



---

## De la compétence de service aux compétences de coordination et d'orchestration : Autour du conseiller funéraire

*From service competency to coordination and orchestration skills: the funeral  
director*

*De la competencia de servicio a las competencias de coordinación y de  
orquestración : el consejero fúnebre*

**Sandrine Caroly et Pascale Trompette**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3064>

DOI : 10.4000/pistes.3064

ISSN : 1481-9384

### Éditeur

Les Amis de PISTES

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2006

### Référence électronique

Sandrine Caroly et Pascale Trompette, « De la compétence de service aux compétences de  
coordination et d'orchestration : Autour du conseiller funéraire », *Perspectives interdisciplinaires sur le  
travail et la santé* [En ligne], 8-1 | 2006, mis en ligne le 01 mai 2006, consulté le 19 avril 2019. URL :  
<http://journals.openedition.org/pistes/3064> ; DOI : 10.4000/pistes.3064

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas  
d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# De la compétence de service aux compétences de coordination et d'orchestration : Autour du conseiller funéraire

*From service competency to coordination and orchestration skills: the funeral director*

*De la competencia de servicio a las competencias de coordinación y de orquestación : el consejero fúnebre*

**Sandrine Caroly et Pascale Trompette**

---

- 1 La compétence de service fait l'objet depuis quelques années d'importantes réflexions théoriques en articulation avec la problématique de la relation de service (Ughetto, 2004). Les travaux consacrés à la relation de service, tant dans le champ industriel que dans l'économie des services proprement dite (Gadrey, 1996), ont mis en évidence le caractère prototypique de la relation de service comme relation marchande bâtie autour de la singularisation du produit et l'ajustement à la problématique du client (Karpik, 1989). L'étude des situations de travail au sein des activités de service a acquis une centralité qu'elle n'avait pas connue jusqu'alors. On s'est notamment attaché à caractériser les compétences des professionnels situés en front office, soit dans la régulation de l'interaction de l'agent avec le client ou l'utilisateur, soit dans la régulation de l'agent avec l'organisation (Valery, Leduc, 1997 ; Falzon, Lapeyrière, 1998). La focalisation sur ce cadre d'interaction a eu pour conséquence de mettre en exergue les compétences d'ajustement (Weller, 1999), de réparation (Joseph, 1994), de négociation participant au processus de co-construction de la prestation (Gadrey, 1994 ; Hatchuel, 1994).
- 2 Dans cette ligne de réflexion, nous proposons d'explorer d'autres formes de régulations, celles entre l'agent, le client, l'organisation et le réseau de partenaires, à travers le cas spécifique des services funéraires, en nous centrant sur le principal métier directement

situé du côté du front office, celui de conseiller funéraire, pour caractériser les compétences dans les relations de service. À l'instar de nombreux secteurs des services, les entreprises de pompes funèbres - principalement les grandes entreprises - cherchent de plus en plus à définir et normaliser la qualité de service, à formaliser les compétences des métiers étroitement concernés par la relation au client et à instrumenter ces modes de qualification dans les modes de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation). La construction managériale de la compétence de service nous entraîne ici dans une conception simultanément « fourre-tout » et restreinte de la compétence, catégorisée dans des concepts vastes et flous (qualités relationnelles, savoir-être), associée à des qualités déjà incorporées (dispositions et potentialités de la personne) et retraduites dans des scripts de comportements. Nous chercherons ici davantage à analyser la production des savoirs et des compétences à partir des situations de travail, en espérant contribuer à une réflexion plus large sur la définition des caractéristiques des « compétences de service ». De ce point de vue, la situation d'achat d'une prestation funéraire nous semble particulièrement intéressante et pertinente. Elle nous conduira notamment à nous déplacer du côté de l'articulation entre front office et back office, à conjuguer les savoirs en termes de gestion de l'interaction et tous ceux qui sont mobilisés dans la régulation interprofessionnelle et collective dans l'organisation de la prestation.

- 3 L'intérêt de participer au débat social sur la définition des compétences de service a pour enjeu de dépasser une définition immédiate des compétences à partir de la prescription des capacités des salariés et de s'orienter davantage vers les modalités de construction des compétences en matière de gestion des savoirs professionnels. En effet, les tentatives de formalisation du « modèle de la compétence » aboutissent assez difficilement à qualifier de tels savoirs, les entreprises étant attachées à la référence à un « potentiel » de leurs salariés (Ughetto, 2004). Le modèle dit du « management des compétences » apparaît de fait très éloigné du modèle théorique basé sur « le management par les compétences » (Zarifian, 2001). Or, ce dernier modèle repose, au contraire, sur l'idée que l'organisation collective du travail peut constituer un espace de développement des compétences individuelles donnant en retour l'occasion de construire de nouvelles marges de manœuvre nécessaires à leur construction. Ceci a été déjà bien illustré dans des recherches sur des entreprises publiques, comme la Poste (Caroly, 2002), ou la grande distribution alimentaire (Ughetto et coll., 2002).
- 4 Cette étude s'est appuyée sur un travail approfondi d'enquête de terrain (cf. encadré 1), mobilisant des approches complémentaires et pluridisciplinaires en anthropologie, sociologie et ergonomie, appliquées au champ du travail, des organisations et des entreprises.

#### **Encadré 1 - Méthodologie générale de l'étude**

Cette étude a été réalisée dans le contexte du programme de recherche de la MiRe/DREES sur « Les dynamiques professionnelles dans le champ de la santé » (Caroly, Rocchi, Trompette et Vinck, 2003).

La méthodologie d'enquête a principalement été basée sur l'analyse des situations de travail au sein des entreprises de pompes funèbres ainsi que des établissements hospitaliers. Le dispositif d'enquête a été conçu avec le souci de diversifier les contextes de situations de travail, notamment en matière de territoire (Paris, urbain, semi-rural, rural) et de structures d'entreprise pour les opérateurs funéraires

(public/privé, grande entreprise/PME).

Conjuguant entretiens semi-directifs (une cinquantaine) et observations (environ 30 jours), le travail d'enquête s'est déployé en direction des trois principaux segments professionnels opérant dans le champ de la mort :

- les soignants, et principalement les personnels des chambres mortuaires (morgue), directement concernés par l'accueil et les premiers soins au défunt ;
- les thanatopracteurs, spécialisés dans le traitement du corps (toilette, soin, restauration), à la jonction entre monde médical et monde funéraire ;
- les pompes funèbres, associées à l'offre de services funéraires proprement dits (traitement administratif, hôtellerie funéraire, vente de produits, cérémonie, inhumation/crémation). Les « conseillers funéraires », métier que nous traitons dans cet article, se trouvent dans ce troisième segment professionnel.

La recherche s'est également appuyée sur des entretiens avec les nombreux représentants institutionnels de la profession, experts ou « praticiens réflexifs » porteurs d'une réflexion sur l'évolution des services au défunt :

- des cadres dirigeants des structures (cadres hospitaliers et responsables de chambres mortuaires, dirigeants de PME, cadres intermédiaires et fonctions spécialisées [recrutement, qualité, etc.] au sein de grandes entreprises) ;
- d'autres intervenants professionnels tels que médecins, soignants en maison de retraite, membres du clergé, laïcs responsables des cérémonies religieuses ;
- des partenaires sociaux : syndicats salariés et fédérations patronales, intervenants dans le domaine de la formation professionnelle ;
- les « experts » : journalistes professionnels, consultants, intellectuels.

- 5 Nous disposons par ailleurs d'un important corpus de données sur la structure socio-économique du secteur et l'évolution de la réglementation, capitalisé à partir de précédentes recherches. Celles-ci étaient essentiellement consacrées à l'histoire du commerce funéraire et à la transformation du marché des services funéraires depuis la fin du monopole (Boissin, Trompette, 2002).

## 1. Le conseiller funéraire : histoire et transformation des champs de compétence

- 6 Pour approcher la fonction du conseiller funéraire, nous nous accorderons un bref détour historique susceptible de nous livrer quelques traits majeurs de la transformation de cette figure professionnelle au cours du temps. En filigrane, on pourra repérer en termes encore très généraux<sup>1</sup> l'évolution et la recomposition des savoirs professionnels qui accompagnent la transformation de l'activité elle-même.
- 7 Hier reliant les différentes spécialités des fastes, aujourd'hui coordonnant de multiples services à la personne du défunt, les pompes funèbres traversent les âges en gardant cette même compétence centrale de leur activité qu'est l'organisation des funérailles. Cette compétence s'apparente à celle d'un maître d'œuvre des obsèques, essentiellement engagé dans l'agencement de ressources et la coordination d'un réseau d'acteurs professionnels externes. Si cette mission n'a pas fondamentalement changé de nature, les savoirs<sup>2</sup> se sont déplacés au fil des recompositions pratiques et symboliques qui affectent le champ des services au défunt.

- 8 La naissance d'une profession de service associée à l'organisation des funérailles prend forme au 19<sup>e</sup> siècle, avec le fleurissement d'entreprises spécialisées dans l'offre de prestations et fournitures nécessaires aux obsèques.<sup>3</sup> À l'interface entre représentants des pouvoirs publics locaux, acteurs confessionnels et familles, l'entreprise des pompes funèbres intervient comme maître d'œuvre pour l'organisation des funérailles et la coordination des différents intervenants. Son métier est avant tout un métier d'organisation qui va faire le lien entre les diverses spécialités des fastes. Héritières des traditions portées par les corporations et confréries de Charité sous l'ancien régime,<sup>4</sup> les pompes funèbres excellent dans l'art de l'habillage théâtral associé à la manifestation publique des funérailles, par ailleurs fortement travaillé par l'expression de la distinction.<sup>5</sup> Le partage des territoires entre l'Église (productrice des biens symboliques), l'acteur public (garant de l'intérêt général) et l'entrepreneur (producteur des biens matériels) relève d'un partage étroitement régulé, aux frontières relativement étanches.
- 9 Esquissons rapidement les contours de ce personnage qui apparaît déjà comme le premier interlocuteur des familles : le « régleur ». Employé de la société de pompes funèbres concessionnaire de la ville ou agent commercial d'entreprises concurrentes à l'immédiate périphérie du monopole,<sup>6</sup> il est posté au sein de la mairie de ville ou d'arrondissement, à proximité, voire au sein même du bureau d'état civil. Il côtoie quotidiennement « l'ordonnateur », agent de la mairie en charge de la question des funérailles et de la planification des convois. Les savoirs et savoir-faire du régleur se décrivent essentiellement dans l'ordre de l'habileté commerciale : « savoir régler » est l'art de composer un « panier de marchandises », selon l'expression consacrée de l'économiste, contenant le plus possible de fournitures non taxées, de façon à alimenter le subside d'une entreprise qui peut reverser la majeure partie de ses bénéfices aux détenteurs du monopole.<sup>7</sup> La mission du régleur se situe bien du côté du front office : qualifier le mandat, jouer sur le ratio de fournitures taxées et non taxées, négocier avec l'ordonnateur l'horaire et l'itinéraire du convoi. L'intervention des pompes funèbres est concentrée sur la manifestation publique du cortège. Le régleur n'y figure pas, le rôle principal étant dévolu au « maître de cérémonie », personnage haut en forme et couleur<sup>8</sup> et constituant la pièce maîtresse de la mise en scène cérémonielle. À la conquête du client et des quelques bénéfices marchands usurpés aux rentiers du monopole, le régleur n'est pas seulement un marchand ou un habile commerçant. À l'interface entre l'entreprise et l'ensemble des acteurs impliqués dans les affaires funéraires, il apparaît également comme un personnage public situé au cœur des réseaux publics et religieux.
- 10 Après la guerre de 39-45, les pompes funèbres, grandes spécialistes des fastes, voient leur longue liste de fournitures s'amenuiser avec la sécularisation des pratiques funéraires et le déclin majeur de l'ostentation mortuaire. Au tournant du siècle, la médicalisation de la fin de vie s'associe à la conquête d'un nouveau territoire professionnel, le traitement du corps défunt.<sup>9</sup> Les équipements (chambre funéraire), les moyens matériels (casiers réfrigérés et véhicules équipés), les soins sur le corps (toilette), les procédés techniques d'asepsie (soins thanatopraxiques) s'associent à des innovations tant sur le plan du marché des produits et des services que sur le plan des techniques mobilisées. L'offre des entreprises de pompes funèbres se déplace de la vente d'accessoires scéniques à celle des multiples services associés à la prise en charge du défunt. De simple régleur du convoi, fixant un horaire et négociant accessoires, cercueil et fournitures, l'agent mandaté par les familles devient un « conseiller technico-commercial » ; il met à disposition une gamme de services plus étendue : transport, hôtellerie ou transfert à la chambre funéraire, soins

de présentation, mais également cérémonie d'hommage non religieuse, cartes de remerciement pour les condoléances, assistance après-décès, etc.

- 11 Situées en dehors du champ couvert par le monopole public, les innovations associées au traitement du corps ont amené l'établissement de juridictions propres à offrir des garanties en matière d'hygiène, de police, de qualité de service. On peut ainsi considérer que l'excroissance du champ de compétences aux services au corps défunt engage bien d'autres enjeux que la seule diversification de l'offre. Elle justifie l'élaboration de juridictions établissant les spécifications professionnelles nécessaires à l'exercice de telles pratiques et, de fait, l'exclusivité des pompes funèbres dans ce domaine. Pour le propos qui nous occupe, elle est à l'origine d'une expertise et d'une technicité croissante dans l'exercice de l'activité. La fonction de conseiller requiert désormais la maîtrise d'une réglementation complexe en matière de traçabilité du corps, de réglementation des opérations et de conformité des opérations et des équipements d'autant plus contraignante que les situations et demandes des familles se complexifient (éloignement géographique, isolement des personnes âgées, etc.). Pour autant, la figure professionnelle du conseiller funéraire n'efface pas totalement celle du régleur d'antan. Durant l'ère du monopole communal, le monde funéraire est fortement structuré autour des réseaux publics. Au sein du quartier ou du village, le chef d'agence figure toujours comme une personnalité publique au cœur des réseaux notables et religieux de la communauté locale. Les exigences de coordination interprofessionnelle ont cependant étoffé et diversifié ce réseau relationnel, avec le développement de liens d'interconnaissance étroits noués avec la police, les employés publics, les professionnels du soin, les pompiers, etc.
- 12 Les contours de la fonction de conseiller funéraire se dessinent aujourd'hui encore très largement sur ce registre de maître d'œuvre des obsèques : en amont, déployer un système d'offre qui consiste à présenter une multiplicité de prestations pour amener la famille à composer un choix à la carte, sur le modèle de « la variété comme offre de prescription personnalisée » (Hatchuel, 1994) ; en aval, mettre en œuvre l'agencement de ressources et la coordination d'un réseau d'acteurs professionnels engagés dans le traitement du corps puis les funérailles proprement dites. Quelques lignes de transformations majeures se dessinent pour les années à venir, dans le prolongement des innovations de service portées par les leaders du marché, le groupe OGF-PFG, véritable locomotive professionnelle du secteur. En interaction constante avec les familles, les professionnels de pompes funèbres sont les premiers dépositaires de la crise du religieux (Hervieu-Léger, 1986), dans laquelle ils voient se débattre tous ceux que la mort plonge dans la nécessité du sacré et avec lesquels ils bricolent d'urgence une sorte d'improvisation rituelle (Augé, 1985). Les entreprises ont travaillé ici à l'invention de « produits rituels », substituant au registre ostentatoire d'antan l'expression de l'authenticité du lien et de l'émotion comme formes contemporaines de socialisation de la mort. La crémation, longtemps demeurée orpheline du cérémonial parce que délaissée par les religions officielles, s'accompagne aujourd'hui d'une offre de service sous forme de « dernier hommage ». Au cimetière, les maîtres de cérémonie sont aujourd'hui formés à un répertoire de gestes et d'actes symboliques destinés à accompagner ce dernier moment d'adieu précédant la sépulture : quelques mots en souvenir du défunt, parfois la lecture d'un texte, un temps de recueillement, une main ou une fleur déposée sur le cercueil. La question du développement de la cérémonie civile, qui représente environ 15 à 20 % aujourd'hui, est au cœur de ces évolutions (Rocchi, 2003). La « cérémonie

personnalisée »<sup>10</sup> caractérise une offre de prestation « haut de gamme » en matière d'hommage :

« Il y a l'hommage personnel [...] Ce que nous appelons l'hommage personnel, c'est quelque chose qui peut être rendu au cimetière, au moment de l'inhumation, quand la famille est devant la sépulture, cela dure dix minutes, un quart d'heure, on passe un peu de musique, on lit un texte qu'a choisi la famille, c'est quelque chose de relativement court. Et puis il y a la cérémonie personnalisée : là c'est un temps plus long, cela dure une demi-heure, trois quarts d'heure, voire plus. Il y a des musiques, des textes, des intervenants, des prises de parole. Mais c'est beaucoup plus élaboré. Là, on est obligé d'avoir un contact avec la famille qui est différent de celui que l'on a au bureau. [...] Si on fait une cérémonie personnalisée en l'absence de tout culte, [...] il y a des amis, de la famille, il était président de ceci ou cela, on organise une cérémonie avec les intervenants associatifs ou autres, sportifs, peu importe les origines, on prend contact avec eux, et on dit à la famille : « Il faut que l'on vous revoie et que l'on mette en place cette cérémonie, qu'on la prépare ensemble ».

- 13 Cette offre de services déplace plus nettement le champ de compétence des pompes funèbres du côté de la production des biens symboliques, champ dont l'acteur religieux avait jusqu'à présent le monopole : à la bénédiction du prêtre au cimetière et à l'office religieux se substituent l'hommage au cimetière ou la cérémonie personnalisée. Le conseiller funéraire tient le premier rôle dans cette production du cérémonial comme bien culturel.

## 2. Contours d'une figure professionnelle

### 2.1 Qui sont les « croque-morts » d'aujourd'hui ?

- 14 Comment est-on amené à intégrer cet univers professionnel marginal ? Avant d'explorer la complexité de l'activité de conseiller funéraire, nous commencerons par dessiner les contours de la profession, à partir des principales données sociales et démographiques qui la caractérisent.
- 15 Les métiers du funéraire sont plutôt des métiers d'hommes et comptent parmi les activités de service les moins féminisées.<sup>11</sup> Les femmes, autrefois présentes dans la sphère des soins au défunt,<sup>12</sup> réinvestissent cependant progressivement le monde funéraire. De 25 % de l'ensemble de la population en 1992, elles composent aujourd'hui un peu plus de 37 % de la population salariée. Cette évolution est particulièrement significative s'agissant des conseillers funéraires. Dans la période récente, les entreprises du secteur, avec en première ligne les PFG, ont activement contribué à la féminisation des postes de conseiller funéraire. Dans la représentation des employeurs, la gente féminine présenterait des qualités et aptitudes relationnelles particulièrement appropriées à ce poste d'accueil et d'accompagnement de la famille.
- 16 Le conseiller funéraire demeure cependant caractérisé avant tout par la fonction commerciale, même si le champ de compétence réel, nous y reviendrons, est beaucoup plus étendu et complexe. Cette définition réductrice est confortée par l'absence de qualification établie. Comme pour l'ensemble des métiers du secteur, à l'exception des thanatopracteurs assimilés au corps médical et bénéficiant d'un diplôme d'état, le métier de conseiller funéraire ne bénéficie pas d'une qualification sanctionnée par l'État. L'obligation légale de suivi d'une formation de base (96 h)<sup>13</sup> au sein d'un organisme agréé est fragilisée par le déficit de contrôle réel de la qualité de la formation et des aptitudes

des candidats. La mise en place d'un CQP<sup>14</sup> de conseiller funéraire au sein de la branche s'apparente à un premier dispositif de contrôle des qualités professionnelles, mais sa portée comme instrument de régulation du marché du travail demeure encore très limitée. Pour la majorité des entreprises de pompes funèbres, tissu artisanal composé de 80 % de PME, l'acquisition des savoirs professionnels se joue alors essentiellement sur le mode de l'apprentissage sur le tas et du « compagnonnage ». À l'autre extrême, le leader de la pompe que forme le groupe PFG recrute parmi les viviers de diplômés en commerce et vente et élabore un système de qualification autonome. Il joue un rôle incontestable dans la formalisation des compétences avec l'élaboration de modules de formation diffusés par les syndicats professionnels. Porte d'entrée dans la profession, le passage par « l'école PFG », avec ses propres certificats de formation, est unanimement reconnu comme un label de qualité au sein du secteur. Le déficit de reconnaissance de la compétence n'est pas sans conséquence notable sur les niveaux de salaire. Située au rang d'agent de maîtrise, la population salariée des conseillers funéraires bénéficie d'un salaire minimal de 1300 euros.<sup>15</sup> Selon les données INSEE, le salaire mensuel brut moyen pour cette catégorie se situerait autour de 1800 euros.

- 17 Concernant les caractéristiques du marché du travail, il est bien évidemment nécessaire de prendre en compte la spécificité d'un secteur encore aujourd'hui composé de 80 % de PME, avec un nombre important d'entreprises familiales. Le tissu artisanal des PME traditionnelles cohabite avec quelques grandes entreprises dont les PFG, leaders du secteur, et un pôle public constitué de quelques centaines de régies et SEM réparties sur le territoire national.<sup>16</sup> L'emploi salarié de « conseiller funéraire » proprement dit, indépendant de la fonction de gérance et spécialisé dans l'accueil des familles, est essentiellement réservé aux structures d'une certaine importance. Les PME sont demeurées tributaires de systèmes d'emploi beaucoup plus flexibles, avec une polyvalence de fait des fonctions de direction, conseiller, voire thanatopracteur.

## 2.2 Aspects psychologiques du métier

- 18 Les problématiques de santé des conseillers funéraires sont à mettre en lien avec la difficulté de reconnaissance des compétences, d'acquisition d'une qualification donnant au métier une place dans la société. Être conseiller funéraire renvoie à une identité professionnelle peu valorisée, empreinte de représentations négatives de la plupart des citoyens. Dire que l'on travaille dans le secteur funéraire fait peur à l'entourage au point que certains conseillers préfèrent cacher leur profession et ne pas en parler.
- 19 Travailler en aparté avec les morts, c'est déjouer la peur que peut provoquer la rencontre avec le cadavre et mettre en œuvre des mécanismes de défense professionnelle et personnelle (Trompette, Caroly, 2004). L'usure professionnelle peut émerger par suite de l'épuisement émotionnel face à des situations de travail éprouvantes psychologiquement. Développer des stratégies défensives, inconscientes, est propre à la construction du métier de croque-mort pour pouvoir travailler dans une distance psychologique acceptable par rapport au vécu quotidien des situations de travail. Lever les défenses présente un risque de dépression pour ces professionnels.
- 20 Nous n'avons pas eu accès à des chiffres relatifs à des données collectives sur la santé des conseillers funéraires pouvant rendre compte de façon exhaustive des types de pathologies propres à ce métier. Par contre, nos entretiens avec les dirigeants d'entreprise et les salariés indiquent des problèmes de dépression, des difficultés de

sommeil, des troubles musculo-squelettiques. Des conduites additives ont été observées : alcoolisme, consommation de psychotropes et autres médicaments pour la nervosité. Cependant, ces personnes développant des troubles de santé ne représentent qu'une très faible partie des populations que nous avons enquêtées, car la grande majorité ne déclare pas de problème de santé et se montre fière d'exercer un métier nécessitant une maîtrise de la complexité de la situation de travail, la mise en œuvre d'une diversité de pratiques professionnelles. De véritables compétences de gestion du temps sont mises en œuvre pour gérer la relation avec la famille, les interactions avec les partenaires gravitant autour du défunt et le moment sacré des funérailles.

- 21 La dynamique professionnelle de ce métier révèle ainsi une tension entre la construction de défenses permettant de « tenir » dans cette profession (peur, confrontation à la mort, dévalorisation), et la reconnaissance d'un « vrai travail » de gestion des émotions et de mise à distance des événements.

### **3. Construire la confiance, tenir la distance, identifier le client : les compétences de gestion de l'interaction**

- 22 Cette première lecture historique et démographique nous a permis de caractériser le métier de pompes funèbres et de qualifier les principaux registres de compétence que déploient les opérateurs funéraires tout au long d'une prestation de service qui conjugue traitement du corps, service public et ritualité funéraire. L'analyse des pratiques de travail va maintenant nous permettre d'entrer dans le cœur de l'activité, de rendre compte du développement des compétences des conseillers et de mieux qualifier celles-ci dans le champ des relations de service. Nous emprunterons tout d'abord une voie largement explorée par la littérature sociologique et ergonomique sur les activités de services, celle de l'analyse de la situation d'interaction directe avec le client ou l'utilisateur. Les conseillers funéraires, désignés autrefois de « régleurs », accueillent les familles et organisent les funérailles. Ils reçoivent le mandat de la famille, le qualifient en matière de prestation et en assurent la logistique globale. La rencontre entre le conseiller et la famille est souvent d'une grande intensité. Les régulations<sup>17</sup> individuelles qui caractérisent le métier de conseiller funéraire dans la gestion de l'interaction avec la famille ou l'entourage sont de trois ordres : construire la confiance dans la relation marchande, établir une distance pour se protéger, connaître son ou ses interlocuteurs dans une double perspective d'ajustement à la demande et de régulation de la relation d'échange.

#### **3.1 Construction de la confiance**

- 23 Le client qui franchit le seuil de la boutique de pompes funèbres est très fréquemment une personne ou un groupe de proches en situation de fragilité, pressés par l'urgence, et à mille lieues de considérations économiques. Et ils pénètrent un univers longtemps marqué par l'opacité, entaché du soupçon de malversation et qui lui impose immédiatement un rapport marchand. La situation d'achat d'une prestation funéraire concentre ainsi tous les ingrédients d'une crise de confiance dans la relation commerciale (Boissin et Trompette, 2003) ; les familles entrent à reculons dans un espace dont le moindre signifiant marchand est jugé comme agressif. L'entretien avec le conseiller

funéraire se réalise sous tension et relève parfois de l'affrontement latent, surtout lorsque le décès est considéré comme injuste (enfant, jeune, mort accidentelle).

- 24 La (re)construction de la confiance dans cette situation de crise définit une dimension à part entière de la professionnalité des pompes funèbres. Celle-ci passe tout d'abord par l'attention portée au décor ambiant, la création d'une atmosphère sobre, presque religieuse, dépouillée de signes ostensiblement marchands. Au-delà, l'attitude du conseiller funéraire est déterminante. Sa capacité à négocier la situation d'interaction nous révèle une sorte de « microsociologie de la construction de la confiance ».

« Dans ce métier, il ne faut pas se prendre pour un commercial. Déjà, il faut créer un climat de confiance. Les gens sont énervés, parce quand ils arrivent chez nous, on est souvent la première personne après l'hôpital, après le docteur qui a annoncé le décès, on est la première personne professionnelle qu'ils rencontrent. C'est déjà un travail de recevoir la famille : « Attendez, on est là, on va s'occuper de vous » - on crée une confiance, un lien - « on n'est pas là pour vous prendre de l'argent, on est là pour vous aider - tout ça déjà c'est dur à faire passer. On crée de la confiance, un lien, arriver à créer un lien, trouver un point commun avec la famille. Par exemple « Ah ! vous habitez à tel endroit ? Tiens, j'ai quelqu'un que je connais »... Et cela détend l'atmosphère un petit peu. Et après, une fois que la communication passe, la famille a confiance en vous. Des fois on sent les gens, mais je sais que si au bout de trois ou quatre minutes, on ne sent pas qu'il y a un lien qui s'est formé, c'est fini. »  
(Conseiller funéraire)

- 25 On le voit, le conseiller émet toutes sortes de signaux susceptibles de renvoyer à des supports caractérisés de la confiance : le registre domestique de l'appartenance commune, le désintéressement, la référence à des règles professionnelles, le réseau d'interconnaissance, etc. Certains conseillers évoquent ainsi le fait qu'ils s'emploient à ne rien écrire ou inscrire informatiquement, de façon à ne pas charger la relation de signifiants contractuels... Et il est de règle dans la profession de réserver la vente du cercueil à l'ultime moment de l'entretien, une fois la relation de confiance rétablie. De tels savoirs s'acquièrent avec le temps et l'expérience professionnelle, mais sont rarement explicités et donc partagés ou transmis par les conseillers eux-mêmes. En effet, les conditions d'apprentissage du métier se fait généralement par une formation sur le tas.
- 26 Élaborée dans ce cadre interactionnel étroit, la relation de confiance demeure cependant éminemment fragile. En situation de « confiance contrainte », la famille s'en remet au moindre signe ou indice pour construire sa croyance dans la fiabilité du prestataire : la « bonne tête » du conseiller, son peu d'empressement à conclure, un cadre accueillant suffiront provisoirement à autoriser l'engagement dans l'échange. Simultanément, cette confiance bâtie sur des « signaux faibles » est fortement exposée au risque de délitement. Le conseiller sait que le moindre détail problématique dans la mise en œuvre de la prestation sera prétexte à sa mise en cause. Le défaut de qualité, aussi mineur soit-il, est générateur de crise, comme s'il provoquait le déchaînement immédiat de la relation entre signaux - supports de croyance - et confiance. En d'autres termes, si les savoirs de construction de la confiance sont déterminants, ils demeurent extrêmement dépendants de la qualité du service effectif que le conseiller va manager du côté back office. Nous y reviendrons.

### 3.2 Tenir les émotions à distance

- 27 L'engagement moral des intervenants funéraires à l'égard des familles endeuillées est partout décliné comme un registre de compétences essentiel, indissociable de la « qualité de service » que prônent les managers. Ceci est particulièrement manifeste chez les conseillers funéraires, qui sont les premiers interlocuteurs des familles et n'hésitent pas à faire valoir le sens de l'écoute, de l'empathie, de l'accompagnement des familles en deuil et de la reconnaissance de la singularité de l'histoire familiale dans la qualité de service.
- « Ce qui est important, c'est tout l'aspect relationnel. La prise en charge, l'accompagnement. Parce que dans une profession comme la nôtre, qu'un corbillard soit propre, c'est normal, qu'un porteur se comporte bien et qu'il ait une tenue propre, c'est normal. Par contre, que l'on aille vers la famille, que l'on s'occupe d'elle, qu'ils sentent une présence, là, cela devient un investissement personnel. C'est un état d'esprit, c'est de la qualité, mais de la qualité qui est apportée par son propre investissement. [...] Je crois que l'on ne peut pas faire autrement, c'est un métier, si on veut bien le faire, il faut s'investir » (Cadre).
- 28 L'observation directe de l'accueil des familles par les conseillers renvoie à une réalité beaucoup plus nuancée. Cet « art de l'accompagnement » n'est pas toujours mis en œuvre, et peut même faire place à une certaine distance face au flux des émotions et tensions familiales.
- 29 Le détachement moral n'est pas seulement le résultat d'une quelconque forme de familiarité acquise au fil de l'expérience et d'une banalisation des situations de travail. Il se rapprocherait davantage d'une forme de défense professionnelle, plus ou moins consciente, que les conseillers mettent en œuvre pour se protéger en évitant les pièges de la compassion (Goffman, 1968). Ils se tiennent à une distance qui les préserve de l'envahissement des émotions, qui vient quotidiennement emplir leur espace de travail. Ces stratégies défensives sont une mise à distance salutaire pour l'équilibre psychologique et moral de ces professionnels de la relation d'aide (Dejours, 1988 ; Gadbois et Logeay, 1990 ; Pezet, 2002).
- 30 Savoir gérer l'implication personnelle dans la relation fait partie à part entière de ces compétences de gestion de l'interaction. Ces compétences se développent souvent sur des savoirs culturels spécifiques et n'échappent pas à une gestion collective des émotions qui se manifeste par de l'entraide entre les conseillers quand ils sont confrontés à des situations difficiles de deuil pour la famille : en parler ensemble, se soutenir mutuellement, tourner certaines situations à la dérision, prendre un café pour décompresser, etc. (Caroly, 2004). Rempart à la charge morale et émotionnelle, le collectif apporte de nombreux remèdes aux tourments du travail quotidien et à l'enchaînement de situations de travail émotionnellement éprouvantes.
- 31 Ces compétences de gestion de la distance dans l'interaction avec les familles et l'entourage du défunt sont associées à une répartition des tâches au sein du collectif de travail. Cette répartition informelle repose sur la reconnaissance de savoirs spécifiques au sein de l'équipe : un conseiller sera plus à l'aise pour traiter les décès de bébé, n'ayant lui-même pas d'enfant en bas âge, un autre fera davantage l'accueil de familles de confession protestante et musulmane, qui sont minoritaires par rapport à la majorité de funérailles de culture religieuse catholique en France. Devenir spécialiste dans l'interaction des familles permet de gérer cette distance émotionnelle et de développer une expérience de maîtrise et de gestion de la relation avec le client :

« Je fais les convois israélites, il faut inhumer dans les 24 h. Il y a beaucoup de rites. Les gens aiment qu'on s'occupe d'eux et qu'on les reconnaisse. J'aime bien travailler avec ce type de communauté. D'ailleurs, quand il y a un décès, on me demande, ils savent mon nom »

- 32 Cette gestion de l'interaction avec le client passe non seulement par des compétences à tenir les émotions à distance mais aussi par une identification du client pour déjouer sa peur, gérer la situation de transaction, et trouver un sens à l'accueil de la famille.

### 3.3 Identification du client et résolution des conflits de logiques

- 33 À la fois commercial et professionnel du service, le conseiller en interaction avec la famille est souvent exposé à des conflits potentiels entre la logique de vente portée par le management de l'entreprise (notamment, vendre systématiquement des soins thanatopraxiques ou des cercueils en moyenne et haute gamme<sup>18</sup>), les attentes de la famille (être conseillée et accompagnée en situation de deuil) et sa conception personnelle de la qualité de service. Arbitrer entre ces différentes logiques ne va pas de soi et peut être plus ou moins coûteux mentalement pour le conseiller. L'une des voies privilégiées pour résoudre de tels conflits de buts consiste précisément à ajuster l'offre de service à la situation de la famille. Cette compétence se joue notamment et en premier lieu sur l'aspect strictement économique. Il n'est pas rare que le conseiller tente d'infléchir les choix d'une famille en proposant des prestations plus modestes lorsqu'il pressent qu'elle peut rencontrer des difficultés financières (par exemple, proposer un cercueil en chêne simple et des reliquaires en porcelaine à un couple d'étudiants qui vient de perdre un bébé). L'ajustement de la demande aux capacités financières du client sert deux objectifs : soulager le conseiller d'une certaine culpabilité face à la tension entre commerce et deuil, d'une part, lui assurer l'issue positive d'une relation commerciale qui se solde beaucoup plus fréquemment qu'ailleurs par des impayés, d'autre part.

« Moi, j'ai reçu des gens qui étaient vraiment dans la misère et qui voulaient se mettre dans les dettes. Plusieurs fois je les ai même conseillés de... « Non, pas la peine, ne prenez pas ça » - « Ah si, il le mérite ! » - « Bien sûr qu'il le mérite, mais... si après vous allez ramer pendant...[...] Logiquement, le travail de conseiller funéraire, c'est de voir à qui on a affaire, à qui on peut vendre des choses - c'est aussi un commerce, il ne faut pas l'oublier. C'est à nous à ne pas faire n'importe quoi. Ne pas être responsable de l'endettement d'une famille. « Non non, il le mérite, il le mérite », ils en prennent pour vingt cinq mille, et après ils sont obligés de faire un crédit de cinq cents francs par mois pendant dix ans » (Conseiller funéraire).

- 34 Pour déployer cette compétence d'ajustement de l'offre de prestations aux attentes de la famille et de l'entourage, le conseiller s'appuie notamment sur des savoirs d'identification du statut du défunt. A qui ai-je affaire ? S'agit-il d'une personne en situation d'isolement ? D'un personnage public ? D'une personne pour laquelle la manifestation publique de l'hommage surdétermine la relation intime au défunt ? L'interprétation et la reconstruction de la demande par le conseiller ne se réduisent pas à des enjeux strictement économiques. Qualifier le mandat de la famille est le premier objet du conseiller qui s'entretient longuement avec les personnes qu'il accueille. Face à des interlocuteurs éprouvés, aux attentes confuses et parfois sommairement exprimées, le conseiller élabore la cartographie du parcours funéraire du défunt. Souvent, l'époux(se), les frères et sœurs ou les enfants se sont déplacés ensemble pour faire valoir ensemble leurs desiderata sur le traitement auquel ils destinent le disparu, avec plus ou moins

d'harmonie quant au concert. La concorde est loin d'être de mise, et il faudra souvent compter avec les dissensions familiales, l'indécision ou l'instabilité des choix, les multiples tensions indissociables de la problématique du deuil et qui se transforment en récrimination à l'égard du conseiller.

« Si tu ne t'imposes pas tout en étant diplomate, c'est la famille qui guide et qui dit : voilà on va faire ci, on va faire cela. Après c'est fini, et après ton organisation est foutue » (Conseiller funéraire).

- 35 L'écoute du conseiller funéraire est alors moins celle du commercial ou de l'accompagnant au deuil que celle du logisticien qui négocie les contraintes d'organisation de la prestation de service au fur et à mesure des choix énoncés par la famille. Enchaînant convoi sur convoi, le conseiller est constamment absorbé par les exigences de la coordination professionnelle et logistique qu'engage la prestation. Celles-ci requièrent toute une série d'anticipations concernant l'organisation de l'enterrement, de façon à éviter les perturbations de dernière minute.

« Si la famille nous demande 200 faire-part, on se doute qu'il va y avoir du monde (aux funérailles). Si la personne est jeune, on se doute aussi qu'il va y avoir du monde. Je ne vais pas demander à la famille : « Vous demandez une messe, vous êtes combien ? » Non. Donc en fonction de ces éléments, on se doute » (Conseiller funéraire).

- 36 Il s'agit véritablement de déductions à partir de signaux et indices pour éviter une prise de risque sur la gestion du temps (organisation temporelle des différents convois) et sur la coordination (prévoir un service d'ordre de la police pour la circulation ou la présence de personnalités publiques, etc.). Cette anticipation par les conseillers est rendue possible par leur connaissance de la topographie des lieux et de l'accessibilité du cimetière, ce qui peut supposer une mobilisation d'informateurs (prêtre, conservateur, etc.).

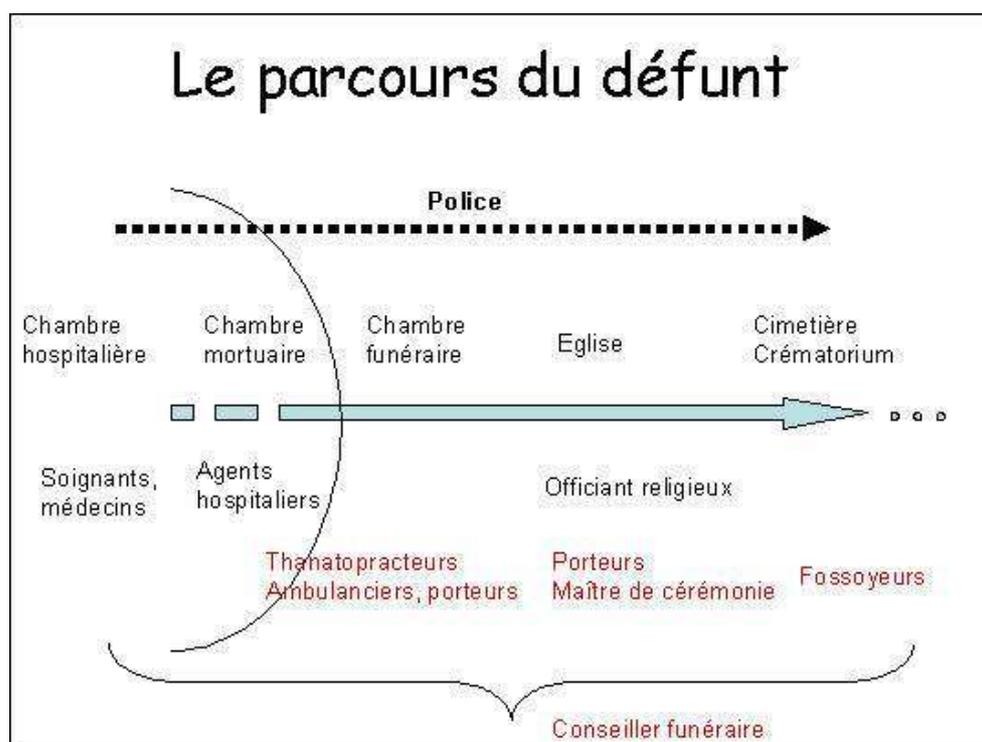
- 37 L'étude de la situation d'interaction constitue un lieu privilégié de qualification des compétences de service, notamment autour des stratégies à négocier des relations intersubjectives complexes. Dans le cas des conseillers funéraires, on met en exergue un développement des compétences d'interaction autour des problématiques de confiance, de traitement de la densité émotionnelle et de gestion de l'offre de service qui reposent sur la construction de savoirs spécifiques sur les signaux et indices du premier contact et de l'échange, sur la culture des clients, sur l'identification du statut du défunt. Mais simultanément, on s'aperçoit que ces qualités professionnelles renvoient constamment à d'autres lieux de savoirs et compétences qui se déploient au-delà de ce cadre immédiat. Interroger la construction de la confiance, la gestion des émotions, la résolution des conflits de logiques, c'est relier les qualités relationnelles du vendeur à la connaissance et à la maîtrise des contraintes logistiques de la relation de service, des exigences opérationnelles engagées dans la qualité de service ou encore de la gestion de la relation commerciale après l'exécution du service (impayé). En d'autres termes, si les savoirs de gestion de l'interaction sont déterminants, ils engagent simultanément la mobilisation d'autres registres de compétences faisant intervenir d'autres champs de savoirs que nous allons maintenant explorer : les compétences de coordination et les compétences d'orchestration.

## 4. Les compétences de coordination : une gestion de réseau élargie

- 38 L'activité proprement dite de « maître d'œuvre » des obsèques se caractérise par deux composantes essentielles : la coordination interprofessionnelle et la logistique des opérations funéraires. Ici, le rôle du conseiller funéraire est d'assurer une bonne gestion des flux et des enchaînements des différentes actions autour du défunt. À chacune des étapes des funérailles (présentation, cérémonie, sépulture), le défunt peut être amené à se déplacer dans l'espace (véhicules équipés), à séjourner au sein d'équipements spécialisés (chambre funéraire, morgue), à circuler d'une commune à une autre (église, cimetière). La présentation du corps est systématiquement associée à des soins : au minimum une toilette de base (habillage, sutures des orifices) et de plus en plus souvent des techniques plus élaborées de restauration (thanatopraxie). La cérémonie s'accompagne généralement d'une annonce par voie de presse, de la présence d'un officiant religieux, de la fourniture du convoi par l'entreprise (maître de cérémonie, porteurs, corbillard). À toutes les étapes, la circulation du défunt est associée à une traçabilité policière rigoureuse<sup>19</sup> et à l'obtention des autorisations administratives délivrées par les autorités communales.<sup>20</sup> Ces impératifs imposent d'importantes contraintes de coordination.
- 39 Dans le contexte funéraire, on peut ainsi qualifier la relation de service comme la production d'une succession d'agencements organisationnels singuliers, combinant des acteurs publics et privés, des compétences spécialisées, des équipements spécifiques, des dispositifs réglementaires, en respectant des contraintes de coordination élevée. Là se situe l'une des principales modalités de mise en œuvre des compétences des conseillers funéraires. Les savoirs professionnels mobilisés dans les compétences de coordination sont de trois ordres :
- la maîtrise des règles administratives et juridiques des opérations funéraires : autorisations réglementaires en fonction de l'état du corps, des itinéraires de transport, des délais ;
  - la connaissance de l'environnement géographique : la cartographie des établissements de soins (hôpitaux, maison de santé), des équipements (crématorium, chambre funéraire), des cimetières ;
  - la connaissance des organisations et des univers professionnels parties prenantes de l'activité : les horaires d'ouverture (chambre mortuaire, chambre funéraire, mairie), les agents spécialisés dans la fonction de traitement des défunts au sein de chaque commune (employé d'état civil, policier, laïc) ainsi que le développement de réseaux coopératifs.
- 40 S'il a le privilège de figurer comme le principal ordonnateur des opérations funéraires, le conseiller funéraire doit toujours compter avec une multitude d'acteurs qui côtoient momentanément le défunt tout au long de son cheminement (cf. figure 1), depuis son lit de mort jusqu'à la fosse ou l'urne : le médecin qui rédige l'acte de décès, le personnel soignant qui dispose encore du corps au sein de l'établissement de santé, le policier pour une « pose de bracelet », une mise en bière ou des « scellés »,<sup>21</sup> l'employé de mairie pour la délivrance des autorisations, le prêtre ou l'officiant laïc pour la cérémonie, etc. Il doit également composer avec les acteurs publics ou privés qui ont une autorité relative sur les territoires traversés par le défunt : la chambre mortuaire de l'hôpital, le crématorium, le cimetière, etc. Lorsqu'il n'est pas propriétaire d'une chambre funéraire, il devra solliciter un opérateur gestionnaire d'une chambre funéraire et donc potentiellement

concurrent pour l'organisation des obsèques, susceptible d'accueillir passagèrement le défunt dont il a la charge. Selon les structures et les modes d'intégration des activités par l'opérateur funéraire, la conduite des opérations funéraires peut engager la mobilisation de professionnels sous-traitants, ce qui, là encore, suppose des impératifs de coordination : le thanatopracteur indépendant venant faire des soins, le marbrier pour l'ouverture du monument avant inhumation, etc.

Figure 1 : Retracer le parcours du défunt montre l'activité d'ajustement et d'articulation entre les différents acteurs



- 41 Avoir un réseau local de partenaires avec qui on a l'habitude de travailler facilite les arrangements coopératifs et la fluidité de la prestation. La construction du réseau repose sur une bonne connaissance des us et coutumes de chacun : transport à réaliser à tel endroit par tel partenaire, lieux et interlocuteurs auprès desquels se procurer les autorisations administratives, etc. Chaque établissement (hôpital, maison de retraite, chambre funéraire) fonctionne d'une façon propre et les conseillers doivent connaître leurs habitudes pour s'y adapter.

« Chaque hôpital est différent. Alors sur le secteur là où on travaille, on les connaît. Il y a des hôpitaux qui n'ont rien pour garder les défunts, il faut organiser le transfert avant la mise en bière, mais il faut venir à telle heure précise parce que sinon, le véhicule peut être visible des personnes qui sont hospitalisées ou qui sont en maison de retraite, parce qu'il y a aussi les maisons de retraite qui sont équipées. Par exemple, là, il n'y a rien pour garder les corps, alors est-ce que l'on fait un soin pour faire un transfert en funérarium ? Mais le transfert en funérarium, c'est après 19 h le soir parce qu'il faut passer par tel endroit, les pensionnaires sont en train de manger, etc. » (Conseiller funéraire)

- 42 Avec l'expérience, le conseiller funéraire connaît personnellement les agents hospitaliers (connaissance de plus en plus fine) pour établir un contact, savoir à qui téléphoner, situer les unités et les services cliniques, trouver le bon interlocuteur, etc.

- 43 Au cours de l'organisation des obsèques, le conseiller mobilise son réseau, en prenant contact avec le prêtre, l'officiant religieux ou les laïcs en charge des cérémonies religieuses.
- « On a tous les numéros, on les connaît par cœur, on sait où il faut les joindre, parce que c'est difficile de les joindre » (Conseiller funéraire).
- 44 Retracer le parcours du défunt montre l'activité d'organisation faite d'ajustement et d'articulation des acteurs publics et privés.
- 45 « S'arranger » avec les partenaires est une manière de ré-élaborer les règles en fonction de la situation particulière à traiter. La connaissance du réseau professionnel vise directement les personnes (police, personnel de mairie) susceptibles d'être mobilisées quand il y a un décès le week-end ou les jours fériés pour les démarches administratives (identifier les agents de permanence, avoir leur numéro de téléphone). Un « bon réseau » permet de faire des arrangements avec les partenaires, tels que régulariser les formalités de décès le lendemain avec la police. Mais ces collaborations sont loin d'être formalisées dans la mesure où elles relèvent du contournement de la réglementation. En matière de transmission du métier, l'apprentissage du réseau local est important. Elle est cependant peu reconnue au sein des grandes entreprises, qui privilégient une politique de mobilité des cadres d'agence et des conseillers ne facilitant pas ainsi cet apprentissage et cette transmission du réseau.
- 46 Au-delà du « capital réseau » cultivé individuellement par chaque conseiller, la gestion de contraintes de la relation de service repose également sur la coordination entre des conseillers ayant des savoirs spécialisés différents. Certains conseillers sont spécialisés dans la marbrerie, d'autres dans les obsèques, d'autres encore dans les rapatriements à l'étranger, etc. Cette spécialisation au sein des équipes de conseillers est parfois formalisée au sein de l'organisation du travail. Mais il existe aussi des régulations collectives qui se caractérisent par une répartition informelle de la gestion du réseau : par exemple, s'occuper des musulmans, des protestants, et maîtriser des relations de sous-traitance avec d'autres entreprises funéraires confessionnelles, ou développer des aptitudes à opérer au sein de communautés culturelles relativement fermées, comme celle des gitans, etc. Cette spécialisation est reliée à une plus grande maîtrise des rites dans l'organisation des obsèques et dans la relation avec l'acteur confessionnel (prêtre, laïc, imam, rabbin, etc.) et la famille. Les interactions entre les conseillers travaillant dans le même espace de travail sont fréquentes et témoignent d'échanges coopératifs intenses pour gérer l'information en partageant leur connaissance du réseau. Ce partage des informations entre les conseillers est de fait nécessaire pour assurer un continuum dans la relation avec la famille qui n'est pas nécessairement toujours reçue par le même interlocuteur, ce qui suppose d'assurer une bonne transmission de ce qui a été fait et reste à faire dans la gestion interne et externe des acteurs organisant les funérailles.
- 47 Les compétences de coordination reposent donc sur ce que nous qualifierons ici d'un « savoir de réseau élargi », incluant l'ensemble des professionnels qui appartiennent à ce champ d'activité et interviennent dans le processus de traitement du défunt. On peut considérer que ces compétences et ce savoir sont loin d'être totalement spécifiques au secteur funéraire mais relèvent plus largement de l'ensemble des activités de service engageant une fonction de « maîtrise d'œuvre », qu'il s'agisse de biens matériels (construction immobilière, voyages et loisirs, etc.) ou de services aux personnes (assistance et soins).

## 5. Les compétences « d'orchestration » : la qualité de service comme « sémiotique distribuée »

- 48 Maîtres d'œuvre des services funéraires, coordonnateurs des divers « professionnels de la mort », à en suivre ce premier épisode, le conseiller funéraire se rapprocherait d'un « super technicien et logisticien » des pratiques mortuaires. On devine immédiatement à quel point il est réducteur de rabattre la prestation à la production d'une performance logistique et technique. Les pratiques funéraires désignent un monde à part, irréductible à une quelconque forme de banalisation, par la charge symbolique qu'il transporte. Aucune opération effectuée sur le défunt, même la plus simple en apparence, n'est strictement étrangère à des enjeux symboliques associés à l'expérience de la mort.
- 49 Pour les proches, la famille, le défunt continue à exister socialement et symboliquement comme une personne. L'activité collective autour du défunt doit en permanence respecter la manifestation obligée de la considération due à la personne comme « sujet inaliénable » et non comme objet. Traduit dans les gestes courants, ce mode d'agir fonctionne comme le rappel permanent que l'objet autour duquel se concentrent les interventions des professionnels doit être reconnu dans son statut de sujet inaliénable et profondément respectable (Godelier, 1996). Par ailleurs, tout acte autour ou sur le défunt participe à ce changement d'état indissociablement matériel et symbolique, biologique et social, au cours duquel celui-ci transite du monde des vivants à celui des morts. Les opérateurs funéraires accompagnent pas à pas le défunt et sa famille dans ce qui constitue, pour l'essentiel, une opération de détachement (Hetherington, 2004) et de distanciation pratique et symbolique, en même temps qu'un travail de reconstruction biographique accélérée (Vinck, 2003). Enfin, le cérémonial funéraire est investi comme l'occasion exceptionnelle d'une dernière démonstration sociale des honneurs rendus à la personne et de la grandeur de la perte. Dans cet ordre, l'accompagnement du cérémonial se joue non seulement dans le caractère unique et événementiel de la manifestation, mais plus fondamentalement dans la charge émotionnelle de cette ultime rencontre. Familles et proches, animés par le « désir de trace » (Urbain, 1989) attendent du cérémonial qu'il soit le lieu d'une intensité émotionnelle à la fois individuellement et collectivement élaborée, propre à participer au devoir de mémoire (Déchaux, 2000).
- 50 De telles considérations sont nécessaires pour interpréter nombre des impératifs encadrant les pratiques quotidiennes des pompes funèbres et dont le conseiller funéraire est le garant : le soin dans la manipulation du cadavre;<sup>22</sup> les précautions vis-à-vis des familles (éviter qu'un portable ne sonne lors de toute opération en présence du défunt et de la famille) ; la retenue systématique autour du cercueil et du corbillard, y compris en dehors du cérémonial. Là encore, nous approchons d'une dimension de la qualité de service qui ne concerne pas exclusivement le conseiller funéraire mais engage plus largement l'ensemble des acteurs, actants, dispositifs, mobilisés dans la prestation et, au-delà, ressort de l'organisation elle-même (prescriptions, instruments de gestion, normes). Ceci étant, en nous attachant à la façon dont le conseiller élabore cette dimension de la qualité dans la réalisation de l'activité, et notamment sur le plan managérial, on se situe en lieu privilégié pour comprendre la construction des savoirs et des compétences qui lui sont attachés.
- 51 Costume sombre, expression de circonstance, circonspection des gestes, soin extrême dans la manipulation des êtres et des choses : derrière l'austérité légendaire ou le tact

systematique du conseiller funéraire et de ses subordonnés se manifeste un travail d'élaboration du sacré. Dans l'activité de service périphérique autant que dans les interventions directement liées au cérémonial, les modes d'action des acteurs funéraires (ré-)activent en permanence cette « opposition fondamentale entre deux ordres distincts de réalités » (Hervieu-Léger, 1993) par la mise en forme sacralisée et événementielle marquant la distance avec le registre profane du quotidien banalisé. Les mouvements lents, les expressions faciales, la parole mesurée, la voix posée et jamais élevée, toute cette gestuelle ne fait pas autre chose que « désigner ce qui est tenu pour absolu, intouchable, intangible, éminemment respectable » (Lambert, 1995).

- 52 Dans l'activité quotidienne, la « discipline des croque-morts » est quasi permanente. Elle s'impose aussi bien dans l'intimité de l'espace privé que dans l'espace public. Elle est énoncée par le conseiller comme un principe structurant du travail, y compris dans le back office, en dehors de tout regard extérieur. En matière de prescriptions de travail, on rencontre immédiatement un catalogue infini d'éléments qui ont trait à la tenue (soin, propreté impeccable), à l'attitude des opérateurs (se tenir droit, ne pas s'asseoir, s'accouder, manger du chewing-gum, téléphoner, etc.), mais également à l'esthétique de l'environnement (propreté du matériel, ambiance feutrée, absence de bruit) et à la disposition des objets (fleurs, registres, croix, drapeaux, etc.), au réglage strict des actes (ordre de passage, enchaînement) et de la logistique des opérations (ponctualité), à la propreté et à la qualité des fournitures, etc. (Trompette, 1999 ; Vinck, 2003)

« Il faut des méthodes précises, il faut tout décortiquer, regarder. On va très loin. D'ailleurs, on fait une liste où on explique ce qu'il ne faut pas faire. On va jusque-là, parce qu'il y a des choses qu'il ne faut pas faire. Alors, parfois ça peut faire sourire, mais on a fait des listes. Cette liste n'est pas complète, donc tout ce qui ne s'y trouve pas n'est pas obligatoirement autorisé... Par exemple : bousculer la famille, agir avec précipitation ou manquer de coordination près de l'autel, manquer de matériel, manquer de délicatesse lors de la mise en place et du retrait des fleurs, claquer les portières du véhicule, cogner le matériel, laisser la famille sans réponse à une question, faire du bruit, rire, sourire au moment de porter le cercueil. Ça peut être naturel parfois, on peut avoir un sourire parce que... Mais, attention, là, ils sont dans une position... : laisser son téléphone portable, alors ça ! Mâcher du chewing-gum, fumer, lire des magazines dans le lieu de culte ou dans le corbillard, ça arrive parfois... Il y a des magazines dans le fond de l'église, parfois ils se disent : « Pour passer le temps, je lis un petit peu ». Alors, c'est une bonne lecture, ceci étant, ce n'est pas le moment ! Aborder les différends devant la famille, aborder les problèmes internes de l'entreprise, s'impliquer dans les conversations de la famille, remarque déplacée, mots non adaptés, particulièrement tout le jargon du métier » (Cadre).

- 53 Le management de la qualité, instrumenté à travers une liste de préceptes, consignes, enchaînement d'opérations égrenés tels une liste à la Prévert, constitue un soutien opérationnel pour les conseillers qui coordonnent cette mise en forme de la qualité de service. Simultanément, le format « liste » dilue les principes qui sont au fondement de cette mise en ordre esthétique. Les conseillers disposent d'un script détaillé sans accéder au contenu sémantique. Difficile de savoir si des détails sont plus importants que d'autres ou si l'inventaire des possibles n'a rien laissé échapper. À côté de ces prescriptions détaillées, les conseillers n'ont paradoxalement pas de consignes particulières sur la façon de s'y prendre dans la gestion des émotions et des tensions associées au deuil. Par exemple, comment réagir lorsque quelqu'un pleure ? Comment s'y prendre lorsque la famille est en conflit sur les modalités d'organisation de l'enterrement ? Le traitement de ces difficultés, qui composent le quotidien des conseillers, n'est absolument pas reconnu

comme relevant d'une compétence professionnelle à part entière. Il en est de même par rapport à la question du sens des services proposés, qui n'est jamais réellement posée (par exemple, prévenir la famille que, dans notre culture judéo-chrétienne, la crémation peut poser des difficultés pour le processus de deuil ; ou encore des conséquences des soins thanatopraxiques sur l'image du défunt, etc.). Le conseiller n'est pas censé expliciter la portée symbolique des actes qui vont être réalisés, même s'il dispose d'un savoir en la matière. L'obligation de se mettre en retrait par souci de ne pas influencer la famille et sa conception de la qualité de service, sur le sens de l'accompagnement des familles, peut provoquer l'émergence de conflits de buts. Ces conflits vis-à-vis de la prescription sont décrits par les conseillers funéraires comme plus coûteux mentalement que les conflits potentiels avec les familles (agressivité).

- 54 Les prescriptions de qualité constituent des marqueurs d'obligations de civilité et d'hommage indiquant que nous approchons de « la région du sacré » (Bateson et Bateson, 1989). De la même façon, si l'on s'intéresse aux récriminations des familles sur les ratés de la prestation, on voit immédiatement apparaître une attention extrême portée au « détail » de la mise en scène : les fleurs encombrant le passage, la porte d'un salon funéraire restée ouverte, l'urne présentée dans un vulgaire carton, les chaussures sales ou le sourire d'un porteur, le manque de fluidité dans les enchaînements, etc. Évoluer dans la région du sacré suppose, notamment pour les acteurs porteurs du processus de sacralisation, une forme d'interdiction du registre de la distraction<sup>23</sup> (Piette, 1996). Précisément parce que cette activité en « mode mineur » est le propre d'une assemblée réunie à un enterrement : la distraction de l'assistance amène le plus souvent à regarder en coin les porteurs au fond de l'église, à observer le décor et la disposition cérémoniale, à regarder les couronnes de fleurs, etc.
- 55 En d'autres termes, s'agissant de l'activité des pompes funèbres, l'élaboration du sacré (la marque du respect, le témoignage de la bienséance, l'expression de l'hommage, etc.), ne se manifeste pas de façon condensée dans des « actes majeurs ». Aux côtés des acteurs principaux (le défunt, l'officiant, la famille), autour du « texte rituel », le conseiller funéraire est davantage mobilisé dans l'élaboration d'une modalité théâtrale et contextuelle de la sacralité. Celle-ci n'en demeure pas moins essentielle. Elle met en exergue un mode d'élaboration du sens qui passe par ce que nous désignerions aujourd'hui de « sémiotique distribuée ». De la même façon que les anthropologues de la cognition relient la construction de la performance à la mise en réseau d'une information distribuée (Hutchins, 1995), nous pouvons repérer une modalité de mise en forme du sacré à partir de la mise en scène de marqueurs distribués qui façonnent le contexte du texte rituel. C'est dans cet ordre que nous définirions les compétences du conseiller funéraire de « compétences d'orchestration ». Il lui appartient d'élaborer cette forme de sacralisation du contexte en orchestrant la multitude d'ajustements qu'exige cette composition et qui se décline au fil d'un catalogue infini de considérations pratiques.
- 56 Si le cérémonial, comme manifestation publique, constitue un lieu privilégié d'investissement en la matière, la qualité de la « composition » tient aussi largement à l'organisation, à la coordination et à la transmission d'information dans la mise en œuvre d'une capacité sociotechnique ajustée aux contraintes singulières de chacune des obsèques. En amont du cortège et du cérémonial funéraire, le conseiller doit penser à communiquer une multitude de détails qui permettront de tels ajustements en fonction de la spécificité de chaque situation : état et identité du défunt, caractéristiques des lieux où se déroulent les opérations (église, cimetière), état de la concession, etc. Des éléments

aussi basiques que la taille et le poids du défunt sont régulièrement à l'origine d'incidents dans le déroulement de la prestation (taille du cercueil, du caveau, capacité des porteurs à soulever, etc.).

- 57 Observation : 9 h 5. Le conseiller téléphone à son collègue porteur pour changer la taille du cercueil de M. X. :

« Il faut changer le cercueil 210 x 70. Patrick dit que ça ne va pas. Il fait plus de 100 kilos. Il faut un 78. C'est un directeur d'une grande municipalité, il va y avoir toute la clique ! Il est serré dans son cercueil, ce n'est pas correct. Il y a le maire cet après-midi. Il faut changer le cercueil avant cet après-midi. Il y a des visites ce matin, il faut le faire le plus vite possible. »

- 58 Homme-orchestre sur le terrain de la mise en forme du sacré dans le déroulement des funérailles, le conseiller le devient de plus en plus sur celui de la production du cérémonial comme bien culturel et symbolique. Au terme d'une brève rétrospective historique, on a évoqué dans quelle mesure les innovations portées par les grandes entreprises leaders du secteur amenaient aujourd'hui le conseiller à investir plus directement cet axe symbolique des funérailles que constitue le rituel, y compris en bricolant à l'intérieur d'un vaste répertoire de gestes et pratiques anciennes et modernes associés à la mort. Cette fonction engage la production de nouveaux savoirs, mobilisés dans cet art de la composition du cérémonial comme événement autour du défunt : répertorier ou élaborer une collection de textes et musiques, entrer dans l'intimité du défunt pour extraire quelques morceaux d'histoire et de traits personnels que remobiliseront les participants au cours du cérémonial, orchestrer une sémiotique propre à produire une charge émotionnelle comme matière au processus de deuil. Au bénéfice d'un continuum dans la prise en charge de la famille, il n'est pas rare que le conseiller endosse désormais le costume de maître de cérémonie en lieu et place d'anciens porteurs pour lesquels l'accès à cette fonction constituait une véritable consécration.

« Aujourd'hui, il y a une telle demande des familles quant à la qualité de cérémonie qu'il faut quand même des gens très à l'aise pour diriger les services, et ce, quel que soit le type de population. Il ne s'agit pas de dire : « Bonjour Madame, je vais vous placer avec votre famille, et puis ensuite nous irons au cimetière ». Cela ne suffit plus. Il faut davantage s'impliquer, prendre la parole devant 50 personnes, parler dans un micro. Donc, on arrive parfois à promouvoir certaines personnes, mais c'est beaucoup plus difficile, il faut une formation beaucoup plus poussée. Il y a le phénomène de la présence d'un côté, de l'accompagnement de l'autre. On peut être présent à côté de la famille, dire quelques mots et les accompagner, et on peut aussi les accompagner de façon beaucoup plus importante. Ce sont deux choses différentes. Le maître de cérémonie qui vient avec la grande tenue, qui dirige et celui qui peut venir avec un costume sombre mais être présent avec la famille, diriger, mais en même temps avoir une implication dans la cérémonie... » (cadre).

- 59 Du bureau au domicile, de l'organisation à l'accompagnement et l'élaboration de l'hommage, le voilà investi d'un rôle à part entière « d'officiant » au cœur des funérailles. Cette entrée dans le domaine des biens symboliques transforme sensiblement l'identité du personnage public qu'a toujours assumé le représentant de l'agence funéraire, en la situant davantage du côté de la figure de l'expert. Le conseiller funéraire est ainsi amené à tenir localement la fonction d'animation d'un réseau de professionnels de la mort appartenant aux univers religieux, médical, politique, associatif et scientifique. Conférences,<sup>24</sup> société savante, association, journal constituent autant de vecteurs d'une pratique intense de la représentation sociale à travers laquelle les professionnels des services funéraires se forment une image de professionnalisme.

## 6. Conclusion

- 60 Le service des funérailles s'est considérablement transformé au cours de l'histoire. Le découpage des secteurs d'activité s'est déplacé du côté du traitement du corps, les modes de traitement symbolique de la mort se sont transformés, mais l'axe central du métier de conseiller funéraire s'est maintenu à l'identique : il intervient toujours comme le premier interlocuteur des familles en charge de recevoir, qualifier et traiter leur mandat en matière d'organisation des funérailles. Les compétences d'organisation et de coordination sont restées au cœur du métier de conseiller funéraire. Ces compétences constituent une dimension à part entière de la relation de service, fortement affirmées par les professionnels : se constituer comme l'interlocuteur unique, ordonnateur en matière de logistique et de coordination tout au long de la succession d'opérations qui composent les funérailles, intermédiaire entre le(s) client(s) et les divers spécialistes mobilisés. La dynamique d'apprentissage du réseau local est ici essentielle à la construction de cette compétence de coordination, qui demande du temps et de la proximité avec les différents interlocuteurs gravitant autour du défunt. Or, cette expertise ne semble pas véritablement reconnue par les grandes entreprises funéraires qui prônent la mobilité géographique comme orientation politique de la gestion de l'emploi et des compétences.
- 61 Pourtant, le conseiller intervient comme « maître d'œuvre » des funérailles, dont la performance se mesure à l'aune de ses stratégies à construire les agencements productifs qui participent au processus de transformation de l'état du défunt. Son efficacité et sa rapidité dans ce travail d'assemblage d'êtres et d'objets, d'humains et de non-humains, de dispositifs et d'équipements, vont immédiatement désigner des registres de compétitivité importants. D'autant que ce travail d'orchestration doit compter avec des univers radicalement étrangers les uns aux autres - public, religieux, médical, associatif - et sur lesquels il ne détient qu'une autorité relative. De ce point de vue, l'activité funéraire pourrait être rapprochée de bien d'autres professions de service situées à mi-chemin entre l'impératif de service public (hygiène, police, civilité) et la sphère familiale et privée (service aux personnes, service de proximité).
- 62 Des soins au défunt à la mise en scène du cérémonial, l'activité des pompes funèbres engage plus ou moins directement une forme d'élaboration du sacré. Historiquement, la mission première des pompes funèbres est davantage dans cet habillage de la mort qui se joue alors dans la mise en scène d'une dramaturgie collective. Aujourd'hui, la « pompe » des funérailles a disparu mais le cérémonial sobre et simplifié, qui lui survit, n'est pas exempt d'une forme de sacralisation. Le conseiller funéraire est aujourd'hui porteur de cette mission d'orchestration de la manifestation symbolique de la force du lien personnel, non plus sur le mode de l'expression publique et du faste, mais davantage sur celui de l'authenticité du lien au défunt et de l'émotion. Simultanément engagé dans une relation d'intimité avec les familles, composant avec des formes culturelles spécifiques, le conseiller funéraire se situe en permanence dans cet univers d'interactions lourd de charge sociale et symbolique. Gestes, postures, appareils, sa fonction managériale engage l'activation de cette dimension sacrée dans cet épisode clé marquant l'entrée du défunt dans un processus de détachement du monde des vivants. Cette dimension désigne des compétences spécifiques aux conseillers funéraires, celle de « l'orchestration » ou de la mise en œuvre d'une sémiotique distribuée qui participe de l'enchantement des pratiques funéraires.

- 63 L'activité funéraire relève simultanément du champ des services publics et de la catégorie des services aux personnes. Elle constitue donc une forme ancienne d'offre de service dans un domaine aujourd'hui considéré comme central dans le développement de l'économie des services. Tout en manifestant une spécificité forte par leur lien à l'espace sacré du rituel, les pratiques funéraires, à notre sens, ne spécifient pas un domaine d'activité qui serait totalement particulier. On peut au contraire mettre en évidence de nombreuses proximités avec d'autres univers de services où se manifeste l'importance des exigences de civilité, du « registre domestique » des interactions de service, des justifications civiques associées au traitement de l'utilisateur ou encore de la charge symbolique liée à l'engagement des personnes (Cloutier et coll., 1999). Dans cet article, nous postulons donc la portée heuristique du secteur funéraire pour l'analyse des services publics et des activités de service aux personnes, concernant la problématique du développement des compétences de services et de la construction des savoirs professionnels.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Augé, M. D. (1985). *La mort, et moi, et nous*. Paris : Textuel.
- Bateson, G., Bateson, M. C. (1989). *La peur des anges. Vers une épistémologie du sacré*. Paris : Seuil.
- Boissin, O., Trompette, P. (2003). *La famille face au marchand de pompes funèbres : Analyse d'une situation de confiance sous contrainte*. In Thuderoz C. et M. V. (Eds.), *Des mondes de confiance*. Paris : Éditions du CNRS.
- Caroly, S., Rocchi, V., Trompette, P., Vinck, D. (2003). *Les services au défunt. Acteurs, territoires de compétence et dynamiques professionnelles*. Paris : Rapport MIRE-DREES.
- Caroly, S. (2004). Donner la vie à la mort. Normalisation et compétences des opérateurs funéraires. In Rey, P., Ollagnier, E., Gonik, V., Ramaciotti, D., *Ergonomie et normalisation, XXXIXe congrès de la SELF*. Genève, 15, 16, 17 septembre 2004. Toulouse : Éditions Octarès, p. 189-201.
- Chamboredon, J.-C. (1976). Notes critiques. Sociologie et histoire sociale de la mort : transformations du mode de traitement de la mort ou crise de civilisation ? *Revue française de sociologie*, XVII, 665-675.
- Chiflet, J. L. (1994). *Notre histoire : le groupe Pompes Funèbres Générales de 1844 à nos jours*. Paris : Groupe PFG.
- Cloutier, E., David, H., Teiger, C., Prévost, J. (1999). Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques à leur santé. *Formation Emploi*, n° 67, juillet-septembre 1999, numéro spécial, p. 63-75.
- Déchaux, J.-H. (2000). L'intimisation de la mort. *Ethnologie française*, XXX, 1, 153-162.
- Dejours, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris : Éditions de l'AOCIP.
- Gadbois, C., Logeay, P. (1990). Les astreintes psychiques des situations dangereuses de travail. *INRS. Documents pour le médecin du travail*, n° 44, 4e trimestre, 397-401.

- Gadrey, J. (1994). *Les relations de service dans le secteur marchand*. In Brandt, J., Gadrey, J. (eds.). Relations de service, marchés de service. Paris, Édition du CNRS, 23-41.
- Gadrey, J. (1996). *L'économie des services*. Paris : La Découverte.
- Godelier, M. (1996). *L'énigme du don*. Paris : Fayard.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Falzon P., Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur ; ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 1, 69-90.
- Hatchuel, A. (1994). *Modèles de services et activité industrielle : la place de la prescription*. In de Bandt J., Gadrey J., Relations de service, marchés de services (p. 63-84). Paris : CNRS Éditions.
- Hetherington, K. (2004). Second Handedness: Consumption, Disposal and Absent-Presence. *Society and Space*, 22, 1, 157-173.
- Hervieu-Léger, D. (1986). *Vers un nouveau christianisme : introduction à la sociologie du christianisme occidental*. Paris : Éditions du Cerf.
- Hervieu-Léger, D. (1993). *La religion pour mémoire*. Paris : Éditions du Cerf.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge : M.I.T.
- Joseph, I. (1994). *Les protocoles de la relation de service*. In J. De Bandt et J. Gadrey (Eds.), Relations de service, marchés de service. Paris : CNRS Éditions.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, XXX.
- Lambert, Y. (1995). Religion et modernité. Une définition plurielle pour une réalité en mutation. *Les Cahiers Français*, n° 273, 3-12.
- Pezet, V. (2002). *Le burnout, conséquence possible du stress au travail*. In M. N. M. Vézina (Ed.), Stress au travail et santé psychique. Toulouse : Octarès.
- Piette, A. (1996). *Ethnographie de l'action : l'observation des détails*. Paris : Métailié.
- Rocchi, V. (2003). Le traitement du mort et de la mort aujourd'hui : enjeux professionnels et recompositions symboliques. In S. Caroly, V. Rocchi, P. Trompette & D. Vinck (Eds.), Les services au défunt. Acteurs, territoires de compétence et dynamiques professionnelles (p. 197-231). Grenoble : Mire/Université Pierre Mendès France.
- Trompette, P. (1999). Au royaume du marché funéraire. La mort réenchantée. *Revue de l'Institut de Sociologie*, 1-4.
- Trompette, P., Caroly, S. (2004). En aparté avec les morts... peur, larmes et rire au travail : les métiers du funéraire. *Terrain*, n° 43, 144-154.
- Ughetto, P. (2004). Montée de la relation de service : compétences, professionnalités et métiers, Colloque " Le renouvellement des dynamiques de métiers : Quelles articulations entre connaissances, compétences et identités ? " École des Mines de Paris.
- Urbain, D. (1989). *L'Archipel des morts. Le sentiment de la mort et les dérives de la mémoire dans les cimetières d'Occident*. Paris : Plon.
- Vallery, G., Leduc, S. (1997). Formalisation des interactions agents-usagers à l'AFPA. In Actes du XXXIe Congrès SELF - Recherche, pratique, formation en ergonomie : Lyon, 17-18-19 septembre, 795-804.

Vinck, D. (2003). *Autour de la qualité*. In S. Caroly, V. Rocchi, P. Trompette et D. Vinck (Eds.), *Les services au défunt. Acteurs, territoires de compétence et dynamiques professionnelles*. Paris : Rapport MIRE-DREES.

Weller, J.-M. (1999). *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris : Desclée de Brouwer.

## NOTES

1. Pour une analyse détaillée de l'histoire des services funéraires, cf. Trompette P., *Les pompes funèbres. La naissance d'une profession de service. XIX-XXe*, in Caroly et coll., 2003.
2. Nous distinguons ici la transformation des savoirs pratiques de celle de la construction professionnelle du métier, telle qu'elle est mobilisée par les entreprises et les acteurs de la branche, via les dispositifs de recrutement, formation et construction de la qualification - définie comme « un accord stabilisé portant sur la relation entre les potentialités reconnues à la force de travail et les tâches qui lui sont attribuées » (Paradeise, 1988).
3. De 1804 - première législation napoléonienne établissant le service public des funérailles - à 1993, l'organisation des funérailles relève du régime du monopole public, tout d'abord attribué aux fabriques et consistoires (1804-1905), puis aux communes (1804-1993). Les entreprises de pompes funèbres accompagnent le développement et la généralisation du régime de concession du service public des funérailles, à l'origine essentiellement mobilisé à Paris et dans les grandes villes. L'entreprise de pompes funèbres comme spécialisation commerciale et professionnelle est donc principalement une affaire urbaine. Au sein de nombreuses petites villes et villages, l'organisation des funérailles relève davantage de la collectivité locale, avec son cortège de rôles traditionnels et de métiers (« crieurs », « veilleuses », « toiletteuses », porteurs, fossoyeurs) diversement investis par les membres de la communauté. En campagne, le « croque-mort » désigne souvent le menuisier qui fournit la bière ou tout autre membre de la communauté qui détient un corbillard ou fait office de maître de cérémonie, distribuant les rôles entre les diverses spécialités du cérémonial.
4. Expliquer : corporation des crieurs-jurés et confréries de charité.
5. Le régime des « classes » de convois joue allègrement sur un mode ostentatoire pour donner la mesure des honneurs octroyés : [5][5] « C'est ainsi que, dûment codifié, PFG présente son catalogue au début du siècle : « le 1ère classe : Corbillard à galerie argentée, à impériale à cinq plumets avec dôme étoilé... attelage à quatre chevaux et deux valets de pied - Drap mortuaire en velours parsemé d'étoiles... tentures de la façade comprenant : bandeau à franges, à torsades et galonné d'argent... Draperie à l'antique... écusson brodé avec chiffre... palmes brodées... », raconte encore l'histoire (Chiflet, 1994).
6. Certaines entreprises, spécialisées dans l'offre de fournitures libres (fleurs, couronnes, coussins, ornements et accessoires en tout genre), développent la concurrence à la périphérie du monopole. Dans les centres urbains, la concurrence devient celle des intermédiaires : entre le concessionnaire de la ville et les familles, les « agences de funérailles » s'interposent et font office de mandataires ou courtiers. Elles se chargent d'établir les termes du contrat avec la famille pour le transmettre ensuite à la société de pompes funèbres qui agit alors en tant que simple sous-traitant.
7. « Les agents du service des Pompes funèbres placés dans les mairies sont mal rétribués ; ils ne se font des appointements sortables qu'au moyen des objets inventés par l'entrepreneur et sur lesquels il leur fait une remise. Alors, le zèle de ces agents est certain pour circonvenir le public et employeur, presque à son insu, dans les convois, tout ce qui rapporte le plus à celui qui les paie ; c'est ce qui s'appelle, en style du métier, savoir régler.

8. À dominante de noir, cependant !
9. « La bureaucratisation et la professionnalisation (tendance croissante au traitement de la mort en hôpital par des agents médicaux spécialisés, au traitement du deuil par des spécialistes professionnels) conduisent à une nouvelle division du travail entre la famille et les agents de traitement de la mort et du deuil... » (Chamboredon, 1976).
10. Le produit appartient pour l'instant exclusivement à la gamme de l'offre de service du groupe PFG.
11. Cases C., Missègue, N. (2001). Une forte segmentation des emplois dans les activités de services. *Économie et statistique*, 4, 344. L'activité pompes funèbres et soins au défunt occupe le 61e rang sur 67 concernant le taux de présence des femmes.
12. Les femmes étaient traditionnellement en charge des soins au corps et de la veillée du défunt (toilette, prière). La technicisation croissante de l'activité, associée au développement de la thanatopraxie, s'est accompagnée dans un premier temps d'une masculinisation de ce champ d'activité. Dans la période récente, les vocations féminines pour la thanatopraxie apparaissent de plus en plus fréquentes.
13. Aucun niveau d'étude n'est prérequis pour accéder à ces formations. La maîtrise de l'orthographe et de l'élocution suffit à définir des critères de sélection, selon les organismes de formation.
14. Certificat de Qualité Professionnelle.
15. Grille de salaire minimal pour les assistants funéraires (IV.I). Pour les assistants funéraires titulaires d'un CQP, le salaire minimal est de 1274,34 €.
16. Sur les 2950 régies de pompes funèbres (habilitées en préfecture en 1999), 75 % ne fournissent que le personnel nécessaire aux inhumations, exhumations et crémations (fossoyeurs municipaux). Rapport du CNOF (1998-2002).
17. Les régulations sont définies ici comme source d'équilibration face au conflit potentiel dans l'interaction avec le client. Dans d'autres situations, ces modalités d'équilibre peuvent désigner des régulations de gestion de situations critiques pour l'agent.
18. Ceci s'explique notamment par la structure des prix à l'intérieur du « package funéraire » : la partie « service » (porteur, maître de cérémonie, corbillard) est inférieure au coût de revient, le différentiel étant compensé par la vente des produits (cercueil, capiton, plaques, fleurs).
19. Notamment pour le transport d'une commune à une autre, la réalisation des soins thanatopraxiques, la fermeture du cercueil et l'inhumation ou la crémation.
20. Les autorisations délivrées par le maire ne peuvent être faxées à l'entreprise.
21. Tout transport d'un défunt d'une commune à une autre suppose des opérations de traçabilité : pour le transport avant mise en bière, il s'agit de la pose d'un bracelet au poignet du défunt avec son identité. Pour le transport après mise en bière, il s'agit de scellés sur le cercueil.
22. Tel que descendre un défunt ou un cercueil par les escaliers plutôt que debout dans un ascenseur.
23. Nous empruntons, avec un sens un peu décalé, la notion de « mode mineur » à Albert Piette : l'auteur qualifie ainsi toute une série de « détails » (attitudes, gestes, mots) des situations sociales ou des interactions qui n'entrent pas directement dans leur pertinence significative ou leur typicalité culturelle, mais constituent de « simples indices d'humanité » : ils se manifestent comme des possibilités de se soustraire à la contrainte de la situation, de faire des écarts, d'accomplir des actions parasites, de distraire et d'être distrait, etc.
24. Sur le thème « Vers une nouvelle approche de la mort », 50 conférences ont été organisées en 1999 sur l'ensemble du territoire national. D'après les estimations données par le groupe PFG, ces conférences ont réuni environ 50 000 personnes.

---

## RÉSUMÉS

Partir à la découverte du « conseiller funéraire », personnage emblématique de la profession de pompes funèbres, nous donne accès aux principaux registres de compétence des opérateurs funéraires, tout au long d'une prestation de service qui conjugue traitement du corps, service public et ritualité funéraire. Maître d'œuvre des obsèques, le conseiller se découvre historiquement comme une figure à géométrie variable, évoluant d'une fonction de personnage public, au cœur des réseaux notables et religieux de la communauté locale, à celle de conseiller technico-commercial, cependant de plus en plus investi d'un rôle « d'officiant » dans la production des funérailles comme bien culturel et symbolique. Cet article s'intéresse à la manière dont les compétences du conseiller funéraire sont mises en œuvre à travers trois principaux registres de compétence : la gestion de l'interaction avec le client, la coordination interprofessionnelle et enfin « l'orchestration » de l'événement et du sacré dans le déroulement des opérations funéraires. L'analyse de l'activité funéraire révèle des propriétés essentielles des compétences de service.

In describing the funeral director, who is the symbol of funeral services, we gain access to the main skill registries of funeral operators during the entire provision of services, which include: the handling of the deceased, the public service, and the funeral ritual. As the individual who manages the funeral, the funeral director historically is a person with variable geometry, evolving from a public persona within the local community's important religious networks to that of a technical and commercial consultant, but increasingly invested with the role of "officiant" in the production of funerals as cultural and symbolic property. This article is interested in how the funeral director's skills are applied through three main skill registries: management of the interaction with the client, interprofessional coordination, and finally the "orchestration" of the event and the sacred aspect in conducting the funeral operations. Analysis of the funeral activity revealed essential characteristics of service competencies.

Partir al descubrimiento del « consejero fúnebre », personaje emblemático de la profesión de pompas fúnebres, nos da acceso a los principales registros de competencia de los operadores funerarios, a lo largo de una prestación de servicio que conjuga tratamiento del cuerpo, servicio público y ritualidad funeraria. Artífice de las exequias, el consejero se descubre históricamente como una figura de geometría variable, que evoluciona de una función de personaje público, situado en el corazón de las redes de personajes notables y religiosos de la comunidad local, a la función de consejero técnico-comercial, que sin embargo se ve cada vez más investido de un rol de « oficiante » en la producción de los funerales como bien cultural y simbólico. Este artículo trata la manera en que las competencias del consejero fúnebre son aplicadas por medio de los tres principales registros de competencia : la gestión de la interacción con el cliente, la coordinación inter-profesional y, finalmente, la « orquestación » del evento y de lo sagrado en el desarrollo de las pompas fúnebres. El análisis de la actividad funeraria revela propiedades esenciales de las competencias de servicio.

## INDEX

**Keywords** : funeral director, skills, coordination, orchestration, service activities

**Palabras claves** : consejero fúnebre, competencias, coordinación, orquestación, actividad de servicio

**Mots-clés** : conseiller funéraire, compétences, coordination, orchestration, activité de service

## AUTEURS

### SANDRINE CAROLY

Centre de Recherches en Innovation Socio-Technique et Organisation industrielle (CRISTO),  
Université Pierre Mendès France de Grenoble, BP47- 38 040 Grenoble Cedex 9,  
Sandrine.Caroly@upmf-grenoble.fr

### PASCALE TROMPETTE

Centre de Recherches en Innovation Socio-Technique et Organisation industrielle (CRISTO),  
Université Pierre Mendès France de Grenoble, BP47- 38 040 Grenoble Cedex 9,  
Pascale.Trompette@upmf-grenoble.fr