

## INTRODUCTION

### *Demande initiale et projet d'enquête*

Début 2018, nous avons rencontré votre direction pour leur proposer nos services, c'est-à-dire apporter un regard extérieur sur les métiers des pompes funèbres et leurs missions auprès des familles, avec un point de vue de chercheurs en socio-anthropologie. Plusieurs thématiques ont été évoquées, notamment celles de la crémation, du décès d'enfants, des cérémonies civiles et de l'accueil des familles. C'est cette dernière thématique qui a été choisie, car la plus « urgente » à investiguer, d'importants changements sont en cours sur cette question et la direction<sup>1</sup> souhaitait continuer à réfléchir ce sujet. Suite à notre rencontre avec la direction puis avec le CE, nous avons identifié plusieurs constats :

- un volume très important de familles accueillies, ce qui évoque à certain-e-s le côté « usine » de l'entreprise
- un besoin d'humaniser au maximum les accompagnements et les manières de travailler
- un manque de participation des familles qui va de pair avec un manque de personnalisation des cérémonies civiles
- une volonté d'humaniser encore plus l'accueil, au sens large, des familles

De ces constats ont émergé des objectifs :

- Avoir un retour des attentes et des satisfactions des usagers du centre funéraire
- S'affranchir des habitudes et des certitudes dans la pratique des métiers aux PFI
- Humaniser l'approche du contact avec les familles des défunts

À partir de ces constats et ces objectifs, nous avons alors proposé une enquête basée sur :

- 4 entretiens collectifs (équipe d'accueil, conseillers funéraires, maître de cérémonie, agents funéraires),
- 10 journées d'observation auprès des équipes,
- une dizaine d'entretiens individuels avec des personnels d'associations travaillant avec les PFI et de familles ayant bénéficié d'un accompagnement,
- consultation de plusieurs dizaines de questionnaires de satisfaction remplis par des familles.

---

<sup>1</sup> La direction des PFI nous a autorisé à publier ce document, qui respecte, comme toute notre démarche de recherche, la confidentialité et l'anonymat.

### *Démarche de recherche*

Précisons que nous ne sommes pas un cabinet d'audit, nous n'avons donc pas été missionnés pour évaluer les activités des PFI et/ou rendre compte statistiquement de la satisfaction des services proposés aux familles. Au contraire, nous avons cherché à comprendre comment était pensé, vécu et travaillé l'accueil des familles (au sens large) par les salariés eux-mêmes tout en questionnant plus partiellement le point de vue des associations travaillant avec les PFI et quelques familles. Cet angle d'approche a permis de nous immerger dans les réalités professionnelles des salariés des PFI tout en les observant aussi lorsqu'ils sont en lien plus ou moins direct avec les familles.

Nous avons pu saisir et comprendre beaucoup de l'entreprise PFI, mais certainement pas tout et notre travail n'en a pas la prétention. Cette enquête se veut être une occasion d'alimenter la réflexion déjà en cours en interne autour de l'accueil des familles aux PFI, mais surtout une occasion de penser l'accueil avec les salarié-e-s de l'entreprise, quelle que soit leur place. C'est dans le même esprit que sont rédigées les pistes de préconisations, si elles ne sont pas discutées entre les salarié-e-s et réfléchies dans leurs mises en œuvre avec toutes les personnes concernées, elles n'ont pas de valeur.

Rappelons qu'un exemplaire de ce document sera fourni à tous les salarié-e-s qui le souhaitent, une présentation aura lieu en décembre auprès des salarié-e-s et une autre auprès des membres du CA.

Enfin, nous souhaitons mentionner ici l'accueil le plus souvent très chaleureux dont nous avons pu bénéficier. Il n'est pas aisé de se laisser observer, avec ou sans famille, et d'avoir à répondre et à décrire son activité. Merci donc à tous les salarié-e-s qui ont bien voulu nous accorder de leur temps.

## ***Principaux résultats***

### ***Des professionnel-l-e-s investi-e-s et une bonne image des PFI***

Autant ne pas faire durer le suspense plus que nécessaire, l'un des principaux résultats de notre enquête est : nombreux sont les salarié-e-s des PFI à être des professionnels investis auprès des familles et soucieux de bien faire leur travail. Ceci se retrouve en partie à l'extérieur puisque les avis sur les PFI sont la plupart du temps bons, voire très bons ; les familles et les représentants des associations mettent en avant le professionnalisme des salarié-e-s, leurs côtés « humains » et les petites attentions qu'ils/elles savent apporter à leur accompagnement tout en sachant bien à qui ils ont à faire : c'est une entreprise qui vend un service, qui a du volume important de familles et donc des contraintes organisationnelles et temporelles en conséquence. Nous y reviendrons plus bas, mais les expressions comme « *il proposait sans imposer* » ou « *efficaces et bienveillants* » résument bien une part importante des discours recueillis.

Évidemment, des nuances existent et des améliorations peuvent être apportées à l'accueil des familles, mais il est notable que les PFI bénéficient plutôt d'une image positive auprès des familles. Ceci rejoint d'ailleurs des constats nationaux puisque les différentes enquêtes menées par le CREDOC pour la Chambre Syndicale Nationale de l'Art Funéraire (CSNAF) depuis de nombreuses années démontre que plus de 8 Français sur 10 ont une bonne image des PF et qu'elle est encore plus positive après avoir été pris en charge par des PF<sup>2</sup>. Dans ces mêmes enquêtes, la dimension de l'accueil est une dimension essentielle aux yeux des familles aux côtés du professionnalisme<sup>3</sup>. Ces résultats nationaux et statistiques se retrouvent au niveau local et qualitativement. Plus récemment encore, l'UPFP a mandaté un audit par le cabinet Cazals & Partners sur le digital funéraire dont l'un des résultats assez étonnants était que, contre toute attente, il était rare de trouver sur la toile des mentions et des commentaires négatifs en ce qui concerne les pompes funèbres.

Cette bonne image à l'extérieur ne semble pourtant pas parvenir jusqu'aux salariés eux-mêmes qui craignent souvent d'alimenter les stéréotypes associés aux PF (usine, croque-mort, marchand, froid, etc.). Lors de notre enquête, il était flagrant de constater que la plupart des salarié-e-s ont à cœur de présenter la meilleure image possible des PF

<sup>2</sup> [http://csnaf.fr/sites/csnaf.fr/files/publications/funescope\\_2014\\_partie\\_2.pdf](http://csnaf.fr/sites/csnaf.fr/files/publications/funescope_2014_partie_2.pdf)

<sup>3</sup> [http://csnaf.fr/sites/csnaf.fr/files/publications/csnaf\\_rapport\\_enquete\\_quantitative\\_obseques\\_credoc\\_version\\_complete.pdf](http://csnaf.fr/sites/csnaf.fr/files/publications/csnaf_rapport_enquete_quantitative_obseques_credoc_version_complete.pdf), p 4

lorsqu'ils/elles sont au contact des familles. De plus, il a très vite été évident que beaucoup d'attention était portée aux familles de la part des salariés sans qu'elles ne soient d'ailleurs forcément au courant ou conscientes de ce qui avait été fait ou pensé pour elles.

### *Qui se pensent tous et toutes essentiel-l-e-s*

Parallèlement, nos observations et nos échanges avec les salariés ont inévitablement porté sur l'activité professionnelle générale des PF en lien avec les activités spécifiques de chacun-e des salarié-e-s. Notre rapport a comme base de départ une réflexion sur l'accueil des familles, mais sera aussi consacré à des observations et des préconisations autour des pratiques professionnelles au sein des PFI. « *On est au centre de tout* » est une expression qui résume assez bien ce que de nombreux services ont à dire sur leur activité.

Chacun-e pense son activité comme essentielle et indispensable dans l'épreuve que les familles traversent. Même si le contact avec la famille n'est pas toujours direct ni très long, il faut être efficace tout en accordant de l'attention aux familles et chaque détail compte, chaque détail peut gripper la machine. Seul écueil, et de taille, beaucoup de salarié-e-s connaissent peu, voire quasiment pas l'activité des autres services. En découlent des interprétations et des mécompréhensions entre les services qui peuvent compliquer les rapports professionnels, notamment en période intense d'activité. En outre, il est visible que l'entreprise fonctionne avec des hiérarchies bien établies entre les services et donc des degrés de légitimité et de plus-value du travail. Ces hiérarchies peuvent parfois alimenter le sentiment d'être essentiel et indispensable d'un côté, mais de l'autre alimente un sentiment de manque de considération pour les autres services. Par exemple, en l'état des observations et sans avoir pu investiguer plus, il est flagrant que les salariés parmi les plus proches du mort, avec une activité plus physique que technique et avec peu de qualification sont les moins considérés. De la même manière, les postes comme l'accueil et l'administratif, moins « proches » des familles et du défunt, sont considérés comme moins importants dans la mission principale des PF.

En résumé, les services et les salarié-e-s ont raison de se penser comme un chaînon essentiel des parcours du défunt et de la famille, mais ils/elles ne réalisent pas toujours les contraintes et le sens de l'activité des autres chaînons, tout aussi importants dans la réalisation des missions de PFI. Au service du défunt et ses proches, cette « chaîne de coopération d'acteurs » (H. Becker) produit un accompagnement généralement efficace et

satisfaisant pour les familles, bien que les salarié-e-s ne soient tout à fait conscients de leur interdépendance ni même ne la reconnaisse.

### *Des professionnels (profane) au service du rite funéraire (sacré)*

Au sein de chaque service observé, nous avons constaté que les salarié-e-s étaient le plus souvent investi-e-s dans leurs missions auprès des familles, missions que nous pouvons reprendre de différentes manières. Suite au mouvement de professionnalisation des métiers de la mort<sup>4</sup>, les PF sont aujourd'hui des acteurs incontournables, ils sont de véritables opérateurs de rite, des « faiseurs » de rite et tous les salarié-e-s des PFI participent à accompagner les familles pour construire un rite funéraire.

Nous avons d'ailleurs pu observer et comprendre qu'à chaque étape, tous les détails ont leur importance et que toutes et tous sont très vigilants à ce sujet. Moment charnière pour les familles, le décès et le deuil d'un proche sont aujourd'hui vécus à travers le prisme de la singularité, ce qui fait dire à François Michaud-Nérard, ex- directeur général des Services funéraires de la ville de Paris, que « *face à cette nouvelle situation, le professionnel de pompes funèbres ne peut plus être l'ordonnateur des convenances, car il doit devenir l'accompagnateur des singularités. Son intervention poursuit trois buts : assigner une place physique et symbolique au défunt, rétablir l'ordre troublé par le décès et assurer finalement l'amorçage efficace du travail du deuil* ». (Assise du funéraire, janvier 2016). Ces trois « buts » sont en fait les trois fonctions sociales que l'on assigne généralement aux PF qui aujourd'hui doivent accompagner des singularités alors qu'auparavant elles ne s'en préoccupaient pas, ou peu. Ceci signifie aussi qu'elles assument un service marchand pour faire disparaître le corps<sup>5</sup>, pour organiser, officier et réussir le rite funéraire, mais également assument d'être perçus comme faisant partie des premiers responsables d'un « bon » début de deuil, si cela était possible.

De fait, elles ont donc la responsabilité de produire, ou co-produire, des funérailles « *en bonne et due forme* », et « *réussies* » : être à la fois « *l'ordonnateur des convenances* » et des « *singularités* », mais aussi prendre en charge et assurer en experts, à la fois le travail technique des funérailles, et la dimension symbolique de l'événement. En effet, la mise en

---

<sup>4</sup> P. Trompette, Le marché des défunts : <https://www.cairn.info/le-marche-des-defunts--9782724610864.htm>

<sup>5</sup> P. Trompette et S. Caroly, *En aparté avec les morts... Peurs, larmes et rires au travail : les métiers du funéraires* : Terrain, n°43, 2004, <https://journals.openedition.org/terrain/1836>

scène doit exprimer, dans une ambiance ou une intensité émotionnelle appropriée, le sens et la valeur que le décès du proche revêt pour la famille et l'assistance, et le caractère sacré qu'il revêt d'un point de vue anthropologique. Ce qui ne va pas sans produire une tension entre les registres respectivement *profane* du travail technique, dont on verra qu'un des enjeux majeurs est de se faire oublier en tant que travail technique *profane*, et le registre *sacré* de l'événement.

Ainsi, notre société accepte de déléguer ces fonctions sociales et symboliques à des professionnels qui composent au quotidien avec les ambiguïtés et tensions que cela implique. Pour mener à bien leurs missions, nombreux sont les salariés à insister sur le « prendre soin » des familles et de leurs proches et du mort. Vous êtes collectivement soucieux de faire en sorte, selon vos mots, d'« apaiser » et de « ne pas heurter » les familles afin qu'elles puissent vivre au mieux ces moments douloureux des funérailles. Ce souci de l'autre est aussi alimenté par la crainte de votre image à l'extérieur de l'entreprise et son lot de stéréotypes que vous avez peur d'alimenter.

Travaillant auprès des morts, de leurs familles éprouvées et de l'assistance, les salariés des PFI assument donc une charge qui revêt au moins trois dimensions :

- assurer les fonctions sociales et symboliques précitées et les responsabilités associées
- assumer la charge de travail au quotidien (contraintes organisationnelles et temporelles)
- assumer ce que le travail leur fait au plan affectif et émotionnel, car il n'est pas anodin de travailler avec des morts et leurs proches

Sans avoir la prétention de tout expliciter, ce rapport décrit et donne à voir comment des salarié-e-s assument ces fonctions sociales que peu d'entre nous accepteraient, fonctions fondamentales dans nos existences, mais souvent ignorées dans le sens commun, et parfois de la part des salariés eux-mêmes.

### ***Un accueil des familles mal défini***

Dès nos premiers échanges avec la direction puis avec les salarié-e-s, les termes « *accueil des familles* » nous ont interpellés, car tout le monde ou presque les utilisait et semblait définir son activité en fonction de cet accueil et de ce qu'ils imaginaient être un bon accueil. Mais qu'est-ce qu'un accueil et qu'est-ce qu'une famille ? Comment les PFI les définissent, les pensent ? Accueille-t-on aussi le défunt aux PFI ?

Il est évident qu'un nombre important des salarié-e-s sont en relation avec les familles, mais est-ce uniquement de l'accueil ? Est-ce qu'il faut comprendre par accueil une dimension plus collective, chacun-e étant au service de la famille et du défunt et de leur bon accueil ? Est-ce que tous les salarié-e-s accueillent des familles ? Qui sont les proches que l'on intègre au terme famille ? Et l'assistance, fait-elle partie de ce que l'on nomme l'accueil des familles ?

Par ces questions que l'on pourrait encore multiplier, on perçoit que le terme accueil est finalement un mot valise très pratique, car utilisable à souhait, suffisamment large pour que tout le monde puisse comprendre à peu près de quoi il retourne. Toutefois, à l'observation, on constate que dans le concret du travail, l'accueil est multidimensionnel. Associé à la famille et à son accompagnement, le terme d'accueil inclut différentes missions auprès du défunt, des familles et de l'assistance : recevoir, écouter, guider, conseiller, orienter, conseiller, soutenir, aider, etc. À titre d'illustrations :

- Agents funéraires (levées des corps) : se faire accueillir et emmener le corps
- Thanatologues : accueil et soin du corps, bien présenter le défunt
- Équipe d'accueil : réceptionner, orienter, informer, dépanner
- Conseillers : initier le traitement administratif et financier et la cérémonie, guider, vendre, conseiller
- Maîtres de cérémonie : conduire (ont délégation pour conduire la famille dans le rituel), officier
- Service Financier : assurer le traitement administratif et financier du dossier, clore l'accompagnement

Selon les corps de métiers, l'accueil ne revêt donc pas le même sens et inclut différentes manières de se positionner et d'interagir avec la famille et ses proches, ce que nous détaillerons plus loin. Ainsi formulé, on comprend les différentes temporalités de l'accueil

(ou accompagnement) des familles aux PFI, à la fois les moments auxquels les salarié-e-s interviennent pour et auprès des proches et/ou du défunt, mais aussi combien de temps, quelques secondes à plus d'une heure ou deux heures. On observe également qu'il y a un début et une fin à l'accompagnement, de la levée du corps au règlement final du dossier administratif et financier.

*(Re) penser collectivement l'accueil des familles et des proches*

Aussi bien dans les propos des employé-e-s des PFI que dans ceux des familles dont on a recueilli le témoignage, la satisfaction des familles se cristallise sur la question de l'accueil dans un sens large, c'est-à-dire sur :

- le fait d'être bien accueilli
- l'efficacité du rite et la conformité de la cérémonie
- la satisfaction de la prestation professionnelle (prise en charge administrative et financière)

L'accueil cristallise donc le problème auquel tous les salarié-e-s sont confrontés plus ou moins régulièrement : la relation avec les familles (et ses proches) et comment être en relation avec elles, à toutes les étapes du parcours du défunt et des familles.

Si l'on concède que le parcours du défunt est plutôt bien identifié, les PFI doivent (re) penser la place accordée aux membres de la famille et aux proches à toutes les étapes du parcours. Du point de vue des salariés, l'enjeu porte sur comment être en relation avec les proches sans être envahi par leur peine, comment faire « humainement » son travail tout en faisant preuve de professionnalisme et en composant avec les contraintes internes d'organisation des PFI.

Ainsi, d'un mot valise et très flou au départ, il est possible de faire émerger un questionnement majeur pour les salariés et tout à fait pertinent au regard du changement de direction aux PFI, mais également des évolutions des métiers du funéraire et des attentes des familles (accompagnement plus « humain », personnalisation des obsèques, parcours famille).

En partant de ce que nous avons désigné comme étant un accueil généralisé, nous pourrions ainsi mettre en lumière ce que font les différent-e-s salarié-e-s vis-à-vis de

l'accueil des familles et quels sont les retours des familles. Quelles sont les conditions et les modalités de l'accueil des familles aux PFI ? Qu'est-ce qui est fait en la matière par les différents acteurs des PFI, comment est-ce fait ? Quels paramètres et quelles contraintes organisationnelles et temporelles structurent l'activité et avec quels effets sur la manière dont l'accueil est mis en œuvre ? Qu'est-ce qui parfois, ou de manière récurrente, fait problème ? Qu'est-ce que ces situations problématiques nous disent des enjeux de l'accueil, et, plus largement, des métiers et du service rendu par les opérateurs de rites funéraires, du point de vue des professionnels et du point de vue des familles ?

Selon nos observations et analyses, l'accueil généralisé comprend plusieurs dimensions qui ont guidé nos analyses :

- la structure des établissements des PFI, en somme le bâti
- l'habit et la tenue face aux familles et le défunt
- les interactions avec les familles et le défunt
- les préoccupations et les attentions vis-à-vis des attentes et des besoins des familles et le défunt

Parler d'accueil généralisé permet d'englober tout ce qui est fait et pensé par les salariés en relation, directe ou indirecte, avec le défunt, sa famille et ses proches afin d'assumer les trois fonctions sociales et symboliques citées plus haut : faire disparaître le corps, célébrer le défunt, participer au cheminement du deuil.

Pour la suite du rapport, nous présenterons d'abord ce qui relève de l'accueil d'un point de vue spatial et matériel pour en venir ensuite aux salariés eux-mêmes. Les parties suivantes présenteront les enjeux plus généraux auxquels sont confrontés les salarié-e-s et qui renvoient à la dimension de l'accueil des familles.

## 1.- Le(s) lieu(x) de l'accueil : l'environnement « non-humain » et le matériel

S'intéresser à l'accueil des familles aux PFI demande de prendre en compte le cadre concret, matériel, dans lequel se réalise cet accueil. C'est par là que nous commencerons le tour d'horizon de l'accueil généralisé.

Le cadre concret de l'accueil désigne matériellement :

- les locaux, leur localisation, leur architecture, leur agencement et aménagement
- tout ce qui est mis à disposition des familles pour produire et réaliser les funérailles

Et renvoie :

- aux possibles : ce que le cadre permet ou pas, ou en partie
- au confort pour les salarié-e-s et/ou pour les familles
- à la dimension symbolique : il envoie des signes, porte des « messages »
- aux détails qui font ou défont en quelque sorte la qualité de l'accueil

Par exemple, une interviewée nous évoque une mauvaise expérience de funérailles à Marseille, un mois environ avant celles de son mari aux PFI. Elle en est toujours choquée. Cette cérémonie se fait sans micro alors qu'elle sait qu'environ 2 semaines plus tôt, le micro était déjà défectueux : « là, il y avait carrément plus rien ». Les témoignages des proches étaient presque inaudibles. La suite s'est déroulée en extérieur, il faisait assez froid, entre longues marches et nul endroit pour s'asseoir, les funérailles se sont transformées en épreuve pour l'assemblée, plutôt d'un âge avancé. Les conditions matérielles ont donc entravé l'hommage et le recueillement. Mais ce qui est véritablement source de choc pour cette interviewée, c'est un ensemble de signaux portés par la situation : problèmes techniques qui vraisemblablement traînent (micro non réparé) et non préoccupation du confort des proches (rien n'est pensé pour limiter la fatigue). Ces signaux vont, pour elle, dans le sens d'une absence de préoccupation de ces PF pour les conditions matérielles/pratiques des cérémonies qu'elle interprète comme un manque de considération, voire du mépris par ces PF à l'égard des proches et de l'assistance.

Il faut savoir que nous avons choisi de rencontrer cette interviewée, car elle a vécu une panne de four au crématorium pour l'incinération de son mari. Cette panne a été problématique pour elle : très inquiète que ses proches en soient affectés, contrariée que la

dispersion des cendres ne puisse se faire avec tous ses proches, puisque reportée à une date ultérieure. Or, si la panne du four a fait problème, l'interviewée n'en tient pas non plus rigueur aux PFI puisque son parcours a été jalonné de signaux qui portaient un message d'attentions à son égard et sa famille : qualité des locaux et du matériel, s'est sentie écoutée dans un accompagnement à la fois cadrant et souple, elle a apprécié qu'on se souvienne d'elle et de son histoire lors d'appels aux PFI, elle a une grande reconnaissance vis-à-vis de la qualité des soins au corps de son mari et de l'accompagnement de l'équipe du crématorium au cours de la panne du four et pour la dispersion des cendres. C'est l'ensemble des signes envoyés par les PFI dans l'ensemble de son parcours qui lui permettent d'interpréter la panne du four comme un incident, problématique certes, mais qui fait partie des impondérables malheureux qui arrivent. Bien qu'elle note quelques améliorations possibles, cette interviewée témoigne d'une grande reconnaissance envers les PFI et ira jusqu'à dire que les PFI l'ont rendue fière d'être grenobloise.

*Image des locaux : « Usine », « Carrefour », « CAF » VS « apaisant », « vaste », « chapelle »*  
Quand bien même les locaux ont pu nous être présentés comme l'un des rares héritages honorables de l'ancienne direction (esthétique générale, espaces, lumière, qualité des matériaux, accrochages photographiques), nul doute que du côté des salarié-e-s, comme de la direction, les avis, notamment au sujet du centre funéraire, sont apparus très vite assez critiques : c'est pas mal, mais peut mieux faire en somme...

L'espace d'accueil est donc assez emblématique des questions que soulève l'organisation des locaux : trop de flux, une entrée unique et donc un même lieu d'accueil pour les familles et les professionnels (fleuristes, facteurs, policiers, livreurs), accueil téléphonique et physique unique. L'équipe d'accueil trouve parfois le hall d'accueil « pas assez grand », « manquant de volume », donnant le sentiment d'être un peu les uns sur les autres et à certains moments bien trop bruyant : « parfois, on ne s'entend plus ». À cela s'ajoute : l'écran plat, perspective sur les salons funéraires en enfilade, un espace de présentation des cercueils qui donne un effet de profusion, etc.

Bref, les espaces d'accueil ont souvent été présentés par les salarié-e-s comme donnant une image d'usine, de Carrefour ou encore de CAF, autrement dit : de lieu de travail (à la

chaîne et répétitif), de lieu de consommation (de masse) et de lieu de traitement administratif (impersonnel).

Ce qui est intéressant dans ces images, c'est qu'elles renvoient en partie à une réalité, à ce que sont les PFI en tant qu'entreprise du funéraire. Elles sont bien un lieu de travail à forte activité, elles proposent des prestations commerciales et prennent en charge une part importante du traitement administratif des décès.

Or, ce qui ne va pas, c'est l'éventualité que cela puisse (trop) se voir dans l'agencement même des locaux au risque que les PFI s'en retrouvent réduites à ces images. Comme nous l'avons compris, il y a un souci d'être ou de proposer justement plus que ça<sup>6</sup>.

Même si des salarié-e-s ont eu des retours allant dans ce sens, en regard des données que nous avons recueillies, ces images d'usine, de Carrefour, de CAF semblent d'abord être des craintes qui appartiennent aux PFI. Alors, là, se pose la limite d'une étude à petite échelle et qui ne vise pas la représentativité. Or, de ce que nous avons pu recueillir lors des entretiens avec les familles ou les associations, il ressort que l'image des locaux des PFI est toute autre.

Les locaux font partie des points forts des PFI. Ceci apparaît d'ailleurs souvent au détour d'une phrase au cours des récits, sans qu'il y ait besoin d'interroger les interviewé. e. s sur ce point précisément. Aux salles de cérémonies peuvent être associés des adjectifs positifs comme « *grande* », « *très belle* ». Un interviewé appelle la salle de cérémonie « *la chapelle* » alors même qu'il est en train d'expliquer l'impossibilité d'y faire des cérémonies religieuses. Et ce dernier point est très intéressant parce qu'il peut peut-être suggérer que l'objectif symbolique des salles de cérémonie est atteint : recréer, produire du sacré en dehors d'un contexte religieux. Il ressort que le centre funéraire peut être vu comme « *apaisant* » parce que vaste, comme le raconte une interviewée : « *Ce qui m'a frappé tout de suite, mis à part les bâtiments, ben qui eux donnent tout de suite l'impression de quelque chose de vaste, de on se bouscule pas, de paisible, etc.* »

---

<sup>6</sup> Comme nous le verrons dans le fil de ce rapport, les salarié-e-s cherchent à masquer l'intensité de l'activité (cacher la pression du temps par exemple), à dissimuler les dimensions techniques des métiers (gestes notamment), personnaliser autant que possible les cérémonies, mais aussi les relations aux familles (ne pas faire transparaître la routine, se souvenir - ou parfois faire semblant de se souvenir - de familles...), etc. Et les PFI cherchent à affirmer leur inscription dans des missions de service public (arrêter les objectifs sur les ventes des CF par exemple).

Parfois on comprend aussi dans le récit de l'expérience des interviewés. e. s que les locaux ont joué de manière essentielle au bon accompagnement des familles. Un interviewé nous racontera comment, lui et ses proches se sont finalement appropriés les lieux, les salons d'attente faisant office de quasi-bastion familial temporaire : « *bon y a les salons d'accueil qui sont quand même euh ben, accueillants hein on va dire, en principe c'est comme ça, mais c'est pas toujours le cas - là on était très bien ! Et la.., la veillée on va dire, s'est faite ici quoi. Avec de temps en temps quelqu'un qui montait voir le corps et puis euh... On s'est réunis en famille dans les salons des PFI. [...] Oui enfin en soirée euh... Disons qu'il nous arrivait de rester jusqu'à 20 h, parce qu'il y a de la famille qui est venue, bon voilà quoi c'était vraiment un lieu d'accueil pour la famille. [...] Moi j'y suis resté euh, en permanence je veux dire euh, du moment où le corps a été présenté jusqu'aux funérailles euh, ben j'étais là tout le temps quoi, à recevoir des amis, de la famille, voilà. D'où l'importance des salons d'accueil... Oui c'est très important ouais. »*

### ***Les salons funéraires : une réussite pour les familles***

Les salons funéraires<sup>7</sup> (de recueillement) apparaissent particulièrement appréciés des personnes que nous avons rencontrées. Ils ont été pensés et visiblement bien pensés, et les familles le voient.

Alors d'une certaine manière, les salons funéraires sont doublement appréciés. Déjà, les familles s'y sentent plutôt bien en regard évidemment des circonstances pour lesquelles elles y sont. Et justement, c'est une belle prouesse. Puis, comme elles voient et donc comprennent qu'il y a eu une réflexion allant dans le sens « d'un faire au mieux pour soutenir les familles », les familles apprécient l'intention et l'attention signifiées par l'agencement.

Le rôle des claires-voies est là bien identifié et sont effectivement appréciées, car répondent à un besoin existant. Tout le monde comprend ce pour quoi ils sont là : atténuer, produire au besoin un cheminement jusqu'au défunt, avoir la possibilité de se retirer partiellement de la vue du mort tout en permettant de rester avec ses proches. Et c'est bien pensé, car utile.

---

<sup>7</sup> Les familles interrogées ne font pas la distinction entre les salons permanents et ceux de présentation.

Dans le récit d'une interviewée, même si elle ne le dit pas explicitement, on comprend que l'agencement du salon a fait partie de l'ensemble des éléments qui ont soutenu une de ses filles. D'abord très réticente à l'idée d'aller voir le corps de son père, elle finit même par se permettre une blague qu'elle voulait faire en dernier geste pour son père : *« les petits salons sont vraiment très bien faits, le truc à claire-voie, où on entend tout ce qu'il se dit, et si on a pas envie d'aller voir, c'est bizarre parce qu'elle avait quand même voulu faire un gag, dans le cercueil, elle avait voulu mettre une paire de chaussettes rouges, ça, Rémi, ça faisait partie du personnage, il s'en fichait complètement. T-shirt vert, chaussettes rouges. Le monsieur qui est venu fermer le cercueil, j'ai bien vu qu'il avait eu une petite réaction, d'un air un peu comme ça : bon... mais il a rien dit ! »*.

Pour faire simple, nous présentons ici un petit florilège de compliments :

*« Ouais très bien ouais très très bien. Donc y a plusieurs cartes qui nous ont été données... Enfin vous devez savoir comment ça fonctionne. Non non le système est très bon hein, y a pas de souci. Y a un petit salon devant et puis, le corps est derrière et puis, on peut recevoir des membres de la famille qui désirent voir le corps, etc., non non c'est très bien, c'est très bien fait. Et puis ce sont des lieux qui sont apaisants on va dire, oui qui amènent au recueillement, qui favorisent le recueillement, non c'est bien ! [...] Ouais tout est bien étudié, moi j'ai apprécié – enfin on peut pas dire qu'on apprécie ces moments-là, mais enfin, le service rendu était bon quoi. Y a rien à dire. C'est propre, c'est nettoyé tous les jours euh, bon. [...] Ouais voilà, on avait les badges et on rentrait quand on voulait. »*

*« Très bien, rien à dire. Chaque fois que quelqu'un passait, vous attendez un petit peu dans le salon... Et après mon mari était là. Bien présenté... Bon moi j'y allais aussi tous les jours, donc, rien à dire... Bien présenté, bien habillé. Alors franchement, tout le monde a dit franchement, rien à dire là... Mmh, ils ont du personnel euh... Compétent ! 10/10 ! Franchement là... Non de ce côté-là y a rien à dire, ça a été bien, pour tout le monde, a dit que ça s'était bien passé. »*

*« À ce moment-là, il y a eu des gerbes, je savais même pas qu'il y avait des gerbes, ils les ont amenées très discrètement... »*

On voit à partir de ces extraits que, du point de vue des familles, les salons funéraires ont apparemment tout bon : agencement, côté pratique des badges, atmosphère de recueillement, pouvoir y recevoir ses proches.

Et dans ces extraits, on voit aussi comment l'agencement ne se suffit pas à lui-même pour comprendre la satisfaction des familles, puisqu'est noté par les familles l'importance du professionnalisme des salarié-e-s qui y interviennent : entretien, réactivité des salarié-e-s pour présenter les corps, présentation soignée des défunts ou encore discrétion des salarié-e-s quand il s'agit d'entrer dans un salon pour une raison ou une autre.

Si des salarié-e-s s'inquiètent de l'effet produit par les entrées des salons en enfilade, soit ça ne choque pas les familles, soit elles retiennent de leur expérience plutôt la qualité même des salons.

### *La borne d'accueil : dissymétrie, séparation, protection, outil de travail*

Le cas de la borne d'accueil fait partie des enjeux de réorganisation de l'espace d'accueil et donc des manières d'y travailler. La borne d'accueil a été largement présentée comme un point noir, un obstacle au bon accueil des familles, par les salarié-e-s en général. Par contre, s'il s'agissait d'avoir un retour des familles à ce sujet, nous n'avons rien. L'agencement de l'accueil, soit ne préoccupe pas les familles, soit n'imprime pas de marques particulières.

Elle est massive. Elle est donc particulièrement perçue comme une « barrière » dressée entre les salariées de l'équipe d'accueil et les familles. À la fois austère et rappelant des lieux administratifs, elle est désignée comme empêchant une mise en place d'une relation plus personnelle, plus humaine avec les familles, autrement dit, empêchant une relation plus proche et confidentielle avec les familles.

À été relevé plusieurs fois aussi que les personnes, familles ou non, ont tendance à souvent s'y accouder et à s'adresser aux deux hôtesses en même temps. Autrement, certaines familles n'identifient pas bien les espaces de confidentialité et les salariées à l'accueil ont parfois du mal à leur faire comprendre.

Les hôtesses assises derrière la borne sont aussi, de fait, plus basses, en bas, et les personnes debout de l'autre côté de la borne, plus hautes. Obligées de lever la tête tout au long de la journée, pour s'adresser à des personnes qui les regardent d'en haut, la borne instaure physiquement une désagréable sensation d'un cadre qui suggère une dissymétrie dans la relation aux familles et autres personnes se présentant à la borne. La frontière peut être mince entre regarder *d'en haut* et regarder *de haut*.

L'espace d'accueil est au cœur de réflexions visant à améliorer l'organisation et la gestion des flux physiques et téléphoniques des familles et autre. Repenser l'agencement implique évidemment de repenser le travail et réciproquement. Il est convenu que la borne massive doit disparaître pour transformer la mise en relation des hôtesse-s d'accueil et des familles. Il sera, selon nous, important d'être attentif, au moins dans un premier temps, aux manières dont les mises en relations se transforment justement et à ce que cela produit (ou pas) sur le travail, les salarié-e-s et les familles.

Et comme nous avons pu le constater au fil de nos observations, la borne est un véritable outil de travail. Très concrètement, elle abrite (contient et cache), l'ensemble du matériel nécessaire à l'activité quotidienne des hôtesse-s d'accueil : ordinateurs, téléphones, dossiers, cahiers, classeurs, post-its, etc. Elle centralise du matériel que partagent souvent les hôtesse-s et nombre d'informations. A été évoqué aussi que parce qu'elle fait barrière et instaure une distanciation, elle protège aussi donc les salarié-es et leur permet de s'ajuster/s'adapter aux familles.

Ainsi, ce sont ces questions qu'il nous semble important de creuser afin de (re) penser l'agencement de la borne d'accueil en plusieurs bornes. Penser l'espace physique entre salariée et famille est en cela essentiel, il permet la distance entre les deux parties impliquées, autrement dit il permet la mise en relation, et s'il est omis (open-space ou autre), il peut mettre à mal et les salarié-es et les familles.

***Du matériel de qualité : donner les moyens aux familles de faire une cérémonie à la hauteur***

Le matériel proposé par les PFI aux familles, qu'il serve de manière directe ou plus indirecte (notamment pour l'apparat), à la réalisation des cérémonies semble être à la hauteur des enjeux : avoir les moyens pratiques de faire de bonnes cérémonies.

Dans les entretiens, la qualité même du matériel, des moyens mis à disposition n'est pas toujours abordée directement. Or on se rend compte dans le fil des récits interviewé-e-s que leur satisfaction des déroulés des cérémonies tient pour beaucoup à ce qu'ils ont pu mettre en place du point de vue matériel : pouvoir mettre les chansons souhaitées, être satisfait des diaporamas photos par exemple. Il s'agit bien ici d'avoir non seulement la

possibilité de faire des choix, mais aussi qu'ils soient rendus possibles par le dispositif technique.

Nous avons beaucoup plus d'éléments sur la qualité du matériel dans le récit de l'interviewée dont nous présentions précédemment le choc qu'elle a ressenti lors d'une cérémonie à Marseille. Sérieusement échaudée par cette cérémonie, elle a été très attentive, sensible à la qualité du matériel des PFI. Elle avait beaucoup d'appréhension et attendait les PFI au tournant en quelque sorte. Elle a tout remarqué, ou presque, et en a été très contente : « *bonne sono* », micros en état de marche (« *même quand on est un peu ému ou quoi, ça permet aux gens d'entendre, c'est pas pareil que d'essayer de déclamer, c'est dur...* »), prêt d'une clé, etc.

Il est intéressant de noter que dans son récit, elle montre bien un point essentiel : le matériel ne marche pas tout seul, autrement dit, sans salarié-e-s qui en assurent la mise à disposition et son usage. Pour la cérémonie de son mari, elle a pu procéder à des tests et faire des réglages en amont, elle a pu s'assurer avec eux que les morceaux de musique s'en tiendraient à une minute chacun, que les supports numériques soient remis aux bons formats, etc. Sachant qu'elle et ses proches ont encore procédé à des changements de dernières minutes, elle dira : « *enfin, tout ça, j'étais impressionnée quoi* ».

Si le matériel mis à disposition des familles pour réaliser les cérémonies semble bon, nous avons eu des retours par contre plus mitigés sur les fournitures qui concernent l'apparat du défunt : capitons, croix destinées à la crémation, poignées des cercueils destinés là aussi à la crémation. À pu être noté : un choix trop restreint (pour les capitons, les poignées de cercueils par exemple), une impression de pacotille et/ou de mauvais goûts.

« *Comme on parlait de souplesse... Ben par exemple, le cercueil, on voulait quelque chose de sobre (elle rit un peu), c'est la seule chose où j'ai été pénible<sup>8</sup>, mais ça a pas marché... on a pris, j'appelle ça le cercueil IKEA, en bois blanc, non, verni, tout simple... Oh, ben, ils ont mis des poignées en*

---

<sup>8</sup> Elle parle longuement de son mari, qu'il était justement quelqu'un qui aimait les choses simples, son confort simple. Elle explique aussi comment les capitons proposés, les tissus satinés choquaient en regard de qui il avait pu être toute sa vie. Elle a été particulièrement heureuse de pouvoir remplacer les tissus satinés par des draps qu'elle a achetés pour l'occasion: les mêmes que ceux dans lesquels ils dormaient. Il s'agissait pour elle d'assurer une cohérence avec ce qu'il avait été, avec ses goûts. En bref, ne pas le trahir comme manière de lui rendre hommage.

*doré, chichiteuses ! On aurait bien vu un truc plus sobre, mais, ils ont dit : non, ça c'est pas possible... Je leur ai dit : même si je viens les changer ?! C'était un détail... »*

*« C'était d'un mauvais goût !... (...) J'ai dit on peut pas mettre ça c'est affreux. » Finalement, ils sont allés ailleurs et ont trouvé « une croix qu'on pouvait brûler elle était très jolie »*

Si ces points, ces détails, n'ont pas défilé pour le coup la satisfaction globale des interviewé-e-s qui l'ont évoqué, néanmoins, ça a gêné.

### ***Des locaux impeccables : la tenue, l'ordre et la souillure***

Autre chose qui saute aux yeux, c'est la propreté des locaux. Le centre funéraire comme le crématorium sont impeccables. Si la propreté et la tenue des locaux sont assez peu racontées, mentionnées par les salarié-e-s, elles le sont encore moins par les interviewé-e-s. Ce qui est bon signe puisque le ménage et le rangement font généralement partie du travail invisible lorsqu'il est bien fait et très remarqué lorsqu'il fait défaut.

Les agents d'entretien nous ont été présentés comme étant (ayant été) aussi et à leur manière en charge de l'accueil des familles parce qu'étant, dans certaines circonstances, amenés à être en contact avec les familles. Au-delà, nous considérons que, dans le cadre de l'accueil généralisé, leur cœur de métier (l'entretien) contribue de manière essentielle à l'accueil des familles. Nos observations de terrain ne se sont pas concentrées précisément sur le travail de ménage et d'entretien. Pour autant, il est intéressant de constater que cette activité de ménage, de remise en ordre, se croise presque tout le temps et partout dans les parties des locaux ouvertes au public<sup>9</sup>.

Cette activité est déjà assurée par la femme de ménage. Ses interventions apparaissent orientées par un principe de tact fondé à la fois sur une discrétion (savoir passer plutôt inaperçue) et une forme de bienséance liée au quand intervenir. Ce principe de tact apparaît avec plus d'acuité lors des ménages effectués entre les différentes cérémonies à la salle de cérémonie du centre funéraire : passer le balai, gratter les traces de cire de bougies sur l'autel de la salle.

---

<sup>9</sup> Nous n'avons pas d'éléments à ce sujet pour les parties techniques.

Entre deux cérémonies, nettoyer et ranger, c'est faire du propre, mais c'est aussi effacer les traces de la cérémonie passée, faire place nette. Et il s'agit évidemment de nettoyer les traces de la cérémonie finissante au bon moment : pas trop tôt pour ne pas signifier à la famille, aux proches un manque de considération, ni ne faire apparaître trop clairement le flux (le côté usine) des PFI ; ni trop tard puisqu'il faut bien malgré tout pouvoir enchaîner les cérémonies et être en capacité de présenter à la famille suivante une salle immaculée (propre et dépourvue de la présence des autres cérémonies).

Ce travail de propreté et de rangement est aussi pris en charge par l'équipe d'accueil. Nous avons pu le constater lors de nos observations : quand l'espace d'accueil est désert, il n'est pas rare de les voir remettre les fauteuils ou les tables en place, de remplir le distributeur de gobelets, passer un coup de chiffon sur la borne d'accueil.

On peut s'accorder sur le fait que présenter des locaux impeccables est bien la moindre des choses, non seulement pour des considérations d'hygiène, mais aussi pour s'assurer de la bonne image de l'entreprise, notamment lorsque celle-ci accueille du public.

Or, pour en revenir à cette histoire de la souillure funèbre, si elle est particulièrement présente dans les locaux techniques, l'ensemble des locaux s'en trouve marqué : les PFI dans leur ensemble (et cela vaut aussi pour les salarié-e-s) portent la charge de cette souillure. Et là, le rangement et le ménage renvoient à deux autres dimensions anthropologiques (profondément humaines et essentielles) pour (se) tenir face à la mort : contrecarrer le désordre et contrecarrer la souillure que produit toute mort.

Autrement dit, le ménage et le rangement font partie de la panoplie d'outils à disposition pour produire de l'ordre et de l'immaculé, et donc se protéger de la contamination de la mort. Ce principe se retrouve un peu partout et de manière à la fois diffuse et très concrète.

Reprenons l'exemple du changement des scellés des cercueils. Recourir à des autocollants plutôt qu'à la cire, c'est plus pratique, mais surtout (et c'est comme cela qu'ils nous ont été présentés), on ne risque pas de tacher le sol du domicile des gens chez qui le scellé peut être amené à être posé. Et tout est dans ce risque de tâche, parce qu'on sent bien que ce n'est pas n'importe quelle tâche. Tâcher c'est souiller, souiller c'est contaminer symboliquement le domicile.

Encore un exemple. Nous allons sortir pour un instant du ménage aux PFI. Nous décidons ici de présenter des remarques que deux d'entre nous avons pu avoir de nos conjoints au retour de nos journées d'observation dans les locaux techniques des PFI ; remarques qui consistaient à nous faire comprendre qu'on ne pouvait pas arriver des PFI et retourner dans la vie quotidienne sans faire quelque chose : prendre une douche, se changer notamment. Donc, non seulement, il faut marquer clairement une coupure, une césure, en se dépouillant des habits qui ont fréquenté la mort, mais il faut aussi se rendre « propre ». Il n'est pas question d'hygiène ici. Nous étions juste nous aussi, d'une certaine manière, marqués du sceau de la souillure funèbre<sup>10</sup>.

À travers ces exemples, on voit bien que le propre est une question qui va au-delà du propre. Imaginons l'inverse : des locaux dont l'entretien laisserait à désirer. On sent bien qu'il y aurait quelque chose d'intolérable qui irait au-delà d'un inconfort.

Les locaux impeccables participent donc d'un principe qui oriente une grande partie du travail des PFI : celui d'une mort sous contrôle, autrement dit d'une souillure funèbre contenue et d'un ordre qui doit contribuer à contenir aussi le désordre intime que vivent les familles. Les locaux impeccables contribuent au travail d'accueil des familles fait par les salarié-e-s parce qu'ils cadrent, parce qu'ils contiennent.

### *Masquer la dimension technique du travail funéraire : séparation et circulations entre les parties techniques et publiques*

C'est ici ce qui nous a marqués en premier lieu : les efforts fournis par les professionnels des PFI pour atténuer, dissimuler la dimension technique (gestes, matériels) des métiers du funéraire aux yeux des familles et des proches. Cette dissimulation (atténuation) se retrouve de diverses manières et dans tous les corps de métiers des PFI et elle apparaît comme l'un des critères essentiels de la qualité de service et donc du bon accueil des familles. Cette dissimulation est aussi particulièrement visible dans la conception même des locaux.

Au-delà de toutes considérations légales, que les familles puissent voir les parties techniques relève d'un unimaginable, d'un impensable tacitement partagé entre professionnels et familles. La délégation du traitement des morts à des professionnels, à

---

<sup>10</sup> Nous y reviendrons plus bas autour de ce que fait le travail aux salariés, puisque cette nécessité de séparer, de se nettoyer symboliquement et concrètement de la mort peut être présent chez d'autres salariés.

des spécialistes s'est accompagnée de l'émergence d'une sensibilité spécifique qui rend difficilement envisageable ne serait-ce que l'idée d'avoir à soi-même s'occuper du corps de ses morts, mais aussi de voir comment ils sont traités. Il y a une sorte de « *on ne veut pas (sa) voir* » qu'il s'agit de respecter et de réaliser, au risque sinon de choquer, voire de « traumatiser » et donc de manquer de professionnalisme.

Que ce soit au centre funéraire ou au crématorium, la séparation est nette entre les parties techniques et les parties accessibles au public. Ces deux parties semblent presque hermétiques l'une de l'autre. Les points de passages entre les deux parties ne sont pas si aisément identifiables/repérables pour le néophyte. Seuls les salariés sont habilités à circuler de l'une à l'autre et la maîtrise des points de passage constitue un enjeu professionnel (surtout au centre funéraire, le crématorium étant agencé différemment).

Lors de sessions d'observation de cérémonies, la question de l'ouverture/fermeture de la porte de salle de cérémonie du centre funéraire, celle qui mène au couloir des salons funéraires peut être source d'agacement, voire de légères tensions entre salariés. Oublier de la fermer/ne pas la fermer alors que la famille et les proches s'installent dans la salle, peut être considéré comme un risque d'offrir un point de vue inopiné aux familles sur l'arrière-boutique et l'agitation liée à l'activité (allées et venues des salarié-e-s) ou encore l'arrivée du cercueil de la cérémonie suivante.

Au-delà de la question du traitement des corps qu'il s'agit de dissimuler aux familles, il s'agit de masquer l'entreprise en tant qu'entreprise en quelque sorte, à la fois : atelier, lieu de stockage (des cercueils, des morts), outils (de bricolage), entretien (véhicules), etc. Les locaux techniques incarnent le règne du profane, lieu où la mort y est d'abord traitée dans sa dimension pratique et technique. Et il est convenu aujourd'hui que les familles, les proches n'aient pas à voir ça<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> À cet égard, nous avons été étonnés par la petite salle de visionnage des films au crématorium, située au sous-sol généralement associé aux locaux techniques.

### *Distancier les vivants et les morts : exercice d'euphémisation par le langage de l'espace et des objets*

Le processus de dissimulation ou d'atténuation que nous décrivions se retrouve beaucoup aussi dans les manières de nommer les lieux et les matériels. Le vocabulaire, les expressions tendent à euphémiser la mort en évitant le registre technique et parfois même en évitant le registre de la mort : euphémisation à destination des familles et des proches, mais aussi à destination des salarié-e-s. Le corbillard devient ambulance tout comme les brancards les civières (évoque le secours et encore vivant, voire le secours des vivants), les chambres mortuaires sont des salons funéraires dans le langage courant et à l'écrit (site Internet) sont des salons de recueillement.

Or, si le travail technique est caché, masqué, si les familles ne veulent pas (sa) voir ou n'ont pas à (sa) voir, si tout est fait pour euphémiser, elles ne sont pas dupes non plus. D'autant plus que pour certaines interventions, il faut pouvoir expliquer avec tact (dire sans dire, en quelque sorte) aux familles ce que l'on va faire aux corps : en dire suffisamment pour que la famille puisse faire un choix, et donc, avec la manière pour atténuer, euphémiser. Ces situations sont délicates, car elles fonctionnent comme des petites lorgnettes sur les gestes techniques.

Ce peut être le cas par exemple, lorsqu'il s'agit d'aborder la question des vêtements des défunts. Une interviewée dira : « *Ils ont demandé si on voulait récupérer les habits, s'ils pouvaient découper les habits, bon ça, c'était un peu gore, mais ils ont su le poser de manière heu... voilà [...] Pff, et je me suis dit : à quoi bon, ils doivent certainement être broyés, je plains les gens qui ont du faire ça...* » On voit bien ici pointer une forme de connaissance (deviner, imaginer les gestes techniques) et de reconnaissance qui typiquement découle du principe de délégation à des spécialistes de tous ces gestes que l'on ne s'imagine pas être en capacité de faire ; professionnels que l'on plaint puisque préposés à faire ce que l'on ne veut pas faire et dont on est reconnaissant parce que justement, ils le font.

Ceci se retrouve également avec force lorsqu'il s'agit d'expliquer, avec l'art et la manière, la dispersion des cendres. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

« *Bienvenue en Enfer* »

Lors de nos premières visites des locaux techniques, nous avons été accueillis avec des malicieux « bienvenue en Enfer ». L'un de nous sera aussi accueilli de la sorte à la morgue du CHU. Au-delà de ce qui nous semblait être une sorte de rite introductif devant faire sensation aux bleus que nous étions et sommes toujours, l'expression mérite que l'on s'y arrête. Pour nous, il y a beaucoup de choses à en dire.

L'Enfer évoque la dimension souterraine et obscure du métier, là où on a les mains dans la mort, et donc, pour rappel, dimension que l'on cache au public<sup>12</sup>. Or la mort souille, c'est la « souillure funèbre » :

« *Le mal qu'est la mort est donc identifié ici à une impureté, à une souillure qui appelle une purification et une procédure de « délivrance ». [...] La « délivrance » qu'appelle la mort vise en quelque sorte, selon l'expression de Jean Jamin, à « tuer le mort », et reste quand même fondée sur la disjonction et l'exclusion (Hertz, 1970, p. 72-73) pour rétablir une séparation ou une bonne distance entre les morts et les vivants* »<sup>13</sup>.

L'Enfer, c'est aussi le Feu purificateur. Pour ce qui concerne les locaux techniques du centre funéraire, un des enjeux du traitement des corps est bien en quelque sorte de purifier le mort de la mort en l'ornant de tous les appareils possibles du convenable, du digne<sup>14</sup>, aux yeux des vivants : conservation et soins contre la putréfaction et les signes de la mort et/ou de la maladie (maquillage entre autres), une présentation évoquant, autant que faire se peut, chaleur et douceur dans un cercueil habillé de capitons, de tissus, de coussins. Au crématorium, la métaphore de la purification par le feu prend une dimension bien plus concrète, et c'est aussi une des raisons qui permet de comprendre la croissance de la pratique crématoire des dernières décennies : éviter la dégradation lente et sale du corps, inspirant un sentiment d'horreur<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Mais dont personne n'est dupe. Les familles, les proches 'savent' tout en ne voulant pas savoir.

<sup>13</sup> Mary André. 'Chapitre I – Robert Hertz. La mécanique du mal et le mystère du pardon', *Les anthropologues et la religion*. ss la direction de Mary André. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 25-54.

<sup>14</sup> Car c'est bien de cela dont il s'agit, la mort apparaît comme 'une chose dégradante et une insulte à la dignité de l'homme', White, *Ancient history of the Maori*, II, p. 91.

<sup>15</sup> Jean-Pierre Loisel, 'La montée de la crémation : une nouvelle représentation de la mort', *Consommation et modes de vie*, CREDOC, n° 162, Mars 2003 ; Jean-Didier Urbain, 'La cendre et la trace. La vogue de la crémation', in *La mort et l'immortalité. Encyclopédie des savoirs et des croyances*, pp.1207-1217

L'Enfer, c'est aussi le lieu des damnés, autrement dit, l'endroit où personne de « normalement » constitué ne devrait avoir envie d'aller. Se pose alors la question de qui sont les damnés ? Les morts ? Non, ce sont plutôt les préposés à faire ce que plus personne ne veut faire et qui sont socialement marqués (souillés et/ou admirés) par ce qu'ils font : « oser côtoyer quotidiennement cet « impur anthropologique » qu'est le cadavre (...) la marginalisation des pompes funèbres ne tient pas seulement à leur intimité avec la mort et les morts, mais également au rôle social qu'elles assument : celui de les faire disparaître... Cette condamnation symbolique est ancienne et nous est rappelée par l'étymologie de l'appellation populaire du « croque-mort » : « croquez » (...) « employé de pompes funèbres », réalise le sens figuré de « faire disparaître (le mort) »<sup>16</sup>. Pour nous, se pose à nouveau ici concrètement la question de ce que fait le travail aux salarié-e-s des PFI ?

Les locaux techniques apparaissent comme le règne de la mort dure et brute, sans fard. Bref, le technique et le profane. Or, s'il semble évident qu'il faille faire l'impossible pour que les familles, les proches n'aient pas à voir ça au risque de choquer, qu'en est-il pour les salarié-e-s ? Autrement dit, si tout le monde s'accorde sur le fait que pour « le bien » des familles, des proches, il faut travailler la distanciation d'avec le « brut » de la mort (en y mettant les formes : du symbolique, du sacré), comment se fait-il qu'il semble tout autant normal que les salarié-e-s des PFI n'aient pas à bénéficier de ce type de précautions ?

Alors, oui, le métier exige de faire avec ce « sans fard ». Au-delà, le (bon) professionnel (à ses propres yeux et à ceux des autres) est celui ou celle qui s'est en partie blindé-e pour (se) tenir face à cette mort brute<sup>17</sup>. Mais est-ce suffisant ? N'y a-t-il pas à réfléchir sur des manières de remettre un peu de formes (du sacré, du symbolique instaurant de la distance avec la mort) dans les parties techniques des locaux pour soutenir les salarié-e-s dans leur travail quotidien ? Bref, le *bienvenue en Enfer*, n'est-il pas tout simplement une manière de nous dire que le travail est parfois trop dur ?

---

<sup>16</sup> P. Trompette, S. Caroly, « En aparté avec les morts... », <https://journals.openedition.org/terrain/1836>

<sup>17</sup> Comme nous l'avons compris notamment dans les entretiens collectifs, la capacité à (se) tenir face à la mort la plus brute fait partie du socle de la culture de métier des professions du funéraire. Non seulement, c'est une compétence professionnelle, mais cette compétence (nécessaire) est aussi ce qui fait la valeur du professionnel en tant que professionnel. Sinon, comment comprendre autrement les discours sur l'importance donnée à la première confrontation avec une 'civière' particulièrement 'trash' ? Elle est présentée comme déterminante, puisque, en tant que rite initiatique, elle va, ou plutôt elle doit (c'est sa fonction) éprouver et déterminer la capacité du novice à faire avec ce brut.

## 2.- Les salarié-e-s et l'accueil des familles

Après avoir mis en lumière l'environnement non-humain, nous pouvons passer à la description des différents postes observés et leurs relations avec les familles et les proches. Notre propos n'est pas de pointer tel-le ou tel-le salarié-e, en effet chacun-e a sa personnalité et adopte sa posture professionnelle en fonction. La diversité des salarié-e-s et leurs manières d'être en lien avec les familles constituent selon nous une richesse dans l'accueil et l'accompagnement.

Nous mettrons en avant ce que les salariés réalisent quotidiennement dans leurs fonctions vis-à-vis des familles et des proches, les interactions qu'ils ont avec elles, et toutes les actions indirectes que nous avons pu observer témoignant de préoccupations envers les familles. Nous insisterons sur les dimensions sociales et symboliques, à nos yeux, fondamentales et souvent méconnues, de l'activité de chacun-e des salarié-e-s face aux familles et aux proches, en soulignant notamment les enjeux relationnels des échanges.

### *Les agents funéraires : se faire accueillir, (en) lever les corps*

Les agents funéraires interrogés insistent d'abord beaucoup sur leur polyvalence (activités techniques, de l'administratif et du relationnel) et leurs différents temps d'intervention (levée de corps, réquisition, cérémonie, inhumation, crémation, remise d'urne). Ils décrivent aussi leurs manières d'atténuer la violence de leur mission première vis-à-vis des familles, celle d'(en) lever le corps et ensuite de le transporter dans les différentes étapes du parcours du défunt.

Généralement, seul l'un d'entre eux parle directement aux proches et tous vont instinctivement adopter un masque dès qu'ils entrent en scène face aux familles. Pour l'œil extérieur, il est effectivement frappant d'observer leur capacité à basculer, en un instant, d'échanges banals et de blagues plus ou moins lourdes entre collègues dans le corbillard, à une posture rigoureuse et sérieuse (tenue corporelle et faciès plus tendus). Cette « tenue » face aux familles s'acquiert avec l'expérience et devient automatique, elle fait partie du positionnement professionnel de rigueur.

Lorsqu'on leur parle d'accueil des familles, les agents précisent que ce sont aussi les familles qui les accueillent, et qu'en fonction de cet accueil, ils adapteront leur posture. On leur propose un café, de s'asseoir et/ou de parler quelques instants. La plupart du temps,

les familles sont accueillantes et permettent aux agents de faire leur travail sans être perturbés. Parfois, cela peut être compliqué en cas de conflits ouverts entre les membres de la famille, lorsqu'ils se font accueillir par la femme et l'amante du défunt ou encore qu'on leur fait comprendre que des bijoux ont disparu.

Remarquons que les agents sont parmi les premiers à expliquer aux familles ce qui va se passer pour le défunt et ce qu'elles auront à faire, notamment au niveau administratif. Ils insistent alors sur la pédagogie dont ils font preuve pour expliquer calmement et clairement les démarches à suivre. L'un d'entre eux insiste bien sur l'importance d'expliquer tout ce qu'ils font, comme par exemple téléphoner aux PFI pour transmettre les premières informations administratives et s'assurer que les familles ont compris les documents à remplir et à amener aux PFI. Certains proposeront également à la famille un dernier temps de recueillement avant qu'ils n'emmènent le corps.

On perçoit ici clairement l'intention des agents qui est de marquer des petites étapes avec les familles pour les conduire progressivement à accepter de se séparer du corps et que des professionnels l'emmènent. À ce titre, une action invisible pour les familles, mais pour nous très significative concerne la technique dans la sangle sur la civière. Si les sangles sont croisées, elles feront trop apparaître les formes, alors que si elles sont droites, l'apparence du corps sous le drap atténue la violence de l'image du cadavre. Selon nous, cette action est à fois une manière très fine de la part des agents de prendre soin de la famille en anticipant un éventuel choc face à l'image du corps sous le drap, mais aussi un moyen de s'assurer que leur travail (emmener le corps) s'effectue sans trop d'émotion à gérer quant aux proches.

Les réquisitions sont un sujet qui revient souvent dans les discours et la place des agents quant aux familles. Particulièrement redoutées, les agents arrivent sur des lieux et la famille a généralement eu des premiers contacts avec les policiers. Pour certains agents, les policiers sont souvent « froids », voire « hardcore » avec les familles, et ils essaient d'aller parler aux proches, « de dire deux mots ». Parfois, la famille peut être violente verbalement à leur égard, mais les agents comprennent que c'est la situation qui les fait réagir de la sorte. Dans l'entretien collectif, le terme empathie est évoqué, mais il n'est pas satisfaisant, celui de soutien semble plus approprié. D'autres agents, lors de réquisitions, vont adopter aussi une autre posture : « *Qu'est-ce que je fais leur dire ? Je préfère prendre le corps et partir* ».

Même s'il y a eu un premier contact téléphonique, par l'accueil ou en permanence, les agents funéraires sont souvent les premières personnes à rencontrer physiquement les familles. Ils ont comme mission première d'(en) lever le corps aux familles, avec toute l'ambiguïté que ces moments comportent, entre soulagement et déchirement de devoir se séparer du corps. Les agents sont donc en première ligne face aux familles. Selon nous, leur posture corporelle, leur langage et ton de voix et leurs actions (directes et indirectes) envers le défunt et les proches, témoignent de leur part de marques d'attention particulière qui requièrent un savoir-faire, mais aussi un savoir-être face aux familles<sup>18</sup>.

### *Les thanatopracteurs : soins du corps et présentation du défunt*

Nous avons moins d'éléments de discours et d'observation pour ce poste, mais il n'en est pas moins important que les autres. D'un commun accord, tous les salariés considèrent comme un enjeu crucial celui de la rencontre des familles avec leur défunt dans un des salons des PFI. Ce dernier doit être bien (re)présenté, il doit donc correspondre à l'image qu'en ont les proches. Il en va du ressenti et du vécu de la famille évidemment, mais l'enjeu se porte également sur les agents et les maîtres de cérémonie qui ensuite accompagneront la famille. Si le travail n'est pas bien effectué, ce sont eux qui auront à gérer les émotions des proches et cela peut donc les mettre en difficultés.

Les thanatopracteurs sont rarement en contact direct avec les familles, mais leur tâche est nécessairement tournée vers la famille qui est leur première préoccupation. En effet, les retrouvailles avec le défunt après les soins ne doivent surtout pas heurter, choquer la famille : « *on fait pas n'importe quoi* ». Le défunt doit être « *bien présenté* », « *bien habillé* », et dans la mesure du possible, le travail du thanatopracteur est de réussir à euphémiser les traits cadavériques, à maquiller les stigmates des causes de la mort (accident ou maladie) et finalement à redonner un aspect le plus naturel possible. L'image d'une personne endormie est alors souvent évoquée, par les salariés comme par les familles, pour traduire un travail « *réussi* ». Les signes du sommeil viennent ainsi atténuer la violence de l'image du cadavre dont il faudra se séparer. Du côté des familles et des associations interrogées, les retours sont souvent positifs :

---

<sup>18</sup> Notamment, Pauline Dziejczak, « Familles et rites funéraires : vers l'autonomie et la personnalisation des obsèques d'une pratique rituelle », UNAF, Recherches Familiales, n° 9, 2012 ; 'Les rituels funéraires civils en France : entre rupture, tradition et négociations', Ethnographiques.org, Retours aux rituels, n°33

« Bon là je suis rentré dans la pièce un petit peu en avance, parce que la pièce, le salon était ouvert, et là je suis tombé sur – je crois que vous appelez ça le, je sais pas si c'est un chiropracteur ou... les gens qui font les soins... **Les thanatopracteurs oui...** Voilà qui était après euh, finir sa... , sa présentation. En fait c'était terminé, mais avant qu'il referme et qu'il disparaisse, disons de la scène, il était après finir et, et j'en ai profité pour le féliciter parce qu'il a fait un travail remarquable quoi. J'ai retrouvé des traits que j'avais pas vus depuis longtemps. Voilà. **Mmh, c'était effectivement pas prévu qu'il soit là à votre arrivée...** Ouais, mais j'avais pas à rentrer non plus hein, la pièce la porte était entrebâillée je suis entré... Mais c'est bien tombé parce que lui était content et moi aussi du coup. Il m'a dit : « C'est pas souvent que j'ai l'occasion de recevoir des compliments. » Donc j'ai dit « Ben voilà. »

Une autre interviewée nous dira toute la reconnaissance qu'elle a envers le travail de soins porté à son mari décédé sur le coup dans un accident de voiture. Si elle n'entre pas dans les détails, on comprend qu'elle ne peut s'empêcher d'imaginer l'état de son mari. Même si les gendarmes lui disent qu'elle peut, si elle le souhaite, voir son mari, même si elle en déduit alors que son visage doit être plutôt préservé, dans l'immédiat après décès, elle est hantée par des images insoutenables et elle fait des cauchemars. Elle redoute la mise en bière et pense ne pas y aller. Puis, elle change d'avis « *pour ne pas rester avec ça toute sa vie (...)* (en pleurs) *ben là, j'ai dit : bon, ben on y va, mon amie, elle, elle avait l'habitude, je crois, donc voilà...* Et j'ai été impressionnée, parce qu'il avait des ecchymoses, mais vraiment, ils avaient su faire quelque chose d'apaisant quoi (elle pleure) *Pour faire un peu d'humour, on peut dire qu'on l'avait jamais vu aussi bien coiffé... ! [...]* Ils avaient vraiment fait quelque chose, de tout à fait apaisant, on va dire et on a pu rester dans la salle autant de temps qu'on voulait ». Ce travail de soins fait indéniablement partie de l'étayage que cette interviewée dit avoir trouvé aux PFI pour faire face/avec le décès de son mari.

Sans pouvoir le généraliser, notons que le thanatopracteur semble mieux faire son travail s'il n'est pas en contact direct avec les familles. Il peut chercher discrètement les signes que la famille est « *satisfaite* » de son travail, mais il ne va entrer en contact avec la famille<sup>19</sup>, à moins qu'il ne soit obligé ou alors qu'il la rencontre fortuitement dans un salon comme plus haut. Attaché aux conditions favorables à l'exécution de son travail et valorisant le côté technique et minutieux de sa tâche, il a besoin de calme et de sécurité, comme par contraste avec la famille qui signifierait, pour lui à ce moment des soins, une insécurité et une distraction rendant son travail plus compliqué. C'est pour cette raison d'ailleurs qu'il

---

<sup>19</sup> Aux PFI, si Hervé est en contact avec les familles, c'est au titre de son activité de soutien de l'accueil, mais pas en tant que thanatopracteur.

n'aime pas faire les soins à domicile et qu'il a l'habitude de déconseiller de ramener le corps à domicile (rapport à la conservation du corps ; pas de surveillance thanato).

***Réceptionner et orienter les familles, mais aussi les salariés et les prestataires extérieurs***

Précisons d'emblée que nos observations se sont effectuées alors que des changements importants sont en cours : travaux pour isoler la réception téléphonique (effectués et bientôt en activité) et une réflexion sur les bornes d'accueil (en cours). Plusieurs observations se sont déroulées sans qu'Hervé soit présent, étant occupé à l'extérieur ou à dispenser des formations.

Dès nos premières observations, nous avons été assez impressionnés par la quantité de micro-tâches effectuées dans une journée et simultanément par les réceptionnistes. Elles sont donc « *multi-tâches* » et ont énormément de connaissances pratiques et techniques sur les activités des PFI. Par elles transitent beaucoup d'informations, elles sont souvent sollicitées par les salariés, mais elles réceptionnent et orientent aussi de nombreux prestataires extérieurs. Ne pouvant pas tout savoir, ceci augmente alors leur marge d'erreur, mais surtout leur peur de manquer quelque chose, de ne pas savoir, et qui peut parfois les mettre dans l'inconfort vis-à-vis des familles.

Compétentes pour de nombreuses tâches et micro-tâches, elles doivent savoir également les hiérarchiser, laisser une tâche pour une autre plus urgente, pour ensuite reprendre la tâche initiale, et ce, tout au long de la journée. Leur activité est donc le plus souvent fractionnée, et leurs tâches ne sont pas forcément directement reliées à la famille face à elles ou en attente. Elles accueillent physiquement et par téléphone les familles, les accompagnent parfois jusqu'aux salons, font du secrétariat, dépannent si besoin, courent parfois après les conseillers funéraires, font un peu de ménage pour que les espaces d'accueil restent propres. Face aux familles, elles restent aimables et polies, calmes et à l'écoute tout en cherchant à répondre au plus vite aux questions.

Elles sont attentionnées quand elles le peuvent en apportant un verre d'eau, en faisant une photocopie et/ou s'assurant que les familles en attente n'aient besoin de rien. « Être au service de la famille » revient souvent dans leur discours, « *on essaie de se mettre à la place des personnes (...) qu'est-ce qu'on aimerait ?* ». Elles disent être « *simplement attentionnées* » et les aider si besoin, parfois par de petits gestes, conscientes que cela peut reconforter ou

tout du moins éviter d'autres sujets de mécontentement ou de colère. Ici encore, on retrouve comme pour les autres salariés cette tension entre l'attention/préoccupation pour les familles et la nécessité professionnelle que la famille ne perturbe pas trop l'organisation générale, qu'elle ne déborde justement pas trop.

Elles sont aussi le premier accueil physique après les agents et le premier filtre avant le rendez-vous avec le conseiller funéraire, rendez-vous que les familles peuvent appréhender difficilement. Elles savent donc que les familles sont souvent désorientées et dans la peine, mais les réceptionnistes observent d'elles-mêmes que les familles ne sont généralement pas effondrées : « *les gens parlent normalement (...) il y a une sorte de pudeur (...) donc c'est plus facile pour nous* » ; « *comme c'est un accueil public, les gens se retiennent aussi* ».

Paradoxalement, la crainte de voir débarquer une famille avec une émotion particulièrement vive et douloureuse est plusieurs fois évoquée par les réceptionnistes, mais cela n'arrive finalement que rarement.

Par contre, les réceptionnistes sont parfois incommodées par le manque de confidentialité, voire d'intimité, que ne permet pas réellement, selon elles, la disposition de l'espace. Tout en redoutant d'être confrontées à une peine trop expressive des familles, elles se préoccupent de savoir si les familles ont l'espace pour exprimer leur peine. De notre côté, les familles interrogées et observées ne semblent pas être en manque de confidentialité et/ou d'intimité lorsqu'elles sont accueillies à la réception.

Tout en ayant comme mission principale celle d'accueillir et de préparer les rendez-vous avec le conseiller funéraire, on comprend donc que les réceptionnistes sont le point névralgique de l'obtention, de l'échange et le relais d'information pour les familles, mais aussi pour les autres salariés et les prestataires extérieurs. Elles sont à la croisée de toutes ces personnes, doivent faire le lien et cherchent à mettre de l'huile dans les rouages tout en s'assurant que la famille sera bien accueillie et n'attende pas trop longtemps le/la conseiller/ère funéraire.

***Les conseillers funéraires : être humain dans une relation marchande***

Les conseillers funéraires sont parmi les salariés (avec les MC) les plus en relation avec la famille. Leurs conditions d'accueil sont spécifiques puisqu'ils sont dans un bureau, généralement fermé, et ils sont seuls avec les familles le temps de l'entretien.

Vis-à-vis des familles, les conseillers/ères sont confronté-e-s à plusieurs ambivalences avec lesquelles ils/elles vont devoir composer :

- les accueillir tout en devant les « garder » (pour qu'elles n'aillent pas à la concurrence)
- nécessité de proposer des services financiers à des familles dans la peine
- être à leur service et à leur écoute, mais avancer dans l'entretien
- les rassurer sur leur bon choix, qui ne dépend pas de l'argent qu'elles dépensent, même si le CF suit ses ventes à la fin du mois
- bien qu'ayant plus de temps avec les familles, comparativement aux autres salariés, le temps est compté pour tout régler
- être professionnel tout en restant « humain », ou comment atténuer l'aspect routinier de leur activité face à des familles pour qui ces moments sont uniques et douloureux

Bien qu'ils/elles aient chacun-e des anecdotes plus ou moins difficiles avec les familles, les CF disent qu'elles sont généralement compréhensives et qu'il y a rarement des problèmes avec elles. Les retours au niveau des associations et des familles sont similaires, chacune des parties impliquées dans la relation comprend le cadre de la rencontre : initier le traitement administratif et financier et préparer l'organisation de la cérémonie.

Lors de nos observations, nous avons pu voir des familles guidées par les CF et qui se laissent accompagner dans les démarches. Les CF savent généralement être directifs lorsqu'il le faut pour faire avancer l'entretien tout en sachant laisser le temps aux familles de réfléchir ou prendre du recul : « *Ce qui m'a frappée [...] c'est que tout était ouvert quoi... La manière de poser les questions, de présenter les choses, j'ai pas eu l'impression de choisir entre ça, ça, ça et ça, et puis il y a rien d'autre, c'était : et comment vous pensez faire ? Je pense que c'est même moi qui aie eu demandé où étaient... les... Les bornes... Les rares choses qu'elle m'avait implicitement imposées... finalement, on les a fait changer... Donc, moi... J'étais impressionnée quoi... Parce que je savais pas du tout où j'allais* ».

D'ailleurs, c'est même lorsque le CF se sent « *bien accueilli* » par la famille qu'il se sentira plus à l'aise et en droit d'être dans l'« *humain* », de ponctuer son entretien par des marques de considération plus appuyées que d'habitude. Si la famille reste de son point de vue « *distante* », il/elle se calera sur cette modalité pour la suite de l'entretien.

Lors des entretiens, les familles réalisent le nombre de papiers administratifs et financiers traités par les CF. Le CF argumente, négocie, pour que le timing soit respecté. Il s'agit, pour lui ou elle, de donner des consignes avec tact et de faire preuve de « concision ». Les créneaux et timing sont tout de même ajustés selon les cas de figure, mais l'entretien dure en moyenne une heure et quart/demie. Pour le CF, l'entretien idéal est celui où tout est bouclé à la fin, aucun papier n'est à refaire et il n'y a pas trop de suivi post entretien.

S'assurer que tout sera en règle, « *sans couacs* » et « *limiter le nombre d'erreurs* » dans un temps que l'on sait contraint et compté face à des familles dans la peine est presque une obsession dans l'activité des CF, ce qui en fait une tension à double tranchant. En effet, elle cadre l'entretien et permet de suivre un déroulé, aussi utile au CF qui sait quoi faire et dans quel ordre, et aussi pour les familles qui finalement n'ont pas (trop) le temps de penser et donc d'exprimer (trop) leur peine. Si cela arrive, le CF peut marquer une pause, mais elle sera courte et il/elle sera en droit, dans l'interaction, de souligner aux proches qu'« *en fait, il faut avancer* ».

Face à un professionnel, les familles peuvent par contre parfois être heurtées par ce qu'elles ressentent comme une non-considération de leur peine et/ou un côté « *froid* » du ou de la CF. Sans devoir résoudre ces situations, nous observons aussi que cette posture dite « *froide* » permet aussi au CF de ne pas se faire envahir par la peine de la famille tout en la recadrant et lui signifiant que l'objectif de l'entretien : traiter les éléments administratifs et financiers et préparer l'organisation de la cérémonie.

C'est la même tension/ambiguïté que l'on retrouve quant aux rapports à l'argent. Même si certaines familles peuvent avoir le sentiment d'une démarche trop commerciale, elles sont en général moins heurtées que ne le pensent les CF vis-à-vis des questions financières. Ceci se retrouve d'ailleurs dans les enquêtes nationales et dans l'étude sur le digital, les familles se plaignent relativement peu du prix. Malgré tout, les CF font preuve de beaucoup de précautions lorsque sont abordées ces questions dans l'entretien, de peur

d'alimenter les images stéréotypées et toujours bien ancrées, mais aussi de peur de perdre la maîtrise de l'entretien.

« Moi, ce que j'avais comme image, je suis une lectrice de *Que Choisir*, depuis longtemps... Et ce que j'avais comme image des pompes funèbres heu depuis que je lisais ça, c'est que souvent, dans ces conditions, ils savent que les gens sont vulnérables... heu, veulent le mieux et que souvent financièrement, c'est un coup de bambou quoi... J'avais pas les comptes à zéro, je savais que j'avais des sous de côté quoi, mais on voulait être raisonnables et, dès le mercredi après-midi (1er RDV avec CF), par exemple, pour la grande salle, c'est moi qui aie dit : mais ça, ça coûte combien ? C'est vrai qu'il y avait pas quelque part sur la table les tarifs... J'aurais éventuellement trouvé correct que sans le demander, il y ait ces indications-là, bon je sais plus, c'était 200 ou 300 euros, bon, c'est bon quoi, ça va, mais comme j'en avais aucune idée, ils m'auraient dit, c'est 1000 euros, bon, je crois que j'aurais même pas dit non, mais... bon... Après, si, là où on choisit le cercueil, oui, là, c'est écrit... Alors du coup, c'est moi qui ai demandé chaque fois, ne serait-ce que pour avoir un ordre d'idée quoi parce que je me rendais pas compte... La préparation du corps, comme il fallait attendre une semaine, bon c'était dans les 300 euros, ça va... Chaque fois, ça m'a semblé... Mais je savais pas à quoi m'attendre de toute façon... et finalement on est arrivé à un prix qui est celui de la sécurité sociale ».

Les discours des CF tendent aujourd'hui aussi à valoriser la « mission de service public avant tout » et sont moins sujet à la pression quant à la vente, mais cette tension reste inhérente au métier de CF. Certains cherchent même à déculpabiliser les familles de ne pas dépenser assez, voire même conseillent de ne pas trop dépenser.

Ainsi, les CF tentent de répondre aux demandes des familles tout en suivant leur cahier des charges. Un des enjeux majeurs est de rester professionnel tout en cherchant à ce que les familles ressortent de leur bureau « plus apaisées qu'au début » ou tout moins déchargées d'un certain poids, d'une tension que les CF ressentent souvent.

Certain-e-s CF ressortent « *vidé-e* » d'un entretien. Dès les premiers échanges, on fait attention à sa tenue face aux proches, à son langage, au ton de sa voix tout en devant respecter un certain rythme afin d'enclencher et régler toutes les démarches, mais aussi ne pas se laisser envahir par la peine des proches.

Enfin, tout comme il est délicat de savoir accueillir (certains CF ne disent pas « *bon-jour* » aux familles), il faut ensuite pouvoir se séparer de la famille. Rappelons qu'un « *bon* » entretien est celui où l'on ne sera pas amené à revoir la famille et que les CF en rencontrent plusieurs par jour.

Accueillir, conseiller puis se séparer des familles est ainsi le lot quotidien des CF. Certain-e-s CF peuvent avoir une marque d'attention particulière avec certaines familles,

mais ce sont généralement des phrases toutes faites comme « bon courage messieurs-dames », qui permettent aux CF de témoigner de leur considération aux familles tout en clôturant l'échange et en restant professionnel.

### *Orchestrer la mise en scène*

Les MC mettent souvent en avant leur intérêt pour les familles et la relation lorsqu'on évoque avec eux leur motivation pour ce métier. « *Au service des familles* » et dans le désir de créer à chaque cérémonie un moment unique, on retrouve chez eux, comme pour d'autres salariés, la problématique de la temporalité avec laquelle il va falloir composer et articuler avec la mise en scène du rite dont il est le chef d'orchestre.

Souhaitant vraiment « prendre du temps avec la famille », les MC se retrouvent de fait avec peu de temps pour échanger sur le déroulé de la cérémonie et pour officier. Avec un minimum d'informations en amont et des familles pas toujours très au fait de ce qui va se passer, ni comment, le MC travaille « au feeling ». Ce dernier est généralement moteur et stimulant et met en avant leur compétence relationnelle et leur expérience dans le métier. Sous le ton de la blague, certains évoquent un de leur premier problème en tant que novice mais qui parfois encore les met en stress : « trouver la famille ! ». Mais on comprend aussi bien le stress que cela peut susciter, notamment quand le temps presse et que le MC n'a toujours pas pu échanger avec la famille. Nous y reviendrons plus loin, mais le sentiment de courir après le temps est particulièrement présent chez les MC. L'un d'eux nous dira même, dans une journée particulièrement éprouvante pour lui, que finalement, il n'a que du temps à offrir aux proches et quand lui-même a le sentiment d'en manquer, cela rend son travail encore plus difficile.

Autrement dit, son métier est relationnel : « *être à l'écoute, anticiper les besoins des familles pour que tout se passe bien dans ce moment le plus difficile pour eux* », il faut donc travailler à décharger la famille de toutes les questions organisationnelles restantes pour qu'elles puissent se concentrer et rester entièrement dédiées à la cérémonie. Ainsi les MC rassurent, énoncent pédagogiquement le déroulé avant, pendant et après. Ils font également le lien avec les officiants religieux et les autres proches qui souhaitent témoigner. En amont, ils ont su diriger leur équipe d'agents pour que tout soit en place et que tout s'enchaîne sans accros.

Selon l'aveu même de certains MC, malgré toute leur bonne volonté et compétence, la réussite de la cérémonie dépend aussi des familles. En effet, il y a les « *bonnes* » et les « *mauvaises* » familles, les premières étant celles qui répondent aux attentes du MC : familles impliquées, dans l'échange, qui jouent le jeu de la co-construction de la cérémonie avec lui. Les « *mauvaises* » familles sont justement celles qui, en plus d'être peu avenantes, se montrent peu impliquées, montrent pour certaines qu'elles ne souhaitent pas l'être, voire qu'elles s'en fichent un peu.

Dans tous les cas, et comme les autres salariés, les MC se retrouvent avec la même ambivalence/tension à gérer quotidiennement : orchestrer un rite (sacré) alors que ce n'est (que) son travail (profane). En fonction des personnalités des MC, certains tireront plus vers le « *pro* », c'est-à-dire sont plus attachés à la dimension protocolaire et d'autres chercheront plus à s'en détacher. Les uns comme les autres reconnaissant l'intérêt d'avoir une variété de profils.

Cette tension est particulièrement vive lors de la cérémonie, car, plus que d'autres salariés, le MC est seul face à l'assistance et s'engage entièrement, physiquement et émotionnellement, dans cette vitrine qu'est la cérémonie. Il se doit de gérer son émotion et sa voix afin de tenir une posture digne et respectueuse du début à la fin, alors que les agents par exemple ont, eux, des temps de relâchements même s'ils sont encore en poste. Il doit aussi et surtout contenir l'émotion de l'assistance, c'est-à-dire participer à la mise en scène de l'adieu au défunt, en créant de l'intensité par le séquençage des différentes interventions et les transitions, mais sans qu'elle soit trop débordante, au risque justement de ne plus maîtriser l'émotion.

De plus, il est vu et observé par tout le monde, collègues compris, et il le sait. Il n'a donc pas droit à la fausse note, au couac, au risque de perdre la face. La cérémonie est aussi une vitrine pour les PFI puisque dans l'assistance, nombreuses sont les personnes qui ont assisté déjà à des cérémonies organisées par les PFI, mais aussi par d'autres, les MC ressentent alors clairement cet enjeu concurrentiel, ils représentent finalement à chaque représentation/cérémonie la marque PFI. Ceci est d'autant plus notable dans les funérailles de personnalités locales ou particulièrement médiatisées et où parfois plusieurs PF se retrouvent à co-organiser les funérailles. Ce sont des instants où on s'observe et où se jauge entre collègues concurrents.

Les MC sont donc tenus de faire « *sensation* » ou tout du moins de mener une cérémonie suffisamment bien pour qu'elle puisse faire émerger chez l'assistance de l'émotion et du sens. Tout ne dépend pas d'eux évidemment, mais en tant que chef d'orchestre, ils sont visibles et tenus pour responsables, en bien comme en moins bien.

### ***Clore l'accompagnement : savoir faire payer les vivants***

Nous avons moins d'éléments d'observation et de discours de la part des familles. Cette étape dans le parcours des familles n'en est pas moins importante, au contraire. Cependant, comme souvent dans les institutions, l'accueil est pensé, mais la fin d'un accompagnement, la clôture, l'est moins, ou en tout cas ne bénéficie pas d'autant d'attention et de reconnaissance et comme faisant partie à part entière de l'accueil/accompagnement des familles.

Ainsi, la partie administrative et financière initiée par l'accueil puis les CF prend fin au service financier, et cette fin peut durer plus longtemps que prévu. Vis-à-vis des familles, les salariés y travaillant sont moins en contact physiquement, ils ont pu l'être, mais les récents changements tendent à réduire ces contacts physiques.

Tout en se défendant de « *faire du social* », les tâches et leur réalisation sont similaires en de nombreux points à celles d'une assistante sociale. En effet, « *on est souple, mais pas trop* » « *et on n'a pas à juger* ». Dans le concret des tâches, le traitement administratif est important et si des familles ont de la peine pour payer, les salarié-e-s ont une certaine marge de manœuvre, entre les rencontres en direct, les rappels téléphoniques, les courriers recommandés et jusqu'à l'huissier. La « *politique* » de la maison est de privilégier les règlements à l'amiable jusqu'à une certaine limite, l'huissier étant mobilisé avec parcimonie et si on sait que l'on obtiendra plus que ses honoraires.

Bien qu'essentiellement administratives, les activités au service financier sont reliées aux familles et aux rapports à l'argent. Autrement dit ces salarié-e-s peuvent être en lien avec des assistantes sociales, des tutelles, des particuliers, des sans-le-sou, des notables, etc., bref autant de personnes qu'il y a des manières de gérer l'argent, mais surtout de se le représenter. On l'a vu plus haut, on observe des CF quelque peu mal à l'aise quant à la dimension marchande de leur métier. En quelque sorte, les CF annoncent la facture et c'est

une première étape qui peut être délicate. Au service financier, il faut faire payer et s'assurer que les familles paient, ce qui est sans doute plus difficile à assumer.

Sans pouvoir exposer ici tout ce que revêt de symbolique la dimension de l'argent, rappelons tout de même que face à la mort d'un proche, les vivants sont symboliquement en dette. D'être vivant, car ce sont souvent les enfants qui enterrent leurs parents, de ne pas avoir fait suffisamment/assez pour le défunt de son vivant et/ou encore ils se doivent de les honorer. Cette dette se paie aussi par l'argent et il n'est pas forcément question de quantité ou de signe de richesse extérieure. Des familles aux revenus modestes peuvent s'endetter et des familles riches peuvent rentrer en conflits pour 10 euros, ou alors pensons plus simplement à la question de l'argent dans nos familles respectives. L'argent est donc intrinsèquement lié à l'intime de chacun-e d'entre nous, et les services financiers des PF viennent s'y immiscer de gré ou de force.

Comme les autres salariés, celles et ceux du service financier sont en tension/ambiguïté entre l'aspect professionnel et routinier de leur activité et le moment douloureux et unique dans lequel se trouve la famille et ce, articulé à la « *patate chaude* » que représente la question de l'argent. Le service financier fait payer les vivants pour leur défunt que symboliquement les PFI ont (en) levé aux proches pour le faire disparaître. Vu sous cet angle, clore l'accompagnement d'une famille n'a rien de simple.

### *Sens et valeurs du métier d'OPF*

Le concept de « drame social du travail » proposé par le sociologue américain Everett Huges nous a semblé éclairer de manière judicieuse les problématiques et les contraintes structurelles du métier d'opérateur de pompes funèbres (OPF).

Pour Huges, la relation entre un « prestataire » (qu'il soit garagiste, chirurgien, ou OPF) et son « bénéficiaire » (le client, le patient, la famille endeuillée), présente un décalage fondamental qui est parfois « cause de conflit ou de mésentente ». Là où le bénéficiaire, celui qui demande un service, est pris dans une « urgence », se trouve en prise avec un problème qui est pour lui unique, perturbant, crucial, le prestataire envisage ce problème avec l'objectivité et le détachement inhérent à son point de vue de professionnel. Ce qui est un problème pour le bénéficiaire, est un cas standard pour le prestataire, un « simple problème parmi cent autres » dont le traitement relève pour lui d'un travail quotidien et

répétitif. Comme le résume Everett Hugues, en prenant l'exemple du garagiste, « votre urgence est sa routine » :

« Dans de nombreux types de travail, l'individu peut effectuer telle ou telle tâche de façon routinière et répétitive. Cette tâche peut parfois résoudre une crise ou répondre à une urgence pour une autre personne. (...) Il en va de même lorsque vous apportez votre voiture chez le garagiste : il se peut que la panne de carburateur soit cruciale pour vous, mais il se peut également que ce soit le trente-sixième carburateur que votre garagiste voit dans la semaine. Votre urgence est sa routine. On peut se pencher sur autant de types de relations de travail que l'on veut, c'est là un aspect que l'on découvrira de manière répétitive. Une partie du drame réside dans le fait que ce qui est travail quotidien et répétitif pour l'un est urgence pour l'autre. (...) Cela peut être cause de conflit ou de mésentente. Dans le drame social du travail, l'urgence est plus grande d'un côté de la barrière que de l'autre. (...) Pour l'un - le bénéficiaire le plus souvent - le problème peut non seulement relever de l'urgence, mais également être profondément perturbant, et d'une importance cruciale. Pour lui, ce problème est unique ; ce n'est pas un simple problème parmi cent autres. »

Si la chose peut présenter quelque désagrément dans la relation avec son garagiste ou, pour prendre un exemple qui parle à tout le monde, avec son opérateur internet – cela devient plus délicat lorsque le prestataire en question est un chirurgien, ou un OPF, et que le patient ou la famille endeuillée a le sentiment de n'être qu'un numéro, un cas « parmi cent autres ». Garder secret l'objectivité du professionnel, et la dimension technique et répétitive de la prestation, devient alors un enjeu majeur : « C'est là une des raisons pour lesquelles la plupart des professions doivent garder des secrets. La mesure réelle de leur objectivité doit être gardée secrète par rapport à ceux qui ont recours à leurs services. » Hugues donne ensuite en exemple « la profession d'entrepreneur de pompes funèbres » comme une « profession dans laquelle ce phénomène particulier atteint peut-être son degré le plus extrême. » :

« C'est là une profession à laquelle nous avons tous affaire à un moment ou à un autre, lorsque ce qui fut une personne aimée devient soudain un danger potentiel, et qu'il nous est pénible de la garder auprès de nous. C'est à ce moment crucial qu'arrive cet homme - dont certains aiment se moquer - pour s'occuper de ce problème. Humainement, c'est un problème difficile à gérer. Et il doit le faire rapidement, d'une façon assez abominable, mettant en jeu quelques-uns des plus noirs secrets que l'on ait découverts jusqu'à présent dans une profession. L'entrepreneur de pompes funèbres a toutes les raisons du monde pour garder ses secrets, car les gens ne pourraient pas supporter la situation autrement - tout au moins dans notre culture. »

En effet, les OPF n'ont donc pas juste affaire à un client comme le garagiste, mais, situation peut-être plus délicate encore que celle du médecin face à son patient, ont affaire à des familles endeuillées. Familles dont l'OPF sait qu'elles sont dans une situation difficile, en peine, en souffrance, en détresse, et qui connaît aussi l'importance qu'a, sur le moment et pour le début du processus de deuil, la qualité de la prestation qu'il fournit.

Ainsi, ce travail relève de la routine pour le prestataire, et l'enjeu majeur pour lui est d'agir en bon professionnel, de faire en sorte de réduire au maximum les risques d'erreur, ou de loupés possibles : « Ce cas a également de l'importance pour lui, parce qu'il risque toujours de faire une erreur. Il risque « de faire ce qu'il ne fallait pas faire. » Éviter les erreurs, les couacs et loupés, consistant donc pour les OPF à cacher le travail technique, à euphémiser autant que possible le côté froid et impersonnel qui peut se dégager de l'attitude professionnelle, objective et distante : tout ce qui peut rappeler aux familles que cet événement unique et émotionnellement crucial pour elles, inscrit dans le registre du sacré, est aussi et nécessairement le produit d'un travail profane, technique, commercial ou marchand, répétitif, réalisé par des salarié-e-s dont c'est le pain quotidien.

Le phénomène de drame social du travail étant de fait encore amplifié en ce qui concerne les OPF par le fait que le travail s'effectue *en représentation*, et que, comme nous l'ont répété les salariés à de multiples reprises, cette représentation, pour le défunt, pour la famille, est « *une pièce qui ne se joue qu'une fois* ». Ce qui renforce singulièrement les risques d'erreur, et rend l'erreur, si on peut s'exprimer ainsi, singulièrement « *fatale* ». Les OPF ont d'autant moins le « *droit à l'erreur* », que cette représentation doit être emprunte d'une solennité qui est particulièrement cruciale ici, puisque la mort d'un homme et ses funérailles s'inscrivent dans le registre du *sacré* – registre de l'exceptionnel, de l'unique, de ce qui précisément « ne peut être touché ou approché sans précautions rituelles » – là où le travail technique, qui est toutefois ce qui permet précisément le bon déroulé des funérailles et la création de la solennité attendue, est quant à lui inscrit dans le *profane* (c'est-à-dire dans le registre du quotidien, du banal), et ne doit en ceci et en aucun cas faire irruption sous peine de briser, et l'efficacité symbolique de la mise en scène, et le professionnalisme de la prestation.

D'où le défi que doivent relever chaque jour et plusieurs fois par jour les OPF : dissimuler aux yeux des familles, ou euphémiser autant que possible, la crudité de la mort et le travail technique. Chacun devant parvenir à réaliser sa mission, sous les yeux de la famille et de l'assemblée, ou en interaction directe avec les familles, tout en faisant en sorte que ce travail technique se fasse oublier en tant que travail technique.

Ainsi, les OPF tentent à la fois de créer de la solennité mais aussi œuvre à ce que rien ne vienne briser cette solennité. Ils travaillent à dissimuler la dimension technique des funérailles au profit de la mise en valeur de sa dimension symbolique, ainsi qu'à anticiper

les différentes erreurs possibles : qu'il s'agisse de cacher l'effort physique, et la partie technique du travail ou de la mise en scène<sup>20</sup> à proprement parler ; de ne pas montrer aux familles que c'est la routine sous peine de leur donner l'impression d'être un numéro (faire preuve d'éloquence, éviter les manifestations de fatigue ou d'humeur) ; de dissimuler ses émotions sur scène (nous soulignerons plus loin les ambiguïtés relatives à ce point) ; ou qu'il s'agisse, pour finir (ou peut-être avant tout), d'euphémiser la dimension administrative, organisationnelle, marchande, commerciale de la prestation, qui renvoie et place de manière possiblement gênante l'endeuillé (du côté du « sacré ») dans un rôle de client (du côté du « profane ») par trop étranger à ce qu'il est en train de vivre.

Ce défi doit être également relevé – surplus de défi – dans le cadre des contraintes inhérentes au métier, auxquelles il faut s'adapter tout au long de la journée de travail : timing, incertitudes, interaction aux familles où il faut « au pied levé » et « au feeling », faire en sorte de maintenir la solennité, dissimuler ou euphémiser la dimension technique du travail et de la relation entre prestataire et bénéficiaire, entre PFI et endeuillés. Plus loin, on s'intéressera donc à la manière dont les salariés « s'adaptent », pour réduire les incertitudes, les couacs et les erreurs qui sont de fait toujours possibles dans le cadre d'une activité où l'incertitude est omniprésente et l'adaptation aux contraintes du jour est la règle, et où, à la différence des exemples du garagiste et du chirurgien donnés plus haut, le fait même de rendre (trop) visible ou (trop) sensible la dimension technique et routinière du travail effectué, constitue en soi une erreur à éviter absolument.

Leur travail est aussi pénible. Bien qu'il n'est pas physique pour tous les salariés, une majorité des salarié-e-s évoquent une pénibilité *morale*, qui n'est pas sans avoir un certain impact sur la vie personnelle de chacun. Plus loin, on s'intéressera à ce qu'il se passe en coulisses, à la fois à la manière dont le travail technique, ou l'effectuation des tâches réalisées hors-scène, contrastent fortement, au plan des manières de faire comme des manières de dire le travail et la mort, avec ce qui est observable lorsque les acteurs sont sur scène ; mais aussi à la fonction du *off* ou du *hors-scène* pour des salarié-e-s qui, astreints lors de la représentation à un autocontrôle, une retenue, une tension et une concentration

---

<sup>20</sup> Mise en scène ne veut pas dire « inauthentique » : cette mise en scène a aussi du sens pour les OPF et c'est justement lorsqu'ils parviennent à produire quelque chose d'authentique, grâce à la mise en scène et à la dissimulation ou l'euphémisation de la dimension technique du travail, qu'ils sont satisfaits de leur travail..., et les familles aussi.

particulièrement intenses, éprouvent nécessairement le besoin d'évacuer et de faire tomber la tension – relâchement de la tenue, de la face et du vocabulaire, « décompression compensatoire » par le truchement de plaisanteries notamment – dès que cela leur est rendu possible.

Finalement, le drame social du travail expose l'OPF à un dilemme : pour être professionnel, c'est-à-dire réaliser avec « *expérience et habileté* » le travail technique qui doit être effectué, il doit nécessairement « *se blinder* », se « *faire une carapace* » et faire preuve d'un certain détachement vis-à-vis de la peine des familles – mais qui, s'il effectue son travail de manière trop routinière et impersonnelle, prend également le risque – vice inversé – et de mal faire son travail, et de perdre, avec la dimension objectivement et subjectivement « *humaine* » de l'activité, ce qui fait précisément le sens même et la valeur du métier.

A travers cette deuxième partie, nous avons pu décrire ce qui distingue les salarié-e-s vis-à-vis de l'accueil des familles, mais aussi ce qu'ils/elles ont tous et toutes en commun. Les prochaines parties (3-5) viennent compléter cette approche en mettant en lumière les points saillants tirés de l'analyse des observations et des entretiens (collectif et individuel).

### **3- Représentation, théâtralité : créer et maintenir de la solennité**

#### *Mise en scène et représentation*

On a distingué ici, parmi ce qui est réalisé *sur scène* par les différent-e-s salarié-e-s des PFI, ce qui se joue dans *l'effectuation de la tâche* de ce qui se joue plus spécifiquement dans *les interactions de face à face avec les familles*, bien que dans la réalité les deux sont en l'occurrence données ensemble. S'il sera donc aussi question de relation avec la famille dans la partie consacrée à l'effectuation de la tâche, la suivante traitera plus spécifiquement de la mise en contact directe avec les familles, et de la façon dont ces interactions sont toujours et tout à la fois pour les salarié-e-s une prise de « risque ». Puisque tout se joue dans le moment de l'interaction et que l'erreur peut être fatale, et un levier, puisque c'est aussi dans les interactions, dans l'échange verbal et non verbal, que peut s'exprimer et se mettre en œuvre ce qui est précisément à même d'euphémiser ou de faire oublier la dimension technique du service rendu.

Chacun-e est en devoir de satisfaire aux dimensions à la fois technique, sociale, et symbolique des funérailles. Il s'agit pour les uns de réaliser un travail physique, pour les autres un travail administratif, commercial, organisationnel, mais il s'agit pour tous ceux qui travaillent « sur scène » d'être en relation avec les familles, et d'assurer à un moment ou à un autre l'accueil des endeuillés, de mettre en œuvre des compétences relationnelles. Mais il s'agit encore pour chacun, à différents moments et par différentes choses, d'assumer et de rendre sensible la dimension symbolique des funérailles, attendue par la famille : création de solennité devant souligner le caractère sacré d'un événement qui, routinier et répétitif pour les PFI, est unique et crucial pour les familles endeuillées.

On va donc essayer de montrer ici en quoi les différents salarié-e-s des PFI sont amenés – c'est là tout l'enjeu de l'accueil et de la satisfaction des familles, et toute la difficulté de l'exercice – à devoir réaliser la partie technique de leur travail (et donc des funérailles) de manière professionnelle, experte et satisfaisante, tout en faisant en sorte que ce même travail technique se fasse oublier en tant que tel, dans ce qu'il a de précisément technique, c'est-à-dire dans ce que le travail du prestataire professionnel (qu'il soit chirurgien, garagiste ou opérateur funéraire) a de nécessairement *profane* et objectif (en partie désengagé des enjeux vécus par le bénéficiaire).

Les salarié-e-s réalisent une grande partie de leur travail sur *scène*, sous les yeux d'un public, la famille et l'assemblée présente. Ils sont en représentation, et le protocole et la mise en scène sont des éléments clés de ce qui leur permet de faire le travail technique tout en le faisant oublier en tant que tel. La mise en scène (et c'est peut-être une sorte d'invariant anthropologique) doit permettre de réaliser la mission du service funéraire « en bonne et due forme », c'est-à-dire dans les formes jugées appropriées, convenables et convenues dans une société. La mise en scène vise à la fois à euphémiser (atténuer) la fonction brute, qui consiste à faire disparaître le corps du défunt, et à produire, par la mise en œuvre de ce qui a justement été désigné par le terme de pompes (appareils, ce qui vient s'ajouter à), un impact émotionnel sur les participants. En créant un moment de solennité, cette mise en scène a aussi pour fonction de favoriser une expression (sinon réglée à tout le moins cadrée) des émotions, et donc l'expression des dimensions intime et symbolique des funérailles. Ainsi « les obsèques, cérémonies mortuaires, peuvent être comprises comme une mise en représentation de la mort destinée à avoir un certain impact sur ses participants<sup>21</sup> » (Julien Bernard).

### *Soigner la présentation, les entrées et les sorties de scène*

On a pu observer la manière dont tous, une fois sur scène ou en *on*, adoptent une expression du visage, une posture, des gestes, qui contrastent fortement avec ceux observés en *off* et dans les *coulisses*.

Les salarié-e-s adoptent, nécessairement, une *gueule d'enterrement* : il est de fait difficilement concevable qu'ils opèrent avec le sourire aux lèvres ou l'air hilare. Lorsqu'ils sont en représentation, le rideau se lève sur une expression du visage sobre et grave qui paraît sans doute à la grande majorité des familles comme appropriée à la situation. Expression attendue qui contribue très activement, et qui est peut-être même tout simplement essentielle, à la création de la solennité de rigueur dans notre culture lorsque la mort est là. Elle participe probablement aussi pour une part non négligeable à montrer à la famille des marques de respect non-verbales qui sont au moins aussi importantes à la création de la solennité requise.

---

<sup>21</sup> J. Bernard, Les émotions dans la relation Pompes Funèbres – endeuillés : une problématique de santé : <https://journals.openedition.org/faceaface/197>

En entrant sur scène, et tout le temps qu'ils s'y trouvent, les salarié-e-s revêtent donc ce qui peut être désigné comme un masque. Le sociologue Julien Bernard, qui a travaillé en immersion avec différents OPF, raconte qu'il lançait un « 1, 2, 3, masque ! » à ses collègues lorsqu'il les sentait sur le point de manquer de concentration ; cela n'a pas toujours eu l'effet escompté, mais lui a permis de susciter avec son équipe de porteurs une discussion à ce propos. Il note ainsi : « Le masque est une métaphore. Le visage des OPF en situation délicate représente un mélange de protection et de présentation aux proches du défunt de leur difficulté à faire certains actes, eu égard à eux ». On ajoutera donc que c'est un élément incontournable de la mise en scène et de son efficacité.

Mais porter le masque, adopter l'expression faciale et corporelle appropriée, ne fait pas tout en matière de création de solennité. Il s'agit encore de soigner ses entrées et ses sorties de scène.

La manière de saluer la famille – qu'on les reçoive à la borne à l'accueil, en rendez-vous pour les CF, quelques minutes avant le début de la cérémonie pour les MC, ou lors de l'arrivée chez la famille pour les agents funéraires qui procèdent aux levées de corps à domicile – est une question dont l'importance a été soulevée lors des entretiens collectifs, et discutée avec les agents notamment, pendant les moments *off* lors des sessions d'observation. Bien qu'ils le fassent (c'est en tout cas ce qu'il nous a été donné d'observer) de manière un peu mécanique, sans y penser, par habitude, lorsqu'ils sont dans l'action, le fait de dire « bonjour » ou de souhaiter une « bonne » journée (ou soirée) met relativement mal à l'aise un certain nombre d'entre eux. Peut-être d'ailleurs les familles ne seraient-elles pas choquées par ce vocabulaire d'usage, mais il est difficile pour certains de dire « bonjour » lorsqu'il s'agit nécessairement d'un « mauvais » jour pour les familles, de souhaiter une bonne fin de journée ou une bonne nuit aux personnes endeuillées, dont on sait que rien de très bon les attend dans les heures et jours à venir.

On a donc constaté que le plus grand nombre substitue au « bonjour » un sobre et nettement plus formel « *Madame /Monsieur /Messieurs Dames...* », avant que de présenter, avec toutes les marques de sobriété grave et de respect dans la tonalité, le volume de la voix et la manière d'énoncer la phrase, ses condoléances à la famille.

En ce qui concerne la sortie de scène, l'expression la plus communément employée est « *bon courage pour la suite* ». Ces détails n'ont rien d'anodin et si les opérateurs y sont pour

la plupart assez sensibles c'est de fait parce que ces manières de se saluer non seulement contribuent à créer de la solennité par la tenue et la sobriété des salarié-e-s (opposées à une désinvolture qui n'aurait donc ici rien d'approprié), mais encore parce qu'elles permettent incidemment de rendre sensible aux familles, même si cela reste très implicite, sinon une certaine forme de compassion, le fait que les professionnels qu'ils sont comprennent la situation dans laquelle ils se trouvent et interagissent avec eux en conséquence.

### *Soigner le bon déroulé du protocole, l'orchestration, la chorégraphie*

La cérémonie est le point névralgique du processus, de la série d'actions (et d'interactions) au fil desquelles se crée de la solennité. Le déploiement du protocole, l'orchestration des différentes actions réalisées par les uns et les autres selon une chorégraphie scrupuleusement et conjointement effectuée par le MC et ses agents, sont autant de choses dans lesquelles se crée, par la force de la mise en scène ou de la « ritualisation du rituel », la solennité permettant de situer – et c'est bien là tout l'enjeu – l'événement dans le domaine du sacré.

Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, et le traitement (levée, déplacement, posée) du cercueil lors des cérémonies qui ont lieu dans les églises, est un exemple qui suffira à montrer de quoi il retourne. Contrastant assez fortement avec le relâché du comportement et le côté très profane et un peu brusque du travail technique observés en coulisses, la levée du cercueil, sa mise à l'épaule puis son déplacement jusque dans l'église sont des gestes effectués avec une recherche de solennité très claire. Une fois le cercueil à l'épaule, et les porteurs la main droite dans le dos, le MC se place à l'arrière du cercueil et, en touchant avec discrétion le dos des porteurs placés à l'arrière du cercueil, lance, avec un sobre « *Messieurs...* », le cortège en avant. Le tout est chorégraphié : main droite dans le dos, pas cadencé et synchronisé. Le cercueil est ainsi transporté jusque dans l'église, et déposé sur les trépiéds positionnés en amont. Les fleurs, également transportées dans l'église avant le moment solennel de l'entrée du cercueil, sont redispesées avec soin sur et autour du cercueil.

Ces gestes et ce déplacement, destinés à créer du solennel, sont effectués par les agents avec une tension palpable. Les agents – au-delà du fait qu'ils adoptent une expression du visage d'une sobriété et d'une gravité qui paraît appropriée à la situation – ont de fait le souci de réaliser la levée et la posée de cercueil de façon assez fluide et digne, et toute une

série de précautions sont prises pour que rien ne vienne entraver le bon déroulé du protocole, la fluidité et la solennité de la mise en scène.

Soigner le bon déroulé du protocole c'est donc également, pour le MC, gérer de manière optimale l'enchaînement des différentes étapes de la cérémonie. Lors de nos observations au crématorium, nous avons constaté l'importance accordée au rythme du rite, et les moyens que se donnent les salarié-e-s pour que, au gré des entrées et sorties de scène du MC, les différentes étapes s'enchaînent de manière satisfaisante.

Lors des recueils au crématorium, le MC et/ou son assistante, font des allers-retours entre la salle de cérémonie (la scène) et la petite salle ou local technique (les coulisses), située dans un angle, au bout du couloir qui mène à la salle de cérémonie, et dont l'entrée est située juste à côté de l'entrée de cette dernière. La porte de cette salle des machines<sup>22</sup> est d'ailleurs précautionneusement fermée lors du passage des familles, à l'entrée et à la sortie de la cérémonie. Ce qui nous indique bien la limite, le seuil, la frontière, entre la scène et les coulisses, ce qui est montré et ce qui est « réservé ». Une fenêtre dans le mur donne directement sur la salle de cérémonie et permet à celui qui y est posté (le MC et/ou son assistante) – sans être directement en vis-à-vis avec l'assemblée et par conséquent directement visible aux yeux la famille – de voir la famille et de gérer les enchaînements et les moments jugés appropriés de ses entrées en scène.

Il s'agit en l'occurrence pour le MC, question de protocole et d'orchestration de la cérémonie, d'être à l'affût des signes implicites donnés par la famille pour gérer ses entrées en scène aux bons moments. La cérémonie se déroule ainsi en 4 temps distincts : l'introduction, les discours ponctués de temps de recueillement sur fond des musiques (généralement choisies par les familles), le dernier geste et recueillement autour du cercueil, la clôture de la cérémonie. Au crématorium, le MC sort de la salle de cérémonie entre chacun de ces temps, et se positionne (dans la petite salle ou dans l'embrasure de la porte de la salle de cérémonie) de façon à percevoir le moment où les gens ont fini et l'attendent, et où il s'agit pour lui de percevoir et d'interpréter au mieux les signes

---

<sup>22</sup> 'Salle des machines' si on peut dire, où se trouvent la sono et les boutons, un vert un rouge, essentiels en l'occurrence, permettant d'activer l'élévateur, de faire monter/descendre les cercueils, point de communication entre la scène et les coulisses (la salle de cérémonie à l'étage où nous sommes, et le local technique juste en dessous...)

implicites donnés par la famille : prise de recul vis-à-vis du cercueil, les proches qui se retournent vers la porte pour voir où est le MC.

*Rendre insensible l'effort physique, la crudité de la mort et la mise en œuvre de la partie technique de la cérémonie*

De fait, au cœur même de ce moment de création, par la mise en scène et la ritualisation, de la solennité recherchée, se trouve précisément toujours pour ceux qui opèrent, le risque que les choses ne se déroulent pas comme prévu : que quelque chose – irruption involontaire de ce qui doit précisément être atténué, euphémisé ou dissimulé – vienne briser la mise en scène et son efficacité.

S'il s'agit pour le MC de veiller à la bonne orchestration des funérailles, au respect du protocole et de la chorégraphie, il s'agit également pour les agents qui l'assistent de faire en sorte – comme plus tôt dans le processus lors de la levée du corps au domicile – que l'effort physique nécessairement déployé, ne se voit pas, ne se sente pas.

L'agent qui, par exemple, est chargé de garer le corbillard, doit faire en sorte, moyennant parfois quelques créneaux pas toujours simples selon la configuration des lieux, de disposer l'arrière du corbillard le moins loin possible de l'entrée de l'église (ou de la tombe au cimetière), de façon à rendre le moins compliqué possible le déplacement du cercueil par les agents présents. Lors de la mise à l'épaule du cercueil (à l'église ou au cimetière) – comme ailleurs lors du déplacement du brancard sur lequel on a placé le défunt jusque dans l'ambulance lors des levées de corps à domicile – les agents s'efforcent visiblement d'éviter autant que possible les à-coups. Ce qui se complique donc lorsque, ce qui arrive, le cercueil est particulièrement lourd. On a pu observer un agent en difficulté lors de la mise à l'épaule du cercueil, et la manière dont cette petite défaillance, qui lui sera reprochée après par les autres agents, a été perçue comme un moment critique. Le sentiment partagé par les protagonistes est que cette petite défaillance, bien que l'erreur n'ait pas eu lieu à proprement parler (le cercueil n'a pas basculé ni manqué de tomber), a produit un ou deux à-coups de plus que prévu, et a de fait rendu l'effort physique visible – ce qu'il s'agit donc précisément d'éviter lors de la représentation.

Ici comme ailleurs au théâtre, dans la danse, la musique ou la littérature, le spectateur doit jouir de la grâce sans percevoir l'effort. Un écrivain employait à ce propos la métaphore de

la croisière maritime lors de laquelle les passagers sur le pont doivent profiter du paysage sans se douter du barouf des machines dans les cales et de la débauche d'énergie nécessaire.

On a également observé ce qui était mis en œuvre lors des cérémonies au crématorium pour rendre le plus insensible possible la mise en œuvre de la partie technique de la cérémonie. La personne en charge de la technique au moment de la cérémonie nous explique ainsi, au moment de la descente du cercueil, qu'elle a pris l'habitude de pousser assez fort le volume de la musique à ce moment-là parce que l'élévateur fait un bruit monstrueux qui la gêne beaucoup. Je traduis par « qui casse la solennité de la cérémonie », et elle valide. Encore une fois, on veille à ce que tout ce qui relève du technique, de la machinerie, qui par définition doit rester invisible, ne puisse pas être perçu par les familles, ne vienne troubler d'aucune manière le bon déroulé, les effets, le rendu émotif, ou l'efficacité, de la cérémonie. Dans le même esprit, cette personne ferme parfois la porte des toilettes pour étouffer le bruit du sèche-main.

Les agents funéraires quant à eux, lors des levées de corps à domicile – en dehors du fait qu'ils limitent les erreurs possibles en mettant en œuvre un protocole bien huilé (les agents, généralement en binôme, se répartissent par exemple les rôles à l'avance : l'un d'entre eux seulement aura la charge de parler à la famille : annoncer les étapes de leur intervention, faire signer les papiers, expliquer la suite du processus) –, sont particulièrement attachés à atténuer le plus possible l'impact émotionnel de leur intervention auprès de la famille. On l'a noté plus haut, il s'agit pour eux d'enlever le corps, de le faire disparaître en somme, ce qui constitue en soi une actualisation de la violence de la mort et de la séparation. Un certain nombre de choses sont donc mises en œuvre, non seulement comme on l'a vu ci-avant pour rendre ce moment solennel (soin accordé à la présentation, aux entrées et sorties de scène), mais encore pour faire en sorte que le travail technique soit fait à l'abri du regard de la famille. On suggère, conseille, ou invite carrément la famille à ne pas assister au moment où les agents procèdent à la mise en place du corps sur le brancard. La porte de la pièce est fermée.

Pour ce qu'il nous a été donné d'observer, les gestes – bien que les agents ne soient plus à ce moment-là sous les yeux de la famille à proprement parler – sont effectués avec une absence de brusquerie qui nous a semblé contraster avec la manière dont la même action

(ou presque, puisqu'il s'agissait de mises en bière) est réalisée en coulisses, en l'occurrence à la morgue de l'hôpital. On l'a noté plus haut également, les agents prennent soin d'atténuer l'impact que peut avoir sur la famille le fait de voir passer sur le brancard le corps de leur proche, dissimulé dans un suaire, qui marque en quelque sorte le passage du statut de « personne » au statut de « corps inerte » ; objet empaqueté qui prend potentiellement – et c'est d'une certaine façon ce qu'il est objectivement devenu d'un point de vue technique – un colis qu'on transporte d'un point A à un point B. La confrontation à ce moment est dure pour la famille, et les agents rencontrés nous ont expliqué faire en sorte d'euphémiser la chose tant que faire se peut, en prenant soin d'ajuster le sanglage du corps sur le brancard de façon la moins choquante possible de façon à ce que les formes du défunt soient les moins visibles possible.

Les agents ont donc en charge à ce moment-là d'euphémiser à la fois la crudité de la mort et le travail technique. Et on sait par les témoignages recueillis dans les entretiens réalisés avec les familles, à quel point cela peut poser problème lorsqu'une négligence, un couac ou une indiscretion vient entraver ce travail de dissimulation du travail technique. Lorsque par exemple la porte n'a pas été entièrement close et que la famille, curieuse du traitement réservé au corps de son proche, s'aventure à jeter un œil par l'embrasure de la porte... Ainsi Madame X nous raconte-t-elle :

« Enfin, nous on a pas très bien vu, mais... Après à un moment donné ils nous ont dit il vaudrait mieux que vous sortiez, alors ils l'ont mis dans euh - bon y avait la porte qui était quand même un peu ouverte... Ils l'ont mis dans un, comme une housse blanche, dans un drap, et une housse blanche, qui était pas transparente quoi. Et puis voilà, il était sur le lit, enfin le lit sur le chariot, et puis ils sont partis. Ils nous ont dit qu'ils l'emmenaient et puis voilà. Après on l'a suivi un peu... (...) **Et pour cette, levée du corps, vous avez trouvé que c'était, bien fait ? Rien ne vous a dérangé ou ?...** Euh, alors... Ben ils nous ont dit de sortir, mais, bon, ils avaient laissé la porte, mais bon... On aurait, j'aurais bien voulu savoir, voir comment ils le mettaient... Mais bon a vu comment il était... Il était pratiquement, pas nu, mais presque quoi... Alors ils l'ont mis dans un drap, et puis voilà et... Pff. Bon, ça ça faisait un petit peu indécent quoi. Je sais pas... Oui j'ai senti que... Oui voilà c'était un peu euh, indécent parce que.. , presque nu quoi, on le met comme ça pff, bon... (...) Voilà. Puis après ils l'ont emmené... »

Monsieur Z nous raconte lui la manière dont un contre temps dans l'effectuation du service – la société de PF lyonnaise embauchée pour réaliser le transport du corps de son épouse de Lyon à Grenoble, a décalé sans le prévenir le déplacement du corps au lendemain – a fait ressortir l'aspect technique, objectif et indifférent à l'urgence du bénéficiaire qu'il s'agit précisément de dissimuler, donnant à ce dernier le sentiment tout à

fait désagréable que le corps de son épouse avait été traité comme un simple colis : « *Le corps devait être transféré le jour même en fin d'après-midi, et finalement ça n'a été fait que le lendemain (...)* Et là ben je leur ai expliqué que c'était pas du DHL, c'était pas un colis qu'on transportait. Si j'avais su moi qu'elle restait sur Lyon, j'aurais passé la nuit sur Lyon ! Voilà enfin c'est peut-être bête hein, ça sert pas à grand-chose, mais enfin pour moi c'était important. »

C'est un peu la même chose, bien qu'il ne soit pas réalisé sur scène<sup>23</sup>, pour le travail des thanatopracteurs qui vise lui aussi essentiellement à euphémiser la mort, son apparence et ses effets. Le témoignage de Madame X à propos des funérailles de la sœur de sa belle-sœur, officiées par une autre entreprise de PF grenobloise, explicite l'ampleur des dégâts lorsque le travail a été mal fait, et que le corps est présenté de manière crue et choquante : « *Eh ben c'était une véritable catastrophe !* » D'abord, et indépendamment des PF en charge, le personnel de l'hôpital a fait entrer la famille pour voir le corps, sans prendre la précaution de le couvrir ne serait-ce que d'un drap : le corps était complètement nu. Ensuite, les thanatopracteurs de l'entreprise en charge n'ont manifestement pas assuré la qualité attendue du travail : « *On aurait dit un clown, deux grosses pommettes rouges sur la joue !* » Le défunt avait également une main coincée dans le chemisier, et cela nous dit Madame X a été « *très choquant* ».

Inversement, le travail des thanatopracteurs a un effet incontestablement positif sur la satisfaction de la famille lorsque le travail a été bien fait, et que le résultat fait oublier à la fois les effets de la mort, et la sorte de violence nécessairement faite au corps dans le cadre de l'effectuation des soins funéraires, en donnant à l'endeuillé le sentiment de retrouver le corps de son défunt en partie libéré des stigmates de la mort, retrouvant un air « *naturel*, voire « *des traits* » que la maladie avait fait disparaître et que le travail « *remarquable* » du thanatopracteur parvient d'une certaine façon à ressusciter pour les derniers adieux.

Ainsi, dans le cadre de ce qui aurait pu constituer un couac, puisque le thanatopracteur et l'endeuillé ne sont pas censés se rencontrer, Monsieur Z témoigne des bienfaits de la rencontre inopinée<sup>24</sup>, entre scène et coulisse (dans la chambre mortuaire), avec le thanatopracteur – qui a donné lieu à un échange apprécié à la fois par Monsieur Z, et par

---

<sup>23</sup> On a noté plus haut que tout était fait pour ne pas avoir à faire le travail au domicile des familles.

<sup>24</sup> Voir partie plus haut sur les thanatopracteurs.

le thanatopracteur en question qui lui a confié qu'il avait rarement l'occasion de recueillir le sentiment des familles sur le travail qu'il réalise à leur attention.

*Dissimuler le travail pour créer une authenticité partagée*

Parmi ce qu'il s'agit de dissimuler, parce que le fait de le rendre visible ou sensible constituerait une erreur, il nous faut dire deux mots de tout ce qui est mis en œuvre pour rendre invisible ou insensible la dimension nécessairement routinière, standardisée et répétitive, du travail réalisé par les opérateurs de PF. Bien que personne ne soit vraiment dupe, il s'agit de contenir tout ce qui pourrait potentiellement révéler le décalage entre le point de vue du prestataire et celui du bénéficiaire, le fait que l'urgence de l'un est la routine de l'autre.

La mission qui revient aux MC est assez emblématique puisqu'il s'agit pour eux – dans le cadre des contraintes temporelles et organisationnelles qui pèsent sur l'activité (et qui les obligent, comme va le voir plus bas, à s'adapter « *au pied levé* »), mais surtout, pour ce qui nous intéresse ici, malgré le caractère quotidien, répétitif, routinier de leur intervention – de parvenir tout à la fois à « *faire sensation* » et à « *faire sens* ». Il s'agit de soigner le jeu de l'acteur, de faire preuve d'éloquence « *juste ce qu'il faut* » pour parvenir à créer la solennité attendue, pour maintenir l'événement dans le registre du sacré.

Les MC montrent un souci certain de la manière dont la qualité de leur travail est ressentie par la famille. Ainsi un MC qui se retrouve à devoir lire un texte écrit par un membre de la famille et transmis au dernier moment, nous interrogera, visiblement inquiet, sur la qualité de sa prestation : « *Je ne sais pas si j'ai bien lu* »... Le risque ici est de donner le sentiment à la famille que l'intervention du MC, l'oraison funèbre étant un moment crucial de la solennité attendue, manque singulièrement d'authenticité : que son texte soit mal lu, ou trop récité, et la famille est rappelée à l'impersonnalité et au côté standardisé de la prestation, et au fait que là où il s'agit pour elle d'un moment crucial, il s'agit pour le MC d'une cérémonie parmi des dizaines et des dizaines d'autres.

C'est ce qu'explicite le témoignage de Madame X. Bien que le MC était selon elle « *très bien* », elle regrette qu'il n'ait pas pu faire une allusion religieuse, et surtout parler de son mari comme le font les laïcs qui officient et dont elle a l'habitude. Elle dit que son intervention était un peu brève, un peu trop formelle, et impersonnelle à son goût.

« *Heureusement* » ajoute-t-elle, ses amis ont écrit et lu des textes pour évoquer la mémoire de son mari.

Ici le MC a donc manifestement un peu manqué l'objectif du « faire sensation »/permettre l'expression des émotions du côté de la famille et de l'assemblée réunie : « *Ben le gars il a, il a lu... On sentait qu'il faisait ça tous les jours quoi, on a pas senti vraiment de, comment dire, trop d'émotion quoi c'était... Il lisait, et puis voilà...* » Ce qui n'a malgré tout pas entaché la satisfaction globale de Madame X vis-à-vis du service rendu par les PFI : « *Mais sinon dans l'ensemble j'ai pas trop à me plaindre, franchement euh PFI quand même je pense que c'est bien.* » Et puis, ajoute-t-elle, nous rappelant que les familles ne sont jamais complètement dupes du fait qu'il s'agit pour les prestataires d'un travail quotidien et répétitif, et soulignant ainsi le drame social du travail qui rend la relation entre prestataire et bénéficiaire parfois délicate : « *quand on fait ça tous les jours... Bon c'est vrai que nous on est dans notre malheur on voit peut-être pas l'autre côté du métier hein...* » Nous montrant au passage la capacité des familles de se mettre elles aussi d'une certaine façon « à la place » des prestataires.

Pour parer à ce genre de choses et, autre mot d'ordre du métier, pour pouvoir s'adapter à chaque famille, un MC nous dit s'être construit au fil des années un répertoire de textes dans lequel il pioche au gré des cas de figure ; inspirés de standards, il a adapté ces textes, les a personnalisés et les retouche régulièrement à l'occasion, ce qui lui permet probablement de faire plus aisément preuve d'éloquence, et d'atteindre l'authenticité recherchée.

Car c'est bien de cela dont il s'agit – et c'est aussi une caractéristique majeure des transformations sociales et historiques du métier et des attentes des familles en matière de funérailles : il ne s'agit plus seulement d'organiser les convenances, de dérouler un rite standard avec l'objectif de remplir la fonction qu'il revêt au plan de croyances partagées, mais de parvenir à produire, pour les familles et l'assemblée, et en dehors de toute conception sur la fonction magico-religieuse de ce qui est mis en œuvre, une forme d'authenticité partagée. Certains d'entre eux diront que les interventions du MC se doivent d'être « *signifiantes* », et les MC d'« *être dans la justesse* » à toutes les étapes. L'annonce de la musique ou des chansons choisies par la famille, annonce qui pourrait somme toute se faire de manière très formelle, doit être selon eux tout aussi signifiante – vis-à-vis du défunt, et pour les vivants : c'est-à-dire à la fois pour la famille, mais aussi

pour les différents groupes d'appartenance du défunt qui sont là pour lui rendre hommage – que l'oraison funèbre où cette dimension est plus particulièrement attendue/essentielle.

Comme on va le voir plus bas autour de la question de la personnalisation des funérailles, mais aussi à propos de « *l'adaptation aux familles* », cette « *justesse* » n'est de fait pas inscrite dans le protocole, et doit se trouver un peu « *au feeling* », ce qui, à défaut de toujours compliquer les choses, rend la mise en œuvre de sa prestation plus délicate, l'obtention du résultat recherché plus incertaine, mais encore plus gratifiante lors qu'elle est effective et ressentie.

Peut-être la chose requiert-elle également une forme d'implication personnelle à laquelle tous ne sont pas prêts ou favorables et qui interroge la « *juste distance* » (cf. Julien Bernard) entre les opérateurs de PF et la peine des familles endeuillées (question sur laquelle on reviendra).

### ***Dissimuler ses émotions***

Alors qu'il s'agit d'une certaine façon de simuler de l'émotion pour susciter de l'émotion<sup>25</sup>, il est nécessaire, d'un autre point de vue, de dissimuler l'émotion lorsque cette dernière n'est plus au service de la création de solennité, mais se présente aux salarié-e-s comme un risque potentiel d'erreur professionnelle, une entorse à la sobriété de rigueur.

Il faut d'abord éviter de donner incidemment des signes qui rappellent la famille à la dimension routinière et répétitive du travail, et donc à sa dimension profane (opposée par définition au registre du sacré que tout est censé produire/maintenir) : manifestations d'une fatigue, d'un ras-le-bol, qui, même minimales ou furtives, peuvent avoir un effet fortement négatif sur l'appréciation des familles. Cela arrive assez rarement semble-t-il, mais certaines familles le mentionnent a posteriori à la direction, et les agents peuvent être convoqués le lendemain pour s'en expliquer.

En ce qui concerne les manifestations, non pas d'humeur, mais d'émotions à proprement parler, la chose est plus équivoque. S'il n'est pas officiellement/explicitement interdit de manifester ses émotions, l'irruption d'une envie de pleurer peut mettre les agents mal à l'aise. Ils nous expliquent lors de l'entretien collectif que lorsque cela se produit – et même si, notent-ils, les familles seront de fait moins choquées par des larmes que par une

---

<sup>25</sup> Bien que, répétons-le, une forme d'implication personnelle semble requise pour l'exercice.

manifestation d'humeur ou l'irruption d'un début de fou rire ; voire seront touchées par le fait qu'ils soient touchés – deux choses sont potentiellement mises en œuvre. Le MC, probablement aussi bien dans la perspective d'éviter que cette expression de l'affect vienne troubler le protocole et sa solennité, que par considération pour le confort émotionnel de son collègue, peut l'inviter à se mettre à l'écart, voire à sortir un moment, avant de revenir une fois l'affection passée. Les agents nous disent également s'attacher à prévenir cette irruption de l'affect dans les cas de figure où tous les signaux sont au rouge en la matière, et donc tout spécifiquement lors de funérailles d'enfants. Ils évoquent ainsi une cérémonie lors de laquelle ils « *prennent conscience* », en voyant la photo de l'enfant décédé sur le grand écran, de la gravité (de la réalité sensible ?) de la situation, qui les renvoie inévitablement au fait qu'ils ont eux-mêmes des enfants (les deux agents étant en l'occurrence père depuis peu à ce moment-là). Dans ces cas-là, ils prennent sur eux et s'efforcent de poser une distance, en s'interdisant formellement, dans leur for intérieur, de regarder à nouveau la photo.

Par exemple, c'est aussi tout l'enjeu pour une des personnes du crématorium qui s'interdit d'écouter certains témoignages (lors de cérémonie pour un suicide ou pour des enfants) quand elle « *l'impression de trop rentrer dans leur intimité* ». Même à l'écart des familles, elle « *se tient* », elle cherche à rester digne et à ne pas montrer trop d'émotion et donc s'en prémunit afin de ne pas être submergée. Signes de respect vis-à-vis des familles, ces « *petits riens* » du quotidien professionnel contribuent ainsi à canaliser l'émotion des salarié-e-s au bénéfice de l'expression de celle des familles, et permettent aux salarié-e-s de rester en équilibre face aux familles jour après jour.

### *Dissimuler ou euphémiser la dimension administrative/commerciale ou marchande du travail*

On l'a noté plus haut, les CF sont particulièrement exposés au risque d'un dévoilement malencontreux et possiblement gênant de la dimension commerciale ou marchande de la prestation, mais également de la dimension administrative et organisationnelle de l'activité. Si les choses se passent généralement très bien dans la mesure où les familles ont bien saisi le cadre de la rencontre et de leur interaction avec le CF, il arrive parfois que les familles réagissent de façon épidermique à tel ou tel aspect technique de la mission du CF. Il est par exemple déjà arrivé lors d'un entretien au sujet de l'organisation et la logistique, en l'occurrence du transport du corps du défunt, d'avoir une vive réaction en face : « *Vous*

*êtes inhumaine, c'est ma mère !* » Il s'agit dans tous les cas, de faire preuve de tact et de diplomatie, et de « *garder en tête que le ressenti des familles est amplifié de par la situation...* » Plus anodine, mais pouvant également susciter des réactions un peu houleuses, la proposition d'un rasage pour les dames âgées est une question à aborder avec délicatesse, probablement parce qu'au-delà du caractère possiblement gênant de la question en elle-même, elle suggère non seulement la dimension technique du travail des thanatopracteurs, mais encore la dimension commerciale d'une prestation possiblement tarifée.

Les différents points nécessairement abordés lors de l'entretien avec le CF peuvent rappeler à tout moment à l'endeuillé l'écart entre l'objectivité du professionnel (possiblement perçue comme impersonnelle, fonctionnelle, commerciale), et l'urgence du bénéficiaire secoué par la douleur, parfois le choc et la colère de la perte de son proche. Lui donner l'impression, non pas seulement que le professionnel qu'il a en face de lui est indifférent à ce qu'il vit et ressent, mais que tout ce qui concerne le traitement administratif, l'organisation matérielle, le choix et l'achat des produits et des prestations, est résolument *étranger* à ce qu'il est en train de vivre, renvoyant peut-être l'endeuillé à un rôle d'administré ou de client qui vient potentiellement lui donner l'impression de parasiter/nier sa condition d'endeuillé. Réactions relativement rares, mais qui renvoient aux CF, au gré des expressions fleuries dont on les gratifie à l'occasion – « *Vous nous cassez les couilles avec vos papiers !...* » ou « *Vendeurs de voitures !...* » – une image un peu dégradée de leur métier et de leur mission, là où ils sont justement attachés à mener à bien une mission qui certes, comprend la vente de produits et de prestations, mais dont ils considèrent que le cœur reste *l'accompagnement* des familles dans l'organisation des obsèques de leurs proches.

Parmi les entretiens familles, les retours sont en majorité positifs. C'est par exemple le cas pour Monsieur Z. Alors qu'on lui demande si la relation avec le CF était trop commerciale à son goût, l'intéressé répond : « *Non, non non. Bon, j'ai pas trouvé qu'il poussait à la vente. Non, non non, ça s'est bien passé hein. Pour moi c'était un bon conseiller. Il a pas cherché à..., il a pas cherché à augmenter la facture, il a suivi nos volontés, bon c'était, bon pour lui à mon avis commercialement c'était déjà bien suffisant quoi hein voilà.* » A contrario, Madame X, bien que globalement satisfaite des PFI, a été un peu perturbée par le côté un peu directif et

commercial de l'entretien avec le CF, et par un inventaire des produits qui était trop dans le registre de la vente à son goût :

« Je vous propose ça je vous propose ça... Y a ça y a ça. « Bon c'était assez commercial, pour dire... Et ça, ça vous... Ça m'a un peu choquée. Parce que, elle a pas pris en com -... Bon, je veux dire heureusement que, ils peuvent pas tout prendre la misère du monde sur eux hein ! parce que ces pauvres gens, je crois qu'ils iraient pas bien loin. Mais... (...) le monsieur [un autre CF pour les funérailles de sa sœur] était commercial, mais, avec un peu de compassion, un peu. Tandis que là, bon très commerciale, mais gentille quand même bon, mais alors « je vous propose ça ça ça... « Bon... (...) Commercial c'était bien le mot... (...) Et puis quand même à la fin elle nous a dit je vais vous emmener dans le magasin pour choisir, voilà. "Si vous avez quelque chose n'hésitez pas à m'appeler", mais c'était très, v'voyez, voilà, commercial. Mais peut-être que... Je sais pas.. Mais je l'ai ressentie... Mais c'est tout, c'était le seul problème quoi en gros qu'on a eu. »

De fait, Madame X est sensible à cet aspect, puisqu'elle avait été « *choquée* » lorsque, pour les funérailles de sa sœur, on lui avait proposé, sous l'ancienne direction, d'acquérir le film, sur un support DVD et évidemment facturé, du cercueil entrant dans le four « *en train de brûler (...)* Ce qui m'avait énormément choquée. (...) C'était même irrespectueux... Il faut des limites quand même ! ».

Madame X en l'occurrence n'en tient pas rigueur à la CF, qu'elle décrit comme souriante et sympathique au demeurant. Toutefois, et même si elle note à plusieurs reprises avoir bien conscience qu'« *ils peuvent pas prendre toute la misère du monde* », elle finit en soulignant le fait qu'il faudrait que ça « *reste, pas que commercial (...)* Oui, voilà, un peu plus humain ».

#### 4. S'adapter

« *Timing is everything* »

La contrainte temporelle et organisationnelle est peut-être une des plus saillantes et des plus cruciales. Elle structure l'activité, quelle que soit la place ou la fonction occupée au sein des PFI, cette contrainte va (im)poser le rythme de la journée, la plus ou moins grande quantité de travail et donc le temps qu'il sera possible de consacrer à chaque tâche, à chaque famille, à chaque interaction. Le temps disponible – denrée rare et précieuse, ingrédient clef de l'accueil et de la satisfaction de la famille – varie en fonction des effectifs du jour, des types de cas à traiter, en somme d'une série d'incertitudes qui se décantent au fil de la journée et à laquelle il s'agit de s'adapter. Lors des observations et des entretiens réalisés, la question du *timing* s'est rapidement révélée récurrente et centrale. Tous expriment les difficultés relatives aux contraintes temporelles et organisationnelles et nous racontent la manière dont ils s'efforcent de composer avec elles, en s'attachant autant que possible à faire primer les attentes et besoins des familles.

Les CF ont notamment souligné ce en quoi les contraintes organisationnelles et la nécessaire tenue des délais en regard du volume, du planning, de l'effectif du jour, peuvent interférer et possiblement parasiter l'écoute ou l'attention portée aux familles, avoir un impact possiblement négatif sur l'accueil des familles. L'une d'entre eux s'efforce de « *ventiler les rendez-vous* » quand c'est possible, lorsque par exemple plusieurs familles appellent au même moment et que ce qui était prévu se trouve chamboulé. Un autre CF note que les familles (c'est en l'occurrence moins vrai pour l'agence de La Terrasse) sont également assez attachées à un timing un peu rapide ; tendance plus marquée qu'avant selon lui : on a plus souvent affaire à des « *familles pressées* », ce qui renforce encore un peu la pression liée au timing.

C'est d'autant plus compliqué note un autre que les CF ont également une pression liée au fait de savoir que d'autres familles attendent leur tour, et qu'il s'agit justement de ne pas les faire trop attendre, tout en assurant le service avec la famille qu'on a en face de soi. Les CF subissent également les contraintes de timing dans l'organisation même du planning et doivent s'efforcer de proposer, ce qui ne va donc pas toujours de soi, des délais qui conviennent aux familles. À défaut de quoi, certaines familles se braquent et mettent le CF au pied du mur : si le délai ne convient pas, « *on s'en va* » - là même où l'enjeu pour le CF est de « *garder les familles* », ne pas perdre le client une fois qu'il est dans le bureau.

La pression liée au timing fait aussi courir le risque d'être un peu trop directif, de donner l'impression d'être un peu trop expéditif : le côté objectif du professionnel peut alors prendre le pas – et il doit le prendre d'une certaine façon, au regard des contraintes de temps à respecter un minimum. Les CF sont aussi conduits lors d'une prise de rendez-vous par téléphone à avoir un premier échange avec la famille, et ils n'ont de fait pas le temps de traîner au téléphone et il s'agit d'« aller à l'essentiel » : fixer les horaires ; « les papiers qu'il faut emmener », sans donner le sentiment de brusquer les familles. Il s'agit dans ces cas-là, « du premier au 100<sup>ème</sup> coup de fil de la journée », de faire preuve d'efficacité tout en ménageant les familles, en amenant les choses « avec les mots qu'il faut », en faisant preuve de « tact » et de « diplomatie ».

Beaucoup de choses se jouent aussi lors du tout premier coup de fil, celui lors duquel la famille appelle pour annoncer le décès ; la qualité de ce premier contact ayant un impact certain sur la qualité de la relation tout au long du processus, même si, selon les cas, un certain nombre d'opportunités permettent malgré tout de rattraper le coup. Si le fait que le courant « passe » ou « ne passe pas » reste une affaire de « feeling » (on y reviendra), notre MC sait que certaines choses peuvent produire un mauvais premier contact. Notamment le fait que, parce qu'il est 3 h du matin et qu'on est un peu dans les choux, on n'a par exemple pas assez attendu avant de dire à la personne : « on s'en occupera demain matin » – ce qu'on finit donc toujours par dire à un certain moment, étant donné qu'il est 3 h du matin. Mais quand cette phrase arrive trop tôt dans la conversation les familles se sentent négligées et peuvent se braquer contre le MC en charge.

### *Faire illusion*

De fait, le temps qu'on peut consacrer à une famille, le temps dont on dispose à chaque étape détermine en grande partie la qualité de la prestation, de la solennité des funérailles, de l'accueil et de la relation à la famille.

Il s'agit d'une certaine façon, pour rester dans la métaphore théâtrale, de « faire illusion » sur ce point lorsque le temps vient à manquer. La pression liée au timing et à l'organisation ne doit à aucun moment et sous aucun prétexte être sentie par la famille sous peine de révéler dans toute son évidence la dimension répétitive et profane du travail technique. C'est-à-dire sous peine de briser la solennité et de rompre la sacralité de l'événement par l'irruption indésirable de considérations « basement matérielles ».

Les MC soulignent de fait le risque encouru de leur point de vue quand le temps manque, que le timing est un peu trop serré : casser précisément l'illusion qui doit être donnée aux familles. Ainsi le fait d'essayer de « *gagner du temps* » est cité parmi les bourdes possibles : « *C'est pas bon quand les gens voient que tu es pressé.* » Il s'agit autant que possible de « *prendre le temps, sans être mis sous pression* » par les coups de téléphone notamment qui sont autant de rappel du timing et qui produisent un stress qui se surajoute à celui du timing à proprement parler. En plus de dissimuler les contraintes temporelles en elles-mêmes, il s'agit donc encore de dissimuler à la famille le stress nécessairement éprouvé (et même s'il est souvent par ailleurs désigné comme quelque chose de stimulant quand dans la limite du raisonnable).

Le défi réside dans tous les cas à « *faire croire aux familles qu'on est pas pressé alors qu'on l'est* » : parvenir à « *faire illusion* », ou plus exactement à faire en sorte que la famille n'ait pas l'impression d'avoir été pressée, faire en sorte que la contrainte temps ne se fasse pas sentir alors même qu'elle est nécessairement au cœur de l'organisation – la contrainte qui dicte un peu tout le reste.

Il peut par exemple arriver qu'un CF ait demandé à la famille de retirer un texte de la liste pour éviter que ce soit trop long. Le MC, voyant que cela chagrine la famille, rectifie le tir dans la mesure du possible lorsque c'est à son tour d'entrer en scène et de gérer le timing : « *Vous avez le temps, faites-le* ». Par exemple, un des MC au crématorium s'efforce de rassurer les familles quand elles sont stressées, par le timing qui justement les presse dans tous les cas, puisqu'elles doivent « *enchaîner* » les étapes : cérémonie aux PFI, crématorium, cimetière.

Il leur dit ou leur fait comprendre : « *Ne vous inquiétez pas, je m'occupe de tout ça* », pour qu'ils puissent être vraiment à ce qu'ils vivent, vivre pleinement leur peine et le recueillement. Le MC prend alors sur lui, avec son équipe, pour s'efforcer de rattraper le temps, en s'efforçant de grappiller sans dommage pour les familles, une ou deux minutes par-ci par-là.

Et force est de constater – au regard en tout cas des quelques témoignages recueillis auprès des familles dont nous disposons à ce propos – que dans la grande majorité des cas, le défi est relevé avec succès. Ainsi non seulement les délais sont respectés – Monsieur Z dit être arrivé à l'avance au cimetière et qu'« ils étaient déjà là-bas, tout était prêt, en ordre (...)

c'était vraiment parfait » –, mais ce Monsieur Z n'a pas eu du tout le sentiment que « c'était chronométré », d'être « minuté » et il a trouvé cela fort appréciable parce que c'est ce qui a justement rendu possible, lors du dernier recueillement notamment, une ambiance « paisible » et « un moment de partage » qui sont précisément tout ce qui est attendu en la matière.

« Et après le relais a été pris au.. , au centre euh.. , au crématorium. Et, là aussi on a eu la chance d'avoir une équipe qui était, sensationnelle quoi ! (...) Ils nous ont laissé le temps du recueillement, y a rien qui était précipité, c'était vraiment dans notre rythme euh (...) Oui pour le dernier recueillement il y a comme une petite cérémonie du coup au crématorium... Voilà hein, brève, mais qui correspondait bien à ce qu'on souhaitait. Il y a eu un petit temps de recueillement... Bon, on sentait que c'était pas chronométré, c'était paisible, c'était très bien quoi. (...) Il y a eu un moment de, de partage, qu'on aurait pas pu avoir si, si on était minuté par exemple. Hein ben si le MC par exemple ben lui il voulait enchaîner sur autre chose ou.. , ben non non. Ça s'est pas passé du tout comme ça, c'était très agréable. **Vous avez eu le sentiment d'avoir tout le temps que vous souhaitiez avoir... Voilà, oui. »**

Il peut aussi arriver que malgré les efforts mis en œuvre, et la qualité du service, le bénéficiaire tique sur le monde présent et sur la manière dont les cérémonies s'enchaînent. Ce qui le rappelle indirectement à la dimension routinière (ou « à la chaîne ») et marchande de la prestation, et de la relation prestataire/bénéficiaire. Ainsi Madame X est-elle globalement satisfaite sur ce point – pas de retard, cérémonie à l'heure précise –, mais ne peut s'empêcher de noter au passage, les cérémonies s'enchaînant : « *Voilà après bon, « Au revoir M'sieurs Dames, au suivant « ... On était sortis qu'il y avait déjà des gens qui attendaient... Puis voilà hein, c'est la vie hein... Mais voilà j'ai eu la chance pour mon mari d'avoir une belle cérémonie, les amis ont bien accompagné, voilà une belle cérémonie... »*

Lorsque le timing est trop serré, ou qu'une famille est en retard et que cela a d'inévitables répercussions sur la suite, il s'agit encore de gérer l'annonce de cette prise de retard à la/aux famille(s) suivante(s) : gérer l'interaction et les éventuelles réactions de mécontentement de la famille. Les gens se montrent souvent compréhensifs. Lors d'une observation au crématorium, une vieille dame dira à l'annonce du retard : « *Qu'est-ce que 10 minutes face à l'éternité ?* » Mais les personnes en charge nous expliquent que ce n'est pas toujours le cas, et que l'une d'elles s'est fait récemment « *pourrir* », malgré ses efforts pour rester diplomate et essayer d'apaiser la tension, par une dame très en colère qui lui clamait haut et fort que c'était inadmissible de faire attendre les gens ainsi. Au grand désespoir de la personne en charge, qui lui expliquait avec diplomatie que la famille de la cérémonie

précédente avait eu un souci mécanique en venant à la cérémonie, capot en feu, etc. Dans ces cas-là, on prend sur soi.

Le temps est donc pour chacun-e à la fois un problème quand il vient à manquer, et un levier quand il est une ressource disponible, puisque, pour paraphraser un des salariés : « *On a finalement que ça à leur offrir* ».

Pour certains agents, il n'y a ainsi pas grand-chose à améliorer. À part « *avoir plus de temps* », mais cela en l'occurrence n'est pas possible, « *je vois rien d'autre* » note l'un d'entre eux. Ils essaient de faire en sorte que ça ne se voit pas quand ils sont particulièrement pressés, mais parfois ça se voit inévitablement. L'un d'entre eux est attaché à proposer malgré tout à la famille un dernier moment avec le défunt avant la levée du corps. Ils notent qu'ils ont parfois affaire à de vieilles dames qui ont besoin de parler et qu'il s'agit de prendre le temps même quand c'est compliqué.

Ainsi ne pas accorder son temps, se montrer pressé face à la détresse des personnes dont on emporte le corps du proche, ne rend-il pas seulement visible le côté technique et organisationnel du service, mais vient aussi toucher, lorsque le temps fait défaut, au « *respect minimum* » dû aux personnes endeuillées et au sens et la valeur subjectifs du métier pour ceux qui l'exercent : « *Il faut être un minimum humain* » Le moment du départ est ainsi ajusté en fonction de ce qu'on sent des familles. On traîne plus ou moins. Pour peu probablement qu'on se soit montré respectueux et disponibles, sans se montrer pressé d'en finir, certaines familles leur rendent en quelque sorte la politesse leur disant qu'elles ont bien conscience que les gars sont en train de bosser et les mettent à l'aise « *vous pouvez y aller* », prenant ainsi à leur charge tout en la dé-dramatisant, l'explicitation de la dimension technique du travail.

### ***Composer avec la famille et sonder sa satisfaction***

Autre contrainte majeure avec laquelle il s'agit de composer, et sans laquelle on ne pourrait pas saisir dans toute leur ampleur les difficultés auxquelles font face les opérateurs de pompes funèbres, l'intensité de la réactivité et de l'autocontrôle dont il faut faire preuve : les incertitudes liées aux familles, au bon (ou mauvais) déroulé des interactions avec les familles. On l'a vu, le planning se déterminant au fil de la journée, il reste difficile d'anticiper sur le volume du travail et son organisation. Mais il est parfois tout aussi compliqué de composer avec les incertitudes liées aux familles à proprement parler : à quel cas de figure va-t-on être confronté aujourd'hui ? Qui sont ces familles ?

Seront-elles de « bonnes » familles qui jouent le jeu ? Ou des familles plus difficiles à gérer, à accompagner ?

Le mot d'ordre, qui est une des expressions qui est revenue de façon récurrente, est de s'adapter : s'adapter aux incertitudes, toujours un peu « au feeling » et « au pied-levé », aux diverses situations qui se présentent au jour le jour ; par conséquent, adaptation aux contraintes structurelles du travail, et adaptation aux familles et à leurs spécificités.

Quel que soit le corps de métier, les incertitudes sont, on l'a dit, presque partout.

À l'accueil, les familles passent parfois à la borne après une prise de rendez-vous téléphonique et dans ce cas les hôtesses ont déjà quelques informations à leur disposition pour réduire la marge d'incertitude et anticiper le cas échéant. Mais il arrive que les familles se présentent à la borne sans avoir pris rendez-vous au préalable ; dans ce dernier cas, les hôtesses doivent s'adapter et faire face à des familles qu'elles n'ont pas pu identifier en amont, et justement recueillir les premières informations permettant de décanter les incertitudes, de mieux identifier la famille afin de s'adapter à sa situation, ses attentes. La question a été abordée lors de l'entretien collectif, on « *sait que c'est dur pour les filles à l'accueil* », et d'abord dans la mesure où « *on ne sait jamais sur qui on va tomber* ». De fait, il s'agit de s'adapter à des interactions de face à face qui, diversité des familles oblige, peuvent être très différentes les unes des autres.

Les CF sont eux aussi particulièrement exposés aux incertitudes et au risque de couac ou d'erreur qu'elles induisent, puisqu'avec les hôtesses ce sont eux qui ont précisément pour mission de récolter les informations clés permettant d'identifier les familles. Ce travail de collecte peut s'avérer délicat. Il faut ainsi notamment faire attention aux éventuels impairs sur la parenté, qui peuvent produire une gêne dans l'interaction qu'il s'agit précisément d'éviter : lorsqu'une jeune femme par exemple se présente pour organiser les funérailles d'un homme plus âgé qu'elle, que le CF demande : « *C'est votre père ?* », et que la jeune femme réponde : « *Non, c'est mon mari* ».

Dans tous les cas, « *chaque famille est différente* » et il est par conséquent compliqué d'échanger sur les bonnes pratiques. Il semble ne pas y avoir vraiment de règles en la matière. De fait, notent les CF, en fonction des circonstances, du laps de temps passé depuis le décès, les familles sont plus ou moins sous le choc, ou pas, et il s'agit pour le CF de parvenir à estimer les dispositions de la famille pour s'y adapter au mieux. Le plus dur, nous explique-t-on, « *c'est de s'adapter aux familles, aux personnes qu'on a en face de nous* ».

Comme note l'un d'entre eux, « *les gens malhonnêtes meurent aussi, donc on les reçoit* ». Sans parler du fait, on va y revenir, que les familles sont parfois déchirées par des conflits internes qui rendent les choses particulièrement délicates à gérer pour les PFI (notamment du fait que la légitimité de l'interlocuteur principal peut être discutée/discutable).

Non seulement on ne sait jamais « *sur qui on va tomber* » – l'une des hôtesse évoque par exemple la venue à la borne d'un homme passablement alcoolisé qui lui demande « *Est-ce qu'on peut baiser dans un cercueil ?* » –, mais même en situation normale, on n'est jamais complètement assuré de la satisfaction de la famille à la fois au plan de la qualité de l'accueil et de l'efficacité du service. Chacun-e essaie de saisir et d'interpréter d'éventuels signes de la satisfaction ou non-satisfaction de la famille, mais le verdict du public ne tombe généralement qu'à la fin de la représentation. L'accueil recueille parfois à la fin du processus des retours positifs : des remerciements, des familles qui leur disent : « *vous faites un métier formidable* », d'autres : « *Je ne sais pas comment vous faites !* »

Pour les CF également, le *merci* des familles est quelque chose de significatif et d'important : « *C'est au moment où on se dit au revoir avec la famille qu'on sait si les gens sont satisfaits ou pas* », en fonction d'un au revoir plus ou moins « *chaleureux* » ou « *froid* ». Les CF évoquent « *les 5 dernières minutes* » du rendez-vous lors desquelles on voit généralement « *vraiment* » ce qu'il en est de la satisfaction de la famille : « *Ceux qui vous appellent par votre nom, voire votre prénom... Ou disent qu'ils ne veulent que vous, ou vous redemandent pour un autre décès des années plus tard* ». Mais comme le note l'une d'elles, il est toujours difficile de savoir à l'avance si on a réalisé un bon ou un mauvais accueil. Chacun a bien un ressenti sur le moment, mais la sanction vient à la fin : par un simple merci exprimant la reconnaissance ; parfois par la remise, quelques semaines plus tard, d'un cadeau remis en main propre ; parfois de manière plus implicite : « *Même si les familles ne s'expriment pas toujours, on le voit dans les regards, les gestes* ». Le fait de voir les familles repartir plus apaisées, avec un poids « *moins lourd* » qu'à leur arrivée, constituant en soi une forme de preuve de la qualité de l'accueil et de la prestation. Si, parfois, des familles téléphonent quelques temps plus tard pour remercier, certains CF n'hésitent pas à rappeler automatiquement la famille 3 jours après, pour recueillir d'éventuels problèmes, et ne pas laisser traîner les choses au cas où, probablement aussi pour sonder la satisfaction des familles.

Sur ce point les agents répondent sensiblement de la même manière : le merci des familles traduit une relation d'accueil réussi. Mais « *si on est dans le dialogue* », c'est déjà un signe que les choses se sont passées de façon satisfaisante pour la famille. Le merci ou « *j'espère vous revoir pour la suite* » est fortement apprécié évidemment, mais d'une certaine façon « *c'est que du bonus* ».

### ***S'adapter aux familles : un travail d'acteur/trice !***

S'adapter aux familles « au pied levé », et pour cela agir ou interagir « au feeling » sont d'autres mots d'ordre observables. Les rires qui ponctuent l'énième mobilisation du concept « *agir au feeling* » lors de l'entretien CF – « *Encore le feeling !* » (rires) – en dit long sur le caractère crucial de la chose. Les familles étant toutes différentes, les interactions sont à la fois « *toujours pareilles* » et « *jamais pareilles* ».

S'adapter aux familles signifie pour chacun qu'il faut *assurer* le bon déroulé – sans droit à l'erreur puisqu'on est dans le vif de l'interaction et que tout se joue dans l'instant ; et sans autre filet que sa propre expérience sociale, ses propres compétences relationnelles, et la méthode ou plutôt la manière de faire qu'on s'est bricolée avec l'expérience –, de tout ce qui, justement, échappe au cadrage, par le protocole, des interactions aux familles. L'objectif étant de parvenir à ajuster au mieux, en fonction de ce qui est senti (perçu, interprété, inféré à partir de ce que montre la famille), sa posture et son jeu d'acteur dans l'interaction, de façon à ce que rien dans cette interaction ne vienne troubler le bon déroulé du protocole, entamer l'efficacité du rite, entacher la bonne relation avec la famille.

Les MC sont concernés d'une façon un peu particulière, dans la mesure où les contraintes ou conditions organisationnelles de l'effectuation de leur mission les invitent tout spécifiquement à agir, non pas seulement (ce qui concerne donc un peu tout le monde) au feeling, mais bel et bien au pied levé. En effet, les MC ne rencontrent généralement pas la famille avant le moment de la cérémonie. La chose est en discussion et possiblement en cours d'évolution, mais ils ne rencontrent pas, pour l'instant, la famille en amont de la cérémonie pour les accompagner dans la préparation des funérailles. Ils ne connaissent donc pas les proches du défunt qui vont être leurs interlocuteurs avant le jour J, et le premier enjeu – première incertitude à gérer et à éliminer – est de « *trouver la famille* ». Cela peut paraître un peu anodin, mais d'un point de vue pratique la difficulté est certaine et l'enjeu est de taille.

Après avoir identifié les proches les plus proches, il faut encore trouver le bon moment et la bonne manière pour prendre contact avec la famille, venir se présenter. Ce qui n'est pas toujours simple : le MC est parfois amené à se présenter à la famille « *entre deux condoléances* » ; ou pas toujours possible : parfois la famille arrive en cours de cérémonie, donc pas d'accueil de la famille en amont. Il faut parfois dans le même laps de temps prendre contact avec le célébrant lors des cérémonies religieuses. Mais il s'agit aussi, et c'est là encore un défi, de parvenir, dans le petit quart d'heure dont ils disposent généralement avant le début de la cérémonie, à récolter le maximum d'informations pour identifier au mieux : les souhaits de la famille et le déroulé de la cérémonie – en fait s'assurer de la conformité du déroulé inscrit sur la fiche qu'on leur a transmise, et compléter si besoin ; mais aussi parfois les différents protagonistes et les moments où il s'agira de les inviter à intervenir (lorsque par exemple, il y a des porte-drapeaux ou autres).

Au fil du déroulé du protocole, le MC doit aussi gérer l'interaction et ses différents moments : en dehors de ceux où il s'agit de mener et cadrer la situation (annoncer, expliquer, inviter les familles à faire ce qu'elles sont censées faire), il s'agit de rester sur le qui-vive et de guetter, d'une certaine façon, les familles, pour saisir les moments opportuns pour aller vers ou laisser venir la famille. Dans tous les cas, il s'agit de s'adapter à chaque famille : certains ont besoin de beaucoup de présence/contact ; d'autres plutôt de discrétion de la part du MC et de son équipe. On agit alors au feeling, d'où de possibles ratés, bien que le cadre professionnel, le protocole, soit de fait mobilisé le cas échéant pour (re) cadrer/rattraper, a minima, un éventuel loupé.

On peut ici évoquer le témoignage de Madame X. Alors qu'elle fait remarquer qu'elle a vu le MC seulement 2 minutes avant la cérémonie, elle note qu'il a relevé le défi avec un certain brio au regard du peu de temps dont il avait disposé, tout en indiquant qu'elle était relativement inquiète quant à un possible « *loupé* » : « *Et ça s'est bien passé, il a bien mené, j'sais pas comment il a fait hein ! mais vraiment ! mais c'est vrai que ça aurait pu être un peu dérangerant quoi si ça s'était mal passé ou s'il savait pas les... Mais on lui a donné un papier où tout était marqué. Et, bon il s'est pas loupé quoi* ».

Ainsi le MC, ce qui est valable pour les autres métiers au sein des PFI, se rapproche-t-il du modèle de l'acteur établi par Ervin Goffman, sociologue qui s'est attaché à étudier les situations d'interaction entre les individus. Comme l'acteur goffmanien, l'opérateur de PF

se caractérise par « des comportements de contrôle, de maîtrise, de prudence, de discrétion » ; il est particulièrement soumis à la nécessité de s'adonner à « la perception des signes, l'identification d'indices, la recherche d'informations propres à [lui] permettre [à l'interactant] de comprendre la situation, de calculer le coût de l'engagement, d'anticiper le déroulement de l'action ». Ainsi, plus qu'un autre, l'opérateur de PF est soumis un autocontrôle de ses perceptions et de son comportement (attention, concentration, rigueur et prudence accrues, décryptage du non-verbal dans l'interaction aux familles), qui fait partie intégrante de la difficulté de son travail : « sur ses gardes, en alerte. Il incarne la « circonspection », la retenue, le « tact », la « discipline dramaturgique » dans sa « façon de composer son visage et sa voix » (1973, 1 : chap. 6). Les situations lui imposent tantôt d'éviter les « faux pas », les « maladroites », les « bourdes », les « impairs », tantôt de maîtriser ses impressions et de contrôler celles éprouvées par autrui au cours de l'interaction »<sup>26</sup>.

Les MC sont donc particulièrement exposés aux incertitudes et ils bénéficient de peu de temps pour percevoir et recueillir toutes les informations qui leur permettent d'ajuster au mieux, à l'intérieur des cadres de l'interaction qui sont malgré tout en grande partie donnés, leur position ou posture, et le « jeu » de l'acteur. Ils n'ont la plupart du temps pas les informations qui leur permettraient possiblement d'ajuster, avec un minimum de certitudes sur la pertinence de leur choix, sinon la façon de se conduire vis-à-vis de la famille (qui est relativement standard à la base), les *détails* du jeu de l'acteur, les petites *variations de tonalité* (humour ou pas, sourire ou pas) qui peuvent justement faire toute la différence.

Les agents notent quant à eux qu'en fonction des différentes réactions de la famille – certains sont trop dans la souffrance pour ça (« effondrés ») ; d'autres sont indifférents et pressés d'en finir – le dialogue est plus ou moins facile. Ils notent ainsi – soulignant la manière dont la famille est co-actrice et de l'interaction et finalement de l'ensemble du processus : on voit assez rapidement s'« ils vont être avec nous ou pas ». Les échanges avec les MC nous indiquent que les « bonnes » familles sont celles qui répondent aux attentes du MC (ou autres) : familles impliquées, dans l'échange, qui jouent le jeu de la co-

---

<sup>26</sup> Anne Marcellini et Mahmoud Miliari, 'Lecture de Goffman', *Corps et culture* [En ligne], Numéro 4 | 1999, mis en ligne le 24 septembre 2007, consulté le 04 septembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/corpsculture/641>

construction de la cérémonie ; quand les « *mauvaises* » familles sont justement celles qui, en plus d'être peu avenantes, se montrent peu impliquées, montrent pour certaines qu'elles ne souhaitent pas l'être, voire qu'elles s'en fichent un peu. Dans tous les cas, il s'agit bien – et c'est là toute la difficulté de la chose – d'ajuster son « jeu d'acteur » à la famille, en trouvant le bon équilibre entre « *être professionnel* » et « *se montrer humain* », soit la « *bonne distance* » à la famille. Pour les agents en l'occurrence, il s'agit de montrer du « *respect* », mais de faire malgré tout la part des choses : trouver la « *bonne* » posture (ni pleurer avec eux, ni rire juste à côté).

En règle générale : on se « *débrouille un peu tout seul sur le terrain* ». D'ailleurs, de fait, la grande majorité des opérateurs sont formés sur le terrain. Il est donc en ce qui le concerne assez demandeur de formation : « *dès qu'il y a une formation, je saute dessus* ». L'idée étant d'avoir des méthodes de façon à avoir moins de pression dans l'exercice du métier, et limiter également les risques (risques d'erreurs, mais aussi comme on va le voir ci-après, exposition à une possible insécurité lors de relations difficiles où la famille a un accès de violence verbale, ou physique).

Le feeling permet donc de s'adapter, au pied levé, aux incertitudes, mais pas toujours de manière optimale. Certains pensent que des formations ne changeront pas grand-chose à cet état de fait, puisque ces incertitudes et cette adaptation au cas par cas sont, de fait, inscrites dans le métier ; irréductible « *facteur humain* » qui expose inévitablement à des aléas ou des impondérables. Toutefois, d'autres disent avoir besoin de formations en communication, en psychologie, qui permettraient de faciliter les relations et les échanges avec les familles. D'autres expriment l'espoir un peu fou, c'est l'impression que laissent les propos de certains, de trouver dans ces formations une sorte de recette ou formule magique qui leur permettrait de communiquer avec les familles de façon plus confortable.

Ainsi de ce MC qui nous dit qu'il aimerait avoir une formation à la « *diction* » (en fait en communication), pour avoir des outils, des phrases, des mots dont on sait – dont on serait justement pour une fois *assuré* – qu'ils auront l'*impact* souhaité auprès des familles. Impact ou effet magique qu'il exprime par une *gestuelle* – mains écartés, yeux écarquillés – et un *son* (celui qui, dans cette situation idéale, sortirait comme « automatiquement » de la bouche des familles) : un « *Wahaaa* »..., qui traduirait la sorte d'état un peu béat de celui qui est tombé sous le *charme*, de la formule, magique, prononcée par le MC.

### *Avec des familles issues de tous les milieux sociaux*

Autre point qui nous paraît intéressant à soulever ici, le fait de s'adapter, et d'adapter le jeu de l'acteur, est aussi quelque chose qui se réalise au regard du milieu social de la famille – où la qualité de l'interaction peut aussi se comprendre dans la rencontre, et dans la plus ou moins grande adéquation, des habitus de chacune des parties (origines sociales, milieu socio-culturel).

L'un des MC nous a mis sur la piste en évoquant la manière dont le mode de relation ou les codes de l'interaction varient aussi selon le milieu social de la famille du défunt. Une certaine bourgeoisie en effet, « *ne parle pas au petit personnel, parfois ne dit même pas bonjour* » : dans ce cas, le MC se met en mode strictement protocolaire, le plus formel possible. Alors qu'avec la plupart des autres familles il voit très vite, « *au feeling* » (encore une fois) qu'il s'agit précisément, peut-être plus particulièrement avec les familles de milieux modestes, d'être davantage dans le contact. On peut d'ailleurs se demander, c'est une hypothèse, s'il n'y aurait pas des attentes inversées en la matière de part et d'autre des classes sociales. Un des MC notera aussi ultérieurement que certaines familles, un peu collées-montées, ne sont pas toujours très sympathiques, alors que certaines familles à l'aisance financière visible sont pour autant très simples et sympathiques.

L'adaptation aux familles réside donc aussi dans la mise en œuvre d'un *mode* d'accueil – de formes d'interactions, de codes, de positionnements dans la relation (proximité/distance) – qui peuvent varier en fonction, notamment, des différences sociales des familles, et, de fait, de la plus ou moins grande proximité ou distance de l'opérateur (agent, MC, CF), avec le milieu social de la famille en question.

L'un d'entre eux notera ainsi lors de l'entretien collectif : « *Le plus dur est de s'adapter à chaque famille* », qu'elle soit issue des milieux les plus modestes ou de la grande bourgeoisie – qu'on ait affaire à des gens passablement agressifs ou très franchement éméchés, à des gens trop « *collés-montés* » ou « *trop cool* » (le gars qui se pointe aux funérailles avec un t-shirt Jacky et Michel...) – il s'agit de s'adapter pour, défi sans cesse renouvelé, accueillir au mieux les endeuillés.

### *Lors de situations parfois délicates, d'interactions tendues ou problématiques*

Dernier élément, il s'agit de s'adapter aux situations délicates, voire foncièrement problématiques, tendues ou violentes, qui peuvent se présenter.

Selon un des salariés, les causes du décès (accidentelles, soudaines et possiblement violentes), et le tact plus ou moins grand dont les gendarmes ont fait preuve lors de l'annonce du décès par téléphone, ont des répercussions pour les PFI. La famille est parfois sous le choc, et parfois très en colère. Ce qui donne lieu à des situations possiblement tendues, lorsqu'il s'agit, en plus, d'annoncer par exemple que le corps n'est pas visible. Les opérateurs savent à quel point cela va rendre le deuil difficile pour la famille. Parfois, aujourd'hui, « *on essaie de trouver une solution* » : on se donne les moyens de montrer une main, un tatouage, pour faire reconnaître le corps. Un salarié raconte la fois où il a dû faire face, lors d'un décès dans la communauté gitane, à une trentaine d'hommes attendant à l'extérieur des PFI et exigeant, de manière un peu virulente, de voir le corps : « *Je suis tout seul* », note-t-il. Une fois qu'ils ont vu le corps, les hommes se montrent plus apaisés, et la situation de crise est réglée. Il s'agit aussi parfois de gérer avec délicatesse les réactions relativement fréquentes de déni : « *Vous vous êtes trompés, c'est pas lui* », qui se résolvent donc, d'une façon ou d'une autre, après que la famille a vu le corps.

Et puis les différents corps de métiers recueillent parfois des retours négatifs, soit en direct, soit après, qui sont forcément plus difficiles à accueillir, que lorsqu'on a une reconnaissance positive : « *Vous avez été bons* ». Plusieurs évoquent des cas où la famille s'est montrée agressive ou violente. Un CF raconte qu'une dame l'a attrapé par la cravate lors d'un entretien. Un agent qu'un grand-père agressif lui a attrapé le bras ; c'est un des petits-fils qui intervient, et qui dit au grand-père qu'il dérape. L'agent en question note qu'il n'était pas loin de craquer lui aussi. De fait, au « *pétage de plombs* », succèdent souvent une retombée de la tension, puis des excuses : « *Certains se rendent compte après coup et vont s'excuser* ». Dans tous les cas, les CF notent qu'avec le temps, ils ont pris l'habitude de rappeler le cadre de la rencontre (« *recadrer* » les personnes, et la situation) lorsque l'entretien débute sur un ton agressif. Il s'agit de « *rester calme, en mode Bisounours* » nous dit l'un : « *de faire comprendre qu'on n'est pas là que pour vendre un cercueil, mais pour les aider à mettre en place les obsèques* ». Les CF ont bien conscience qu'on leur rejette parfois la faute de la mort, et se montrent compréhensifs, mais ce genre d'interaction reste malgré tout éprouvant : « *Je ne suis pas là pour me faire mal parler, mais pour accompagner les gens* ».

Une CF note elle : « *je me suis fait une carapace* ». Elle s'efforce, en cas d'agressivité, de faire retomber la pression, jusqu'à parfois en arriver à leur prendre la main, en leur parlant d'une voix plus douce. Une autre salariée nous dit quant à elle comment elle a appris,

lorsqu'elle travaillait dans l'immobilier, à gérer le face à face, à baisser le ton en l'occurrence, pour apaiser son interlocuteur, et revenir à une interaction plus apaisée elle aussi. Une autre répond : « *Oui, mais c'est plus dur dans le funéraire* », puisqu'on a n'a pas seulement affaire à des clients mécontents, mais à des familles endeuillées par la perte d'un proche. Elles admettront toutes les deux que la politique des PFI à ce niveau-là est d'être « *à l'écoute* », parfois trop.

Enfin, les conflits familiaux, la « *déchirure des familles* », sont également, au-delà du fait que cela est parfois pénible à voir, source de possibles situations problématiques d'un point de vue administratif et légal.

Normalement les PFI ne sont pas habilitées à demander une carte d'identité à une personne venant se recueillir dans un salon funéraire. Mais parfois la famille demande que des membres moins proches n'aient pas le droit de voir le corps par exemple. Certains s'interrogent : « *Il y a la loi, et il y a la pratique... A-t-on le droit d'interdire à quelqu'un de venir se recueillir auprès d'un défunt ?* ». La question ne se posant pas en l'occurrence pour la cérémonie, puisqu'elle est définie comme étant publique. En tout cas, il y a parfois des post-its à l'accueil pour signifier la consigne d'interdire l'accès à certaines personnes, du coup, et ce n'est pas toujours simple pour les hôtessees lorsqu'il s'agit de « *demandeur la carte d'identité* ».

Autre situation tendue, difficile aussi bien pour la famille que pour les PFI : lorsque le défunt a consigné la volonté de n'être pas vu mort par ses proches. Il est également arrivé que la concubine d'un défunt, inconnue de l'épouse légitime, veuille déshabiller le défunt, afin de changer les habits choisis par l'épouse légitime. Autant de situations compliquées où « *tu rentres dans la vie des gens* », et où se pose la question de la juste distance vis-à-vis de la famille, de sa peine, de son intimité.

Lorsqu'il y a conflit au sein de la fratrie (on nous dira qu'il y a « *de plus en plus de conflits familiaux entre frères et sœurs* »), ou au sein de la famille, c'est finalement le premier venu, celui qui se charge de l'organisation, qui a préséance sur les autres. Ce qui n'est donc pas toujours un critère permettant de trancher de manière satisfaisante, puisqu'on n'est jamais complètement assuré de la légitimité du premier proche venu. Mais : « *Juridiquement, il faut à la fin remettre le livret à celui qui a pourvu aux funérailles, qui a « pouvoir aux funérailles "...".* Ainsi, le recours à la loi est ce qui permet, passé un certain stade, de trancher en cas de

conflit – et c'est aussi d'une certaine façon la limite de l'adaptation des PFI à la satisfaction des exigences des familles.

Sans être des situations violentes, certaines interactions peuvent néanmoins être parfois délicates à gérer pour les opérateurs. Par exemple lorsque, alors même que la dimension technique du travail est censée demeurée cachée, des familles viennent à poser des questions sur le technique justement. C'est arrivé pendant une session d'observation : lors d'une remise d'urne, une dame interroge la personne en charge sur les modalités de la crémation. Mobilisés "au pied levé" en tant qu'experts, les opérateurs funéraires doivent alors répondre à la demande en bons professionnels, mais avec toutes les précautions et la délicatesse qu'on imagine dans le vocabulaire.

Parfois il ne s'agit pas de questions sur le travail technique, mais de conversations inopinées à propos de la mort. Ainsi une salariée se retrouve-t-elle parfois à recueillir, et à devoir gérer d'une certaine façon, le besoin qu'ont les gens de parler de la mort : *"Des fois, j'ai des conversations extra-lunaires (avec des familles) (...) des gens parlent de la mort avec moi (...) des gens disent qu'ils ne peuvent pas en parler"*. Tout se passant comme si, à défaut d'avoir pu exprimer certaines choses – la mort est en effet partout aux PFI et à l'origine du processus des funérailles, mais, euphémisation oblige, on n'en parle finalement jamais –, la chose finissait par ressortir, un peu par défaut et de manière étonnante, dans le contact avec la dernière personne avec laquelle, le cas échéant, les familles sont en contact pour clore le dossier.

## 5. “Comment peut-on être opérateur de pompes funèbres (aujourd’hui)” ?

Dans *Les lettres persanes*, Montesquieu, mettant en scène la venue d'un Persan à Paris, traduisait par la réplique “Comment peut-on être Persan ?” l'étonnement un peu naïf des Parisiens de l'époque face à l'exotisme d'un étranger incarnant la figure d'un autrui tellement “autre” qu'il en paraît inconcevable... C'est à ce type de réactions que se confrontent bien souvent, voire se heurtent, les OPF lorsqu'ils annoncent le métier qu'ils exercent. Réactions d'étonnement : “*Je ne sais pas comment vous faites !*”, dans lesquelles s'expriment souvent de l'admiration, mais aussi de la peur et du rejet, et en somme souvent un mélange des deux. Nous prenons donc le parti faussement candide ici de prendre au sérieux cette interrogation – Comment peut-on être OPF aujourd'hui ? » – dans l'optique d'explicitier et de mettre en réflexion les problématiques et les enjeux du métier.

### *La nécessité d'une dé-compression ou d'une « détente compensatoire »*

De fait, le métier est dur, et ce pour plusieurs raisons.

On a vu comment les OPF sont soumis à une tension et à un autocontrôle particulièrement intense lorsqu'ils sont *en représentation* et au contact des familles. Les interactions avec certaines familles peuvent être en effet particulièrement éprouvantes. Il arrive que « *des familles vous vident de votre énergie* » ; « *des demandes, des demandes, des demandes, des demandes !* », ça peut être « *vampirisant* ». Il est alors nécessaire de « *se blinder* » : « *On essaie de pas le vivre, de pas avoir de ressenti, et heureusement* ». La pression des familles étant tout particulièrement épuisante lorsque, cela arrive parfois, il se révèle difficile de trouver une solution satisfaisante : « *Parfois les gens sont tellement pénibles que...* ». Un autre MC dit quant à lui : « *ça pompe* », et « *je sors rincé d'un entretien* », puisque, on a vu l'importance de la chose, « *l'erreur ne pardonne pas* ». Mais il ajoute aussitôt, mobilisant face à ces difficultés éprouvées le sens et la valeur subjectifs du travail sur laquelle on va s'arrêter pour finir : « *ça me plaît* », c'est un « *enrichissement humain* ».

Rappelons aussi que le métier met l'OPF en contact avec la mort de manière répétée, permanente, que cela n'a rien d'anodin et n'est pas sans avoir un impact sur la vie personnelle.

Les OPF sont ainsi exposés de manière régulière et répétée à des expériences plus ou moins « *choc* », et choquantes. Tous se rappellent ainsi leurs premières réquisitions, voire de toutes pour certains : les endroits, les détails. Morts par accidents, suicides, homicides,

sont autant de situations lors desquelles les OPF – les agents tout spécifiquement – sont donc exposés à des choses difficiles. Parallèlement au caractère choquant de corps parfois très abîmés, le choc vient aussi des situations de misère sociale dans lesquelles surviennent certains de ces décès. Des agents donnent ainsi en exemple l'abandon des personnes âgées, expliquant que malgré les coupures de l'électricité et de l'eau pour factures impayées, c'est finalement souvent un voisin qui donne l'alerte plusieurs semaines, parfois des mois après le décès, et les agents chargés de récupérer le corps retrouvent « *une momie* ». Ils évoquent de manière unanime la chose à laquelle « *on ne se fait jamais* » : les odeurs. Confrontés de manière directe et particulièrement crue à la misère du monde – aux logements insalubres, à des familles qu'on croirait sorties d'un roman de Zola et qui éprouvent aussi parfois vis-à-vis des OPF des réactions de gêne (puisque c'est un peu la société qui entre chez eux avec les OPF) – les agents sont de fait en prise avec ce qui demeure généralement caché au citoyen lambda, ou seulement connu de manière très théorique et lointaine. Exposition à des situations choquantes et connaissance de la misère du monde qui fait conclure à un agent, exprimant de manière à la fois forte et sobre la dureté du métier : « *Si on est croyant... On ne peut plus l'être* ».

Il s'agit donc nécessairement – on va y revenir – de « *se blinder* » pour faire son métier. Comme nous l'avons déjà évoqué, dès que le travail sort de la scène, autrement dit de la représentation publique devant ou auprès des familles, les comportements changent : le vocabulaire, le ton de la voix, la tenue corporelle, les expressions du visage, les manières d'entrer en interaction avec ses collègues, tout change. On va revenir ci-après sur l'importance des blagues, des échanges sur l'entreprise ou le travail entre salariés. On veut noter ici que ce relâchement de la façade, est aussi un relâchement de toutes les attitudes devant incarner un certain respect, une déférence, une considération de circonstances.

De fait, dans les coulisses, libéré d'une certaine façon des risques d'erreur qui poussent à faire tous les efforts du monde pour en dissimuler la crudité, le travail technique s'effectue sans grande solennité. Lors de nos observations, nous avons été particulièrement interpellés par la manière dont on passe ainsi presque sans transition, de la solennité et de la dimension sacrée, à un registre technique et singulièrement profane. Le traitement du corps du défunt est ainsi inscrit dans quelque chose de *profane* dans le sens où rien n'est fait ici – il semble que ce soit précisément tout l'inverse... – pour souligner la dimension *sacrée* de la mort et du contact au mort : rien de collectif ni d'individuel, rien de *visible* en

tout cas. La manipulation des corps semble ainsi dans la plupart des cas dépourvue – à nos yeux de non-initiés – de précaution ou d'une quelconque forme de douceur. Lors des mises en bière par exemple, au fait que le corps semblait être déplacé comme un simple objet, s'ajoute le sentiment que tout ceci manque assez singulièrement de solennité. Pas un instant, sinon de recueillement, de silence ou manifestant une quelconque marque de ce respect envers les défunts dont il s'agit de faire preuve lorsqu'on est sur scène. Comme si, à les considérer pour ce qu'ils sont effectivement, des corps morts, on en venait à les considérer comme des objets inanimés ; comme si – c'est évidemment l'impression qu'a le sociologue non-initié au terrain du funéraire, mais aussi ce qui précisément permet aux agents d'effectuer de manière répétée les tâches qui sont les leurs – on niait ou évacuait l'idée qu'il s'agissait encore il y a peu de *personnes*. À la morgue de l'hôpital en effet, on s'agite un peu, on parle un peu fort, notamment de ce qu'on fait ; l'un tend un drap à l'autre : « *Tiens, fais une boule* ». Ça parlera sport (foot, tennis...) une fois le travail terminé, les agents attendant alors debout en rond au milieu de la morgue que le MC donne le feu vert pour le départ des cercueils. On se taquine et on rit également : l'un lance à l'autre qu'il ne fiche pas grand-chose, ça fait marrer l'intéressé aussi. On discute donc sport, au milieu de la morgue, comme à la machine à café.

Au-delà de la question du contraste marqué avec la scène, de la nécessité d'inscrire le travail dans une routine et de le réaliser de manière détachée, on veut relever ici que les OPF sont donc exposés à des choses pas toujours faciles à vivre. On prend beaucoup sur soi, et se fait nécessairement sentir le besoin de faire sortir, évacuer la pression, la tension et l'impact du travail sur la sensibilité par le biais de différentes choses.

Formulé d'une autre manière, là où ils se sentent compressés, notamment par le temps, il leur est nécessaire de décompresser, de se détendre pour encaisser. La tension accumulée, d'une façon ou d'une autre, doit être évacuée. On s'intéressera ainsi aux différentes choses à travers lesquelles s'effectue une dé-compression ou une détente compensatoire. Mais il s'agit également de ne pas rester prisonnier du travail, miné par le travail une fois qu'on en est sorti, et on se penchera ici sur ce qui fait *coupure*.

### *Des sas de décompression*

Les moments de off, et notamment les moments passés dans les véhicules entre deux actions ou entre deux tâches, sont des moments privilégiés qui permettent aux MC et

agents de décompresser, de relâcher la façade, la tenue rigoureusement exigée lorsque l'on est sur scène. Le camion s'est en effet présenté à nous comme un sas entre scène et coulisses, le lieu d'un relâchement et d'une prolifération de plaisanteries qui permettent aux salariés de retrouver, après un moment de tension et de concentration assez intenses, un ton plus léger. Moment qui autorise, l'espace d'une parenthèse, une détente transitoire, une respiration avant de retourner sur scène, et parfois aussi une mise en dérision de la difficulté du travail : ainsi un agent qui revient de vacances et se retrouve, dès le premier jour, de permanence, et auquel un de ses collègues lâche ironiquement un : « *C'est bien ça va te remonter le moral* ».

Il y a aussi les entre-deux, où l'on est plus vraiment sur scène et pas vraiment en coulisses. C'est le cas par exemple lors de cérémonies religieuses, où les MC et leurs agents sortent de l'église le temps de la cérémonie. Dans la rue, à la vue du tout-venant, il faut se tenir quand même un minimum, et le MC n'hésite pas à réprimander gentiment un agent lorsqu'il s'adosse contre le véhicule ou utilise son téléphone portable. De fait, pendant l'attente, effectivement les gars se relâchent, on raconte son week-end, son voyage. On se « branche » également, on se taquine, on se moque un peu.

### *Échanger et plaisanter entre collègues*

Les échanges d'une façon générale, entre collègues, sur la pratique professionnelle, ou à propos des impacts de ce qu'ils vivent sur leur vie personnelle –, échanges en off dans les couloirs, entre deux portes, au fax, pendant les pauses ou les temps morts – et à défaut, peut-être, d'avoir toujours recours au dispositif de cellule psychologique mis en place au sein des PFI – ont également toute leur importance. Important pour ce qui est échangé en soi, mais aussi de manière plus formelle pour la sociabilité qui s'instaure et se maintient ainsi entre collègues, et aussi entre collègues de différents services : la bonne entente, le fait de ne « *pas se tirer dans les pattes* » sont considérés comme des choses essentielles ; « *sinon on resterait pas* » nous dit très clairement une hôtesse d'accueil. Tous soulignent l'importance de l'échange avec les autres, et le considèrent comme quelque chose d'essentiel pour exercer son activité, et pour pouvoir continuer de le faire.

Les sas et le off, tout particulièrement le camion, mais également les couloirs des locaux techniques, la salle à manger, les parkings intérieur et extérieur, sont des lieux, des espaces-temps où les salariés peuvent s'adonner à la plaisanterie, et à des discussions plus

ou moins emblématiques du registre de la « masculinité virile ». On discute sport notamment, mais on évoque aussi des anecdotes plus ou moins « *trash* » relatives à de récentes réquisitions et autres faits divers. On passe, parfois sans transition, de la mort au sexe, et on parle sexualité de façon très crue. Les plaisanteries, blagues, souvent et volontairement « balourdes » - « *Les pets, nous dit l'un, ça fait toujours rire* »... – sont de fait, l'air de rien, d'une importance cruciale. Ce sont précisément ces plaisanteries qui, Trompette et De Caroly le notent également, permettent une « détente compensatoire » sans laquelle les OPF auraient sans nul doute davantage accablés par la tension psychologique et la dureté morale qui caractérisent le métier. En effet, un salarié, à propos des blagues idiotes ou de mauvais goûts nous dira : « *Autrement... Autrement y a plus qu'à se flinguer !* ».

### ***Évacuer, couper, déconnecter***

Les témoignages portent aussi, en matière de décompression compensatoire, sur tout ce qui fait coupure avec le travail, et permet, une fois sorti des PFI, d'évacuer la tension accumulée. Si certains « *évacue (nt) le soir en sortant* » en faisant des achats, ou, lors de journées parfois très difficiles, se ménagent « *30 minutes de ballade* », d'autres déclarent préférer « *l'apéro* », d'autres faire du sport, un certain nombre profiter de la vie de famille et de la chaleur du foyer. Autant de moyens pour parvenir à la fois à couper et à évacuer la tension accumulée dans l'exercice de ses fonctions.

Quelles que soient les choses mobilisées pour obtenir une décompression compensatoire, le mot d'ordre est : « *arriver à déconnecter* », « *débrancher le cerveau quand on sort, le rebrancher quand on revient* ». Il s'agit de parvenir à « *ne pas venir avec ses problèmes perso, et ne pas repartir du boulot avec les problèmes des autres.* » Un agent note ainsi : « *Pas besoin de décompresser ; je sors du boulot j'oublie le boulot, je coupe.* »

Il s'agit donc dans tous les cas d'arriver à couper. Nous n'avons pas pu creuser davantage ce point, mais il semble que le vestiaire puisse pour un certain nombre de salarié-e-s faire seuil, sas, rituel de coupure. S'habiller et se déshabiller permet parfois de couper, de signifier concrètement et physiquement, pour soi-même et pour les autres également, qu'on sépare sa vie privée de celle professionnelle. Prendre une douche, se maquiller/démaquiller sont aussi des actions simples, routinières comme les autres qui peuvent aider à couper. Un MC évoquera également la manière dont il prend soin,

pendant ses congés, de ne rencontrer/voir personne, en laissant entendre qu'il a besoin de cette forme de coupure, et d'isolement, clairement saturé par un métier de la relation où le contact à autrui est singulièrement éprouvant à la longue. Manière, pourrait-on dire, à son tour ou dans un reflet inversé, de faire le mort.

Il peut encore s'agir, même si le phénomène semble plus minime et si nous disposons d'assez peu de données en la matière, d'une coupure momentanée, d'une respiration lors de laquelle, au gré des circonstances et des occasions à saisir, les « forces de vie » reprennent l'espace d'un instant le dessus sur la mort ambiante. Ainsi d'un salarié à propos du fait d'entendre un bébé pleurer dans le couloir : « *Je ferme les yeux... Je suis à la maternité, ça fait du bien...* ».

#### **« *Se blinder* » pour être un bon professionnel**

Au terme de ce rapport, nous souhaitons nous arrêter sur un point essentiel. Tous les salarié-e-s nous ont fait part de la manière dont le métier impose à ceux qui l'exercent de « *se blinder* », « *se faire une carapace* ». S'endurcir, faire en sorte de ne pas être atteint par le contact avec la mort, par les choses choquantes que l'on est amené à voir, ne pas se laisser envahir d'une certaine façon, par la peine des familles, est désigné comme une *nécessité*. C'est en effet une des conditions requises pour bien faire son travail. Mais il s'agit également – c'est là le dilemme auquel le drame social du travail expose les OPF, et le point sur lequel nous fermerons cette partie – malgré la routine et le « *blindage* » obligé, de rester « *humain* », d'exercer son activité de manière « *humaine* ».

Pour faire ce métier, et pour continuer de le faire, se blinder, se faire une carapace est donc une nécessité. Ce détachement, cette objectivité professionnelle qui traite nécessairement la mort d'un humain comme un cas parmi d'autres et qui met en œuvre le traitement du corps de façon routinière, est précisément la posture qui permet au prestataire de réaliser le travail technique d'un point de vue strictement technique et expert sans se laisser submerger et déconcentrer par ses émotions. C'est la même chose pour le chirurgien par exemple, mais aussi pour un travailleur social, ou pour un vendeur, lesquels, même s'ils sont de fait exposés à des choses a priori moins dures pour les deux derniers, sont eux aussi soumis au drame social du travail. L'exercice quotidien et routinier d'une activité se traduit par une objectivité professionnelle qui pose une distance vis-à-vis de la manière

dont le problème est ressenti subjectivement par ceux qui sont touchés par ce problème, et d'une façon générale par ceux qui ne sont pas du métier.

L'habitude, et le point de vue expert du prestataire induit fatalement un détachement, voire une « esthétique » des cas, comme le remarque Everett Hugues dans la citation ci-dessous, qui peut paraître choquante au tout-venant, quand c'est bon gré mal gré la posture qui permet précisément au prestataire d'arriver à faire son travail correctement :

« Il est sans doute bon qu'à un certain stade de leurs études les médecins apprennent à dire : « J'ai vu un beau cas aujourd'hui. » Cela signifie que ce cas est beau lorsqu'on l'envisage par rapport à toute une série d'autres cas ; il est beau par les enseignements que l'on peut en tirer, par l'expérience qu'il peut apporter. Mais le terme "beau" est assez choquant lorsqu'on l'emploie à propos d'une maladie qui peut être mortelle. En acquérant de l'expérience, les médecins se forment une sorte d'esthétique des troubles qui affectent les gens. Parmi ces troubles, certains ne sont pas à leurs yeux dénués d'ordre et de beauté. Peut-être ne pourraient-ils pas développer tous leurs talents s'ils ne réagissaient pas ainsi. Peut-être ne pourraient-ils même pas surmonter le dégoût qu'ils risquent d'éprouver vis-à-vis d'une partie de ce qu'ils doivent faire s'ils n'étaient pas capables d'avoir une certaine distance esthétique vis-à-vis des troubles qu'ils doivent soigner. »

Si ce détachement est donc quelque chose de normal, au sens où on le retrouve, bien qu'à des degrés variables, dans la quasi-totalité des relations de travail entre un prestataire et un bénéficiaire, ce détachement est aussi une norme parmi les salariés, à laquelle il semble impensable de se soustraire sans en payer le prix. « *Se blinder* » est une norme, au sens où ne pas se montrer trop sensible vis-à-vis des choses dures à voir, ou trop empathique vis-à-vis de la peine des familles, ne sont pas seulement des choses requises pour parvenir à faire son métier correctement, mais un point sur lequel on est possiblement jugé par ses collègues de travail : « *C'est mal vu par les collègues d'être trop proche des familles* ».

*Se blinder* est donc non seulement une manière de parvenir à exercer son activité en professionnel, en expert, mais aussi une norme qui impose aux OPF de ne pas tomber dans une sensibilité qui serait, ici, perçue comme de la sensiblerie. Blindage qui, condition sine-qua-non selon eux pour pouvoir continuer de faire ce métier, est donc aussi une manière de faire *preuve*, à ses propres yeux comme aux yeux de ses collègues, d'une certaine compétence professionnelle ou d'un certain professionnalisme.

Si tous admettent que les cas d'enfants du même âge que les siens sont particulièrement durs, mais aussi parfois des cas qui rappellent à la mort (effective ou à venir) de ses

propres parents ou grands-parents, et que ces cas viennent toucher les salariés là où ils s'efforcent précisément d'être « *blindés* », tous soulignent le fait que « *l'habitude* » limite les impacts sur la vie personnelle/la sphère intime : « *Mais on se forge une carapace* » nous dit l'un, une autre le note aussi : « *Je me suis fait une carapace* ». On est « *blindé, sauf cas particulier* » nous dit un autre, « *on est blindé maintenant*<sup>27</sup> ». Toutefois, on n'est « *pas là pour pleurer avec les gens, mais pour les accompagner* ».

### ***Les ressorts de l'« honneur viril »***

Les ressorts de cette posture professionnelle, qui doivent d'abord être situés dans les tenants et les aboutissants du drame social du travail, peuvent également être situés dans une sorte d'« honneur viril » que partagent – qu'ont, ou justement *doivent* avoir en commun – des salariés qui sont essentiellement des hommes, et pour beaucoup d'entre eux issus de milieux ouvriers. Les gars qui font un métier dur sont (ou se doivent d'être) des durs. Tout se passant comme s'il s'agissait de montrer qu'on ne tombe pas dans de la sensiblerie, sous peine de se disqualifier, professionnellement, mais aussi socialement (au plan des échanges qui relèvent de la sociabilité entre salariés) aux yeux des autres, et enfin, peut-être, vis-à-vis de soi-même, puisqu'il s'agit en somme d'encaisser, d'être un dur, d'être un « *bonhomme* ». Ainsi un agent confie-t-il lors de l'entretien collectif : « *Au début j'étais, pas bien, les six premiers mois je me suis même demandé si j'allais arrêter, et je me suis repris sur moi, j'ai dit écoute je vais faire plus de sport je vais faire plus ci et ça et, c'est bon après j'ai complètement zappé. Et, quand on voit tous nos collègues euh à côté rigoler, c'est bon au bout d'un moment on fait comme eux. Parce que justement après on se met à l'écart. Si on rigole pas comme eux, forcément au bout d'un moment va y avoir un lien qui va pas passer* ».

Les CF évoquent par ailleurs le dispositif de suivi psychologique qui avait été mis en place lors du drame des enfants du Drac, et pour celui du tunnel du Mont Blanc, en notant : « *On l'a refusé... Peut-être par fierté* », en tout cas avec le sentiment, officiellement, de « *ne pas en avoir besoin* », alors même qu'ils avouent avoir été de fait particulièrement touchés, affectés, perturbés, par ces événements.

---

<sup>27</sup> On peut aussi interpréter autrement l'expression « *on est blindé* », qui, même si ce n'est pas le sens que semble attribuer les salarié-e-s ici, fait référence à 'on est plein', 'on en a trop' (à gérer). Cette expression est en ce sens ambiguë et permet peut-être aussi de signifier, incidemment ou inconsciemment, combien ce métier est dur et qu'on est toujours à la limite d'ex/im-ploser. C'est ce qu'exprime notamment un salarié lorsqu'il dit : « *mon disque dur est rempli !* »

### ***Rester « humain »***

Il s'agit donc de se blinder et de faire preuve de détachement et d'objectivité pour être à même d'exercer son métier en bon professionnel, mais tout en sachant « *rester humain* ». Et nous allons voir que cela revient bien souvent à tenter de « *ménager la chèvre et le chou* », et expose les OPF à un dilemme qui, jamais résolu, les conduit à faire preuve d'une vigilance et d'une gymnastique devant leur permettre non pas seulement de trouver le « *bon équilibre* », mais de le maintenir/le réajuster si besoin sur la durée.

De fait, les salariés insistent sur le fait que, malgré le blindage, ils sont bel et bien humains, et ne sont jamais complètement insensibles à la détresse des gens : « *On n'est pas insensible quand même* », mais la chose n'est justement pas toujours simple à gérer émotionnellement, puisqu'on n'a « *pas de suivi, on le gère comme on peut.* » Un salarié ajoute : « *Quand vous perdez quelqu'un, on est comme les autres, si vous n'êtes pas sensible, c'est qu'il y a un problème, un manque...* », et note au passage, nous indiquant que sorti de la posture professionnelle et de la routine le rapport à la mort peut être particulièrement compliqué : « *Quand mon père est mort, j'ai pas pu l'embrasser. Pourtant c'est mon métier* ».

Dans la foulée de la discussion sur la nécessité de blaguer et de rire, nous avons eu une discussion sur la question de la relation de proximité/distance aux familles, et sur la manière de se positionner vis-à-vis de la peine des familles. L'un-e des salarié-e-s nous dira quelque chose comme : « *Il faut rester humain sans avoir le cœur trop sensible* », évoquant ensuite une collègue qui a fait 6 mois (intérim), qui pleurait tout le temps, prenait sur elle la peine des familles, et qui n'a pas pu continuer. De nombreuses anecdotes similaires nous ont été racontées. Dans la même veine, un agent notera par ailleurs : « *Non, mais je veux dire tu pourras pas rester dans ce travail en disant "ça fait de la peine ça fait de la peine"... Ça fait de la peine, mais t'es pas peiné comme quand t'es...* ». À ce propos, l'un des MC dira qu'il faut parvenir à garder une certaine distance, ne pas faire « *entrer* » la peine des familles en soi, et la « *ramener à la maison* ». Il leur arrive malgré tout (évidemment encore une fois, pour les cas d'enfants notamment...) d'être touchés, ou d'avoir les larmes aux yeux. Touchés par la situation, la peine des familles, les discours poignants des proches parfois, par le fait aussi de voir pleurer les proches, et particulièrement la détresse des plus jeunes. Par ailleurs, il leur est arrivé de perdre un proche depuis qu'ils travaillent là, et d'assister à la cérémonie donnée aux PFI. L'un d'eux dira qu'il a vu le lieu et les choses complètement

différemment, et que c'est probablement une des raisons pour lesquelles il comprend dans quel état peuvent être les gens en arrivant ici, ce en quoi ils peuvent être « *impressionnés* » (il utilisera ce terme à plusieurs reprises) et ce qui explique sa manière d'être attentif à ça, et d'essayer de rassurer les gens.

Il y a donc bien une forme de compassion - au sens étymologique de « souffrir avec » - qui s'impose parfois d'elle-même ; et un souci certain de l'humanité de l'accueil fait aux familles et à la peine des familles. Mais il y a une difficulté majeure qui tient dans le fait d'être suffisamment proche des familles pour assurer la dimension humaine du service, tout en restant suffisamment distant pour (continuer de) faire son travail correctement et pour préserver un minimum son intégrité morale, pour se protéger.

C'est ce dilemme, cette injonction paradoxale que l'OPF se fait à lui-même, on va y revenir ci-après, qu'expriment de manière condensée les expressions comme « *être humain sans avoir le cœur trop sensible* » ou encore, chez un agent : « *C'est pour ça on est humains aussi hein... Mais c'est vrai que, que nous-mêmes entre guillemets on se crée toujours un cœur de pierre, sans qu'il soit de pierre. Ça veut dire qu'il y a toujours une part de nous qui est humain mais sinon euh...* ».

À l'instar d'autres MC, CF, Agents et autres, l'un d'eux notera : « *Ce n'est pas notre rôle* » de pleurer avec les familles, d'être tristes avec les familles, et que de toute façon : « *Ce n'est pas ce que les gens attendent de nous* ». Ceci est en partie exact. Mais nous allons voir qu'il s'agit précisément de trouver la juste distance vis-à-vis des familles, le bon équilibre entre faire preuve de professionnalisme et faire preuve d'humanité, et que cela n'est pas toujours évident.

### *Ne pas devenir « fou » ?*

Il s'agit donc d'être professionnel, et pour cela de « *se blinder* », d'exercer son activité en mode routine, en mode « *bonhomme* » également, mais – et c'est là toute la difficulté, le nœud gordien du dilemme auquel le drame social du travail expose de façon particulièrement intense les OPF – il s'agit encore, sans quoi le travail perd son *sens* et sa *valeur*, objective et subjective, de rester « *humain* ».

Ressortie à de nombreuses reprises, l'utilisation de ce mot n'a rien d'anodin. Il faut prendre l'expression au sérieux. On prend, dans l'exercice de ce métier, comme on dit dans certains jeux vidéo ou jeux de rôle, des « points de folie », parce qu'on voit et qu'on fait ce que tout être humain normalement constitué a précisément tendance à fuir autant que possible : on a le sentiment, comme le notent certains agents, d'être un peu « fou », et de sortir d'une certaine façon de ce qui est précisément commun à tout un chacun.

Les premières sorties, levées de corps ou réquisitions, sur lesquelles on envoie les nouveaux sont vraisemblablement des moments qui viennent rappeler cette dimension du métier. Le gars expérimenté, nous disent les agents, qui « adore son métier », « est un peu fou », dans le sens où « ça lui fait rien », il fait ça comme quelque chose de tout à fait normal et basique, ce qui peut, de fait, parfois choquer le nouvel arrivant. C'est également l'image qui leur est renvoyée, et qui les interpelle, les fait réfléchir, lorsque des gens de l'extérieur leur demandent « Comment tu fais pour faire ce boulot ? » et que l'agent répond inévitablement à un moment ou à un autre : « C'est la routine ! » : « Justement pour les gens en face, ils doivent se dire, mais il est fou ce type ! Et, ouais je lui/me dis ben écoute je suis fou en fait ! Comme nous des fois on va chercher un train [On notera, au passage, la métonymie qui évacue le corps de la personne de l'histoire du train sous lequel il s'est jeté] on a l'adrénaline, donc on est tous contents d'y aller ! (Rires un peu gênés, mais il semble que les autres voient bien ce qu'il veut dire) Est-ce que c'est normal d'aller chercher quelqu'un qui s'est tiré une balle ou qui s'est jeté sous un train ?! Je sais pas euh... » Un collègue surenchérit : « C'est vrai que des fois comme on disait avec des collègues, quand y a une réqui, y a une... Et on est là « On veut le faire ! on veut le faire ! « on est excité de le faire alors que... Y a quand même quelqu'un qu'est mort... ».

Il faut donc souligner ici le double sens de l'expression « rester humain ». Il s'agit à la fois de rester sensible à la misère humaine, à la tragédie et à la souffrance de la mort, d'arriver à faire preuve d'une forme de compassion par rapport à la peine des familles, mais aussi de rester humain « pour soi-même », pour ne pas avoir l'impression – le mot n'est jamais lâché, mais c'est probablement l'idée –, d'être un *monstre* ou d'être réellement « fou ».

Car si se blinder permet d'exercer son métier en professionnel, le faire sans humanité, en mode strictement mécanique ou technique, est finalement à la fois : objectivement, une erreur fatale, puisqu'on rend (trop) visible le côté répétitif et basique du travail technique, et qu'on casse ainsi la solennité de l'événement et la dimension sacrée de la mort –, et, subjectivement, c'est-à-dire dire du point de vue de ceux qui l'exercent, le risque de perdre

le sens et la valeur du métier, et au final tout ce qui leur renvoie d'eux-mêmes une image positive, valorisante d'eux-mêmes en tant qu'OPF. Mais la limite est toujours susceptible d'être franchie sans trop s'en rendre compte, et l'OPF est ainsi toujours sur la brèche, funambule devenant maintenir l'effort et sa concentration pour rester à la « *juste distance* » de la peine des familles, et, sur le fil, au bon équilibre entre routine et humanité.

Il s'agit donc, posture professionnelle oblige, de se blinder : d'abord par la force de la routine, mais aussi parce que c'est finalement la seule manière de se protéger a minima. Un agent dit ainsi qu'au début il était « *trop proche des familles. Je me mettais trop à leur place* », mais que, hors cas d'enfants (qui sont heureusement relativement rares), et en dehors du fait, on l'a noté plus haut, qu'on ne se fait jamais vraiment aux odeurs de la mort, « *maintenant c'est la routine* ». Un autre agent s'empresse d'ajouter que c'est justement malgré tout un peu perturbant, que ce soit juste la routine, exprimant comme une forme de regret : « *On s'y fait trop facilement* ».

L'un d'entre eux évoque avoir été abordé par un homme qui se souvenait de lui parce qu'il était agent pour l'enterrement de son père. L'agent fait mine, par politesse, de se rappeler de cet homme, mais en fait il ne s'en rappelle pas. Ce qui vient souligner le fait que la dimension routinière et répétitive du travail n'est pas seulement à dissimuler aux yeux des familles, mais qu'elle peut également se présenter comme un problème du côté du prestataire : « *Mais le problème c'est qu'on en fait tellement aussi, que des fois on se rappelle plus. Entre guillemets c'est comme un vendeur de chaussures, il va avoir plein de clients il va te dire je peux pas euh...* » Son collègue surenchérit : « *C'est ça notre boulot je suis désolé ! On est un peu postier (il rit), postier on livre des... Je suis désolé, mais, c'est méchant à dire, mais, c'est comme ça, je le vois moi mon boulot, des fois t'as pas le temps de rester avec les gens tu prends un corps tu l'emmènes et puis voilà. Et tu fais ça toute la journée !* »

On remarque ainsi qu'ayant le sentiment d'avoir été trop proches des familles au début, ils se sont nécessairement attachés à poser des distances, mais qu'ils ont aujourd'hui parfois le sentiment d'en avoir mis « *un peu trop* » : « *Et là je suis complètement à l'opposé ! Mais là je suis à la limite là en fait. Moi je rentre chez moi, j'oublie complètement le boulot ! Mais c'est bien hein d'un côté, mais c'est vrai que c'est à la limite. (...) Mais après on s'y fait. Et c'est ça peut-être le problème ! C'est que, moi je m'y suis fait au bout de six mois, y en a qui vont s'y faire au bout d'un jour (...) Mais ouais moi je suis passé de l'extrême à l'autre. Au début c'était limite je pouvais pas voir de corps et maintenant...* ».

Tous les agents ne sont en l'occurrence pas d'accord sur ce point, mais certains pensent que le fait, par exemple, de suivre un bénéficiaire de A à Z, de la levée de corps jusqu'au cimetière en passant par la cérémonie, pourrait précisément rendre leur travail, à défaut de le rendre moins répétitif, moins impersonnel. Ainsi de cet échange à la fin de l'entretien collectif des agents : « *Mais justement, c'est pour ça que des fois faire la suite d'une personne que tu es allé chercher ça peut être pas mal... C'est apprécié quand l'agent est là à la civière puis à la cérémonie.* » Ce à quoi son collègue répond « *pas spécialement* ». Quand c'est possible tant mieux, quand ce n'est pas possible tant pis. Pour lui, être attaché à ça, c'est s'attacher (trop) aux familles, et il ne le souhaite pas. Ce qui fera dire au premier : « *C'est la famille qui s'attache à toi !* », et mettre en avant l'idée que suivre une famille du début à la fin est à la fois bien pour la famille, et bien pour l'agent, qu'il n'ait justement pas l'impression, troublante et malgré tout un peu désagréable, de juste aller chercher des colis, d'oublier du coup très vite le défunt qu'il est allé chercher deux jours avant.

De fait le blindage, le fait de se montrer « dur », et, honneur viril oblige, le fait de « faire les caïds », a ses limites, tant du point de vue de la qualité du travail, que du point de vue de l'impact du travail sur la vie personnelle, sur le moral, le psychique, voire la santé mentale. Un agent note ainsi, évoquant au passage un ami qui s'est mis à faire de terribles cauchemars à répétition après avoir cessé son activité d'agent, et nous indiquant donc que tout n'est pas aussi simple que ça :

« Mais après... Pour moi, les gens, qu'on décrit depuis tout à l'heure, les gens qui vont chercher les corps, qui s'en foutent entre guillemets, je pense ces gens-là en fait c'est pas qu'ils s'en foutent, c'est justement, ils se créent une grosse carapace, et le jour où ils arrêtent ! comme mon meilleur ami, ils vont être bouffés ! Et je pense que c'est ça. Ils se créent vraiment une bonne grosse carapace, ils font comme si de rien n'était, ils font les durs, mais en fait euh, le jour où ils arrêtent je pense ils vont y penser. On peut dire ce qu'on veut c'est des durs, etc., mais je pense que c'est une grosse carapace. Je pense les gens qui vont avoir les larmes aux yeux sur un enterrement, ils vont avoir plus de facilité à... à oublier, que les gens qui, qui font les caïds, entre guillemets. »

Il s'agit donc de préserver, d'une certaine façon, cette part de sensibilité et d'humanité, que d'une certaine façon tout pousse à euphémiser ou dissimuler, voire à refouler, car c'est précisément là que se joue et que se conserve précieusement le sens et la valeur subjectifs du travail :

« Et justement euh, dans ce boulot, tant que t'as encore on va dire entre guillemets de la peine par rapport, même si on se met pas à la place des familles hein, mais quand t'es touché encore par.. , que t'as envie de

faire bien les choses, que t'as envie de faire les trucs, eh ben tu te dis, tu peux continuer à faire ce travail, parce que tu te dis t'es pas inhumain enfin, parce que tu t'es pas créé justement la carapace pour éviter tout ça, mais une fois justement que ça te fait plus rien, oui ben aller voir les familles c'est pas grave tu leur parles d'une façon euh, eh ben c'est là où tu te dis, ou il faut changer de place dans ce travail, aller autre part dans les bureaux ici ou alors il faut arrêter. Moi ma ? c'est ça. Le jour où je me mettrai cette carapace et où je vais aller faire les civières je vais les trucs rapidement, les trucs, bâclés, je vais me dire faut que j'arrête. Parce que je me dis, ça veut dire que j'ai plus ma place dans le... Parce que, il faut quand même être humain avec les personnes donc euh... **Mmh, trouver le bon équilibre...** Voilà trouver le bon équilibre, il faut pas en faire trop, il faut pas en faire pas assez... »

### *Le « drame social du travail » aux PFI ou le dilemme prestataire/bénéficiaire*

Everett Hugues notait à quel point il est important, essentiel pour le prestataire de se montrer avant tout (et pour finir) « professionnel », « expert » - et insistait sur le fait que c'est ce qu'attendent en grande partie les bénéficiaires, ici les familles.

On l'a évoqué à plusieurs reprises, il s'agit pour les salariés d'être « *pro* », tout en s'attachant à cacher l'objectivité du professionnel (le point de vue distant, détaché, sur le problème à traiter) qui peut toujours, dans l'interaction aux familles, être perçue comme indélicate, insensible ou indifférente au sentiment d'urgence du bénéficiaire, ici au drame de la perte d'un proche et à la peine des familles.

Ce dilemme existe également du côté du bénéficiaire, qui attend une reconnaissance de l'importance de ce qu'il ressent, a besoin de sentir que son cas particulier représente autre chose qu'un seul cas parmi cent autres, mais qui sait que le prestataire, pour lui être utile, pour être professionnel et efficace et réaliser de manière optimale le service attendu, doit nécessairement être objectif, avoir l'habitude de traiter des cas similaires, et par là même agir de manière détachée :

« De plus, le bénéficiaire veut que son cas soit important pour l'autre protagoniste. Ainsi, lorsque vous devez subir une opération, vous voulez que le médecin accorde à votre cas une réelle attention. Mais en même temps vous voulez qu'il soit objectif, et vous voulez qu'il soit compétent. Mais pour un chirurgien, la seule manière d'être compétent est de faire beaucoup d'opérations. Plus il fait d'opérations, plus votre cas apparaît infime dans l'ensemble de la série. Le chirurgien est alors objectif, et vous risquez de penser que votre cas ne représente rien pour lui. Voilà le dilemme : si le chirurgien n'avait pas fait suffisamment d'opérations pour être à même de faire du bon travail, vous ne voudriez pas que ce soit lui qui vous opère. En même temps, vous trouvez suspecte cette objectivité qui ne fait aucun cas de votre sentiment d'urgence. Nous sommes sans cesse pris dans ce dilemme. Nous voulons que le médecin s'attache à notre cas, et pourtant nous savons que, s'il s'y attachait trop, il ne nous serait d'aucune utilité. »

On a effectivement retrouvé ces considérations dans le cadre des entretiens réalisés avec les familles. Nous avons volontairement choisi ici de présenter deux points de vue sensiblement différents sur la question.

Monsieur Z est « *pleinement satisfait* » du service fourni par les PFI. Lorsqu'on l'interroge sur d'éventuelles améliorations à apporter, il note : « *Non, franchement je vois pas. Il faudrait vraiment être difficile pour euh, ou voilà avoir vraiment un sens très critique pour dire voilà il faudrait améliorer ça. Moi j'ai été pleinement satisfait, donc ça me convient parfaitement. J'aurais une autre cérémonie à faire ou un autre décès dans la famille j'hésiterais pas une seconde quoi hein. (...) Ah oui, oui ! Je cherche même pas à comprendre quoi hein c'est...* » Expliquant les raisons pour lesquelles il est satisfait, il soulignera une juste combinaison de ce qui relève du professionnel et de ce qui relève de l'humain, et insistera sur le fait que ce qu'on attend malgré tout et dans tous les cas ce sont « *des gens qui soient au-dessus du problème* » (donc « *objectifs* », en partie « *détachés* » de « *l'urgence du bénéficiaire* »...), « *ben, des professionnels ! voilà ce qu'on demande* » :

« Je veux dire y a un service, et y a, eh ben c'est chaleureux également, y a une chaleur humaine, les gens, bon ben voilà hein. C'est ce qu'on attend. Enfin c'est ce que moi j'attends de ce genre de service. (...) on est pas forcément au maximum de nos moyens dans ces moments-là, et là on sent qu'y a un soutien au niveau des démarches, etc., on sent que eux, ils vont rien zapper quoi, ça va se faire euh, ça va se faire correctement quoi. (...) on peut s'appuyer sur eux, y a une bonne prise en charge. (...) C'est pas des gens qui pleurent avec nous, c'est des professionnels malgré tout, mais on sent, on sent qu'on peut compter sur eux, et c'est très important. **Mmh, leur rôle est pas forcément de pleurer avec nous euh...** Voilà. Voilà. Au contraire ! Au contraire, on veut des gens qui soient au-dessus du problème et euh, eh ben des professionnels ! voilà ce qu'on demande. Voilà. »

Les choses sont un peu différentes chez Madame X, pour laquelle la dimension humaine, le côté « *soutien* » aurait pu être davantage appuyé.

« Ils ont fait leur rôle. Mais nous soutenir... Je sais pas... (...) Ils ont fait leur boulot, leur boulot était bien fait, plus ou moins, mais ça va pas jusqu'à, soutien non. Bon j'étais bien entourée de tout le monde, mais dans certaines familles, y aurait eu besoin de soutien. Parce que moi je voyais des personnes pleurer dans les portes à côté-là des salons... Je voyais ça pleurait ça pleurait dans les couloirs... Peut-être là y aurait eu besoin de quelqu'un qui vienne... Bon nous on pleurait à l'intérieur, mais c'est vrai qu'il y a des familles qui sont beaucoup plus expansives quoi... Et là je me disais purée euh... Il y avait beaucoup de pleurs, et, entre eux quoi, je veux dire y avait personne un peu pour dire, soulager un peu cette peine... Alors est-ce que c'est leur rôle est-ce que c'est pas leur rôle, ça je ne sais pas. Enfin nous on nous a dit "numéro untel" on y est allé, non non de ce côté-là y avait pas de soutien. On a rendu les clés au bureau... Non c'était, très personnel (Elle veut donc dire "impersonnel") C'est vous qui allez revenez... Pas trop de suivi. »

À l'instar de ces extraits d'entretien, les familles comprennent donc généralement bien, depuis leur point de vue, les tensions et les ambiguïtés que traversent les OPF<sup>28</sup>.

### *Accueillir, accompagner, personnaliser*

Nous espérons l'avoir démontré tout au long de ce rapport, être opérateur de rite funéraire aujourd'hui est un véritable défi. Dans un contexte notamment de sécularisation, d'émergence d'un marché du funéraire ouvert à la concurrence depuis 1993, et plus largement d'une professionnalisation des métiers de la mort, et d'un retour des familles au premier plan avec la personnalisation des obsèques, les funérailles revêtent toujours autant d'enjeux sociaux et symboliques : faire disparaître le corps, officier le rite, place prégnante dans le « début » du processus de deuil.

C'est un constat partagé aujourd'hui, les OPF sont les acteurs majeurs des funérailles. Véritables producteurs/faiseurs de rite, ils ont progressivement compris le besoin de personnalisation émanant des familles, mais restent encore en questionnement sur comment les accompagner. À la fois signe de distinction et de plus-value (entre eux et aux yeux des familles) et préoccupations sincères pour les familles et leurs vécus, la personnalisation est aujourd'hui le maître mot des changements structurels et organisationnels des OPF, et les PFI ne font pas exception.

La personnalisation cristallise les contraintes, les problématiques et les tensions qui structurent le métier, mais aussi les conditions à partir desquelles ce métier continue de se construire, de se questionner, d'évoluer, de se redéfinir. Dynamiques d'une profession et d'une éthique de la profession toujours *in process*, les OPF sont poussés à redéfinir leurs priorités au regard des demandes des familles qu'il faut accompagner et « satisfaire ». Cela nécessite une adaptation certes structurelle et organisationnelle, mais aussi relationnelle aux familles. C'était tout l'enjeu, selon nous, d'une enquête sur l'accueil des familles : comment être en lien avec les familles et les proches et comment les comprendre pour (mieux) les accompagner et les satisfaire, pour se démarquer des autres concurrents et marquer la différence d'un service public.

---

<sup>28</sup> Par contre, il est notable qu'elles n'observent pas (encore ?) de changements significatifs depuis la venue de la nouvelle direction, soulignant en creux que les salarié-e-s ont su prendre sur eux pour accompagner au mieux les familles, qu'elle que soit le contexte interne de l'entreprise.

## **Des préconisations pour quoi faire ?**

Nous avons observé des salarié-e-s investi-e-s dans leurs activités respectives et soucieux/ses des familles et qui, en fonction de leurs statuts dans l'entreprise et de leur personnalité, adaptent leur posture professionnelle face aux familles et leurs proches. Selon nous, la diversité des salarié-e-s et leurs manières d'être en lien avec les familles constituent donc une richesse dans l'accueil et l'accompagnement général aux PFI.

Nous ne cherchons donc pas à homogénéiser les pratiques ni à protocoliser à tous les échelons de l'entreprise. La direction ne nous a d'ailleurs pas missionnés pour un audit ni pour évaluer les pratiques. Au contraire, nous avons cherché à comprendre afin d'apporter des outils de réflexivité aux salarié-e-s et à la direction. Les pistes de préconisation présentées ici émanent donc d'une volonté d'alimenter la réflexion en cours et de participer à une démarche générale d'évolution des PFI.

Rappelons que ces pistes de préconisations n'ont de sens que si elles sont partagées par un ensemble conséquent de salarié-e-s des PFI et qu'elles ont été rédigées volontairement pour être discutées. Elles sont donc amendables, contestables, modifiables et reformulables en vue de leur mise en œuvre à court, moyen et/ou long terme.

## **Préconisations**

### **1.- Culture d'entreprise : penser collectivement l'accueil et l'accompagnement**

#### Constats

- Connaissances partielles, voire trop partielles, des activités des différents services
- Entreprise plutôt masculine et hiérarchisée
- Besoin d'améliorer les transmissions d'informations (carnet de liaison...)
- Parcours des défunts bien identifié, parcours des familles à travailler
- Parcours du dossier administratif et financier plutôt méconnu par l'ensemble des salarié-e-s

Préconisations :

- Se former entre pairs : par salarié-e-s, deux journées par an dans deux services différents = « *vis ma vie de..* ”
- Encourager la formation continue et les mobilités en interne
- Encourager l'emploi d'hommes à l'accueil et de femmes en maîtres de cérémonie
- Formaliser/schématiser le parcours des familles afin de mieux l'identifier en interne et expliciter les étapes aux familles (se repérer, savoir ce qu'il va se passer, qui elles vont rencontrer, etc.)
- Penser des temps et des espaces de travail en commun (inter-services) sur le parcours du défunt et celui des familles
- Idem pour le parcours du dossier administratif et financier

## **2.- Culture du funéraire : (re) donner du sens à son activité**

Constats :

- Manque de connaissances et de savoirs généraux des salarié-e-s sur le monde du funéraire et du deuil au sens large (PF, rites, religions), et d'intérêts pour les apports des sciences humaines (philosophie, psychologie, sociologie, histoire, etc.)
- Peu, voire aucune information locale sur les lieux et personnes ressources et les questions liées aux obsèques, deuil, association de soutien, etc.

Préconisations :

- Formation (intra et inter) sur la culture du funéraire au sens large
- Participation à des conférences, colloques, journées d'étude, recherches
- Veille collective sur les études et travaux en lien avec le monde funéraire et réflexions à leurs modalités de transmission aux salariés (temps d'échanges, séminaires, newsletters, etc.)
- Penser un espace de documentation et de ressources disponibles pour les salarié-e-s et les familles (espaces physiques et numériques)

### **3.- Des métiers de la relation : ce que le travail fait aux salariés**

Constats :

- Presque aucune formation au métier de la relation. Seule l'expérience soutient les salarié-e-s, ce qui peut les placer dans une insécurité et/ou un besoin constant de savoir s'ils/elles font bien leur travail
- Repérage de pratiques et de comportements qui font soupape et permettent de tenir (rire, échanger avec collègues et/ou conjoint-e-s, faire du sport, mais aussi s'isoler, ne pas supporter le contact avec des gens, consommer certains produits)
- L'analyse de la pratique met du temps à être identifiée comme un outil de travail et pas comme une honte ou un signe de faiblesse, alors qu'elle est présente chez les policiers, les pompiers ou les soignants

Préconisations

- Former les salarié-e-s (en intra et inter) à la relation, qu'est-ce qu'accompagner des publics dans ces situations particulières ? Qu'est-ce que l'empathie ? la bonne/juste distance ?
- Encourager l'échange sur les pratiques comme l'analyse des pratiques, mais aussi les occasions de travailler plus entre services (formations, projets, conférences, etc.)
- Identifier collectivement les outils existants qui permettent de séparer vie personnelle et professionnelle (importance des seuils, ritualiser l'entrée et sortie du travail, se changer/se doucher, etc.)