



Vue partielle d'un stock de grumes : 12 000 m3 arrosés depuis un bac recyclant en permanence l'eau utilisée.

**A la tête d'un groupe familial qui produit aujourd'hui 110 000 cercueils par an, Bernard et Gilles Canard ont gagné le pari pris en 1992 par leur père Guy Canard.**

**Désormais, les deux frères ont l'intention d'écrire une nouvelle page de l'histoire industrielle de leur groupe. Il y sera question de productivité, de pragmatisme et de sécurité, dans le droit fil des principes qui ont hissé leur entreprise au premier rang européen.**

L'univers du groupe Canard-Sefic n'est pas secret, mais il est sûrement discret. Car sans attirer l'attention, l'activité s'accroît, récompensant ainsi une logique professionnelle qui relève du tour de force.

Au fil de la journée où Bernard et Gilles nous ont reçu, petit à petit s'est imposée à notre esprit l'évidence qu'être fabricant de cercueils est en soi un métier bien à part, avec ses règles particulières.

Ce qui explique la croissance du groupe familial, c'est tout d'abord de fournir des clients qui eux-mêmes ont connu une expansion dans la dernière décennie. Ce qui profite aux uns profite aux autres. Historiquement, les cercueils

Canard ont été proposés par des PME funéraires qui ont pleinement profité de la fin du monopole des pompes funèbres. Leur volume de chiffre d'affaires a également entraîné une hausse des activités du groupe Canard.

Ensuite intervient le profil même de l'offre qui permet, ou non, de capter le client plutôt que de le laisser aux mains d'un concurrent.

La tactique qui est ici mise en œuvre repose sur une logique en cohérence maximale avec le marché, tout du moins avec les segments qui sont visés par le groupe.

Elle s'attache à la maîtrise de deux paramètres apparemment essentiels : la recherche du meilleur rapport qualité/prix et la performance du circuit de distribution alliant proximité et rapidité pour le client final.

#### **Etre fort sur le gros des ventes**

Ce n'est pas évident d'être en tête sur le marché. Ça l'est encore moins d'y rester. Il faut tout d'abord parfaitement diagnostiquer la nature des besoins sur le terrain.

Face à la concurrence exacerbée, la PME funéraire a besoin d'être bien placée en prix tout en rassurant sa clientèle par le caractère traditionnel de ses prestations et produits. Ayant bien compris cette situation, le groupe Canard

**Bernard et Gilles Canard**



**Etre leader,**  
c'est dur mais passionnant

assemble tous les paramètres de sa gestion industrielle autour d'un objectif : le meilleur prix sur un produit à caractéristiques bien connues. Pour y parvenir, les coûts de production sont maîtrisés au plus juste :

- n'investir que lorsqu'il est rentable ;
- limiter les frais promotionnels ;
- maîtriser toutes les étapes de la fabrication, de la scierie jusqu'à la livraison au client ;
- gérer en "bon père de famille", c'est-à-dire avec un minimum d'endettement et une utilisation maximale des ressources internes à l'entreprise.

Les derniers investissements reflètent bien ce souci constant, comme l'indique Gilles Canard : «Sefic vient d'investir 1,5 million de francs dans un robot de ponçage et d'égrenage. Il nous permet d'accroître la rapidité et la fiabilité de cette étape dans l'atelier des finitions. Et les établissements Canard viennent d'investir 4 millions de francs. Un pour le nouveau silo à copeaux (stockage pour la chaudière chauffant le site) et trois pour un robot de découpe et rainurage. Ce robot, conçu spécialement à notre intention, remplace désormais quatre postes de découpe/préparation de panneaux et pro-

duit une pièce toutes les 12 secondes. L'ensemble de ces investissements est mûrement réfléchi pour s'inscrire dans une politique de productivité accrue. Nous n'investissons que si nous en avons les moyens et si le potentiel de marché est bien présent...».

Il n'y a donc pas d'investissements précédant le marché ou visant à créer le marché dans un contexte de grande stabilité des produits.

### Utiliser au mieux les ressources humaines

Le contact avec le client semble capital. A l'instar du père, Guy Canard, les deux frères sont souvent sur la route pour rencontrer les clients qu'ils connaissent plus particulièrement. L'un et l'autre se complètent, même si Bernard est plus orienté vers la gestion et Gilles vers le technique, Bernard étant officiellement le dirigeant des établissements Canard et Gilles de Sefic.

Or dans cette dernière décennie, le système qu'avait pensé et mis en place Guy Canard s'est finalement révélé extrêmement adapté à l'évolution du marché.

Le groupe dispose en fait de quatorze points de vente sur tout le territoire :

«Nous disposons de chefs de dépôts autonomes, qui assument une fonction commerciale de proximité tout comme pourrait le faire un distributeur indépendant. Ils sont détenteurs d'une grande liberté d'organisation de leur tra-

vail tout en évitant les angoisses du dirigeant de PME, nous indique Bernard Canard, les livraisons sont autant d'opportunités de contact humain avec le client. Ainsi, même à notre échelle, nous avons gardé un contact personnel avec chacun de nos clients, soit en direct, soit par l'intermédiaire de notre responsable local».

Le réseau commercial fonctionne donc sans intermédiaire de distribution. C'est une force qui évite d'être à la merci de distributeurs. De fait, les établissements Canard et Sefic totalisent 1 500 clients dont le plus important ne représente que 3 % du chiffre d'affaires. On compte parmi eux beaucoup de PME et l'essentiel des services funéraires publics. Le tissu de la clientèle est donc fiable.

Par ailleurs, la ressource humaine, c'est aussi et surtout la qualité du personnel et de son encadrement. Sur ce point, tant à Sefic qu'aux établissements Canard, l'encadrement est expérimenté depuis des décennies. Les sites de production sont dotés d'une équipe d'entretien et de dépannage capable d'intervenir sans délai sur les robots les plus sophistiqués. Le facteur humain, en qualité relationnelle et en compétence technique, est donc au cœur de la stratégie du groupe familial.

### Ne rien laisser au hasard

Les engagements que prennent à leur échelle industrielle Bernard et Gilles Canard ne permet-



Le robot de découpe et rainurage, servi par une personne, et la vue d'un atelier traditionnel de découpe, appelé à disparaître.





tent pas l'erreur fatale qui pourrait entraîner au chômage 228 salariés. Des précautions sont donc prises à tous les niveaux. Avec la scierie qui leur appartient et l'engagement qui les lie à une scierie particulière, les frères Canard maîtrisent l'amont de leur activité.

Face à la crise du bois qui s'avère inéluctable à court terme (répercussions de la tempête de décembre 99), Bernard Canard a engagé une politique volontariste de stockage des grumes. Leur volume est passé de 4 000 à 25 000 m<sup>3</sup>, dont 8 000 en stock sous arrosage. Le groupe dispose ainsi d'une



**Le robot articulé de ponçage-égrenage Sefic.**

réserve/matière de 18 mois pour l'approvisionnement de sa scierie.

L'opération permet d'assurer des achats de bois à prix avantageux et de se prémunir d'une hausse subite des cours. Au niveau de la production, la notion de sécurité va être assurée par des plans annuels d'investissements : *«Toujours dans la limite du possible et du souhaitable, nos investissements vont désormais s'attacher à réduire l'incidence de coût et d'aléatoire de la main-d'œuvre. Les 35 heures nous y obligent. Pour rester Français et producteurs, car seuls 8,9 % de notre chiffre d'affaires sont réalisés en négoce, il faut mécaniser et ainsi protéger l'entreprise des aléas»*, nous indique Bernard Canard. Bien entendu, le gain de productivité donne aussi des assurances sur le plan commercial. Et sur ce plan, l'histoire de Sefic est instructive. Inaugurée en octobre 92 (voir FM 32), pour s'attaquer notamment aux exportations, Sefic a vécu un retour de mar-



**Un modèle Sefic en cours de fabrication, puis en exposition. Hors panneau de particules, toute la gamme est produite à Molinet dans l'Allier.**



### **«Nous ne craignons pas les importations»**

Interrogé sur son sentiment à l'égard des importations de cercueils en France, Bernard Canard nous répond :

*«S'il existe un danger, il sera créé par les fournisseurs et distributeurs implantés en France. Mais la particularité de notre structure et la complexité du marché français nous couvrent. Songez que les pays voisins ne connaissent, respectivement, qu'une forme de cercueil. En France, il n'y a pas qu'un cercueil typique mais plusieurs. Quant à notre collection comptant une centaine de modèles, cela représente quelque 700 références en catalogue (tailles, couleurs, etc.). Enfin, le cercueil français est produit à prix compétitif. De quoi se casser les dents pour un étranger, sauf s'il est aidé par des nationaux...»*

ché qui n'a pu être contrebalancé que grâce à la dynamique commerciale des dépôts régionaux ouverts quelques années auparavant. Depuis deux ans, Sefic est sur les rails. Mais s'il est bien un exemple à méditer, c'est celui-ci. Les moyens de production de Sefic ont été précédés par des investissements sur le plan commercial et non l'inverse. Si bien qu'au moment où est intervenu le retour de marché, le groupe familial a pu et a su se repositionner en conséquence sur la clientèle française.

L'effort initial sur Sefic étant aujourd'hui absorbé, la capacité du groupe est d'autant plus mobilisable à court terme. Toujours avec le pragmatisme qui caractérise la famille, des surprises se préparent à Molinet...



**Le nouveau silo : 1 200 m<sup>3</sup> de copeaux pour se chauffer toute l'année.**