

Jeudi 20 novembre 2014

12^{ième} Congrès de la fédération européenne 'Vivre son deuil' - Nîmes

Vivre un deuil au travail

La mort dans les relations professionnelles

Marc-Antoine Berthod

Professeur à la Haute école de travail social et de la santé – EESP - Lausanne

Président de la Société d'études thanatologiques de Suisse romande

Présentation

1. De quelle réalité parlons-nous ?
2. Mort et collectifs de travail
3. Au cœur des relations professionnelles
4. Agir pour briser le silence ?

1. De quelle réalité parlons-nous ?

Dans le monde du travail, les employeurs associent régulièrement la mort au décès d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. Deux aspects sont traités en priorité:

La question de la santé mentale, des risques psychosociaux, des accidents du travail, du harcèlement et des conditions de travail;

La question du suicide et de l'activité professionnelle.

Ariane Bilheran, 2010, *Le suicide en entreprise*, Editions du Palio et Semiode éditions.

Christophe Desjours et Florence Bègue, 2010, *Suicide et travail: que faire?*, Paris: PUF.

1. De quelle réalité parlons-nous ?

Passage du pouvoir discrétionnaire des employeurs à libérer un-e employé-e en deuil à une obligation à le faire avec les congés spéciaux pour décès :



possibilité d'officialiser un deuil dans les entreprises tout en définissant les types de deuils reconnus ou exclus.

Uniformisation de la durée des funérailles et désignation des personnes susceptibles d'y participer:



beaucoup de souplesse et d'adaptation; le pouvoir discrétionnaire est toujours présent, mais souvent après la période des funérailles.

Les entreprises affirment ne pas vouloir interférer avec le deuil des employé-e-s; elles rendent simplement possible la gestion administrative que requiert la mort d'un proche:



faut-il ignorer ou 'coacher' le deuil en entreprise?

1. De quelle réalité parlons-nous ?

Le 40% des congés spéciaux accordés le sont pour un décès;
Environ 8% d'employés ont pris un congé pour décès dans l'année;
Entre 10% et 15% de la population active est touchée par la perte d'un proche.

Selon un rapport américain, basé sur des auto-évaluations de personnes en deuil (25'000 personnes sur 25 années), le sentiment d'avoir été improductif au travail est réparti de la façon suivante:

Le 30% entre 5 et 30 jours

Le 50% au moins 30 jours

Le 20 % jusqu'à 1 année

Estimation d'un 'coût' de 37.5 milliards de dollars par année (USA) : mauvaises décisions des managers, difficulté à conclure des affaires commerciales ou des contrats de vente; incapacité à rester productif; accidents dus aux troubles de la concentration; problèmes de santé, dépression.

Tableau II**Indications statistiques selon la taille des entreprises (années 2007, 2008 et 2009)**

Nombre d'emplois plein-temps	1750	1000	375	50
Nombre de jours de congés spéciaux pour tous les employés	903	300	475*	5
Nombre de jours de congés pour deuil pour tous les employés	339	125	–	3.5
Moyenne de jours de congés spéciaux par employé	0.37	0.24	1.27*	–
Moyenne de jours de congés pour deuil par employé	0.14	0.12	–	–
Pourcentage de congés pour deuil sur l'ensemble des congés spéciaux	37.7	41.9	–	58.5
Pourcentage d'employés ayant bénéficié d'un congé pour décès	7.1	7.6	7.5	2.4

* Ce chiffre inclut les congés maladie, maternité, militaire

2. Mort et collectifs de travail

Les études anthropologiques sur la mort et le deuil se sont essentiellement focalisées sur les rites funéraires et les commémorations, dans une perspective communautaire ou collective.

➡ Importance des morts, du cadavre et de son traitement

➡ Analyse des rituels et des croyances / des représentations collectives



Edouard Vallet
Enterrement à la montagne - 1913

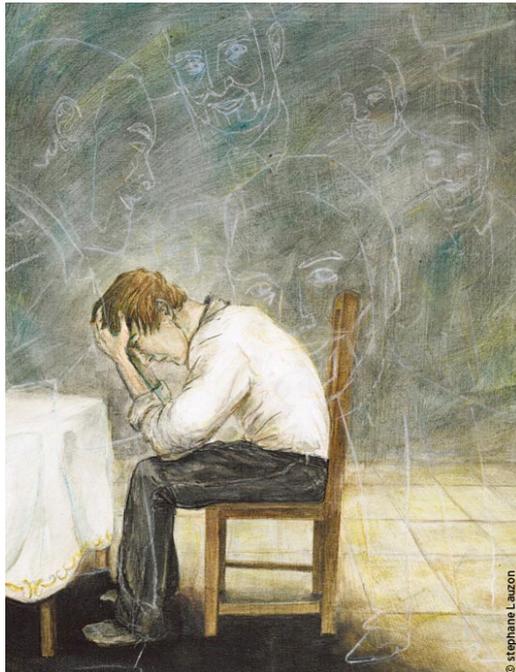
Catalogue d'exposition
Fondation Pierre Gianadda, 2006
Eau-forte et pointe sèche sur zinc, 22.8 x 44.5 cm

2. Mort et collectifs de travail

Par contraste, les théories psychologiques et psychoanalytiques portent essentiellement sur le deuil comme processus.

➡ **Importance du sentiment de perte, de l'absence du défunt**

➡ **Débat sur le désinvestissement ou la continuation des liens**



Dessin de Stéphane Lauzon
Tiré de l'entrée « deuil » du site web de Laurent Duvivier
Psychologue clinicien à Louvain-la-Neuve
Posté le 13 décembre 2011
Source: <http://www.maux-a-mots.be>

2. Mort et collectifs de travail

Etudier la mort en entreprise et dans les relations professionnelles

Contexte

Avril 2007 à décembre 2009; publication de l'ouvrage janvier 2011;
Menée par Marc Antoine Berthod et Antonio Magalhaes de Almeida
Haute école spécialisée de Suisse occidentale;
Valais francophone.

Méthodologie

22 moyennes et grandes entreprises (plus de 50 employés);
Industries et services;
Entretiens semi-dirigés avec 29 membres de directions / responsables de services de RH;
Entretiens en profondeur avec 6 employés en deuil (suivis par une psychothérapeute);
Entretiens informels avec plus de 40 personnes concernées directement ou indirectement par la mort dans les relations professionnelles (travailleurs sociaux, syndicalistes, médecins du travail, collègues, secrétaires, juristes, ...).

3. Au cœur des relations professionnelles

Les entreprises sont-elles préparées ?

3. Au cœur des relations professionnelles

Une régulation implicite doit être trouvée entre contraintes institutionnelles (charge de travail, compétences, objectifs de production) et respect de la personne en deuil et sa sphère privée.

Rationaliser, systématiser ou institutionnaliser le suivi d'une situation de deuil est très rarement perçu comme pertinent (on fait un 'suivi à distance'). Cela irait contre l'idée selon laquelle l'authenticité doit prévaloir dans les relations professionnelles face au deuil.



Les RH laissent toujours l'initiative à la personne en deuil. Chaque situation est traitée au cas par cas.



Certaines catégories de travailleurs sont plus invisibilisées que d'autres: les apprentis, les travailleurs temporaires ou immigrés.

3. Au cœur des relations professionnelles

Les entreprises affichent désormais leur volonté d'endosser une plus grande responsabilité sociale, ce qui est encouragé par les pouvoirs publics (en particulier sur les questions de l'aide informelle, avec par exemple la mise en place des congés de solidarité familiale et de présence parentale).

Il n'existe toutefois pas d'équivalent pour le deuil. Ce dernier reste une affaire privée, sauf en cas de complication, en particulier dans les rapports entre collègues. Le médecin généraliste arbitre alors les situations.

Les entreprises restent donc très peu préparées !

3. Au cœur des relations professionnelles

Y a-t-il un manque de communication ?

3. Au cœur des relations professionnelles

Il existe un 'effet rempart' dans la circulation de l'information: chacun choisit ce qu'il va dire ou non, quand et à quel moment en fonction d'intérêts affinitaires.

Annoncer et informer ne sont pas deux actions équivalentes: la communication suit à la fois une logique hiérarchisée et une logique informelle qui ne coïncident pas toujours dans les trois temporalités du décès, des funérailles et du deuil.

3. Au cœur des relations professionnelles

« J'ai appris le décès en montant à la cafétéria. La cafétéria se trouve au dernier étage du bâtiment. C'est maman qui appelle: 'Catherine, il faut que tu t'assoies'. Ça, c'est notre phrase à nous pour annoncer le mauvais. J'étais là: 'non, pas ça' [...] J'ai dit à ma collègue: 'ma tante s'est suicidée'. Je n'ai pas pu aller en pause, je suis redescendue au bureau. Je n'ai même pas pu dire: 'je m'en vais, je pars!' Je suis restée là, derrière une armoire. J'ai tout pleuré. Il n'y a personne qui m'a dit: 'mais rentre!' Et je ne savais pas que je pouvais rentrer » (secrétaire).

3. Au cœur des relations professionnelles

Il existe un 'effet rempart' dans la circulation de l'information: chacun choisit ce qu'il va dire ou non, quand et à quel moment en fonction d'intérêts affinitaires.

Annoncer et informer ne sont pas deux actions équivalentes: la communication suit à la fois une logique hiérarchisée et une logique informelle qui ne coïncident pas toujours dans les trois temporalités du décès, des funérailles et du deuil.

Une politique du soupçon prévaut bien souvent !

3. Au cœur des relations professionnelles

Les entreprises sont-elles en phase avec les enjeux de société contemporains en matière de deuil ?

3. Au cœur des relations professionnelles

Les congés dont peuvent bénéficier les employé-e-s en deuil ne sont guère adaptés à leurs besoins, qui restent mal connus.

Les situations familiales sont souvent complexes et difficiles à appréhender pour les employeurs (deuil 'entravé' dans certaines situations, après le décès d'un-e ex-conjoint-e par exemple; la sphère privée reste par ailleurs protégée).

Les pratiques funéraires dans certaines collectivités ne sont pas toujours connues des employeurs, en particulier pour les collaborateurs et collaboratrices issu-e-s de la migration (faut-il vérifier les certificats de décès?).

Les entreprises (ré)agissent en fonction d'une conception normative de la famille !

3. Au cœur des relations professionnelles

Existe-t-il une échelle des valeurs des décès ?

3. Au cœur des relations professionnelles

Les employeurs se gardent – en principe – de comparer les situations de deuil et de les hiérarchiser, à l'exception des décès d'enfants.

La question de l'échelle des valeurs renvoie néanmoins à deux dimensions centrales :

- Les perceptions divergentes de la souffrance des uns et des autres dans le même univers de travail affectent les relations professionnelles ('on viole toujours positivement le règlement').
- La 'terminaison' du deuil : quels sont les indicateurs d'un retour à la 'normale' de la personne en deuil dans l'exécution de ses tâches ?

L'échelle de valeurs des décès reste fonction de l'histoire des relations professionnelles (la figure du 'bon' employé) !

3. Au cœur des relations professionnelles

Est-il possible de prendre du temps au travail pour un deuil alors que les collègues ont déjà été très conciliants durant la période d'accompagnement en fin de vie ?

3. Au cœur des relations professionnelles

Bon nombre d'employé-e-s ayant accompagné un-e proche en fin de vie nourrissent un sentiment de culpabilité à l'égard des collègues après le décès.

Les employé-e-s en deuil prennent la mesure de leur engagement auprès de leur proches malade (catégorie de 'proches aidants' ou d'aidants naturels').

Les employé-e-s en deuil sont alors amené-e-s à redéfinir leur cahier des charges et à redéfinir leurs priorités professionnelles unilatéralement.

Le ménagement à l'égard des personnes en deuil tend à être de moins longue durée.

Les entreprises thématisent plus clairement les enjeux liés à la fin de vie que les enjeux liés au deuil!

3. Au cœur des relations professionnelles

Tension entre impératif organisationnel des modes de production et du travail comme activité et respect de la personne perçue dans sa plus intangible intimité;

La mort et le deuil sont des moments qui, par excellence, échappent aux régimes de prévisibilité: ils ne concordent pas avec les standards organisationnels et rationnels du travail;

En matière de deuil, cela est certainement plus prégnant que pour d'autres circonstances liées à l'absentéisme (coaching, conseils, soutiens individualisés);

Chacun semble pris entre une conception du deuil 'normal' (qui devrait alors rester une affaire privée) et une conception 'anormale' du deuil (qui devrait alors être traitée par un spécialiste, à l'extérieur de l'entreprise).

4. Agir pour briser le silence ?

- Se focaliser sur ce qu'il faut faire, pas nécessairement ce qu'il faut dire;
- S'assurer que la marge décisionnelle dont disposent les cadres est effective et perçue comme telle par les collaborateurs;
- Eviter les incertitudes juridiques;
- Documenter les situations au sein de l'entreprise peut s'avérer utile;
- Ne pas fabriquer absolument de nouveaux rituels;
- Se méfier d'une gestion du deuil fondée uniquement sur l'expérience des cadres et leur 'bon sens';
- Elaborer une 'intelligence collective' du deuil au sein des entreprises, en traitant idéalement de la même manière les 'bonnes' et les 'mauvaises' nouvelles de la vie privée des collègues.

4. Agir pour briser le silence ?

- Assumer le rôle de supérieur hiérarchique, garantir les aménagements discutés ou promis, être clairement informé sur les droits et devoirs (exemple du congé maternité dû), bien connaître les compétences internes et les ressources externes;
- Eviter de renforcer un sentiment de culpabilité, en reconnaissant le travail effectué et en soutenant l'employé en cas d'erreur professionnelle;
- Tenir un descriptif des situations qui se sont présentées au sein de l'entreprise (pour anticiper les prochaines situations et favoriser la transmission interne entre supérieurs hiérarchiques);
- Rester attentif aux catégories professionnelles précaires;
- Penser que derrière certaines difficultés rencontrées par un-e employé-e se cache peut-être un deuil;
- La façon de vivre un deuil dans les relations entre collègues dit quelque chose de la qualité antérieure des relations de travail et de ce qui pourrait advenir dans ces relations.

Merci de votre attention!

marc-antoine.berthod@eesp.ch