication ?*

P. de M. : Nous avons toujours eu dans la presse locale des petits pavés indiquant l'adresse de la boutique. Il y a un peu moins de dix ans nous avons essayé de passer à la télévision ; cela a échoué dans les conditions que je vous ai dites. Nous y sommes revenus il y a trois ans avec une agence qui a très bien travaillé, et qui nous a proposé une stratégie de communication dont le premier volet consistait à dire : "*Nous sommes là, nous existons, nous sommes des gens sérieux*". Cela a donné un premier spot où l'on voyait une maison qui se fermait, des enfants dans un jardin. C'était de la publicité institutionnelle en réalité. Cette année, nous avons franchi une deuxième étape avec un discours sur les prix. Sur ce point délicat nous ne disons pas : "*Nous avons le meilleur rapport qualité-prix*" mais nous déplaçons le débat en disant : "*Nous vous donnons le choix des services*" et par conséquent implicitement des prix.

Nous avons aussi occupé fortement le domaine de la prévoyance funéraire. Ce type de communication est délicat : on peut difficilement dire, "*Venez chez moi, mon cercueil est plus beau que celui du voisin*". Mais les publicitaires ont été remarquables en plaçant le message sur le registre familial. Le stade suivant sera de trouver un discours plus clair sur le service et les produits. C'est une communication assez nouvelle dans le secteur. Elle est à l'opposé des principes du marketing : c'est beaucoup plus de l'information, voire de la pédagogie pour que les représentations changent.

Par exemple en matière de crémation, il y a encore beaucoup de religieux qui pensent qu'elle est un acte anticlérical, alors que 50 % des crémations sont des demandes de familles chrétiennes, voire pratiquantes. Il y a d'autres déterminants dans cette mutation qui ne sont pas forcément perçus de la bonne façon par des institutions porteuses de sens. Le travail de communication consiste donc à discuter de ces représentations et à en créer de nouvelles. C'est un travail long, difficile, jamais terminé et qui ne passe que par des leaders d'opinions précurseurs.

Le coût de la mort

Int : *Supposons qu'un actionnaire, américain par exemple, arrive : que va-t-il comprendre de toutes ces logiques ?* (NDR : L'événement s'est effectivement produit quelques semaines après la réunion).

P. de M. : Ce pourrait être un problème. Aux États-Unis et en Angleterre, les marges dans les pompes funèbres sont beaucoup plus élevées qu'en France parce que la productivité technique du métier y est très supérieure. Schématiquement, l'Église vient à la maison funéraire alors que nous sommes obligés d'aller à l'Église. De plus, en France, le crématorium est très éloigné alors qu'aux États-Unis c'est un modeste appareil dans l'arrière-cour du *funeral home*. Une crémation, aux États-Unis, dure cinq ou six heures parce

qu'on prend le temps qu'il faut ; en France on a décidé que ça devait durer une heure : ce sont donc des appareils beaucoup plus chers, plus sophistiqués et plus consommateurs en énergie, moyennant quoi les prix sont élevés. Le risque est alors que l'Américain qui ne connaît pas les réalités sociologiques profondes de la France s'arrête à l'idée que les Français sont peu performants. L'entreprise peut alors prendre un très mauvais coup.

Int : *Que vous a apporté cette crise de la concurrence ?*

P. de M. : Il y a des moments où je regrette le service public (non pas en termes de compte d'exploitation puisque la situation économique de l'entreprise est meilleure aujourd'hui qu'il y a dix ans) mais il permettait d'être distancié par rapport à un problème extrêmement délicat. Je peux comprendre en effet qu'une famille se sente rassurée en se disant que c'est un service public, contrôlé par la mairie, plutôt qu'assuré par une entreprise commerciale concurrentielle. Nous sommes bien obligés d'avoir la concurrence puisqu'on nous l'a imposée, mais on peut très bien soutenir que ce devrait être un service public total et gratuit comme pour la naissance. Cela reviendrait par ailleurs au même en termes économiques : ou c'est l'impôt qui sert à payer les 520 000 enterrements, donc nous collectivement, ou c'est la famille. Mais le coût global reste le même puisque nous sommes tous mortels.