

I don't want your services! How to manage communication for a taboo product: The case of funeral services.

Abstract : The funeral services market is a sector that has received little attention in communication studies. Communicating about these services faces significant cultural taboos. Funeral companies must contend with the strong emotional challenges their clients face, who are often poorly informed and in a state of distress. The purchase of funeral services is inevitable but undesired, and must be made within a very short timeframe. Traditional communication strategies are not applicable in such a market. Brand image is central to these services. Kapferer's brand prism is used to measure the image perceived by clients and the identity projected by companies. While companies tend to focus on aspects such as culture and technical expertise, clients are more sensitive to human relationships and proximity. This gap highlights the need to adjust communication strategies in order to build trust and emphasize ethics, while remaining attentive to the emotional needs of families.

Key words : Brand identity, brand prism, taboo communication, funeral services.

Bourliataux Jeanne, Master Marketing des services, IAE de Tours jeanne.bourliataux@etu.univ-tours.fr

Bourliataux-Lajoinie Stephane, Conservatoire National des Arts et Métiers, CNAM-Paris, laboratoire Lirsa/Irgo, stephane.bourliataux@lecnam.net

Vaziri Tannaz, IAE de Tours, laboratoire Vallorem tannaz.vaziri@univ-tours.fr

Petitpretre Benoit, Conservatoire National des Arts et Métiers, CNAM-Paris, laboratoire Lirsa/Irgo benoit.petitpretre@lecnam.net

Je ne veux pas de vos services ! Comment gérer la communication d'un produit tabou : le cas des pompes funèbres.

Résumé : Le marché des pompes funèbres est un secteur peu étudié en communication. La communication autour de ces services se confronte à un tabou culturel fort. Les sociétés de pompes funèbres doivent faire face à des contraintes émotionnelles importantes pour leurs clients, souvent mal informés et en situation de stress. L'achat des services funéraires est inévitable, mais non désiré, et doit être fait dans des délais très courts. Les stratégies de communication habituelles ne sont pas utilisables sur un tel marché. L'image de la marque est centrale. Le prisme de la marque de Kapferer est utilisé pour mesurer l'image perçue par les clients et l'identité projetée par les entreprises. Tandis que les entreprises se concentrent sur des dimensions comme la culture et la compétence technique, les clients sont plus sensibles aux relations humaines et à la proximité. Ce décalage souligne l'importance de réajuster la communication pour renforcer la confiance et l'éthique, tout en restant sensible aux émotions des familles.

Mots clés : Identité de marque, prisme de la marque, communication taboue, pompes funèbres.

Introduction

Le marché de la mort, un véritable enjeu marketing au XXIème siècle

Le marché de la mort est un marché très sensible et mal connu dans lequel le consommateur a rarement une expérience d'achat antérieur. Cela pose des multiples problèmes : celui du choix d'un prestataire lorsque le consommateur se trouve en situation d'avoir besoin d'une société de pompes funèbres ainsi que celui de la perception du service et de son coût.

C'est un marché important en France avec environ 600 000 décès en France en 2023 et 9800 entreprises agréées¹, il est néanmoins très peu abordé en marketing. La Revue Française de Gestion a proposé en 2017 un numéro spécial « La mort est mon métier ». Dans l'introduction Bornarel & Delacour (2017) présentent plusieurs points qui nous ont servi à bâtir l'étude : « Il y a un avant, un pendant et un après. La mort peut alors s'anticiper, s'accompagner, et faire l'objet d'une mémoire. La mort devient un phénomène pluriel et le catalyseur d'un ensemble d'activités humaines, sociales et économiques. ». Cette recherche s'interroge sur la formation de l'image de marque d'une entreprise de pompes funèbre. La gestion de l'image de marque est fondamentale car c'est un des rares moyen de promotion socialement acceptable pour mettre en avant ce type d'entreprises. Mais la communication de ce genre d'activité se heurte frontalement à la perception culturelle de la mort. Selon Dobscha (2015), la mort est un sujet que les sociétés contemporaines préfèrent ignorer, et cette réticence à discuter de la finitude humaine complique la tâche des entreprises qui doivent communiquer sur des services liés aux funérailles. De même, Canning et Szmigin (2010) notent que la société contemporaine a développé une sorte de déni autour de la mort, exacerbant les problèmes de communication pour les entreprises du secteur.

Dans les cultures judéo-chrétiennes, la perception de la mort est tellement taboue qu'il est impossible d'utiliser les stratégies de communication ou de promotion que l'on applique pour les produits de consommations courante. C'est donc un défi important que de comprendre comment communiquer pour le seul service qui concerne absolument tout le monde, dont l'achat est à la fois inévitable mais imprévisible et sur lequel on ne peut quasiment pas communiquer !

Revue de littérature

A rebours d'un marketing qui se donne pour objectif de créer des expériences pour le consommateur qui repose souvent sur les émotions, le marketing de service funéraire doit lui composer avec celles de ces clients dans un difficile exercice d'équilibre. Dans un premier temps nous reprenons la littérature autour du service funéraire avant de voir la littérature autour du prisme de la marque.

Comportement du consommateur et achat de service funéraire.

Pour ce type d'achat, le consommateur est dans une situation particulière, qui correspond à une demande négative (Kotler, 1973) ou encore comme un service non désiré (unwanted service) Korai & Souiden, (2017), Korai & al. (2022). Dans le cas où le client doit recourir à un service funéraire, il a rarement pensé à s'informer sur les produits, les services ou les prix avant d'être confronté à un achat. Deuxièmement, l'achat est inévitable, bien que le client ne se sente pas concerné et ne désire pas l'achat. Troisièmement, l'achat

¹ Sources rapport 2024 Conseil national des opérations funéraires.

doit se faire dans un délai très court la plupart du temps sans anticipation. Enfin, le contexte émotionnel est très fort et perturbe la capacité du consommateur à réfléchir et donc à comparer les prix ou les prestations. Nous ajouterons à cette définition un élément important, issu de nos entretiens, en précisant que le consommateur n'a pas souvent le réflexe ou l'idée d'aller comparer les prix chez différentes entreprises funéraires, en demandant plusieurs devis. Le contexte émotionnel fort de ce type de situation est très important car il a tendance à diminuer la capacité de réflexion du client. Il est donc très important qu'il soit aidé par un professionnel (Korai & Souiden, 2017). Il a ainsi tendance à déléguer l'organisation par manque de connaissance, d'expérience et surtout par rejet de la situation à laquelle il fait face. Le rôle de conseil des agents funéraires est donc très important. Cet état émotionnel a un impact sur toutes les étapes du comportement du consommateur en deuil (Aoun et al., 2019). Il est très difficile pour l'entreprise de « jouer sur le bon registre de compassion sans tomber dans un pathos exagéré et contreproductif d'un point de vue commercial » (Trompette & Boissin, 2000). Le marché est asymétrique car les consommateurs n'ont généralement pas d'expérience de consommation dans ce secteur, ni de prix de référence pour ce type de prestation. La communication est complexe car malgré une absence de réglementation sur la publicité des pompes funèbres (contrairement à certains secteurs comme l'alcool ou le tabac), il est difficile d'utiliser les méthodes classiques de promotion prix, produits ou encore le CRM pour contacter les (futurs) clients

C'est pour éviter cette gestion émotionnelle forte que les contrats obsèques connaissent un succès croissant (Kopp & Pullen, 2002). Ces derniers ont montré que l'achat d'un contrat d'obsèques diminue l'anxiété du consommateur face à la mort. Comme les outils de communication usuels se heurtent au tabou de la mort, les entreprises de pompes funèbres ne peuvent utiliser les stratégies classiques de publicité sur leur produits ou d'offres promotionnelles pour prospecter. C'est un marché a priori captif : tous les individus sont ou seront confrontés à l'organisation d'obsèques pour l'un de leur proche ou pour eux-mêmes. Malgré un secteur peu connu par beaucoup, il est devenu très compétitif. Le service renvoie le consommateur à sa propre mort, c'est ainsi un achat non désiré, dans tous les cas de figure.

Le contexte émotionnel et la pression temporelle pour cet achat vont venir perturber la capacité de compréhension et d'analyse du consommateur. Ainsi, il est important de travailler en amont sur la confiance que le client pourra avoir envers l'entreprise de pompes funèbres. La gestion d'une image de marque forte basée sur l'éthique, le respect du défunt et des familles ainsi que l'appartenance locale est le point d'ancrage de la communication utilisée.

Mesure de l'image de marque et prisme de la marque

Manceau & Tissier-Desbordes, (1999) indiquent que « la mort est encore plus taboue que le sexe en communication ». Dans leur étude, une variable semble particulièrement importante pour communiquer sur la mort : l'importance de la génération d'appartenance. Elle semble être le premier facteur divergeant de la perception d'un message tabou. Les auteurs montrent que les personnes âgées (plus proche de leur décès) perçoivent comme bien plus choquantes les campagnes faisant référence à la mort que les jeunes. Ils comparent notamment cela à d'autres sujets généralement tabous comme la souffrance et le sexe (Manceau & Tissier-Desbordes, 1999) cependant la mort reste le sujet le plus rejeté dans la communication notamment par la tranche d'âge de 35 ans et plus. Il est donc fondamental ici de mesurer l'image de marque des entreprises de pompes funèbres.

Kapferer (2012) propose une approche holistique qui permet de capturer à la fois

l'identité interne (comment la marque se perçoit) et l'image externe (comment elle est perçue par les consommateurs), offrant ainsi un modèle complet pour la gestion de la marque. Janonis et al. (2007) ont montré que ce modèle permet d'analyser de manière fine les composantes identitaires d'une marque et de mieux comprendre les décalages entre l'image projetée et l'image perçue.

L'un des grands avantages du modèle est sa capacité à offrir une compréhension multidimensionnelle de la marque. Contrairement à d'autres cadres qui se concentrent uniquement sur les aspects visuels ou émotionnels de l'image de marque, le prisme de Kapferer capture également les relations sociales, les valeurs culturelles et la personnalité de la marque. Kapferer (2008) souligne que cette approche permet une analyse complète des forces et des faiblesses d'une marque. Le second intérêt à l'usage de cet outil est sa capacité discriminante entre l'image voulue et l'image perçue. Knappe et Lundell (2011) ont appliqué ce modèle pour évaluer l'écart entre l'identité et l'image de la ville de Gothenburg dans le cadre d'un festival annuel. Ils ont pu identifier les éléments identitaires qui résonnaient le plus auprès du public, mais aussi les incohérences qui affectaient l'image globale de la ville.

Ponnam (2007) a utilisé le prisme de la marque pour comprendre comment la marque Kingfisher avait réussi à aligner son identité sur son image publique, en particulier dans un marché hautement compétitif comme celui des boissons alcoolisées. Cette analyse a montré que le prisme de Kapferer est particulièrement efficace pour identifier les éléments émotionnels et culturels qui sont au cœur de la stratégie de marque. Cette approche discriminante et la possibilité d'identifier les facteurs émotionnels et culturels d'une marque nous a semblée particulièrement bien adaptée au cas des pompes funèbres.

Méthodologie

La collecte des données a été faite en juin et juillet 2024. Elle comprend deux séries d'entretiens, une première concerne les professionnels du secteur et la seconde des consommateurs.

Cinq interviews de professionnels ont été faits auprès de dirigeants de société de pompes funèbres indépendantes. Le guide d'entretien abordait notamment la perception du métier d'entrepreneur de pompes funèbres et la stratégie de communication de l'entreprise. Une partie du guide s'attachait à mettre en avant la mesure des dimensions du prisme de la marque tel que proposé par Kapferer.

Dans un même temps 17 entretiens ont été réalisés auprès de consommateurs. Du fait du thème de recherche il n'a pas été possible d'interroger des consommateurs récents des services de pompes funèbres. Notre contrainte était d'avoir des répondants de plus de 35 ans pour pouvoir interviewer la partie de la population la plus négativement sensible à la publicité sur les pompes funèbres et la plus à même d'utiliser les services de ce type d'entreprise (Manceau & Tissier-Desbordes, 1999).

Lors des interviews les 6 dimensions du prisme ont été abordées et il a été demandé à chaque participant d'évaluer sa perception sur une échelle note de 1 à 5. Les scores moyens de chaque échantillon ont été calculés et présentés sous forme de graphique type radar. Vu la faible taille de l'échantillon il n'a pas été pratiqué de test complémentaire de type corrélation entre les dimensions.

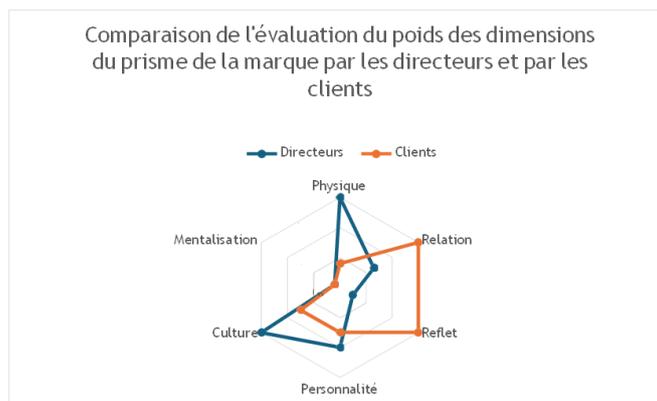


Figure 1- Comparaison des prismes de la marque vue par les dirigeants et par les clients.

Discussion

Il est intéressant de constater que les directeurs d'entreprises de pompes funèbres mettent en avant dans leur image de marque les dimensions culture et physique. Cela se traduit par un travail sur les logos avec des symboles d'éternité, de renouveau ou encore de nature. Un flocage des véhicules, des uniformes, une charte graphique cohérente et multisupport. Ils mettent aussi en avant la culture de l'entreprise avec des phrases fortes comme « au service des familles depuis 4 générations », « une famille au service des familles ». Ces éléments montrent le lien fort qu'ils souhaitent mettre en avant.

A contrario, les clients semblent très sensibles aux dimensions reflet et relation. La dimension reflet recouvre les éléments de proximité géographique et de reconnaissance locale. On retrouve également la relation de la perception du prix des obsèques mais aussi le côté démonstratif de la cérémonie avec les véhicules de luxe, le fait que ce soit une entreprise bien connue et reconnue comme étant haut de gamme, ou au contraire, l'image d'une cérémonie « low cost » pour des clients qui ne veulent pas dépenser plus que nécessaire. Cette dimension est importante car elle conduit à communiquer sur le prix des obsèques et elle est à l'origine d'une pratique de plus en plus répandue sur les sites web des entreprises de pompes funèbres : le devis en ligne.

Enfin la dimension relation est très importante pour les clients, elle conduit à mettre en avant les services de l'entreprise non seulement dans son cœur de métier mais aussi au niveau sociétal de l'entreprise (son engagement local dans les mécénats, sa politique RSE...).

Nous précisons ici notre analyse pour les deux points perçus comme les plus importants par les clients et ceux mis en avant principalement par les directeurs de sociétés.

Pour les clients les dimensions relation et reflet sont les plus importantes dans la perception de l'image de la marque. La dimension relation correspond à l'image que l'entreprise veut envoyer à ses clients. Dans le cadre des pompes funèbres, le message est avant tout de rassurer les familles. Comme l'ont montré Korai & Souiden (2017), ce marché est à demande négative, les familles sont dans un état émotionnel fort qui les empêche d'avoir un processus de réflexion classique pour l'achat d'un service. Il faut donc que l'entreprise de pompes funèbres accompagne les familles pour les aider à gérer les contraintes liées au décès. Ici nous retrouvons un travail sur les textes présents sur le site internet et sur les réseaux sociaux. Nous retrouvons régulièrement des éléments comme « au service des familles depuis X années », « à votre écoute 7j/7 et 24h/24 », « parce que le décès d'un proche ne prévient pas », « à vos côtés dans l'organisation d'un dernier

hommage ». La dimension reflet renvoie aux clients l'image qu'ils se font de l'entreprise. C'est une étape délicate, car il faut à la fois répondre aux « clichés » auxquels les clients s'attendent tout en évitant de s'enfermer dans ces derniers. C'est également le moment où l'entreprise peut mesurer l'écart entre l'image qu'elle veut donner et la perception qu'en ont les usagers. Il est donc important de correspondre en partie à l'image attendue tout en rectifiant certaines erreurs. Dans le cadre des pompes funèbres, c'est l'élément sur lequel les entreprises peuvent jouer pour « casser » l'image négative de la profession tout en renforçant leur image de marque. Les entreprises vont utiliser prioritairement la proximité géographique ou l'existence depuis plusieurs générations. Il faut renforcer l'image de « valeur sûre » pour le client qui décide de faire appel à cette entreprise. Nous constatons ici l'importance donnée par les clients aux relations « humaines » dans le cadre du décès. Cela renforce le lien affectif entre les clients et la société et le besoin d'une communication rassurante et « humaine ».

A l'opposé les dirigeants de société axent principalement leur communication sur les dimensions physique et culture qui sont d'après eux les plus importantes. Cette première dimension mise avant renvoie à l'approche organisationnelle des obsèques. Elle met en avant le professionnalisme de la société. Elle a pour but non seulement de rassurer les clients mais aussi d'expliquer de manière acceptable les différentes étapes que les familles vont devoir gérer. C'est notamment ici que sont présentées les questions des soins de conservation, du choix du cercueil ou encore des démarches administratives, toute une série d'éléments qui ne sont pas connus des clients. La dimension culture fait référence à l'adaptation culturelle liée au décès, elle peut être soit basée sur une approche religieuse ou plus classiquement mettre en avant les fondamentaux comme le respect des défunts. Il est à noter qu'une partie de la communication basée sur la dimension culture ouvre vers de nouveaux usages. Deux sociétés interrogées mettent ainsi en avant un livre d'obsèques en ligne, la rediffusion en streaming de la cérémonie ou encore une application mobile dédiée au suivi de l'évolution de l'organisation à l'image de celles proposées par les organisateurs de mariage. Nous constatons ici un équilibre délicat dans la communication des entreprises, ces dernières centrent le message sur la compétence technique et sur la dimension culturelle de leur métier.

Conclusion

L'objectif de cette première recherche était de comprendre comment gérer l'image d'un service tabou, dans le cas particulier des entreprises de pompes funèbres. Cette communication ne peut pas s'appuyer sur les stratégies classiques aucun client n'ayant envie d'entendre parler de sa mort, de la mort d'un proche ou encore du prix des obsèques. Cependant, c'est un marché « captif », qui concerne tout le monde.

L'utilisation d'une mesure de l'image proposée par les entreprises et la comparaison avec celle perçue par les clients permet de montrer le décalage dans les axes de communication. Le prisme de Kapferer est souvent critiqué notamment pour sa mauvaise adaptation à des secteurs dans lesquels l'image évolue très vite (Viot (2011) ou encore pour sa mesure souvent complexe et trop générique (Roy et Banerjee (2014) ; Mahdi et al. (2015)). Nous estimons que dans notre cas d'étude, la stabilité de la perception de l'image des pompes funèbres et la mesure via des interviews permet d'obtenir une première comparaison de la perception des clients et des directeurs. Cette phase permet d'ores et déjà de proposer des améliorations de communication. Ces dernières ont été présentées aux entreprises qui ont acceptées de participer à l'étude. Une nouvelle phase de recherche, quantitative et plus large, permettrait de confirmer les pistes de recherches présentées telle que la sous-utilisation des dimensions relation et reflet dans la communication.

Bibliographie

- Adler, M. R. (2022). Brand analysis of Ferrari using Kapferer's brand identity prism model. *Organizational Behaviour and Leadership*. Press.mater.uni-mate.hu.
- Aoun, S. M., Lowe, J., Christian, K. M., & Rumbold, B. (2019). Is there a role for the funeral service provider in bereavement support within the context of compassionate communities? *Death Studies*, 43(10), 619-628.
- Bornarel, F., & Delacour, H. (2017). « La mort est mon métier ». *Revue française de gestion*, 262(1), 67-71.
- Canning, L., & Szmigin, I. (2010). Death and disposal: The universal, environmental dilemma. *Journal of Marketing Management*.
- Dobscha, S. (2015). *Death in a consumer culture*. Routledge.
- Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of brand identity and image. *Engineering Economics*. Ceeol.com.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking (5th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Knape, E., & Lundell, H. (2011). The brand identity and brand image of Gothenburg: A case study of Way out West. University of Gothenburg. Gupea.ub.gu.se.
- Kopp, S. W., & Pullen, B. K. (2002). Death attitudes and consumer behavior: Purchasing "end of life" goods. American Marketing Association. Conference Proceedings, 13, 273.
- Korai, B., & Souiden, N. (2017). Rethinking functionality and emotions in the service consumption process: The case of funeral services. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 247-264.
- Korai, B., Ouellet, C., Cloutier, J., 2022. What Are These Strange Things Called Emotions? An Analysis of Service Interactions in the Funeral Industry: Issues, Implications, and Future Research Directions. *Services Marketing Quarterly* 43, 183–205
- Kotler, P. (1973). The major tasks of marketing management. *Journal of Marketing*, 37(4), 42–49
- Mahdi, Z., Mobarakabadi, H., & Hamidi, K. (2015). Brand identity and its models. *AMIEMT Journal*. Scholar.archive.org.
- Manceau, D., & Tissier-Desbordes, É. (1999). La perception des tabous dans la publicité: L'impact des variables socio-démographiques. *Décisions Marketing*, 16(1), 17-23.
- Ponnam, A. (2007). Comprehending the strategic brand building framework of Kingfisher in the context of brand identity prism. *The Icfai Journal of Brand Management*. Researchgate.net.
- Roy, D., & Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: A quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*. Emerald.com.
- Trompette, P., & Boissin, O. (2000). Entre les vivants et les morts: Les pompes funèbres aux portes du marché. *Sociologie du travail*, 42(3), Article 3. <https://doi.org/10.4000/sdt.37006>
- Viot, C. (2011). Can brand identity predict brand extensions' success or failure? *Journal of Product & Brand Management*.