BRIANNE HUGUERRE-COUSIN
MATTHIEU SLISSE

LES CHAROGNARDS

Pompes funèbres

Enquête sur le business de la mort

Seuil

LES CHAROGNARDS

BRIANNE HUGUERRE-COUSIN
et MATTHIEU SLISSE

LES CHAROGNARDS

Pompes funèbres, enquête sur le business de la mort

ÉDITIONS DU SEUIL
*57, rue Gaston-Tessier, Paris XIX^e^*

ISBN 978-2-02-159774-5

© Éditions du Seuil, octobre 2025

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

AVANT-PROPOS

Le 31 août 2024, Annie Gérôme vit ses derniers instants. Victime de problèmes cardiaques, elle est d'abord emmenée aux urgences de Montluçon (Allier), avant qu'un hélicoptère ne la conduise à l'hôpital de Vichy. Elle y décédera à 81 ans. « Ça faisait cinquante-huit ans qu'on était mariés, soixante ans qu'on se connaissait. On ne raie pas soixante ans de vie commune comme ça », raconte avec émotion son mari, Claude.

Lorsque le corps sans vie de son épouse a dû être rapatrié à Montluçon, leur ville de toujours, « il a fallu qu'on se débrouille », se souvient l'octogénaire. Alors que l'hélicoptère qui avait transporté Annie à Vichy était pris en charge par la Sécurité sociale, sa famille a dû, à ses frais, missionner une entreprise de pompes funèbres privée pour pouvoir l'enterrer dans sa commune de résidence. « Ils nous l'ont ramenée, ça nous a coûté 450 balles. Pour faire 70 kilomètres. »

Claude Gérôme, encore en plein deuil, reste dans l'incompréhension la plus totale. « On ne paie pas quand

on part à l'hôpital, ni quand on en revient vivant. Mais si on revient avec les deux pieds devant, c'est une autre histoire », constate-t-il, incrédule. Ce qu'il a brutalement découvert, c'est qu'en France, un malade est un patient… et un défunt est un produit marchand. Tout ce que vous lirez dans ce livre part – et dérive – de là. Ce n'est ni une erreur ni un dysfonctionnement. C'est un choix, inscrit comme tel dans la loi.

Aux côtés des télécoms, de l'électricité ou encore de la gestion de l'eau, l'organisation des obsèques est qualifiée de service public « industriel et commercial », autrement dit « concurrentiel ». Les conséquences ? Elles sont glaçantes. Ce livre s'attache à les décrire avec minutie, mais les voici déjà d'une phrase : il existe une *industrie du chagrin*, et elle a de beaux jours devant elle.

Dépense contrainte, clients captifs

Il faut rappeler d'emblée le caractère ô combien singulier des dépenses funéraires. L'endeuillé, que l'on est forcé d'appeler client, est captif. Les obsèques comptent en effet parmi les dépenses parfaitement obligatoires. On ne pousse pas la porte d'une agence de pompes funèbres parce qu'on le veut mais parce qu'on le doit.

Éprouvés par le deuil, parfois en état de choc lorsque le décès survient de manière parfaitement inattendue, et pressés par le temps, les proches abandonnent le plus

souvent leurs réflexes habituels de consommateurs. Ainsi, là où la concurrence est généralement présentée comme un avantage permettant de choisir l'opérateur le moins cher, celui dont les produits sont de la meilleure qualité ou encore la boutique où les vendeurs sont les plus sympathiques, dans le cas des services funéraires elle a des effets très limités tant la rationalité des acheteurs est mise à mal.

Après s'être confiés sur l'hommage souhaité, après avoir transmis le certificat de décès et le livret de famille, rares sont ceux qui répètent l'exercice dans une seconde agence afin de mettre en concurrence les prix. Au moment d'organiser des funérailles, qui voudrait passer pour un radin ? Ainsi, alors même que les obsèques coûtent en moyenne 4 000 euros, la plupart des familles déclarent avoir fait leur choix en raison de la proximité géographique de l'opérateur funéraire avec leur domicile ou avec le lieu du décès. De quoi fortement remettre en cause la supposée « liberté de choix ».

Dans les faits, le client de services funéraires se laisse souvent guider. « On a découvert sur le tas, se rappelle Servane Morel, qui a organisé les obsèques de son père décédé en 2020, peu après le premier confinement. On n'avait rien préparé en amont, ce n'est pas le genre de choses auxquelles on pense. Il fallait à la fois aller aux pompes funèbres, s'occuper de faire certaines déclarations administratives et prévenir tous les gens ! En cinq jours, on a dû tout faire, et on a tellement de tâches à accomplir ! »

4 000 entreprises et 2 barons

Si la dépense funéraire est on ne peut plus particulière, le commerce, lui, est des plus ordinaires. « C'est un marché comme un autre », explique sans détour Élisabeth Charrier, la secrétaire générale de la Fédération nationale du funéraire (FNF), premier syndicat patronal de la profession. Libéralisé mais « hyper-réglementé », elle le rapproche des secteurs bancaires ainsi que du transport de voyageurs.

Le pactole annuel, partagé entre 4 000 entreprises, s'élève aujourd'hui à 3 milliards d'euros. Il est appelé à grossir au fil du vieillissement de la population : au nombre de 640 000 en 2024, les obsèques organisées chaque année pourraient dépasser les 800 000 d'ici 2050. Cette croissance assurée, une rareté dans le monde économique, suscite l'intérêt – croissant lui aussi – d'entrepreneurs, businessmen et financiers.

Alors qu'il n'existait qu'un seul acteur national à la fin des années 1990, plusieurs autres réseaux se sont développés, mais deux marques implantées partout en France conservent une large part du magot. La première, ce sont les Pompes funèbres générales (PFG), l'enseigne historique du groupe OGF détenu par un fonds d'investissement canadien. Détail qui n'en est pas un, la lettre F du sigle ne signifie pas « funéraire »… mais « financement », Omnium de gestion et de financement. La seconde, c'est

Roc Eclerc, filiale de Funecap, un groupe créé en 2010 et aujourd'hui possédé… par deux fonds d'investissement. À eux deux, OGF et Funecap, en concurrence frontale, organisent une cérémonie funéraire sur trois en France. Et leur domination ne s'arrête pas là. La gestion de la plupart des crématoriums ? C'est eux. La fabrication des cercueils ou des appareils de crémation ? Encore eux. La formation des agents funéraires ? Encore et toujours eux.

« Les Charognards », ces personnes qui, selon la définition du dictionnaire en ligne *Le Robert*, « exploite[nt] impitoyablement les malheurs des autres », voilà comment nous avons choisi de désigner les patrons et actionnaires de ces empires de la mort. Si nous employons ce qualificatif, c'est qu'il nous apparaît des plus adaptés pour pointer l'obscénité des pratiques des leaders privés du funéraire. Et si celles-ci peuvent prospérer, c'est grâce au tacite assentiment des pouvoirs publics, nombreux à avoir oublié que, malgré les discours, la mort ne sera jamais un marché comme les autres.

Nous tenons à être très clairs d'emblée, ce terme n'est en aucun cas à attribuer aux milliers d'employés de ces deux barons funéraires : conseillers, fossoyeurs, chauffeurs-porteurs, maîtres de cérémonie… Toutes ces ouvrières et tous ces ouvriers de la mort, tous ces soutiens d'endeuillés bouleversés sont à compter parmi les premières victimes de cette industrialisation du chagrin,

tant la recherche effrénée de rentabilité entraîne de souffrances dans l'accomplissement de leurs missions. Depuis toujours, le stigmate de marchands de la mort leur colle à la peau. Pensons par exemple au croquemort au teint blafard des bandes dessinées *Lucky Luke* qui prend les mesures du cow-boy avant chacun de ses duels. Cette image est caricaturale. Il demeure en effet un immense décalage entre les politiques commerciales déployées par OGF et Funecap et le dévouement quotidien des professionnels du funéraire.

« Il y a le côté usinage, la méthode Henry Ford »

C'est au printemps 2023 que nous avons pour la première fois posé le regard sur ce monde dont on se détourne habituellement. Même les journalistes, pourtant réputés pour leur curiosité tout-terrain, ne font pas exception. Un jour par an seulement, à la Toussaint, les morts ordinaires et le travail méconnu de ceux qui s'en occupent accèdent à la visibilité, avant de retourner dans l'ombre, sans que cela émeuve grand monde.

Ce sont deux professeurs d'histoire-géographie, Alban Beaudouin et Jean-Loup de Saint-Phalle, qui nous ont entrouvert la porte de ce milieu si particulier. Pendant près de deux heures, dans un café du Vieux-Lille, ils nous ont parlé de leur combat pour que les obsèques, tout comme les naissances et les dépenses de santé, soient financées

par la Sécurité sociale. Ils ont depuis rédigé un manifeste, *Le Coût de la mort* (Éditions du Détour), qui détaille leurs idées pour transformer le marché.

De nos premières recherches sont nées quatre enquêtes publiées dans le média indépendant Mediacités. Ce livre en est le développement. Si nous avons décidé de poursuivre, c'est parce qu'il nous est apparu que l'enjeu était immense. C'est une mission essentielle… menacée par des intérêts privés, ni plus ni moins.

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré plusieurs dizaines de professionnels, majoritairement des employés des groupes OGF et Funecap. Certains témoins se sont livrés à condition que nous préservions leur anonymat[1], la contrepartie d'une parole libre.

Ce qui ressort des témoignages que nous avons collectés, c'est la précarisation des salariés et la grande détresse que provoque chez eux la course aux résultats imposée par leur hiérarchie. « Moi, je voulais me suicider car je me disais : "Pour que les choses bougent, il faut qu'il y ait un drame" », nous a par exemple confié l'une de nos sources, qui cumule aujourd'hui plusieurs problèmes de santé qu'elle impute à ses quatre années passées au sein du groupe OGF.

Nombre de prestations optionnelles vendues, nombre d'obsèques organisées, nombre de contrats de prévoyance

1. Les prénoms et noms suivis d'un astérisque ont été modifiés.

signés : les conseillers funéraires ont des objectifs à atteindre. Lorsque les résultats ne sont pas au niveau attendu, les directeurs territoriaux font part de leur mécontentement. Des comparaisons sont dressées entre les employés. Les « mauvais » vendeurs pointés du doigt. « Il y a le côté usinage, la méthode Henry Ford », résume un délégué syndical d'OGF.

Au commencement de notre enquête, nous avons découvert des dysfonctionnements dramatiques, conséquences de l'industrialisation du chagrin. Nous les racontons dans ce livre. Des histoires de familles dont le deuil a été empêché par des obsèques qui ont tourné au fiasco. Des pratiques illégales pouvant mener à des inversions de corps. Des interventions effectuées dans des conditions d'hygiène déplorables, aux dépens de la santé des employés des pompes funèbres. Nous révélons ces lourds manquements, rapportés par les victimes qu'ils ont laissées derrière eux, familles comme professionnels du funéraire.

Les crématoriums, services publics mais bastions privés

Poursuivant nos investigations, nous nous sommes intéressés aux crématoriums, le principal autre « filon lucratif » d'OGF et de Funecap. Ce que nous avons constaté, c'est que la quête de rentabilité des deux premiers groupes français du funéraire dépasse les murs des agences de pompes

funèbres. Avec la bénédiction des collectivités qui leur en délèguent la gestion pour des durées qui atteignent parfois quarante ans, les deux magnats exploitent plus de la moitié du parc français.

À la clé, des bénéfices qui se chiffrent en dizaines de millions d'euros. Pourtant, les crématoriums sont des services publics locaux exclusivement fréquentés par des personnes en deuil. Alors que l'enjeu reste aujourd'hui méconnu du grand public, des voix s'élèvent dans la profession pour fustiger des « marges outrancières ».

Les communes sont-elles seulement conscientes que leur désertion fait les très bonnes affaires d'acteurs privés ? En grande majorité, non. Le funéraire est en effet rarement considéré comme un sujet à investir politiquement. Des exceptions existent, mais elles posent question, elles aussi, tant les usagers sont encore une fois délaissés dans cette course à la rentabilité. À Caen (Calvados), la négociation du contrat de délégation avec Funecap a permis de multiplier par trois les redevances perçues par la ville, au détriment des usagers qui ont vu les tarifs s'envoler. « Pour une commune, se faire de l'argent sur le dos de la mort, ce n'est pas normal », s'indigne Frédérique Plaisant, la présidente de la Fédération française de crémation (FFC).

Business de la mort

Au terme d'une enquête fouillée, nous avons sollicité un entretien avec les patrons d'OGF et de Funecap. Si le dirigeant du numéro un du funéraire Alain Cottet est resté particulièrement calme face à nos questions, ne laissant que peu transparaître son agacement, Thierry Gisserot et Xavier Thoumieux, les deux coprésidents et cofondateurs du second groupe funéraire français, Funecap, ont été des plus irrités par le sujet de notre livre.

Durant un entretien qui aura duré plus de quatre heures, dans leurs bureaux voisins de la tour Montparnasse à Paris, ils ont argumenté pour nier tout dysfonctionnement systémique, non seulement au sein de leur société, mais dans le secteur funéraire en général. Une semaine plus tard, rappelant leur exaspération à l'égard de notre enquête, ils nous ont envoyé une longue lettre récapitulative reprenant l'intégralité de nos échanges, accompagnée de plusieurs annexes. Ils y répètent ce qu'ils ont martelé tout au long de l'entretien : le funéraire ne serait pas un business mais un service rendu aux familles. Pourtant, lors de notre entrevue, le banquier d'affaires Xavier Thoumieux a employé lui-même le terme « business » pour justifier les incitations à la vente de certains services optionnels. Difficile d'y voir clair…

Alain Cottet, P-DG d'OGF depuis novembre 2020, nous a quant à lui donné rendez-vous au dixième étage d'une tour du quartier de la Défense, à Paris. Deux heures durant, dans cette salle de réunion avec vue imprenable sur la capitale, un panorama magnifique sur la Seine, la tour Eiffel, l'Arc de Triomphe, Montmartre, il restera le plus souvent de marbre, malgré nos nombreuses questions mettant en cause sa société. « Ce n'est pas un business. Par essence, c'est une mission. Une mission de service public », insiste-t-il.

Ces entrevues nous auront permis de mieux comprendre les ressorts du capitalisme funéraire. Un marché que ses principaux dirigeants s'attachent sans surprise à défendre. Néanmoins, les témoignages, documents et analyses développées dans ce livre démontrent qu'en choisissant de parler d'un business de la mort nous n'exprimons pas une opinion, mais rapportons des faits. Car la poursuite obsessionnelle du profit, couplée à la volonté d'expansion tous azimuts des deux barons du funéraire, a des répercussions en cascade.

En 2019, la Cour des comptes sonne déjà l'alarme. Selon les magistrats financiers indépendants, l'ouverture des services funéraires à la concurrence « a plus [profité] aux opérateurs qu'aux familles endeuillées ». Insuffisamment contrôlé, le secteur se caractérise, à leurs yeux, « par sa concentration, la hausse des prix et [son] manque de transparence ». C'est ce que nous documentons dans ce livre.

Après plus d'un an d'enquête, en nous appuyant sur une centaine de témoignages et tout autant de documents épluchés avec minutie, nous sommes en mesure de décrire précisément ce système délétère. Un service public sacrifié sur l'autel de la rentabilité dont les dérives, graves, interrogent : la mort doit-elle rester un marché comme un autre ?

1

OGF, le seigneur de la mort

Le 31 décembre 2020 est un réveillon un peu particulier. Alors que, d'ordinaire, des centaines de milliers de Français se pressent sur les Champs-Élysées, la mythique avenue est complètement déserte, couvre-feu oblige. Les célébrations qui font habituellement vibrer le pays sont très sages. Le gouvernement insiste : pas plus de six personnes autorisées par logement. La deuxième vague de l'épidémie de Covid-19 continue de sévir, et l'heure est à la retenue, d'autant que la campagne de vaccination vient seulement d'être lancée. Depuis le début de la crise sanitaire, la maladie a déjà tué 69 000 personnes en France.

Ce jour-là, Aurélien Mestric, responsable d'OGF pour la région niçoise, s'est, lui, levé très tôt – ou peut-être s'est-il couché très tard. Souhaite-t-il préparer la soirée de la Saint-Sylvestre ou boucler les dernières tâches administratives avant le Nouvel An du lendemain ? Non, l'explication est tout autre. Il est 4 heures du matin et il jubile : les équipes qu'il supervise viennent de dépasser un objectif considérable.

Ni une ni deux, il partage la grande nouvelle avec ses équipes. Il s'emporte lorsqu'il intitule son mail « LE MILLION », en majuscules dans le texte, pour faire part de son euphorie. « C'est avec un grand plaisir que je vous annonce que nous avons dépassé notre objectif budgétaire et le MILLION », exulte-t-il. Une « très belle performance », qu'il lie sans gêne aucune « à la mortalité en hausse ». Mais aussi à « l'esprit de conquête » de ses équipes, ou encore à leur envie de « vendre [leurs] produits et services ». « Cette performance, c'est la vôtre, conclut-il. La mortalité est un facteur que vous avez su exploiter pour tirer profit et dépasser nos objectifs. » Déplacé, ce mail ? Assurément, et le P-DG du groupe, Alain Cottet, ne le nie pas. Mais, pour lui, il constitue un simple « écart », un « épiphénomène de la nature humaine » qui ne représenterait en rien les pratiques managériales du groupe.

Alors que, pour la majorité des entreprises, le covid a été le synonyme de récession économique, les pompes funèbres font figure d'exception. Le cabinet d'études Xerfi – qui fait référence dans la profession – le révèle d'ailleurs noir sur blanc : « Les pompes funèbres ont clairement profité de la crise sanitaire. Leur activité a atteint des niveaux record pendant les pics de mortalité, ce qui a gonflé leurs marges déjà à haut niveau. […] Les exercices 2020 et 2021 ont été particulièrement bons avec des hausses de revenus […] pour la profession. »