

49

LES CAHIERS

VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL

LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

MARC-ANTOINE BERTHOD

ANTÓNIO MAGALHÃES DE ALMEIDA



éesp

école d'études sociales et pédagogiques · Lausanne
haute école de travail social et de la santé · Vaud

Hes-so
Haute école spécialisée
de Suisse occidentale

VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL
LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL

LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Marc-Antoine Berthod
António Magalhães de Almeida

**Haute école de travail social et de la santé
EESP – Lausanne**

L'École d'études sociales et pédagogiques de Lausanne publie régulièrement des études et travaux réalisés par ses enseignant·e·s, chargé·e·s de cours et diplômé·e·s. Ces ouvrages illustrent ses divers domaines d'activité, de recherche et d'enseignement, à l'intention de ses ancien·ne·s étudiant·e·s, de professionnel·le·s de l'action sociale et des milieux intéressés.

Le comité d'édition EESP : Isabelle Csupor, Suzy Ducraux, Pierre Gobet, Joëlle Longchamp Reuge, Gil Meyer, Paola Richard-De Paolis, Jean-Pierre Tabin

Coordinatrice financière : Myriam Jorio

Secrétariat d'édition : Susy Ducraux

Maquette et couverture : Tassilo Jüdt, www.tassilo.ch

Mise en page : Éditions Antipodes, www.antipodes.ch

6 Correction : David Laverrière, Lausanne

Diffusion auprès des libraires :

En Suisse :

Albert le Grand Diffusion SA, av. de Beaumont 20, 1700 Fribourg

Hors de Suisse :

CID, bd Saint-Michel 131, 75005 Paris

Cet ouvrage est publié avec le soutien de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale ainsi que le Service de la culture de l'État du Valais.

© 2011, Les Cahiers de l'EESP, ch. des Abeilles 14, CH-1010 Lausanne
www.eesp.ch

(La reproduction ou l'utilisation sont soumises à autorisation préalable)
ISBN 978-2-88284-057-8

L'École d'études sociales et pédagogiques à Lausanne est une fondation au sens des articles 80 et ss. du Code civil suisse, reconnue d'utilité publique, inscrite dans le réseau de la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

Haute école professionnelle dispensant des formations de niveau tertiaire extra-universitaire, l'EESP bénéficie depuis 1972 d'une assise conventionnelle romande qui a contribué à son rayonnement, lui permettant d'accomplir les missions inscrites dans les statuts de la Fondation : formation de base, perfectionnement et recherche.

7

L'éesp réalise la formation initiale et continue, la recherche et les prestations de services indispensables au développement de ses filières HES :

- Travail social, avec les orientations en animation socioculturelle, en éducation sociale et en service social ;
- Ergothérapie.

Dans ses trois bâtiments, l'école dispose d'auditoires, de salles de cours et de réunion, d'ateliers, pour plus de 700 étudiant·e·s en formation initiale. Un vaste centre de documentation ouvert au public, comprenant bibliothèque et vidéothèque, ainsi que des locaux spécifiques accueillant l'Unité de formation continue et l'Unité de recherche-prestations de service occupent le reste de l'espace.

Pour plus d'informations sur l'EESP, visitez le site : www.eesp.ch

L'information sociale romande se trouve sur les sites :

www.socialinfo.ch et www.guidesocial.ch

REMERCIEMENTS

La recherche qui est à l'origine de cet ouvrage n'aurait pas pu avoir lieu sans l'intérêt ni la disponibilité des personnes rencontrées pour explorer la thématique du *deuil au travail*. Nous tenons à remercier tout particulièrement: les personnes en deuil qui, lors d'entretiens formels et informels, ont accepté de revenir sur des situations de décès – souvent tragiques – et de décrire les rapports qu'elles ont entretenus avec leurs milieux professionnels respectifs; les directeurs et responsables de ressources humaines qui ont mis leur temps à notre disposition pour nous recevoir dans leur entreprise; le personnel des services sociaux d'entreprise qui nous a aidés à mieux comprendre la place du deuil dans les relations de travail; les nombreux individus (syndicalistes, juristes, historiens, psychiatres, médecins du travail, journalistes, infirmières et médiatrices scolaires, publicitaires, collègues, proches et connaissances) que nous avons sollicités pour évoquer la diversité des situations de deuil au travail; les étudiantes et étudiants des filières soins infirmiers, travail social et économie et services de la HES·SO Valais et de la Haute école de travail social et de la santé – EESP – Lausanne pour leurs questions, remarques, exemples et commentaires formulés lors de nos différentes présentations; les membres de l'Institut de recherche Santé et Social de la HES·SO Valais.

Les institutions suivantes ont par ailleurs favorisé notre collecte de données ou soutenu financièrement la réalisation de notre recherche. Nous les remercions vivement de leur confiance et de leurs engagements respectifs: le Ré-Sa-R (Réseau d'études appliquées des pratiques de Santé, de Réadaptation/(ré)insertion) – qui constitue l'un des quatre réseaux de recherche du domaine santé et travail social de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale – a financé cette recherche via son fonds stratégique et nous a toujours assurés de son plein soutien; l'Institut Santé et Social de la HES·SO Valais, à Sion, a fourni un cadre de travail propice à la réalisation de notre enquête; la Haute école de travail social et de la santé – EESP – Lausanne a permis de disposer du temps nécessaire à la rédaction de cet ouvrage; le Centre François-Xavier Bagnoud (CFXB) de soins palliatifs à domicile, à Sion, nous a autorisés à contacter des personnes en deuil actives professionnellement, nos remerciements allant tout par-

ticulièrement à Corinne Bonvin, psychologue d'accompagnement au deuil au CFXB et partenaire de recherche concernant les entretiens formels avec les personnes en deuil; l'association HR Valais, qui regroupe les professionnels valaisans de la fonction « ressources humaines et formations ainsi que chefs de petites et moyennes entreprises », nous a donné l'occasion de faire connaître notre projet de recherche auprès de ses membres; le Tribunal cantonal du Valais nous a permis d'accéder aux décisions juridiques en matière de droit du travail.

Pour la rédaction de l'ouvrage, nous remercions Annick Anchisi, Susanne Chappaz-Wirthner, Bernard Crettaz, Cristina Ferreira, Pascal Hintermeyer, Matthieu Leimgruber, Yannis Papadaniel et Jean-Pierre Tabin pour leurs relectures attentives et, surtout, leurs précieux commentaires. Enfin, notre reconnaissance va à Séverine Holdener pour la mise en forme du manuscrit ainsi qu'à Susy Ducraux, responsable d'édition des Cahiers de l'EESP, pour la grande qualité de leur travail.

Nous remercions également la Haute école spécialisée de Suisse occidentale ainsi que le Service de la culture de l'État du Valais pour leur indispensable soutien financier à cette publication.

TABLE DES MATIÈRES

.....	REMERCIEMENTS	8
I	VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL	13
.....	DEUILS EN ENTREPRISE	16
.....	EMPREINTES DE LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES	19
II	ÉTUDIER LE DEUIL EN ENTREPRISE	23
.....	ANTHROPOLOGIE DE LA PERTE, PSYCHOLOGIE DES RITES	24
.....	SENS ET CONCEPTIONS DE LA PERTE	29
.....	FRAGMENTS DE DEUIL	37
.....	ORGANISATION DU TRAVAIL, SOUFFRANCE ET DÉCÈS	45
.....	MORT ET INVESTISSEMENT PROFESSIONNEL	50
III	LES CONGÉS SPÉCIAUX POUR DÉCÈS	61
.....	PROTECTION SOCIALE DU PERSONNEL SALARIÉ FACE À LA MORT	62
.....	DISPOSITIONS LÉGALES	70
.....	ENTREPRISES, GESTION DU PERSONNEL ET CONGÉS SPÉCIAUX	82
.....	APPRÉHENDER LES CONGÉS POUR DÉCÈS ET LES CHIFFRER	95
.....	ANNONCES, CONDOLÉANCES ET FUNÉRAILLES	104
.....	APPLICATION DES DIRECTIVES, RÈGLEMENTS ET PROCÉDURES	113
IV	FAIRE FACE AU PERSONNEL EN DEUIL	121
.....	ACCUEILLIR LES COLLÈGUES EN DEUIL	122
.....	DURÉE DU DEUIL ET TYPES DE DÉCÈS	129
.....	SUIVRE À DISTANCE LES EMPLOYÉS EN DEUIL	140
.....	LIEUX ET MOMENTS APPROPRIÉS POUR PARLER D'UN DEUIL	144

.....	DISPONIBILITÉ DES RESPONSABLES DU PERSONNEL	151
.....	ATTENTISME, MARGE DE MANŒUVRE ET PRISES EN CHARGE	157
V	EXPÉRIENCE DE DEUIL ET ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE	165
.....	TEMPS DES FUNÉRAILLES ET CONTINUITÉS PROFESSIONNELLES	166
.....	REPRISE DU TRAVAIL	178
.....	DIVULGATION ET RECONNAISSANCE DU STATUT D'ENDEUILLÉ	185
.....	EXÉCUTION DES TÂCHES	191
.....	SE SENTIR MÉNAGÉ	202
.....	EXPRIMER SON DEUIL AU TRAVAIL	208
.....	PRENDRE DES INITIATIVES	217
VI ...	TRAVAIL, DEUIL ET RELATIONS PROFESSIONNELLES	227
.....	LE DEUIL, UN OBJET QUI SE MARQUE « EN CREUX »	229
.....	L'ÉVÉNEMENT « DEUIL » EN MILIEU PROFESSIONNEL	234
.....	NORMALITÉ, PUDEUR ET TEMPS D'ÉCOUTE	242
.....	SPONTANÉITÉ, CONDITIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS SOCIALES	250
VII ..	FAIRE UNE PLACE AU DEUIL AU TRAVAIL	255
.....	MESURES ORGANISATIONNELLES	257
.....	PERSPECTIVES DE RECHERCHE	261
.....	POSTFACE	265
.....	BIBLIOGRAPHIE	271

VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL

« De tout ce qui peut arriver à quelqu'un au cours de sa vie, la mort et le départ d'amis sont en général choses graves, les plus durs et amers des accidents, être séparé à jamais, abandonner le monde et tous nos amis, c'est l'ultime et la plus grande terreur, celle qui nous frappe et nous trouble le plus. »

13

« Faites le deuil un jour ou deux, mais ne soyez pas inconsolable dans la tristesse. Le premier devoir de l'amitié envers le défunt n'est pas de s'abandonner à de stériles regrets, tel fut le conseil que donna Julius Caesar Germanicus autrefois; il ne faut pas nous laisser trop longtemps aller à nos passions, être désespérément tristes, immodérément endeuillés, être sous l'emprise tyrannique des passions; il existe un art de l'insensibilité, il faut trouver un juste milieu [...]. »

Robert Burton, 2000, pp. 1022 et 1028

Le deuil relève tout à la fois de l'expression du chagrin et du contrôle de soi; les personnes qui le vivent oscillent entre ces deux attitudes nécessaires, parfois ambivalentes, souvent contradictoires. Dans la somme monumentale que l'anglais Robert Burton consacre en 1621 à la mélancolie et aux humeurs dépressives¹, cette idée est claire-

ment énoncée, avec l'élégance du conseil avisé. Face à la mort, l'un des événements les plus « amers » de la vie, les personnes en deuil sont enjointes de maîtriser un certain « art de l'insensibilité » pour gouverner leurs passions; elles éviteraient ainsi de sombrer dans le désespoir le plus complet et respecteraient le défunt.

Tout semble dit avec ce précepte de bon sens, presque banal, lorsqu'il s'agit d'appréhender la question de la perte d'un proche dans la vie des gens. Qu'il est difficile pourtant de retrouver la traduction de cette figuration du deuil comme oxymore – faire preuve d'insensibilité et exprimer son chagrin tout à la fois – dans l'enchevêtrement des relations sociales; dans le vécu des personnes, leurs gestes et leurs discours. C'est qu'il n'existe guère d'unité de temps, de lieu ou d'action en la matière: le deuil se vit au gré de circonstances, de rencontres, de dispositions et de temporalités qui varient de surcroît selon le type de décès et ses causes. Il en résulte une grande difficulté pratique à le percevoir dans son ensemble et dans sa cohérence, cela d'autant plus que ses attributs sont commandés par cette double dimension contradictoire entremêlée.

14

Notre référence à l'œuvre de Burton – indépendamment du fait qu'elle suggère une certaine profondeur historique à la psychologie moderne et aux récurrences des dilemmes de l'existence – nous permet de rappeler que tout l'enjeu dans le domaine qui va nous intéresser consiste à trouver la « juste mesure » entre la nécessaire expression du chagrin et sa retenue. Pour comprendre la façon dont cette « juste mesure » s'établit et se négocie dans la durée entre les multiples acteurs concernés par la mort d'un individu, il convient de se pencher sur l'inscription du deuil dans ses différents contextes sociaux, du moins tels que ces acteurs peuvent en témoigner. Il reste en effet difficile, sinon inapproprié sur les plans méthodologique et éthique, d'assister de manière systématique aux instants de partage à la mémoire d'un défunt – hormis les funérailles et les rituels de commémoration, ainsi que les consultations à caractère thérapeutique ou les

1 (Note de la p. 13.) Dans la préface de la première édition française de l'œuvre de Burton, Jean Starobinski rappelle que cette somme d'érudition est restée durant près de quatre siècles le privilège des lecteurs anglophones: « *L'Anatomy [of Melanchoy]* est une synthèse géniale qui rassemble à peu près tout ce qui fut dit de notable sur la mélancolie, en y joignant le rappel des innombrables histoires – légendaires, poétiques ou « cliniques » – que cette maladie de l'âme marqua de son ombre » (2000, p. vii).

groupes de parole qui nourrissent une abondante littérature – entre deux et parfois plusieurs personnes; ces instants émergent au fil de nombreuses et diverses interactions dont peuvent faire partie, ne l’oublions pas, les entretiens de recherche².

Forts de ce constat, nous avons choisi de traiter l’un des contextes sociaux où s’exprime – ou non – le deuil: le monde des entreprises et des relations professionnelles. De manière systématique, nous avons cherché à circonscrire les tenants et les aboutissants des situations de deuil au travail, ainsi que les modalités de soutien offertes par les entreprises actives dans divers secteurs d’activité à leur personnel en deuil. Si nos explorations paraissent larges par moments, nous tenons à préciser d’emblée que notre but général est moins de cibler notre attention sur une série de cas homogènes et cohérents dans leur structure sociologique que de repérer un ensemble de logiques sociales relatives à un objet de recherche encore très peu documenté sur un plan scientifique.

De fait, nous relatons une succession d’événements qui surviennent durant un deuil sans forcément avoir pu observer directement ces événements. Ce défaut fonde notre approche; il nous conduit à demander aux personnes qui nous lisent de rapporter nos propos, et tout particulièrement nos descriptions relatives aux procédures mises en œuvre par les directeurs ou les responsables de ressources humaines et aux commentaires du personnel en deuil, aux situations que d’aucuns ont certainement connues dans leur propre environnement professionnel. C’est peut-être là une façon de court-circuiter un sentiment d’évidence qui peut surgir à la lecture de certains passages et de restituer en écho toute la difficulté à mettre en pratique le précepte de bon sens sur le deuil.

2 Dans certains groupes sociaux, les soutiens collectifs à la mémoire des défunts s’inscrivent dans le non-dit et sont fortement marqués par le respect du silence et de l’interdit. L’anthropologue Patrick Williams a très bien montré l’organisation de ce rapport aux morts dans les familles Manouches d’Auvergne et du Limousin: «Brûler, faire disparaître les objets du mort, ne plus prononcer son nom ni évoquer sa mémoire, etc., c’est bien établir un vide ou l’apparence d’un vide. Mais c’est en même temps faire dire quelque chose à ce qui disparaît» (1993, p. 29). Ces pratiques de l’oubli nous permettent de signaler que le deuil – au-delà de ses spécificités communautaires – agit bien souvent comme l’ombre des interactions sociales.

DEUILS EN ENTREPRISE

Lorsqu'une personne active professionnellement est touchée par la mort d'un proche, elle bénéficie légalement de quelques jours de congés, selon le degré de parenté qui la liait au défunt. Si cette disposition juridique accorde le temps minimum nécessaire aux employés pour effectuer les arrangements funéraires, organiser les visites mortuaires, participer aux funérailles et commencer le deuil, elle officialise aussi la situation de deuil dans l'environnement professionnel. Depuis les années 1940 en effet, comme l'a signalé le sociologue Lois Pratt (1981) à propos des sociétés américaines, de nombreuses entreprises ont progressivement adapté et uniformisé leurs réglementations en transformant le pouvoir discrétionnaire des patrons à distribuer des jours de libre en un droit du personnel à quitter son poste pour une durée bien déterminée en cas de décès. En ce sens, le deuil d'un collaborateur ou d'une collaboratrice peut être ouvertement déclaré et institutionnellement cadré³.

16 Ce droit reste étroitement associé à une vision normative de la famille, puisque seuls ses membres en bénéficient. Il ne prend pas en considération les décès d'une amie ou d'un ex-conjoint; ces décès demeurent souvent tacites alors qu'ils constituent parfois une perte immense pour tel employé dont le deuil ne sera pas officiellement reconnu (Doka, 2002b). Par ailleurs, le droit ne concerne que les personnes salariées; il ne dit rien des autres formes d'activité, le travail domestique par exemple. En s'efforçant de traiter la question du deuil le plus succinctement possible, le droit contribue pourtant à définir des cloisonnements entre espaces professionnels et privés; il entretient l'impression que la mort reste une affaire personnelle et qu'elle ne s'importe pas dans un contrat de travail.

La réalité est bien sûre différente. Les quelques jours de congés octroyés protègent le personnel immédiatement après le décès d'un proche mais ne couvrent pas le temps du deuil. Réintégrant rapidement son poste, la

3 Nous tenons à préciser qu'il n'est pas question d'inverser la thématique du deuil au travail en s'intéressant au concept de « deuil » pour questionner le fonctionnement d'une entreprise (fin de projet, départ à la retraite, restructuration de la société), ce que font par exemple Jean-Louis Roy (1997) dans « De l'usage du deuil en entreprise » ou Philippe Pailot (1995) dans *Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion*.

personne en deuil est amenée à gérer un ensemble d'émotions au sein de son entreprise quel que soit le type de décès et de lien avec le mort. Elle doit continuer à répondre aux exigences professionnelles ou, du moins, parvenir à les négocier avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques, sur un mode informel bien souvent. Dans cette perspective, il importe de se demander comment les employés en deuil vivent leur retour au travail? Quelles sont les directives et les ressources institutionnelles à leur disposition? Quelles sont les attentes à l'égard de leur entreprise et de leurs collègues?

Nous avons tenté de répondre à ces différentes questions, que la littérature a plutôt l'habitude de traiter sous l'angle de la mort d'un ou d'une collègue au sein des entreprises⁴. Si cette littérature offre de nombreuses informations utiles pour comprendre la façon dont les sociétés font face à ces événements dramatiques, elle ne dit pas grand-chose des croisements et superpositions entre les sphères intime, personnelle, privée, publique et collective que nous cherchons, pour notre part, à mettre en évidence dans cet ouvrage: à partir de quand le personnel d'une entreprise estime-t-il trop interférer avec la vie hors travail d'une personne en deuil? Quelles procédures formelles sont envisageables pour soutenir cette dernière émotionnellement? Quelles exigences professionnelles les directions jugent-elles raisonnable d'attendre d'individus souvent fragilisés sur un plan psychologique?

Pour aborder ces interrogations et en définir leurs contours, nous avons mené une recherche en Valais romand entre avril 2007 et décembre 2009 auprès de moyennes et grandes entreprises – soit celles employant plus de cinquante employés – et auprès de personnes en deuil actives professionnellement. Nous avons poursuivi trois objectifs: premièrement, dresser l'état des lieux des situations de deuil au travail, plus particulièrement dans les milieux professionnels salariés. À cet effet, nous

4 Noélie Eymard, 2009, « Le deuil et l'entreprise: tabou de la mort et accompagnement des endeuillés », in Pascal Dreyer (dir.), *Faut-il faire son deuil? Perdre un être cher et vivre*, Paris: Autrement, pp. 136-140; Fabienne Bonjour, 2001, *Une lumière dans les ténèbres: le deuil institutionnel suite au décès par faits de guerre de collaborateurs, collaboratrice-s au Comité international de la Croix-Rouge (CICR)*, Sion: Institut universitaire Kurt Bösch et Association François-Xavier Bagnoud, mémoire de Master en soins palliatifs et thanatologie; Suzanne Essayag, 2008, « Rites autour de la mort sur le lieu de travail », in Marie-Jo Thiel (dir.), *Les rites autour du mourir*, Strasbourg: Presses Universitaires de Strasbourg, pp. 65-67; Bernard Gardin, 1987, « Comment dire la mort d'un travailleur », in *Mots*, vol. 14, N° 1, pp. 149-169.

avons exploré les aspects juridiques, syndicaux, assurantiels, administratifs et managériaux de ces situations; nous avons rencontré et entendu une quarantaine d'individus – sans compter ici les directeurs, responsables du personnel, cadres, collègues et employés touchés par la perte d'un proche – actifs dans les syndicats, la médecine du travail, le droit, la presse, les services sociaux, les soins infirmiers, la médiation, les groupes de soutien, la psychologie et encore la psychiatrie. Tous ces individus sont susceptibles de tenir un rôle plus ou moins direct dans le suivi des relations professionnelles après un décès.

Deuxièmement, identifier les modalités de soutien au deuil et ses acteurs. Nous avons établi le profil des membres du personnel désignés ou reconnus comme personnes ressources en cas de décès au sein de vingt-deux entreprises actives dans l'agroalimentaire, la métallurgie, les transports, la chimie, le commerce de détail, l'innovation scientifique, la viticulture, les services bancaires, la vente de matériaux, la santé ou encore la réinsertion professionnelle. Avec les directeurs et les responsables du personnel de ces entreprises, nous avons ensuite réalisé des entretiens en situation de face à face sur la base d'un questionnaire contenant une bonne part de questions ouvertes. Nous nous sommes intéressés à l'action et au raisonnement pratique de la gestion du deuil et du retour au travail des employés touchés par la perte d'un proche; il s'agissait de commenter non seulement les directives en vigueur dans les entreprises en la matière, mais aussi d'évoquer les règles informelles et tacites qui y prennent place.

Troisièmement, rencontrer des personnes en deuil professionnellement actives et employées par une moyenne ou grande entreprise. Nous avons mené des entretiens approfondis avec six personnes ayant sollicité un accompagnement psychologique pour les aider à vivre leur deuil. Ces entretiens ont été réalisés dans les locaux du Centre François-Xavier Bagnoud à Sion, en présence de Corinne Bonvin – psychologue – qui assurait leur accompagnement et a rendu possible leur participation, entre trois et douze mois après le décès de leur proche⁵. En sus de ces

5 Créé à Sion en 1992, le Centre François-Xavier Bagnoud (CFXB) a dispensé des soins palliatifs à domicile; il a développé des groupes d'entraide pour des adultes et des enfants en deuil et proposé un service de soutien psychologique individuel. Dès le 1^{er} janvier 2010, le CFXB a cessé ses activités; son personnel de soins palliatifs a été intégré au Réseau Santé-Valais.

entretiens formels, nous avons collecté une cinquantaine de récits fournis tant par les directeurs et responsables de ressources humaines que les collègues et employés sur la mort et le deuil dans leurs rapports de travail; nous avons rencontré nos interlocuteurs et interlocutrices au gré des circonstances de recherche et, parfois, dans nos milieux professionnels respectifs.

Avec ces trois objectifs, nous entendons combler une lacune scientifique sur la question du deuil au travail et mieux faire connaître une thématique qui – même si elle est occasionnellement abordée de front dans la littérature anglo-saxonne (Barski-Carrow, 2000; Charles-Edwards, 2005; Eyetsemitan, 1998; Wolfelt, 2005) – reste largement méconnue dans les milieux francophones. En mettant en relief les attentes et conceptions des différents individus concernés par les situations de deuil dans les relations professionnelles, nous décryptons la façon dont la « normalité » du deuil se construit à travers tout un ensemble d'expressions, de gestes et de discours qui conditionnent le retour en entreprise des membres du personnel en deuil.

EMPREINTES DE LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

L'importance de mener une recherche sur le thème de la mort et du deuil dans les entreprises a toujours été relevée par les personnes que nous avons rencontrées; à quelques rares reprises, cela a néanmoins été perçu comme intrusif, inapproprié, voire déplacé. C'est qu'il n'est jamais facile de savoir quel deuil se cache derrière quelle personne: provoquer des discussions sur ce thème a permis de faire état de situations insoupçonnées dans les relations professionnelles ou a encore donné l'occasion à certains individus de mettre pour la première fois en récit des impressions et sentiments liés à la perte d'un proche⁶. En ce sens, la plupart de nos rencontres se sont avérées riches en enseignements, tout en restant imprégnées de cet inconfort fondamentalement humain qui, tout à la fois, conditionne les relations interpersonnelles habitées par la mort d'un proche et révèle quelque chose de nos propres conceptions du deuil.

Pour cette raison, nous nous sommes appliqués à conjuguer les dimensions ordinaires et extraordinaires des situations de deuil dans

une perspective réflexive. Nous sommes restés continuellement à l'écoute des récits, anecdotes et expériences dans tous types de contextes professionnels et au gré de nos rencontres interpersonnelles quotidiennes. En d'autres termes, nous nous sommes bien souvent invités – et étions aussi invités! – là où nous n'étions pas attendus, faisant de la confrontation avec le deuil une succession d'engagements personnels émotionnellement exigeants. Nous pensons utile de garder à l'esprit cet état de fait pour appréhender les éléments constitutifs de notre recherche.

Notre ouvrage débute avec la pose de quelques jalons théoriques. Dans *Étudier le deuil en entreprise*, nous situons les différentes approches anthropologiques et psychologiques sur la mort et le deuil avant de montrer l'originalité d'étudier ce dernier aspect en fonction des différents contextes sociaux où il s'exprime. Puis nous présentons une série de constats relatifs à la santé, aux conditions de travail et aux nouveaux modes de gestion du personnel pour mettre en lumière certaines spécificités des situations de deuil dans les relations professionnelles; nous évoquons également la mort des collègues et la question du suicide sur le lieu de travail.

Dans *Les congés spéciaux pour décès*, nous formulons quelques considérations historiques, juridiques et administratives sur la protection sociale du personnel salarié face à la mort et au deuil. Ces éléments fournissent les informations nécessaires pour analyser le rôle des directeurs et des responsables du personnel dans la mise en application des directives et procédures d'entreprises relatives à la gestion des congés spéciaux pour décès et à leurs coûts; à la rédaction d'éventuels faire-part et au traitement de l'information sur la mort et le deuil; à la participation des entreprises aux funérailles et à l'expression des condoléances.

6 (Note de la p. 19.) Depuis 2004, Bernard Crettaz, sociologue et ancien président de la Société d'études thanatologiques de Suisse romande, a mené une expérience fort originale de convocation publique, généralement au bistrot, de témoignages sur la mort et le deuil restés la plupart du temps secrets ou confinés à la sphère privée. Il a animé – dans tous les cantons romands, ainsi qu'à Bordeaux et à Louvain-La-Neuve – plus de quarante « Cafés mortels » durant lesquels chaque personne peut librement s'exprimer sur la mort et ses deuils, questionner les expériences d'autrui et les écouter durant deux heures environ. Cette expérience de dévoilement de la mort dans un espace collectif est restituée dans *Cafés mortels. Sortir la mort du silence*, (Crettaz, 2010).

Nous restons ensuite au plus près des propos des directeurs et responsables du personnel. Dans *Faire face au personnel en deuil*, nous nous appuyons sur leurs commentaires pour décrire les modalités d'accueil dès la reprise des activités professionnelles des personnes ayant perdu un proche. Nous exposons la façon dont ils perçoivent la question du deuil et « suivent à distance » les collègues concernés. À cet effet, nous décrivons les pratiques, gestes et paroles qu'il semble ou non approprié d'adopter au travail dans ces circonstances.

Dans *Expérience de deuil et activité professionnelle*, nous présentons les modes de communication et de divulgation du statut d'endeuillé au sein des entreprises, ainsi que les perceptions des formes de ménagement témoignées à l'égard des personnes touchées par la mort d'un proche durant une période indéterminée. Leurs commentaires permettent de comparer, pondérer et nuancer les éléments fournis par les directeurs et responsables du personnel. Ils fournissent un contrepoint nécessaire à l'appréciation de la mise en œuvre des politiques et stratégies de prévention de la santé au travail, notamment de la santé mentale.

21

Nous interprétons l'ensemble des résultats de notre recherche dans *Travail, deuil et relations professionnelles*. Nous montrons que le deuil se marque « en creux » dans les relations de travail tout en l'assimilant à un événement qui oblige les différents acteurs à mettre en œuvre des modes de communication plus ou moins explicites qui déterminent la façon de vivre un deuil au travail. Nous conceptualisons ensuite les notions de « normalité » et de « naturel » régulièrement convoquées pour qualifier un deuil dans sa dimension relationnelle avant de proposer quelques réflexions sur la pudeur, le tact et la spontanéité qui régulent les rapports de travail et obligent chaque collègue à se situer constamment entre sphères privée et professionnelle, intime et publique, personnelle et collective.

Dans *Faire une place au deuil au travail*, nous concluons cet ouvrage en inscrivant nos analyses dans le champ – plus large – de la thanatologie. Nous formulons quelques propositions et recommandations utiles aux responsables du personnel et aux personnes en deuil avant de porter un regard critique sur notre recherche et sur les pistes de réflexions qui s'ouvrent à peine sur la place de la mort en entreprise et dans les relations de travail.

ÉTUDIER LE DEUIL EN ENTREPRISE

La mort et le deuil font l'objet d'innombrables travaux. Parmi eux, très peu se sont intéressés à leur inscription dans le monde du travail et encore moins dans les entreprises. C'est pourquoi nous présentons dans ce chapitre l'intérêt et l'originalité d'étudier le deuil selon les différents contextes sociaux où celui-ci est vécu. Nous nous référons essentiellement aux travaux d'anthropologues, de psychologues et de psychanalystes pour définir notre approche théorique, qui n'est pas exclusivement centrée sur les funérailles ou les pratiques commémoratives, ni sur les mécanismes psychiques liés à la perte d'un proche. Nous montrons que le deuil reste inscrit dans une succession de situations fragmentées qui relèvent de temporalités différenciées et se caractérisent par de constantes superpositions entre sphères privée, personnelle, intime, professionnelle, collective et institutionnelle. Nous situons encore l'importance des modes d'organisation du travail et de gestion du personnel actuels pour appréhender au mieux les enjeux relatifs à la santé et à la souffrance dans les relations professionnelles, notamment celle qui résulte de la perte d'un proche.

ANTHROPOLOGIE DE LA PERTE, PSYCHOLOGIE DES RITES⁷

Depuis plus d'un siècle, les anthropologues qui se sont intéressés à la mort ont abondamment étudié le traitement du cadavre et les rites funéraires, laissant la plupart du temps de côté la question du deuil; ils ont certes abordé la dimension post-mortem des décès, mais sous l'angle des commémorations, des chants funèbres et des récits sur le retour des esprits afin d'identifier les éléments – les croyances notamment – qui servent à déterminer collectivement le moment à partir duquel un mort viendrait rejoindre le monde des ancêtres (Berthod, 2005). Il est intéressant de noter à ce propos que ni Robert Hertz ni Louis-Vincent Thomas – pour citer deux auteurs paradigmatiques – n'ont abordé de front le processus de deuil dans, respectivement, *Contribution à une étude sur la représentation collective de la mort* (1906) et *Anthropologie de la mort* (1975)⁸. Brièvement dit, leurs données ethnographiques et leurs analyses sont avant tout restées centrées sur les morts et sur ce que ces derniers font faire aux vivants.

24

Parallèlement, ce sont les psychologues, les psychiatres et les psychanalystes qui ont focalisé leur attention sur le vécu des personnes en deuil. Ils ont progressivement affiné leurs théories sur le « travail de deuil » – célèbre notion freudienne entrée désormais dans le langage commun⁹ – afin d'identifier et expliciter les processus psychiques que vit chaque individu après avoir perdu l'un de ses proches. Dans les principales interprétations psychologiques du deuil toutefois, la présence du cadavre (ou de certaines de ses parties), tout comme la plus ou moins grande proximité physique de ce dernier avec les vivants, n'ont guère été évoquées lorsqu'il

7 À quelques modifications près, les deux premières sections de ce chapitre ont été publiées dans le *Journal des anthropologues*, « Entre anthropologie de la perte et psychologie des rites: notes pour l'étude du deuil », dossier « Anthropologie, psychanalyse et État: regards cliniques sur les terrains » (Berthod, 2009a).

8 L'intérêt des anthropologues a surtout porté sur les conduites, comportements, codes et autres signes positifs du deuil, comme l'avait d'ailleurs constaté le psychanalyste John Bowlby (2002) en 1980. La pluridisciplinarité en thanatologie s'est ensuite affirmée, par exemple dans l'ouvrage collectif dirigé par Tobie Nathan, *Rituels de deuil, travail du deuil* (1995 [1988]).

9 Dans son étude sur l'origine et le devenir de la notion de « travail de deuil », Martine Lussier (2007) relève que cette notion ne se retrouve que deux fois sous la plume de Freud dans l'ensemble de son œuvre.

s'agissait de considérer la temporalité qui dépasse les quelques jours durant lesquels se déroulent habituellement les funérailles. L'accent a été mis sur l'absence de la *personne* défunte, ce qui s'est notamment traduit dans l'emploi d'un vocabulaire centré sur le manque, la perte ou la disparition. Ce point explique le faible degré de réflexion contenu dans bon nombre d'approches psychologiques sur les rites et les énoncés performatifs qui s'aménagent autour des dépouilles, des objets, des vêtements et autres attirails funéraires.

Depuis trois ou quatre décennies, cette répartition disciplinaire s'est néanmoins estompée. Des auteurs comme Johannes Fabian ont, dans les années 1970, invité à sortir l'anthropologie d'une approche trop « folklorisante », en réinscrivant l'expérience de la mort et du deuil dans un contexte spatiotemporel qui dépasse celui des funérailles et de ses rites: « Il semble qu'un progrès de compréhension dépendra de notre capacité à libérer la notion de mort de son encapsulation dans le comportement, la coutume et le folklore et à redonner à l'expérience de la fin de vie individuelle son plein statut problématique » (Fabian, 1973, p. 188 [notre traduction de l'anglais]). Suivant la même perspective, Renato Rosaldo (1987) a, pour sa part, attiré l'attention sur la nécessité de ne plus seulement appréhender le deuil à l'aune de ses expressions codifiées et rituelles, mais aussi à celle des rapports de pouvoir qui englobent les prescriptions funéraires et les manifestations explicites du deuil. Il estime que les pratiques culturelles et sociales relatives à la mort ne doivent pas être saisies comme une unité d'analyse indépendante, ni comme un système de rituels ordonné et clos sur lui-même; ces pratiques doivent, au contraire, être comprises en fonction des chroniques sociales et interpersonnelles dans lesquelles les rites funéraires et le deuil viennent s'inscrire.

De leur côté, les théories psychologiques mettent désormais plus volontiers en avant l'importance des rites pour soutenir le deuil. Martine Lussier (2007), dans son ouvrage posthume intitulé *Le travail de deuil*, regrette que les travaux des sociologues et des anthropologues – même si, comme elle le souligne justement, la dimension intrapsychique n'y apparaît que secondaire – n'aient guère été pris en compte par les psychologues et les psychanalystes. Elle estime nécessaire que ces derniers intègrent à leurs analyses trois aspects fondamentaux relevant du social: le rapport à la temporalité (la conception de la finitude), le rapport à la parenté

(les systèmes de filiation et d'héritage), et le rapport à la perte (le mort se présentant comme source de pensée et de rites). Dans *L'un sans l'autre. Psychologie du deuil et des séparations*, Marie-Frédérique Bacqué – psychologue et professeure de psychopathologie clinique – insiste pour sa part sur la centralité du rite, associant à celui-ci une valeur surtout fonctionnelle: «Rituels, célébrations, accompagnements, participation du groupe: autant de moments dramatisés pour mieux insister sur la difficulté du passage» (Bacqué, 2007, p. 10). Les rites jouent un rôle psychologique, tel que la même auteure le relevait déjà dix ans plus tôt: «[ils] ont une fonction principale: ils autorisent et canalisent l'expression de la souffrance» (Bacqué, 1997, p. 267)¹⁰.

26 Si le rite revêt, certes, une telle «fonction», il importe de souligner que la causalité inverse est également opératoire. Les façons d'exprimer son chagrin et de percevoir les affects des personnes en deuil conditionnent la mise en place d'un dispositif rituel et en modifient la teneur. En d'autres termes, l'interprétation mutuelle faite par les différents acteurs de la souffrance liée à un deuil n'est pas sans obliger à se comporter de manière plus ou moins figée, plus ou moins conforme, plus ou moins convenue; à suivre, adapter, négocier ou inventer des pratiques rituelles. L'analyse de cette dynamique contextuelle et communicationnelle est encore peu présente dans les approches psychologiques et psychanalytiques qui tendent à faire des rites un élément trop «extérieur» à l'économie psychique des individus. Or, elle mérite une plus grande place dans l'étude du deuil.

10 Sigmund Freud était tout à fait averti des travaux anthropologiques de son temps, mais ne les a pas intégrés dans ses textes, du moins en ce qui concerne les modalités de régénération du sens de la perte ou les rituels de «continuité». Bowlby a consacré une dizaine de pages au deuil dans d'autres cultures pour montrer que, au-delà de la diversité des coutumes et croyances, les réactions au chagrin revêtent des caractéristiques communes, sinon universelles. Dans son argument, il s'est surtout appuyé sur les travaux anthropologiques de Raymond Firth (1961) qui soutenait que les rites de deuil remplissaient des fonctions expressive, sociale et économique. Il est intéressant de remarquer que c'est essentiellement le même argumentaire qui a été repris quelques années plus tard par Michel Hanus dans son ouvrage *Les deuils dans la vie. Deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant*, publié pour la première fois en 1994 et réédité en 2007; à notre sens toutefois, ce dernier adopte un point de vue trop idéalisé des groupes «primitifs», communautaires, voire ruraux, qui feraient preuve d'un esprit homogène et soudé face au deuil. Cette perspective fonctionnaliste est encore reprise de façon similaire dans les travaux de Bacqué (1997, 2007).

Généralement sensibles à cet aspect, les anthropologues construisent quant à eux leurs réflexions à la lumière d'une composante culturelle ou collective qui conditionne leur ligne d'interprétation; ils s'appuient la plupart du temps sur des terrains de recherche où les psychologues et les psychiatres n'apparaissent pas comme des acteurs établis, sinon privilégiés, du suivi des personnes en deuil¹¹. Il n'est donc pas courant de s'intéresser à la façon dont le deuil est vécu dans des contextes spécifiques sans nécessairement centrer le regard sur une seule population (les veufs ou les veuves; les parents ayant perdu un enfant) ni sur un seul type de décès (suicide, accident, longue maladie), qui plus est là où le cabinet du psychologue, voire du psychiatre, n'est jamais très loin.

Les rares recherches – toutes disciplines confondues – qui traitent spécifiquement de la question du deuil au travail estiment pourtant que 5 à 10 % de la population active est touchée chaque année par un deuil, en Grande-Bretagne et en Irlande du moins¹². S'il est parfois réduit au surcoût qu'il engendre pour les entreprises¹³, ce chiffre – même indicatif – fait apparaître le deuil en milieu professionnel comme un événement

27

11 Tels que *Nous, on n'en parle pas* de Patrick Williams (1993) cité auparavant sur les communautés manouches en France; *Death without weeping. The violence of everyday life in Brazil* de Nancy Scheper-Hughes (1992), issu d'une recherche de terrain effectuée sur la mort infantile dans un bidonville du nord-est brésilien; «The work of mourning: death in a punjabi family», un article publié par Veena Das (1986) qui cherche à concilier vécu individuel de la perte et modèle sociétal du deuil au sein d'une famille indienne.

12 Ce chiffre est avancé par la Irish Hospice Foundation dans un document de présentation de quatre séminaires consacrés au deuil au travail, donnés au printemps 2006 à Dublin [Lunch and Learn Series, Spring 2006, *Grief at Work*, The Irish Hospice Foundation]. Charles-Edwards (2005), conseiller en management, mentionne quant à lui une enquête publiée en 2000 par la British Department of Trade and Industry établissant que les 14 % de la population britannique active – le pourcentage est similaire pour les hommes et pour les femmes – avaient pris un congé payé pour cause de décès au cours des douze derniers mois qui précédaient l'interview. Concernant la Suisse, les données relatives à cette question sont inexistantes selon Valérie Lässig [communication personnelle, septembre 2006], en charge de la Statistique du volume de travail (SVOLTA) à l'Office fédéral de la statistique.

13 Ainsi le deuil coûterait chaque année 37,5 milliards de dollars aux entreprises américaines, selon une estimation – citée notamment par Wolfelt (2005) – publiée dans *The Grief Recovery Index Report* et réalisée par le Grief Recovery Institute: [www.grief.net/Articles/The_Grief_Index_2003.pdf] (page consultée le 22 juillet 2010); pour plus de détails sur les chiffres des situations de deuil au travail, voir le chapitre suivant.

le manque de préparation des directions à leur égard, même si un tel manque devait être délibéré (Berthod, 2009c). Comme le relève Barski-Carrow, « le monde du travail tel qu'il existe aujourd'hui n'est pas bien équipé pour s'occuper de ces personnes [endeuillées]. Les managers et les collègues manquent de connaissances et de repères pour faciliter et soutenir le retour de la personne en deuil » (Barski-Carrow, 2000, p. 422 [notre traduction de l'anglais]).

Deux constats sous-tendent une telle assertion : d'une part, selon Eyetsemitan (1998), il s'avère que les directions centrent essentiellement leurs règlements en matière de deuil sur le temps des funérailles ainsi que sur les premiers jours qui suivent le décès. Les arrangements professionnels, même si des inégalités de traitement existent en fonction de la position hiérarchique ou du type d'activité occupé par chaque membre du personnel, sont régulièrement trouvés à court terme pour soutenir la personne affectée. Par conséquent, les attentes à l'égard de cette dernière redeviennent très rapidement celles que les collègues entretenaient avant le décès.

28 D'autre part, tel que l'ont montré Stein et Winokuer (1989), les personnes en deuil diminuent bien souvent leurs performances – baisse de concentration, anxiété, faible capacité à décider, sentiment d'impuissance, irritabilité – dès leur retour en poste. De ce fait, même si elles ne perçoivent pas leur retour au travail comme une contrainte, ces personnes peuvent rapidement ressentir une pression de la hiérarchie. Les collègues proches, amenés parfois à supporter solidairement une part de leur charge de travail, exercent également une telle pression. Les personnes en deuil, par autodiscipline et anticipation, peuvent encore se mettre elles-mêmes sous pression en exécutant avec zèle les tâches qui leur incombent en vue de satisfaire aux exigences de rentabilité, de productivité et de rationalité institutionnelles imaginées, sinon clairement énoncées.

Ces observations laissent à penser que l'enjeu principal d'une situation de deuil au travail consiste à articuler du mieux possible deux horizons temporels divergents : celui de la direction – dans la mesure où ce n'est pas l'un de ses membres qui est en deuil – attendant de son personnel qu'il fasse preuve sans trop tarder de toutes ses aptitudes professionnelles, et celui de la personne endeuillée pour qui la « fin » du deuil ne constitue généralement pas une question pertinente, en particulier au travail. Partant de ce principe, banal au demeurant, il importe de souligner que c'est la

façon dont le deuil est vécu, conçu et défini par l'ensemble des collègues au sein d'une même entreprise qui permet de comprendre la nature des arrangements professionnels. Ces arrangements doivent être trouvés lorsque les deux horizons temporels ne coïncident plus et produisent une tension nécessitant la mise en œuvre d'un soutien psychologique, interne ou externe à l'entreprise, voire un arrêt de travail sur la base d'un certificat d'incapacité délivré par le corps médical. Autrement dit, c'est la façon dont les différents individus définissent la « normalité » du deuil qui s'avère déterminante comme nous le verrons ultérieurement.

SENS ET CONCEPTIONS DE LA PERTE

Contrairement à ce qu'il peut paraître, aborder la question du deuil au travail en ces termes ne va pas de soi. Sur un plan théorique en effet, bon nombre de modèles explicatifs ne tiennent pas compte des dimensions relationnelles, contextuelles et communicationnelles qui conditionnent un deuil. Ils limitent souvent leurs développements aux réactions psychiques des personnes confrontées à un décès et interprètent l'ensemble de ces réactions en terme de processus. Comme nous l'avons brièvement mentionné auparavant, c'est à partir des considérations formulées par Freud (1968) dans son célèbre texte « Deuil et mélancolie », publié pour la première fois en 1917, que l'enchaînement des réactions psychiques liées à la perte d'un proche a été associé à la notion de « travail de deuil ». Classiquement, ce « travail » est considéré comme la progressive acceptation de l'irrévocable perte; pour y parvenir, la personne en deuil doit se désinvestir de l'objet aimé (la *decathexis*) avant de pouvoir se réinvestir (la *recathexis*) dans de nouvelles relations.

Une abondante littérature, d'obédience psychanalytique avant tout, a été constituée en s'appuyant sur ce principe de détachement¹⁴. Comme le rappelle notamment Hagman (1995), cette littérature s'est toutefois moins appliquée à définir la « normalité » du deuil qu'à déterminer les formes psychopathologiques sous lesquelles celui-ci se manifeste. En ce sens, la définition du deuil passe par la négative. Chez la personne en deuil, le choc produit par la perte d'un proche se traduit tout d'abord par un abattement physique et mental – Lifton (1975) parlait de « sidé-

ration psychique» [*psychic numbing*] – puis par un ensemble de sentiments ambivalents (colère, ressentiment ou culpabilité) et par une série de perturbations somatiques (perte d'appétit, fatigue, insomnie). Ces troubles dépressifs sont a priori considérés comme «normaux» car ils permettent d'accepter la réalité de la perte et de réaliser le travail de séparation d'avec le défunt (Hanus, 2007). Incidemment, c'est la persistance des troubles qui laisse supposer la complication d'un deuil, voire sa pathologie.

Or, le moment à partir duquel l'«anormalité» du deuil peut être déterminée reste difficile à établir. Dans son manuel de référence, le DSM-IV-TR¹⁵, l'American Psychiatric Association stipule qu'il est possible de diagnostiquer la complication d'un deuil dès lors que les symptômes dépressifs persistent deux mois après le décès. Bacqué estime pour sa part que «si l'on ne peut pas quantifier la souffrance, il est certain qu'il faut, au moins, attendre la date anniversaire du décès pour penser sortir de la phase la plus intense du chagrin» (Bacqué, 2002, p. 113), ce délai étant d'ailleurs observé pour le lever de deuil dans plusieurs collectivités, religieuses notamment. Pour d'autres enfin (Gaines, 1997; Hagman, 2001; Neimeyer, 2002), le deuil ne nécessite pas un terme. Selon ce point de vue, les expressions «pathologiques» du deuil s'apparentent à des stratégies infructueuses visant à préserver l'attachement au défunt. Le lien avec ce dernier – contrairement à la conception freudienne – n'a plus besoin d'être rompu, mais doit revêtir une signification nouvelle pour la personne en deuil.

30

14 (Note de la p. 29.) Parmi les travaux marquants, il convient de citer ceux de Bacqué (2007), Deutsch (1937), Hanus (2007), Kastenbaum et Costa (1977), Klein (1967), Lifton (1975), Lindemann (1944) ou Parkes (2003). En la matière, il faut également mentionner l'importance de la théorie de l'attachement développée par Bowlby (1980) qui entendait expliquer le lien à l'objet et sa coupure par une succession de comportements guidés par des caractéristiques instinctives. Régulièrement cités dans les théories sur le deuil, les travaux de Bowlby ont été critiqués – entre autres auteurs – par Hanus. Ce dernier leur reproche de ne pas tenir compte du processus de mentalisation opéré par les personnes en deuil, précisant sur ce point que «le propre du modèle psychanalytique de la relation d'objet est [...] de comprendre le passage de l'instinct à la pulsion par la représentation qui se met en place lors du manque et de l'absence de l'objet» (Hanus 2007, p. 92).

15 *Diagnostic Statistical Manual of Mental Disorder*, 2000, Fourth Edition, Text Revision, Washington: American Psychiatric Association, pp. 740-741.

Indépendamment du fait que ces divergences théoriques témoignent de la difficulté à définir les contours nosographiques du deuil, il importe de souligner que les données sur lesquelles se fondent la plupart des approches psychologiques et psychiatriques résultent d'observations cliniques et thérapeutiques¹⁶. En d'autres termes, ces données sont d'emblée inscrites dans une dynamique duelle, généralement centrée sur la personne, là où le deuil est susceptible d'apparaître comme compliqué. Une telle inscription limite la possibilité d'apprécier la façon dont les personnes en deuil sont progressivement amenées à solliciter une prise en charge psychologique, voire médicale, de leur situation. C'est pourquoi chercher à comprendre comment se vit et se définit le deuil dans des contextes d'interactions multiples et différenciés – notamment ceux qui mettent en présence un membre du personnel touché par la perte d'un proche, la direction et les collègues – peut apporter une contribution originale à la réflexion sur le deuil. Cela ouvre l'horizon à partir duquel la « normalité » du deuil se construit et à partir duquel est souvent guidée la pratique professionnelle de soutien et d'accompagnement des personnes en deuil¹⁷.

31

Pour prendre la mesure de cette ouverture, il convient d'évoquer les incidences pratiques des nouvelles conceptions psychologiques et psychanalytiques du deuil, du moins celles qui sont – depuis la fin des années 1980 – véhiculées dans la littérature anglophone, essentiellement nord-américaine, tant par les praticiens que les théoriciens du suivi des personnes en deuil. Ces conceptions, pour lesquelles l'ouvrage édité par Robert Neimeyer (2001), *Meaning Reconstruction and the Experience*

16 À ce propos, George Hagman (1995) estime que bon nombre de théories sur le deuil reposent sur des données issues de la clinique qui ne sont guère systématisées et qui restent bien souvent intuitives. Il formule notamment ce reproche à l'encontre des textes de Freud.

17 Dans une recherche sur les pratiques de soutien au deuil menée à Paris aussi bien auprès de professionnels de l'accompagnement que de bénévoles, Camille Baussant a montré que le modèle psychanalytique prédomine chez les praticiens. Ce modèle n'est toutefois pas pris à la lettre au moment de rencontrer la personne en deuil : « [...] la théorie constitue un cadre pour chaque praticien : elle donne des repères quant au processus d'un deuil, aux répercussions psychologiques et sociales, aux mécanismes de protection et d'adaptation en jeu pour y faire face. [...] Elle permet de se situer à une juste distance de la personne et constitue un garde-fou qui rend possible cette disponibilité d'écoute d'un individu dans sa singularité tout en étant vigilant aux pièges de phénomènes tels que l'identification ou la projection » (Baussant, 2001, p. 55).

of Loss [Reconstruction du sens et expérience de la perte], fait désormais figure d'autorité, rompent avec le modèle standard du « travail de deuil » ; elles réfutent le caractère universaliste de ce dernier tout comme sa trop forte centration sur les seuls processus psychiques.

Ces conceptions constructivistes sont fédérées dans une approche qui met globalement en avant la nécessité de préserver le lien d'attachement à l'objet par une reconstruction du sens que les personnes en deuil attribuaient à ce même objet avant la perte. Selon cette approche, la nouvelle définition psychanalytique du deuil doit tenir compte des éléments suivants : chaque réponse à la perte est relative à « la personnalité des endeuillés, à leur relation avec le défunt, et à leur milieu familial et culturel » (Hagman, 2001, p. 25 [notre traduction de l'anglais]). De plus, les affects sont conçus comme un mode de communiquer et non plus comme des symptômes de régression ou de déni. Le deuil s'apparente dès lors à un processus transformatif intersubjectif devant déboucher sur un « développement personnel » [*personal growth*] des personnes en deuil : cela se produit lorsque ces dernières parviennent à attribuer une signification nouvelle au lien qui les unissait au défunt et à en assurer ainsi la continuité (Gaines, 1997).

32

Depuis une vingtaine d'années, cette approche rencontre un vif succès sur un plan pratique, aux États-Unis tout particulièrement¹⁸. Ce succès est notamment dû au fait que les tenants du constructivisme mettent sur un pied d'égalité tous types de deuils (celui qui ferait suite à un décès, à un divorce ou, entre autres éléments, à la perte d'un emploi) – à nos yeux, la présence physique du cadavre et la constante confrontation au manque de la personne induisent toutefois une différence – et tous types de personnes en deuil (adultes, enfants, hommes, femmes, migrantes et migrants). Les constructivistes partent de ce principe car ils estiment que le point de départ des interventions thérapeutiques reste avant tout le sens qu'une personne accorde à la perte, quelle que soit cette dernière.

18 En particulier à travers l'Association for Death Education and Counseling [www.adec.org]. Cette association américaine à vocation internationale et interdisciplinaire promeut la recherche, la théorie et la pratique dans les domaines de la mort et du deuil ; elle organise chaque année d'importants congrès où se rencontrent tant les universitaires (médecine, psychiatrie, sociologie, théologie) que les personnes issues du terrain (thérapie, travail social, bénévolat, pompes funèbres).

Ils invitent les individus à s'exprimer, à reconnaître et à partager leurs émotions en favorisant le développement de n'importe quelle situation – consultations de spécialistes du deuil ou du conseil en entreprises, participations à des groupes de paroles – où la souffrance de la perte peut justement être exprimée, reconnue et partagée¹⁹.

Pour notre propos, si l'on s'en tient aux décès des personnes, nous tenons à souligner que cette invitation à manifester le deuil va généralement de pair avec l'idée que les individus seraient souvent privés de le faire, tout particulièrement dans le milieu du travail. Cette idée est notamment défendue par Kenneth Doka; ce dernier soutient que, fréquemment, « les endeuillés ne sont pas autorisés à faire leur deuil » (Doka, 2002a, p. 5 [notre traduction de l'anglais]). Il propose le concept de « deuil entravé » [*disenfranchised grief*] pour rendre compte de ce fait. Il construit son argument en partant du principe que les conventions sociales ne régissent que les deuils relatifs à la famille proche, si bien que les deuils de parents éloignés, d'amis ou de collègues tomberaient hors des normes supposées l'admettre et la contrôler. Sur la base de ce principe, Doka distingue trois types d'entraves: il y a tout d'abord les situations où la relation au défunt n'est pas perçue comme significative en terme de deuil (perte d'une amie, d'un voisin, d'une collaboratrice ou d'un partenaire du même sexe); puis celles où la perte ne serait pas reconnue (mort périnatale, deuil anticipé d'une personne en état végétatif irréversible); enfin, celles où un individu n'est pas considéré comme étant capable de deuil (les tout jeunes enfants et les personnes très âgées; les personnes qui présentent des troubles mentaux).

33

Ces considérations, qui insistent sur l'importance de la signification qu'une personne en deuil attribue à l'objet de sa perte, ont le mérite de prendre largement en compte la variabilité des expériences. Elles ont également donné l'occasion aux professionnels de l'accompagnement thérapeutique d'ouvrir le champ de leurs pratiques à de nouveaux contextes

19 En France et en Suisse, les lieux d'expression du deuil se développent et se multiplient, par la mise sur pied de groupes d'entraide (Ernault & Davous, 2001) ou par le biais d'associations comme Vivre son Deuil. Pour une analyse critique des politiques d'écoute de la souffrance d'autrui, voir en particulier Didier Fassin (2004), *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute* et Emmanuel Renault (2008), *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*.

sociaux, celui du travail notamment. Dans cette mouvance, des consultantes et consultants (Lattanzi-Licht, 2002; Charles-Edwards, 2005; Wolfelt, 2005) proposent désormais leurs services aux directions pour favoriser l'expression du deuil au sein des entreprises: offrir des prestations basées sur des valeurs pensées comme humaines et familiales; développer des programmes de rencontres régulières avec les membres du personnel en deuil pour les aider à faire face à leurs responsabilités; proposer un soutien psychologique et mettre à disposition toute information utile; former les managers à la supervision; ouvrir des espaces de discussion afin d'identifier et prévenir les éventuels risques de dépression.

Si ces nouvelles conceptions du deuil présentent un intérêt scientifique et thérapeutique évident, elles reposent sur deux présupposés qui méritent d'être signalés. Le premier de ces présupposés tient dans l'idée que le deuil, et plus globalement la mort, serait déniée et taboue, du moins dans les sociétés industrielles occidentales. Dans cette perspective, exprimer son deuil permettrait de lutter contre ce « déni » – manifeste dans le concept de « deuil entravé » – et de restituer à la mort la place qui lui reviendrait dans notre société. Cette idée fait d'ailleurs écho aux réflexions notoires développées par l'historien Philippe Ariès (1975) sur la « mort escamotée » en Occident ou par le sociologue Geoffrey Gorer (1977) sur le caractère « pornographique » de la mort, à savoir la réclusion des rites funéraires et des manifestations du deuil dans la sphère privée.

34

En adoptant implicitement et parfois explicitement cette idée, les approches constructivistes mentionnées précédemment ne se soucient guère de remettre en question la nécessité d'exprimer le deuil dans leurs travaux; plus correctement, elles ne s'appliquent pas à décrire ni à définir avec précision les contextes dans lesquels un deuil peut – ou ne peut pas – être discuté, commenté, exprimé. Cela est d'autant plus vrai que leurs recherches se fondent essentiellement sur le seul discours des personnes endeuillées pour apprécier la place, certes reconnue, des composantes culturelle et sociale dans le deuil. C'est pourquoi, il est nécessaire d'articuler le point de vue des différents acteurs – employeurs, acteurs du soutien au deuil en entreprise, collègues et employés en deuil – dans des contextes qui ne sont pas ceux des rituels funéraires ni ceux des consultations à vocation thérapeutique. Il s'agit ainsi de produire des matériaux inédits, sans avoir d'emblée à partir du principe selon lequel

la mort serait occultée, interdite ou entravée²⁰.

Deuxièmement, ces nouvelles conceptions théoriques et pratiques du deuil présupposent l'unicité et l'irréductibilité des manifestations physiques et émotionnelles qui résultent de la perte d'un proche. Elles partent de la signification que les personnes en deuil accordent à leur souffrance sans nécessairement s'intéresser à la façon dont cette signification est produite, négociée et interprétée par les différents acteurs. Elles favorisent une compréhension phénoménologique du deuil, en particulier lorsqu'elles ne rendent pas compte des dimensions relationnelles, dialogiques et réflexives qui en formatent justement l'expression²¹. Autrement dit, elles sous-tendent une conception normative de la personne – loin pourtant de faire consensus – à partir de laquelle est pensée la « normalité » du deuil. Il est d'ailleurs possible d'avancer que la centration de bon nombre de théories sur le deuil chez l'enfant témoignerait de cette tendance à saisir la mise en place du processus de deuil chez la personne en devenir. Il est beaucoup plus rare de s'intéresser au deuil d'individus atteints dans leur « intégrité » psychique, les personnes âgées souffrant de la maladie d'Alzheimer par exemple.

35

Pour étudier le deuil, il importe de prendre en considération les conventions narratives qui sous-tendent la construction du souvenir et les récits sur le deuil, et d'analyser les processus relationnels qui les portent. Il s'agit non seulement d'identifier la façon dont les émotions sont provoquées, mais aussi de voir dans quelle mesure elles servent à communiquer, à structurer les rapports sociaux et à modéliser une conception de la personne, durant les entretiens de recherche notamment²². Cette démarche permet de développer une « ethnopsychologie du deuil », expres-

20 À ce propos, il n'est pas inutile de signaler que les recherches empiriques cautionnant la thèse du « déni de la mort » sont plutôt rares ; les enquêtes qui reposent sur la façon dont les individus pensent la mort et vivent leur deuil dans notre société présentent des résultats beaucoup plus nuancés (Déchaux, 2004 ; Seale, 1998). Sur ce point, voir aussi l'article de Karine Roudaut, « Le deuil : individualisation et régulation sociale » (2005) et l'ouvrage de Magali Molinié (2006), *Soigner les morts pour guérir les vivants*.

21 Stroebe et Schut (2001a) défendent par exemple l'idée que l'expérience de la vie quotidienne des personnes en deuil oscille constamment entre des activités « orientées vers la perte » et des activités « orientées vers le rétablissement ». Bien que stimulante, cette théorie reste centrée sur l'expérience individuelle ; elle peine par contre à rendre compte de l'importance du contexte normatif relationnel dans la production de cette oscillation (Berthod, 2007).

sion qui fait ici écho au titre de l'ouvrage de Vinciane Despret, *Ces émotions qui nous fabriquent. Ethnopsychologie des émotions*. Pour cette auteure en effet – comme pour bon nombre d'anthropologues d'ailleurs – ces dernières sont conçues comme « des modes de définition et de négociation des relations sociales et du soi dans un ordre moral. L'émotion s'y définit alors comme une manière par laquelle nous négocions notre rapport à nous-mêmes, au monde, et aux autres » (Despret, 2001, pp. 282-283).

Les recherches qui étudient les façons dont un deuil – puissant générateur d'émotions s'il en est – est défini, négocié et vécu dans des contextes diversifiés, le lieu de travail en l'occurrence, peuvent apporter un éclairage intéressant et novateur. Dans les milieux professionnels précisément, notre objectif consiste à mettre en évidence la façon dont les directions et le personnel vivent le deuil significatif d'un collaborateur ou d'une collaboratrice; à déterminer les contextes qui sont favorables ou non à l'expression de ce deuil – et surtout quel type d'expression est possible – non seulement pour la personne endeuillée, mais aussi pour l'ensemble du personnel; à décrire les aménagements professionnels négociés dans ces circonstances, en fonction des directives institutionnelles, des conventions collectives, des normes sociales et des rapports interpersonnels; à rendre compte des modalités de soutien au deuil offertes et à en évaluer l'impact auprès des personnes qui sollicitent un tel soutien.

Une difficulté méthodologique doit néanmoins être soulignée dans la mise en œuvre de ce type d'approche: il n'est pratiquement pas possible de réaliser des observations directes dans les milieux professionnels, ni d'accéder au vif des échanges, discussions, gestes et actions rituelles effectuées par les différents acteurs d'une même configuration et d'une même temporalité sociales. Ces actions restent en effet discrètes, souvent brèves, confinées dans l'intimité de relations basées sur la confiance, et très souvent pensées comme devant être informelles et spontanées.

22 (Note de la p. 35.) Nous pouvons relever à ce propos toute l'importance du style dans la production des récits sur le deuil, ceux – entre autres – du publicitaire Thierry Consigny (2006), du journaliste Michel Pont (2005) ou de l'anthropologue Albert Piette (2005).

Les anthropologues se retrouvent face au même problème que les psychanalystes qui interprètent un rêve²³ : ceux-ci n'y accèdent qu'à travers la mise en récit de leurs interlocutrices et interlocuteurs, mise en récit qui dépendra constamment des compétences, contraintes et conventions de communication. Il en va donc partiellement de même pour les chercheurs qui s'intéressent à la mort et au deuil, aussitôt qu'ils ne limitent plus leur recherche aux seuls rites funéraires et qu'ils s'intéressent à la façon dont la souffrance des individus est mise en récit dans des contextes sociaux où un mort est toujours susceptible de se tenir à l'horizon de pensée de chaque personne en présence.

FRAGMENTS DE DEUIL

Suivant cette perspective, nous partons du principe que notre objet d'étude se laisse définir par un jeu de superpositions et de décalages entre le vécu psychique du deuil, les situations dans lesquelles celui-ci est exprimé verbalement ou corporellement et les récits qui évoquent, racontent ou répètent les événements relatifs à la perte d'un proche²⁴. Ces trois registres – qui se distinguent sur un plan analytique – varient en intensité selon le contexte qui les commande. Lors des rites funéraires et des cérémonies commémoratives par exemple, c'est le registre expressif du deuil qui prévaut la plupart du temps; ce registre revêt une dimension dramatique et néanmoins contrôlée, tel que l'avait déjà fort bien décrit Marcel Mauss (1969) en 1921 dans un texte court et précis sur « L'expression obligatoire des sentiments », rédigé à propos des rituels funéraires oraux chez les aborigènes australiens. Avec les consultations psychiatriques et psychologiques, ainsi que dans les groupes de parole, le registre narratif – qui n'échappe pas non plus à certaines normes –

37

23 L'anthropologue Vincent Crapanzano apporte à ce sujet des réflexions stimulantes dans son ouvrage *Hermes' Dilemma and Hamlet's Desire. On the epistemology of interpretation* (1992a); voir également son article intitulé « Some thoughts on hermeneutics and psychoanalytic anthropology » (1992b).

24 L'anglais, contrairement au français, dispose de trois termes différents pour évoquer le deuil: « *bereavement* » qui renvoie à la perte par décès, à la dépossession; « *grief* » qui exprime le chagrin du deuil, la dépression, la peine; « *mourning* » qui signale l'état de deuil, le port du deuil et ses marques extérieures. Nous précisons que ces trois termes ne recouvrent pas la distinction que nous opérons.

guide l'interaction. Quant au premier registre, nous pouvons supposer qu'il trouve sa meilleure actualisation dans le recueillement, la prière, la rêverie et le souvenir de la vie du défunt.

Il serait cependant utopique de vouloir saisir l'ensemble de ces manifestations du deuil ; il ne s'agit pas non plus de les prioriser ou de les hiérarchiser. En établissant ces distinctions, nous cherchons simplement à faire remarquer la fragmentation contextuelle, propre à chaque situation de deuil. Les sentiments qui l'accompagnent varient en intensité selon les trois registres précités, qui ne sont aucunement exclusifs l'un de l'autre. Dans cet ensemble fragmenté, il existe, en outre, une série d'interactions qui paraissent bien moins régulées que celles observées lors de rituels funéraires ou de consultations thérapeutiques. Nous pensons aux conversations ordinaires au sein des familles ; aux rencontres entre amis ; aux échanges produits dans les réseaux de sociabilité que fréquentent les personnes en deuil.

38 Concernant ce dernier point, Marianne Modak et Anouk Hutmacher ont rédigé, en 1996, un rapport intitulé *La sociabilité, un enjeu du processus de deuil dans la famille. Capital social et capacités supportives des entourages des familles endeuillées*, sur mandat du Groupe vaudois de travail pour l'accompagnement des familles en deuil. Ces deux auteures, qui définissent quatre types de sociabilité des personnes endeuillées (« continuité », « chrysalide », « pis-aller » et « tremplin »), montrent les façons dont les réseaux relationnels peuvent être mobilisés à la suite du décès d'un proche. Les milieux professionnels y sont complètement intégrés : « le domaine professionnel, qui constitue encore, en dépit de la crise économique et du chômage croissant, un important facteur d'identité et de stabilité des personnes a été investigué, de manière à rendre compte de l'appui que donne le travail (tant par le biais de collègues, de l'activité même, de l'occupation du temps que des ressources matérielles), ou au contraire des contraintes – en termes de temps, notamment – qu'il fait peser sur la nouvelle famille » (Modak & Hutmacher, 1996, p. 11). Ce rapport permet de saisir l'importance et la diversité des réseaux informels de soutien au deuil qui s'imbriquent souvent aux milieux professionnels.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes exclusivement centrés sur le monde du travail, vu par ses multiples acteurs qui peuvent être ou

non touchés par la perte d'un proche, sans oublier que les milieux professionnels ne constituent que l'un des « fragments » possibles où peut s'exprimer un deuil. Ce « fragment » doit, de plus, être pensé en fonction des temporalités différenciées ou convergentes de toutes les personnes qui le façonnent. Il ne s'agit pas de centrer l'attention uniquement sur l'individu en deuil et sur les phases que ce dernier traverserait à partir d'un événement précis dans le temps, soit le décès d'un proche. En d'autres termes, il importe de reconnaître le principe de cotemporalité²⁵ qui régit le sentiment de perte. Ce principe oblige à penser la question du deuil dans ses dimensions relationnelle et contextuelle pour comprendre les agencements et leurs décalages entre l'appréhension de la mort comme événement, la confrontation à la perte, l'expression des affects et des émotions, l'intellectualisation du décès et sa mise en récit²⁶.

Dans les principales conceptions théoriques du deuil, cette notion de cotemporalité ne va pas de soi. Les symptômes, comportements et autres expériences subjectives sont généralement rapportés à l'évolution de chaque individu en deuil; cette évolution égocentrée est lue dans une perspective temporelle qui lui donne sa cohérence ou sert à expliquer ses dysfonctionnements. Pour illustrer ce point, il suffit de faire remarquer que le deuil est régulièrement découpé en « étapes » ou « phases » chronologiques. De plus, il est intéressant de noter que le facteur critique pour distinguer entre deuil « normal », compliqué ou pathologique – indépendamment des approches psychanalytiques, comportementalistes ou cognitivistes – reste un critère temporel. Dans sa discussion des études cliniques et quantitatives sur le deuil, Bourgeois (2003) relève que les avis des chercheurs, s'ils divergent dans leurs façons de catégoriser les symptômes, s'accordent en définitive sur un critère de durée, en particulier pour définir le deuil dit « traumatique ».

25 Cette notion fait référence aux travaux de Johannes Fabian (2006 [1983]). Ce dernier a très bien démontré l'existence d'un déni de cotemporalité dans bon nombre de travaux anthropologiques classiques qui ont longtemps contribué au rejet de l'altérité et des « cultures » dans un autre temps.

26 Ces décalages ressortent très bien de l'étude menée par Monique Luisier sur les situations d'agonie à domicile et les perceptions des proches sur le temps du mourir: *Dans l'attente de la mort. Regards croisés des proches sur le moment de l'agonie*, 2001, Sion: Institut universitaire Kurt Bösch et Association François-Xavier Bagnoud, Mémoire de master en soins palliatifs et thanatologie. Des éléments synthétiques de ce travail ont été publiés dans *INFOkara*, 2002, vol. 17, pp. 93-96.

En l'occurrence, il s'agit de la persistance pendant plus de deux mois des symptômes de deuil. Bourgeois précise néanmoins que les discussions préalables de spécialistes portaient sur une durée de six mois – « c'est-à-dire la fin de l'habituel travail de deuil » (Bourgeois, 2003, p. 91) – mais le risque d'établir un diagnostic trop tardif en cas de complication devait être réduit. C'est pour cette raison qu'un groupe d'expertise²⁷ a choisi de définir le deuil comme étant « traumatique » dès lors que certains symptômes perdurent après deux mois, au risque d'inclure des personnes vivant un processus « normal » dans cette catégorisation. Il s'agit en fait d'atteindre et de diagnostiquer dans les meilleurs délais la minorité d'individus touchés par un deuil « traumatique », sachant que ce dernier terme se limite à la perte par décès et non pas à tous les types de pertes. Parmi les personnes les plus exposées, nous trouvons celles qui ont été confrontées à des morts brutales et non prévisibles, et celles qui ont subi des pertes – parfois cumulées – durant leur enfance. Bourgeois rapporte à ce propos qu'« il est désormais admis que 20 % des deuils en

40

général seront compliqués par une absence de résolution spontanée, une souffrance et un handicap prolongés, des séquelles psychologiques et des conséquences négatives pour la santé physique » (Bourgeois, 2003, p. 119).

Ces remarques nous permettent de rappeler toute la difficulté à qualifier les types de deuil en fonction des modalités de décès, de ses causes et de ses circonstances; elles mettent aussi en évidence le nombre de personnes potentiellement sujettes à vivre une complication du deuil. Avec notre approche, qui n'entre pas en matière sur ces catégorisations cliniques, nous souhaitons simplement relever que la nosographie du deuil dans les approches médicales et thérapeutiques reste étroitement dépendante d'une représentation de l'individu pris dans la singularité de son développement et de sa trajectoire. Autrement dit, la cotemporalité des expériences de deuil qui se vit en fonction d'une juxtaposition et superposition de contextes sociaux n'y apparaît pas. Notre recherche, qui porte sur différents acteurs affectés à des degrés divers par la question du deuil, permet de mettre au jour l'importance de la définition mutuelle du deuil

27 Un « groupe de consensus » composé de quatorze personnes actives dans la recherche et considérées comme leaders dans ce champ d'étude s'est réuni à Pittsburgh en 1998 pour adopter un ensemble de critères permettant de définir le deuil traumatique (Bourgeois, 2003, pp. 89 et ss).

en contexte sans s'arrêter pour autant sur un type de deuil en particulier.

À ce propos, les travaux qui se sont intéressés au vécu d'employés en deuil en milieu professionnel sont rares et concernent avant tout le monde anglo-saxon. Ils partent généralement du constat – établi et investigué de façon pionnière à la fin des années 1980 par Kenneth Doka (1989, 2002a) – selon lequel toute une frange de la population se voit privée du droit de vivre pleinement et ouvertement un deuil. Cette privation relève du manque de reconnaissance du statut des personnes en deuil, de la non-prise en considération du lien unissant deux individus, de la stigmatisation de certaines catégories de personnes ou des circonstances et des causes de décès²⁸. Les chercheurs qui s'inscrivent dans cette perspective ont pour objectif d'identifier et de nommer les situations dans lesquelles un deuil peut rester tacite ou ignoré, minimisé ou dénié, afin de déceler et alléger – le cas échéant – les difficultés psychologiques et sociales des individus concernés. Durant notre recherche, les exemples des apprentis, des travailleurs étrangers ou des personnes engagées temporairement par des entreprises de placement ont régulièrement été cités pour exprimer ce manque de visibilité ou de considération du statut de personne en deuil.

41

Dans les théories qui suivent ce principe, l'environnement professionnel est pensé comme peu propice à l'expression du deuil et à son développement : le personnel en deuil ne bénéficie ni du temps nécessaire ni de la place suffisante pour exprimer son deuil au travail. L'existence d'une franche séparation entre le registre professionnel et le registre privé y est présumée. Pour Marcia Lattanzi-Licht notamment, « le standard traditionnel de laisser les affaires personnelles à la maison peut créer un sens de déconnexion ou d'isolation chez les employés qui vivent une perte majeure » (Lattanzi-Licht, 2002, p. 167 [notre traduction de l'anglais]). Cette pédagogue, conseillère et consultante se réfère tout particulièrement à l'éthique américaine du travail, à savoir un ensemble de

28 Jacque Lynn Foltyn, professeure de sociologie, a clairement exposé certains enjeux de la fin de vie et du deuil en fonction du statut d'ex-conjoint dans un texte partiellement biographique intitulé « Quasi-widowhood: crossing the boundaries of marriage, divorce and death » (2009). Sur le même sujet, lire également l'article de Doka (2002b) « A Later Loss: The Grief of Ex-Spouses ».

valeurs qui imposeraient au personnel de séparer clairement les sphères privée et professionnelle.

Une position similaire se retrouve chez Regina Bento, professeure de management à la Merrick School of Business de l'Université de Baltimore. Dans un article consacré au deuil dans les organisations, celle-ci estime que l'une des normes communes au sein des entreprises est que « la tristesse et le deuil [...] devraient être laissés au vestiaire ; ils sont trop lourds pour l'atmosphère émotionnelle raréfiée de la place de travail » (Bento, 1994, p. 35 [notre traduction de l'anglais]). Bento tire son argument des narrations fournies par des personnes en deuil pour montrer que faire son deuil au travail est parfois perçu comme inapproprié, voire refusé à certains membres du personnel. Cela se produirait parce que les entreprises, incarnées par les cadres et les collègues, attendent généralement des personnes concernées qu'elles surmontent leur deuil dans un délai relativement court, bien que non spécifié.

42 À première vue, nous pourrions facilement admettre l'existence d'une telle entrave à la souffrance et à la douleur personnelles dans le domaine professionnel. Les nombreuses personnes ayant dû gérer la perte d'un proche alors qu'elles étaient professionnellement actives partageraient volontiers ces commentaires. Celles que nous avons interviewées dans le cadre de notre étude ont d'ailleurs toutes ressenti, à l'un ou l'autre moment de leur deuil, le poids de cette limite venant séparer le registre privé – associé à l'expression des émotions – du registre professionnel. Lors d'un entretien, une employée d'un service financier ayant perdu son conjoint a par exemple rappelé une altercation survenue après son retour au travail avec l'un de ses supérieurs. Ce dernier s'était plaint d'un retard dans la livraison de données statistiques qui relevait de la responsabilité de cette employée. La plainte est commentée en ces termes :

« Cette personne ne comprend pas que mon < tout petit problème > – on a beau être très professionnel – on ne peut pas le laisser devant la porte quand on vient travailler. Ce n'est pas une chose que l'on peut dire : < quand je suis au bureau, je suis au bureau ; et quand je suis à la maison, je suis à la maison >. On ne peut pas. Le deuil n'est pas quelque chose que l'on peut laisser sous le paillason. »

Dans ce commentaire, notre interlocutrice déplore l'insensibilité qu'elle perçoit dans la réaction de son collègue à son drame. Réduisant ironiquement son deuil à un « tout petit problème », elle souligne l'apparent manque de considération dû et attendu dans ces circonstances. À travers ce bref exemple, nous pourrions être rapidement enclins à penser que le deuil est dénié ou entravé, et conclure que la mort est « taboue » dans nos sociétés industrielles contemporaines, comme cela a souvent été avancé dans la littérature scientifique des années 1960 et 1970, puis relayé auprès de publics plus larges²⁹.

Cependant, nous devons être prudents avec ce type d'affirmation et de conclusion, car la mort et le deuil ne sont pas réservés à l'espace domestique et intime, deux dimensions qui ne doivent pas être confondues. En outre, les conditions d'expression liées à la perte d'un proche ne sont pas toujours plus favorables dans les relations familiales que dans les milieux professionnels. C'est ce que rappelle un père après avoir tragiquement perdu sa fille aînée : « Mon fils n'est pas facile, il est réservé. Avec ma femme, quand il parle de ça, ma femme pleure bien souvent; donc lui, il ne supporte pas de la voir pleurer. Alors ils n'en discutent pas. » Se souvenir de cet aspect nous permet d'éviter d'associer manque de communication sur le deuil et monde du travail, sans contraster une telle association avec d'autres secteurs de la vie sociale.

43

Si nous reprenons l'exemple cité auparavant, nous pouvons faire remarquer que l'employée en deuil attire en priorité notre attention sur le fait que la division entre les registres professionnel et personnel est purement utopique : il s'agit d'un artifice auquel nous ne pouvons tout simplement pas croire³⁰. À notre sens, cette employée caricature une telle division pour signaler du mieux possible que le deuil est justement en cours sur la place de travail ; qu'il est totalement présent et imbriqué dans ses activités professionnelles et dans celles de ses collègues ; qu'il

²⁹ En particulier dans les travaux classiques d'Ariès (1975) ou de Gorer (1977); concernant la place de travail plus précisément, cette idée apparaît encore actuellement chez Charles-Edwards (2005) ou Bento (2004). Dans la presse, l'utilisation de la notion de tabou ou de déni de la mort est toutefois plus rare; elle est avancée à quelques reprises dans les débats sur l'assistance au suicide, tel que l'a fait la présidente du Conseil national, Christine Egerszegi, pour commenter le refus du Parlement suisse de légiférer en la matière dans une interview accordée au *Matin Dimanche* du 18 novembre 2007.

est logé au cœur d'un ensemble de comportements pouvant aller de l'évitement à la complicité ou de l'ignorance à la surprotection.

En d'autres termes, faire référence à l'existence – ou à l'inexistence – d'une division entre les domaines privés et publics, personnels et professionnels, familiaux et collectifs permet aux personnes en interaction de se situer les unes par rapport aux autres dans des dispositifs relationnels où ces domaines s'opposent, se superposent, se conjuguent ou s'excluent. Sur ce point d'ailleurs, la sociologue Agnès Pitrou note dans un article publié en 1987 que la distinction entre sociologie du travail et sociologie de la famille n'est pas toujours pertinente; elle estime nécessaire d'étudier leurs influences mutuelles. Les études réalisées depuis les années 1970 par Arlie Russell Hochschild (1997) vont aussi dans la même direction.

Plus récemment, l'ouvrage dirigé par Isabelle Berreri-Hoffmann (2009) et intitulé *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* rappelle toute l'importance d'analyser la façon dont ces registres s'articulent en fonction de l'investissement croissant de la sphère publique et politique par les caractéristiques de l'intime qui résultent de notre conception actuelle de l'individu. Pour notre part, sans avoir construit notre recherche en ayant pu observer et croiser ce double registre, nous souhaitons rappeler avec ces références toute l'importance d'un tel décloisonnement pour mieux saisir la portée des informations qui seront présentées dans les chapitres suivants et, surtout, nuancer le principe selon lequel un « tabou » de la mort viendrait plomber les rapports professionnels au sein des entreprises.

44

30 (Note de la p. 43.) Dans le courant du XIX^e siècle, des penseurs et entrepreneurs ont cherché explicitement à combiner ces deux registres. Michel Lallement, dans *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise* (2009), décrit le développement et la vie d'un familistère à partir de la biographie de Jean-Baptiste André Godin qui, d'inspiration fouriériste, a expérimenté de nouvelles formes de solidarité familiale et professionnelle dans une ère industrielle en plein développement. De nos jours encore, les registres de l'intime, du domestique, du privé, du professionnel et du collectif restent parfois très entremêlés, notamment dans les lieux du vivre ensemble institutionnalisés : couvents, casernes, foyers de placement, hospices pour personnes âgées. Il serait intéressant de mieux connaître la façon dont le deuil est vécu dans ces contextes particuliers.

ORGANISATION DU TRAVAIL, SOUFFRANCE ET DÉCÈS

L'analyse des situations de deuil en entreprise permet de mettre en évidence les reconfigurations de l'intime dans les espaces collectifs. Pour appréhender au mieux cet aspect, nous allons encore examiner la place occupée par le deuil dans le champ plus large de la santé au travail. Depuis une vingtaine d'années, les questions liées à la qualité de vie en entreprise font, en effet, l'objet de nombreuses recherches. Publié en 1994, l'ouvrage collectif intitulé *Souffrances et précarité au travail. Paroles de médecins du travail* regroupe plus de soixante médecins et chercheurs qui soulignent et dénoncent le manque de visibilité de certaines conditions de travail du personnel salarié ainsi que les effets de ses modes d'organisation et de management, trop souvent sources de précarisation. Témoins privilégiés des mutations sociales auxquelles le monde des entreprises fait face, tous ces auteurs décrivent combien les différentes catégories d'employés restent inégales en terme de préservation de la santé au travail.

45

Depuis lors, les spécialistes de la médecine et de la psychologie du travail ont régulièrement tiré la sonnette d'alarme pour dénoncer les mauvaises conditions de travail et la déshumanisation qui caractérise l'organisation de multiples secteurs professionnels; ils mettent en évidence l'inadaptation de certaines valeurs de production aux aspirations des salariés ou encore les excès néfastes du modèle de croissance économique néolibéral. Pour contrer le sentiment d'impuissance qui prévaut face à ces effets structurels, ils deviennent les porte-parole de la masse anonyme de témoignages souvent douloureux recueillis en consultation, à l'instar des publications de Marie José Hubaud (2008), *Des hommes à la peine. Carnets d'un médecin du travail*, de Marie Pezé (2008), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation «Souffrance et travail» 1997-2008* ou de Dorothee Ramaut (2006), *Journal d'un médecin du travail*.

Ces publications ne font que très rarement état des situations de deuil que vit une personne dans son milieu professionnel³¹. C'est que le champ de la santé au travail est communément associé à la sécurité et à l'hygiène; aux maladies professionnelles; aux accidents – souvent dramatiques – qui résultent de l'utilisation de produits chimiques et toxiques;

à la pénibilité des tâches; à l'ergonomie et au bien-être; à la prévention des risques et aux mesures de réinsertion professionnelle. Il couvre autant les maladies physiques que psychiques pouvant résulter de l'exécution d'un travail défini dans et par un environnement spécifique. Les sociologues du travail³² ont abondamment décrit la façon dont la santé est conditionnée – sinon déterminée – par la durée de l'activité professionnelle, par les modes d'organisation des entreprises, par les rapports de pouvoir qui prévalent en leur sein, par les formes de régulation et de rationalisation des tâches à exécuter ou encore par la capacité du personnel à se mobiliser ou à résister collectivement et individuellement pour négocier les exigences de production des biens ou des services (Linhart, 2008). Brièvement dit, parler de santé au travail suppose de mettre l'accent sur l'organisation du travail et sur ses conditions d'exécution.

46 Pour comprendre la place que la thématique du deuil occupe dans cette perspective, il est intéressant de rappeler que les actions visant à améliorer la vie au travail et à diminuer les risques d'atteinte à la santé du personnel se sont essentiellement développées selon trois axes parallèles: 1. celui de l'innovation technologique, via la fabrication d'outils ou d'instruments – en principe – plus adaptés, plus maniables et plus fiables; 2. celui de l'établissement d'un cadre juridique protecteur des personnes et soucieux de leur bien-être; 3. celui de l'organisation des ressources humaines avec,

31 (Note de la p. 45.) Une multitude de reportages, films, documentaires et autres émissions de divertissement aborde actuellement la thématique de la souffrance psychique au travail. La question du deuil n'y apparaît qu'occasionnellement. Dans l'émission *Scènes de ménage* de la Télévision Suisse romande diffusée le 22 octobre 2008, une salariée a par exemple déclaré regretter ne pas avoir parlé de son deuil avec ses collègues; un reportage du journal *12:45* diffusé le 25 juin 2009 sur la même chaîne de télévision à propos de la production d'un manuel scolaire à l'attention des enseignantes et enseignants sur les problèmes que les élèves importent de la maison pour les vivre en classe, le deuil a été évoqué comme une difficulté à surmonter pour l'épanouissement des relations entre l'individu en deuil et ses pairs. Dans un autre registre, la série *Caméra Café*, créée à la fin des années 1990 autour de personnages qui exaltent et relatent les menus faits quotidiens de leur univers professionnel en face d'une machine à café, aborde de manière caustique une situation de deuil au travail dans un épisode intitulé « Deuil patronal » (saison 7, épisode 35, 2003), [<http://www.kamera-kafe.com/videos-camera-cafe/deuil-patronal>] (page consultée le 22 juillet 2010).

32 En France, la sociologie critique du travail s'est constituée dans le sillage des travaux de Michel Crozier, Claude Durand, Georges Friedmann, Pierre Naville, Jean-Daniel Reynaud, Renaud Sainsaulieu, Alain Touraine ou encore Michel Verret.

entre autres éléments, la mise en place de procédures qualité et de systèmes administratifs normatifs. Il importe de faire remarquer que le développement de ces trois axes varie en intensité selon les périodes historiques. Concernant la France, Ben Aïssa (2005) découpe l'histoire de la prise en compte des conditions de travail par les entreprises en trois phases distinctes que nous pouvons, grosso modo, transposer au contexte helvétique : la première (1848-1912) est celle de la responsabilisation des employeurs, notamment face aux accidents ; la seconde (1912-1970) est celle de la rationalisation des tâches, en vue d'accroître la productivité ; la dernière (1970 à nos jours) est celle de la dérégulation des relations de travail.

L'évocation de ces phases permet de rappeler que les transformations des conditions du travail salarié n'ont jamais été constantes ni linéaires sur leurs trois axes simultanément. De fait, les problèmes de santé et de souffrance au travail se déplacent non seulement au gré du type et du secteur d'activité, mais aussi des normes sociales et des attentes professionnelles plus ou moins prégnantes dans une période socio-historique donnée. Sans avoir porté notre attention sur les liens étroits pouvant exister entre le type de tâche ou le secteur d'activité professionnelle et le deuil – il aurait fallu pour cela focaliser plus intensément nos observations et entretiens sur des entreprises, des postes ou des fonctions similaires – nous cherchons simplement à dégager ici quelques caractéristiques générales des nouvelles formes de gestion et de management susceptibles d'avoir une incidence sur la façon de vivre un deuil sur la place de travail.

En ce sens, nous ne ferons pas de commentaires sur les innovations technologiques ni sur l'ergonomie du travail en lien avec le deuil, faute d'informations précises et détaillées sur ce point. Nous ne discuterons pas non plus de l'établissement de cadres juridiques protecteurs – dont les principaux éléments seront décrits dans le prochain chapitre – qui ne font guère débat aujourd'hui, au contraire de l'organisation des ressources humaines et des formes actuelles de gestion du personnel. Ces derniers éléments revêtent une importance qui s'est continuellement accrue depuis les années 1970, période durant laquelle les entreprises ont cherché à faire face, d'une part, à une plus grande individualisation du travail et à l'émergence d'un chômage de masse d'autre part. Les techniques de

rationalisation du travail et de management – en partie développées en réponse aux revendications portées par les grévistes de 1968 – ont contribué à supplanter les collectifs de travailleurs par des séries d'individus en tant qu'interlocutrices et interlocuteurs privilégiés des employeurs; Linhart (2008) parle à ce propos d'« effacement du collectif ». Ce changement résulte, pour une bonne part, des nouveaux modes de répartition des responsabilités endossées par les employés, qui tendent à devenir de plus en plus autonomes dans leurs activités et de plus en plus responsables de la façon dont ils gèrent leurs objectifs de travail, individualisés bien souvent.

48 Parallèlement à cet état de fait, il convient de relever que le travail – de manière générale et pour le deuil en particulier – reste source de développement personnel et de réalisation de soi. Dans la préface du livre de Dorothée Ramaut, le docteur Nicolas Sandret relève à ce propos – en citant Yves Clot – que « le travail constituerait un opérateur de santé [...] car il permet de se sortir de soi, de ses petites préoccupations, mais à une condition: que l'affirmation individuelle s'enracine dans des traditions et des réseaux d'activités. Sinon, l'individualisation poussée à bout conduit, à la première faille, à l'effondrement de l'individu renvoyé uniquement à son pôle narcissique – ce qui finit mal comme le mythe » (Ramaut, 2006, p. 17).

Cette remarque rejoint les réflexions que Bernard Cassou avance dans *Les risques du travail: pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Celui-ci soutient que « la population se contente encore trop souvent d'intérioriser le discours médical sur la santé, qui tend à confiner ces problèmes au niveau individuel sans tenir compte de l'impact de l'environnement professionnel » (Gollac & Volkoff, 2007, p. 18). Ce risque est bien sûr présent avec le fait de vivre un deuil dans les relations professionnelles, d'où l'importance de replacer toute la question de la souffrance au travail dans des dispositifs d'interactions plus large. Ces dispositifs doivent être conçus et gérés de telle sorte que les personnes actives professionnellement puissent se mouvoir, se diriger et agir au sein de ces mêmes dispositifs. Dès lors que la possibilité de se réaliser et d'accomplir des tâches avec sérieux et qualité est offerte aux collaboratrices et collaborateurs, la fonction sociale du travail est remplie, ainsi que sa fonction psychologique spécifique (Clot, 2008; Clot & Lhuilier, 2010).

Travailler revêt, en effet, une dimension psycho-idéologique révélée par le sens que les individus donnent à l'exécution de leurs tâches professionnelles. Cela contribue au maintien de la santé; il n'est pas que contrainte, aliénation et souffrance; il est également liberté, plaisir et émulation. Le travail est conçu comme une activité par laquelle une personne se définit, s'insère à des faisceaux relationnels, actualise son potentiel et crée de la valeur. En retour, les personnes actives nourrissent un sentiment d'accomplissement et d'efficacité.

L'influence de l'organisation du travail et de la gestion managériale sur la vie des personnes au travail, mais aussi hors-travail, n'est plus à démontrer³³. Ce qui est par contre moins admis tient dans le fait que cette influence résulte de la conception de l'individu et des registres de l'intimité qui prévalent dans les secteurs publics ou collectifs, dans les milieux du travail notamment. Il en découle une tension entre impératif organisationnel à préserver au nom de l'entreprise et respect de la personne perçue dans sa plus intangible intimité durant le deuil. Cette tension conditionne le mode de gouvernementalité des entreprises. À ce propos, Thomas Coutrot rappelle que tout ne saurait y être rationalisé: « (...) la vie quotidienne de l'entreprise est faite d'aléas, qui peuvent facilement mettre en péril sa viabilité économique s'ils échappent à tout contrôle: c'est ce que nous appellerons l'incertitude organisationnelle » (Coutrot, 1999, pp. 13-14). C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent – en fonction de la conjoncture – à standardiser les procédés qui garantissent et pérennisent leur rentabilité. Or, la mort et le deuil sont, par excellence, des moments qui échappent à ces régimes de prévisibilité et qui ne concordent guère avec les standards organisationnels et rationnels du travail, du moins tels que ces standards sont souhaités.

33 Vincent de Gauléjac soutient qu'entrer en entreprise équivaudrait à entrer dans une nouvelle famille, où « l'imaginaire de l'individu [qui] devient objet de management ». Il décrit le « lien étroit entre psychique de l'individu, en particulier dans ses dimensions inconscientes, et le fondement de l'organisation ». Ce lien se concrétiserait par une sorte de contrat narcissique, qui se traduit par une identification à l'entreprise. De Gauléjac relève que « le système est profondément paradoxal: il donne de plus en plus d'autonomie aux gens qui travaillent dans un univers de plus en plus contraignant. Plus ils mettent en place des technologies ou des modes de fonctionnement qui leur permettent de « gagner » du temps, moins ils ont de temps et plus ils ont l'impression d'être surchargés » (1993, p. 11).

MORT ET INVESTISSEMENT PROFESSIONNEL

Dans notre recherche, nous n'avons pas focalisé notre attention sur les drames qui ont pour origine l'activité professionnelle et son environnement. Il arrive pourtant que la mort frappe directement un membre du personnel et endeuille les collègues d'une même entreprise, ce qui nous conduit à formuler quelques remarques en lien avec ces situations de deuil en milieu professionnel où organisation du travail, mort et santé se mêlent très concrètement. Trois aspects seront abordés pour saisir l'articulation de ces différents éléments: en premier lieu, la place des accidents de travail – qui, dans une certaine mesure, peuvent survenir après un deuil – puis celle des maladies professionnelles dans les débats actuels sur la santé dans les entreprises; l'investissement professionnel et son inscription dans les relations entre collègues et supérieurs hiérarchiques enfin, vu que le deuil constitue toujours une épreuve psychique plus ou moins intense³⁴.

50 Concernant le premier aspect, nous pouvons tout d'abord rappeler l'invitation que la sociologue Annie Thébaud-Mony lançait, au milieu des années 1990, à prendre en compte des champs entiers demeurés « encore inexplorés, tels certains domaines de la toxicologie ou la psychopathologie du travail », en particulier dans les secteurs industriels³⁵. Une quinzaine d'années plus tard, la même Thébaud-Mony a établi un constat similaire et dénoncé – dans *Travailler peut nuire gravement à la santé* (2007) – les décalages entre la gravité des maladies et autres affections professionnelles et les effets d'organisation et du management du travail, malgré divers progrès législatifs: « homicides et blessures involontaires, violences ayant entraîné la mort subite ou le suicide »; « délit

34 Pour se faire une idée de cette épreuve, Faure et Le Lay (2009) ont relaté l'itinéraire et le combat du syndicaliste Michel Bianco pour faire reconnaître la responsabilité patronale dans les accidents mortels au travail après que son fils a perdu la vie en tombant d'une passerelle pour nettoyer les baies vitrées d'un bâtiment.

35 À la même période, Christophe Dejours, dans sa postface à *Souffrances et précarité au travail. Paroles de médecins du travail* (1994), estimait que les syndicats ont délaissé la question de la santé au travail au profit de la question de l'emploi. À ses yeux, ces derniers n'auraient guère remis en question la mise en concurrence des travailleurs et la déstructuration progressive des solidarités professionnelles et sociales, ce qui se reflète dans une souffrance au travail qui remonte de plus en plus vers les cabinets médicaux.

de mise en danger délibérée d'autrui » ; « atteintes à la dignité » ; « non-assistance à personne en danger ». En dénonçant les « angles morts » de la santé publique – atteintes à la vie, à la santé et à la dignité des travailleurs – elle n'invite plus désormais à étudier les conditions dans lesquelles évoluent ces derniers, mais surtout à identifier les personnes qui les maintiennent : « Qui a blessé ? Qui a poussé au suicide ? Qui a tué ? » (Thébaud-Mony, 2007, p. 13).

Thébaud-Mony n'évoque pas la question du deuil dans son livre très engagé. Nous pouvons toutefois considérer que cette question constitue l'un de ces « angles morts », cela d'autant plus que le fait de vivre un deuil au travail et ses conséquences ne sont guère associés aux accidents et autres mises en danger d'autrui, ni dans les médias, ni dans la littérature spécialisée. Cela provient peut-être du fait que les personnes actives professionnellement s'adaptent – même corporellement – aux pénibilités de leurs tâches respectives jusqu'à minimiser parfois, sinon repousser, l'impact d'un drame ou d'une crise existentielle sur leur santé, notamment psychique. Ou alors cela est dû à une trop grande focalisation de l'attention des différents analystes sur quelques symptômes (fatigue, trouble de la concentration par exemples) et non pas sur un éventuel deuil qui les soutient. Si ces deux aspects ont certainement tendance à se combiner, il n'en reste pas moins que la thématique du deuil est peu analysée pour elle-même dans les milieux professionnels, alors qu'elle se trouve parfois – et bien loin de nous de penser qu'il existe un lien de causalité systématique – au cœur de complications de santé, tant physiques que psychiques.

De fait, la question du deuil au travail semble englobée dans les recherches plus larges sur la santé au travail, recherches qui rencontrent actuellement un intérêt politique croissant pour la mise en œuvre de mesures de prévention et la réduction des risques d'accidents et d'exposition aux nuisances ainsi que de la souffrance au travail³⁶. Dans *Life and Death at Work. Industrial Accidents as a Case of Socially Produced Error*, publié en 1991, le sociologue Tom Dwyer fait remarquer que – pour se limiter aux chiffres de la France – les accidents de travail ont causé jusqu'à huit fois plus de décès que les homicides. Il rappelle que les premières lois sur les accidents de travail, tout comme celles sur les maladies professionnelles, ont été édictées pour limiter le nombre de

pertes d'individus dans l'exercice de leur fonction ou de leurs tâches professionnelles³⁷. Développant une approche historique centrée sur ces « *undesired outputs* », Dwyer montre que les façons de se représenter et de comprendre les notions d'erreur et d'accident de travail ont passablement changé. Il relève que les accidents de travail retenant l'attention du public ne sont désormais plus ceux qui provoquent la mort d'individus travaillant dans les mines ou sur les grands chantiers de construction, mais ceux qui touchent autant le personnel que les citoyennes et citoyens anonymes, à l'instar des catastrophes de Tchernobyl ou – plus récemment – de l'usine AZF à Toulouse.

Les analyses de ces drames servent à dénoncer une trop grande prise de risque des victimes ou, à l'inverse, les fortes pressions économiques conduisant soit à nier le danger, soit à ne pas changer certaines conditions de travail dangereuses. Quel qu'en soit le motif, force est de constater le peu d'informations existant sur la façon dont les funérailles, le retour au travail et le deuil sont vécus lors de ces drames³⁸. Dans notre étude, nous précisons que les responsables du personnel, les membres du personnel et les nombreuses personnes ayant fait état de situations concrètes n'ont jamais parlé d'accidents collectifs ou répétés, qui revêtent un caractère exceptionnel. Seuls les accidents mortels d'une personne ont été mentionnés.

Lors de ces drames singuliers ne reflétant pas la loi des séries, la participation de l'entreprise aux funérailles est clairement revendiquée : une information officielle est transmise à tous les membres du personnel – par courriel ou affichage, lors de réunions de travail, dans la presse – ce qui n'est pas le cas lorsqu'un proche décède. Certaines grandes entre-

52

36 (Note de la p. 51.) Depuis quelques années, la Suisse a mis sur pied un système de monitoring de la santé de la population active après que des lacunes en la matière – pas encore comblées (Ferreira, Lanza & Dupanloup, 2008) – ont été mises au jour. Pour la France, Thébaud-Mony déclare à propos des cancers professionnels : « Dans les discours politiques et scientifiques dominants, la représentation du cancer n'est pas celle d'une maladie liée au travail mais celle d'un fléau lié essentiellement à des comportements «à risque», en particulier la consommation de tabac » (2006, p. 19). Un parallèle peut être établi ici avec les aspects dépressifs pouvant résulter d'un deuil.

37 Thébaud-Mony relève pour sa part que ces lois ont constitué le « premier acte de reconnaissance sociale et politique de l'impact des conditions de travail sur la santé » (1991, p. 5).

38 Pour une réflexion plus globale sur cette question, voir Gaëlle Clavandier, 2004, *La mort collective. Pour une sociologie des catastrophes*.

prises, qui ont explicitement choisi de ne jamais publier de faire-part à la suite des décès survenant dans l'entourage des collaborateurs et collaboratrices, en font paraître un à cette occasion. En d'autres termes, lorsque la mort touche directement la direction ou le personnel, les entreprises considèrent qu'il est légitime d'agir et de communiquer publiquement, ce qui peut aller jusqu'à l'organisation de cérémonies ou de rituels³⁹. Le responsable du service des ressources humaines d'une multinationale nous a par exemple signalé que les drapeaux de sa société fichés à l'entrée de tous les sites et dans chaque pays d'implantation sont mis en berne dès lors qu'une personne meurt accidentellement sur son lieu de travail; tel n'est cependant pas le cas si celle-ci décède en dehors de son temps de travail.

Malgré l'engagement marqué des entreprises lors de ces drames, peu de réflexions sont partagées sur ces pratiques. Ce constat rejoint celui que Véronique Daubas-Latourneux dresse à propos des accidents de travail de façon plus générale: « Contrairement à d'autres types d'atteintes à la santé d'origine professionnelle dont la visibilité dans l'espace public a fortement progressé du fait de mobilisations associatives, de travaux scientifiques et de relais au plan médiatique, les accidents du travail sont, en effet, rarement posés en termes de santé publique » (Daubas-Latourneux, 2009, p. 29). Les situations de deuil – surtout quand le décès est celui d'un proche et non pas d'un membre du personnel – bénéficient d'encore moins de visibilité. Il n'y a pas de mobilisation collective sur cette question. À ce propos, nous pouvons convoquer l'exemple d'une

³⁹ Dans son mémoire de Master en soins palliatifs et thanatologie, Fabienne Bonjour (2001) expose la façon dont le deuil est pris en charge au niveau institutionnel à la suite du décès par faits de guerre d'une collaboratrice ou d'un collaborateur du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) à Genève. Ce travail décrit de manière détaillée les modalités d'annonce du décès au sein de l'entreprise; la participation de cette dernière aux cérémonies funèbres; les hommages publiés dans les journaux; les rites de commémoration. Il est à noter que cette institution a développé une réflexion globale sur la façon de gérer ces décès et le deuil des collègues; un jardin du souvenir – dédié à la mémoire de toutes celles et ceux qui ont perdu la vie dans l'exercice de leur engagement humanitaire – a été inauguré au siège du CICR le 8 mai 1998. Dès l'année suivante, une collaboratrice a pris l'initiative d'inviter ses collègues à se recueillir dans ce jardin. Les avis des collaborateurs et collaboratrices divergent néanmoins quant à la prise de telles initiatives qui obligent à choisir une date; à inviter certaines personnes et pas d'autres; à impliquer ou non les membres de la famille. Nous voyons poindre là quelques difficultés spécifiques à la participation institutionnelle au deuil d'un individu dans une perspective à moyen ou à long terme.

femme qui, quelques semaines après avoir repris son emploi à la suite de la perte de son bébé, a distribué une lettre rédigée par ses soins à l'ensemble de ses collègues pour leur demander de se comporter aussi « normalement » que possible. Dans ce cas, l'initiative – prise directement par la personne affectée – ne visait pas à collectiviser le deuil, mais à rappeler la nécessité de communiquer et d'interagir selon les habitudes propres aux uns et aux autres. Nous voyons par cet exemple la difficulté à laquelle se heurte toute démarche visant à mobiliser le personnel d'une même entreprise pour faire du deuil une affaire collective.

Le deuxième aspect que nous souhaitons mettre en évidence pour penser l'articulation entre organisation du travail, mort et santé est l'importance des processus de qualification et de reconnaissance des maladies professionnelles, dont les définitions – tout comme la perception du statut de victime – ont passablement changé au fil de ces dernières années. Analysant les débats sur la reconnaissance de la lombalgie comme maladie professionnelle, Marc-Olivier Déplaud (2003) rappelle la centralité de l'expertise médicale dans ce processus, expertise dont les usages sont souvent controversés. Rien que pour l'année 2002 en France, il relève que « seules 69 % des maladies déclarées comme étant potentiellement d'origine professionnelle ont été reconnues comme telles par la Caisse nationale d'assurance maladie » (Déplaud, 2003, p. 708). Les chiffres officiels contribuent à invisibiliser la réelle portée des atteintes de la santé au travail, dont les contours s'établissent selon deux approches divergentes, « deux régimes d'argumentation médicale, l'un fondé sur l'expertise clinique, l'autre sur la connaissance pratique des conditions de travail » (Déplaud, 2003, p. 709)⁴⁰.

Les « maladies professionnelles » demeurent des catégories médico-légales autour desquelles se cristallise une série d'enjeux portés surtout

40 Les expertises médicales ont toujours joué un rôle essentiel dans le cadre de la santé au travail et, plus particulièrement, dans la définition des maladies professionnelles au fil des générations, tel que le rappelle Vincent: « Instrument de contrôle de la santé des ouvriers, cette médecine [médecine du travail] oscille constamment entre le désir de protéger l'intégrité physique et morale des salariés et celui d'améliorer la production grâce à une meilleure sélection du personnel. À partir du milieu du XIX^e, mais surtout du début du XX^e siècle, la santé des ouvriers constitue un enjeu économique, professionnel et politique dont l'État, les industriels et les syndicats ou les mutuelles cherchent à tirer profit avec évidemment des intérêts antagonistes » (2009, p. 69).

par les syndicats et les milieux patronaux. La définition d'une maladie professionnelle est l'aboutissement d'argumentations basées sur des constats d'atteintes à la santé plus ou moins bien documentés, dont le but consiste à déterminer les critères stables qui servent à identifier clairement les ayants droit, ce que relève encore Déplade: «Est donc une maladie professionnelle toute maladie qui satisfait les conditions figurant dans un tableau. Il n'appartient pas au médecin généraliste ou spécialiste que va consulter le patient de dire si la pathologie dont il souffre est d'origine professionnelle ou non. Il a simplement à vérifier que celle-ci présente bien les caractéristiques cliniques figurant dans le tableau, puis à remplir le certificat médical que le salarié doit inclure dans la «déclaration de maladie professionnelle» qu'il adresse à la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM). Il appartient ensuite au médecin-conseil de la CPAM de contrôler si les deux autres conditions (délai de prise en charge, liste des travaux) sont respectées» (Déplade, 2003, p. 713).

En Suisse, les maladies professionnelles officielles peuvent être réparties en cinq grands ensembles: les maladies de la peau (exposition à des produits chimiques ou toxiques); les maladies de l'appareil locomoteur (troubles musculo-squelettiques); les maladies qui résultent de travaux répétitifs ou d'efforts physiques intenses; les surdités (bruit); les maladies des voies respiratoires (fumées, amiante, poussière de bois). Toutes les maladies professionnelles reconnues correspondent à des atteintes à la santé causées par des facteurs physiques, chimiques ou biologiques sur le lieu de travail. Les maladies «psychiques» n'y apparaissent pas. Elles revêtent un degré de complexité trop élevé pour identifier de manière suffisamment claire la part qui reviendrait au travail: comment savoir si cette part résulte de l'organisation du travail, des conditions de travail, du mode de vie des collaborateurs et collaboratrices, des événements critiques de l'existence originés hors milieu professionnel ou encore de la susceptibilité génétique de chaque individu (Gollac & Volkoff, 2007)? Pour le dire avec les mots de Thébaud-Mony, «aucun tableau de maladie professionnelle ne reconnaît le stress au travail, dû à la pression hiérarchique et temporelle, et dans la perspective d'une reconnaissance hors tableau, la relation causale avec le travail ne serait reconnue par aucun expert» (Thébaud-Mony, 2001, p. 161).

L'étiologie de la souffrance psychique au travail, et plus particulièrement

du deuil, est plus difficile à établir encore. La santé psychique et la maladie psychique apparaissent en effet comme deux pôles d'un même continuum: « Dans la pratique, il est souvent nécessaire, dans les domaines tels que l'assurance maladie ou des services sociaux, d'arrêter des décisions sur la base d'une définition dichotomique de la santé et de la maladie (...). Un comportement anormal occasionnel ou de courte durée ne permet pas de conclure à l'existence de troubles psychiques » (Schuler, Ruesch & Weiss, 2007, p. 8). Dans cette optique, la question du deuil s'avère toujours problématique à situer car les troubles relatifs à l'organisation du travail ou au chagrin s'alimentent, se conjuguent et se confondent bien souvent, à l'instar de la fatigue et des problèmes de sommeil. De tels troubles peuvent tout à la fois dépendre des horaires, du rythme de production, du sentiment de perte et des efforts produits par les personnes en deuil pour communiquer non seulement avec leurs collègues, mais aussi avec leurs proches, soit dans la sphère domestique et privée, soit dans la sphère professionnelle et publique.

56 Une ambiguïté caractérise ainsi les rapports que les personnes entretiennent avec leur milieu professionnel: est-ce que reprendre le travail va influencer positivement ou négativement le deuil? Comme nous le verrons, ces deux effets sont présents simultanément, parfois parallèlement; cela est tout à fait compréhensible étant donné que les personnes en deuil disent redouter les aspects relationnels au travail avant les éventuels problèmes d'exécution de leurs tâches professionnelles dès leur retour en poste. L'importance de cette dimension relationnelle et sa reconnaissance ou, à l'inverse, son manque de reconnaissance expliquent pourquoi le deuil n'est jamais perçu a priori comme une pathologie – et nous ne sous-entendons pas ici qu'il le faudrait! – ni par les responsables des ressources humaines, ni par les membres du personnel touchés par la perte d'un proche; pourquoi le deuil n'est pas reconnu comme une maladie, et encore moins comme une maladie professionnelle.

Les expertises médicales n'en jouent pas moins un rôle déterminant durant les semaines qui suivent le retour au travail d'une personne en deuil, en particulier celle qui fait face à un drame particulièrement douloureux générant des complications d'ordre pathologique avérées et diagnostiquées comme telles (Bourgeois, 2003). Cela reste d'ailleurs valable pour les situations qui ne feraient pas l'objet d'un diagnostic aussi clair.

Le certificat d'incapacité de travail délivré par le corps médical revêt, en effet, une grande importance car il permet aux personnes en deuil qui ne se reconnaissent pas forcément comme étant « malades » de diminuer temporairement leur activité professionnelle et de trouver le temps d'être disponibles, de redimensionner l'ampleur de leurs tâches professionnelles, de partager plus de moments avec leurs proches. Il offre non seulement du temps pour soi, mais aussi pour soutenir les proches et répondre aux nouvelles exigences pratiques qui peuvent résulter de la réorganisation des espaces domestiques, professionnels, civiques et administratifs à la suite d'un décès.

Le certificat d'incapacité de travail permet de vivre aussi intimement que possible son deuil – sans être pour autant malade – dans le hors travail qui prend soudainement beaucoup de place. En d'autres termes, il sert à réduire et à limiter temporairement les efforts que les personnes en deuil doivent fournir pour investir leur milieu professionnel de ce rapport intime à la perte, rapport qui peut passer par des baisses de concentration; une exigence de réflexion et de recueillement; le souci d'exprimer son chagrin. Nous avons constaté que rendre plus présentes ces formes d'intimité au travail durant un deuil se fait généralement quand il n'y a pas de risque de mettre en péril la bonne exécution des tâches. Or, cela n'est pas toujours possible: l'équilibre entre rapport intime à la perte et exécution des tâches résulte non seulement de l'organisation du travail, mais aussi des modes de communication en vigueur au sein de chaque entreprise et de l'évolution des rapports interpersonnels entre collègues et supérieurs hiérarchiques.

Avant de détailler plus avant ces différents éléments, nous souhaitons commenter un dernier événement qui est à l'articulation de l'organisation du travail, de la mort et de la santé. Cet événement traduit jusqu'au paroxysme toute l'ambiguïté – prise dans son versant négatif et le plus spectaculaire – des situations de deuil en entreprise: se suicider sur son propre lieu de travail⁴¹. Dans *Suicide et travail: que faire?*, Christophe Dejours et Florence Bègue (2009) signalent que ce phénomène n'est apparu que dans le courant des années 1990. Auparavant, les suicides n'étaient guère commis que dans le secteur de l'agriculture, là où lieu de travail et lieu de vie privée étaient bien souvent confondus. Selon ces deux auteurs, les suicides et tentatives de suicide au travail – en présence

parfois d'autres collègues – résultent de l'introduction des nouveaux modes d'organisation et de gestion du travail que nous avons décrits précédemment.

Très peu documentés⁴², ces drames sont souvent réduits à leur stricte dimension personnelle et privée, extérieure à l'environnement de travail. Dejours et Bègue (2009) relèvent que bon nombre de directions et de responsables du personnel dans les entreprises françaises sont réticents à associer de tels drames avec le travail. Certaines approches théoriques font pourtant un pas de plus pour comprendre la façon dont s'imbriquent ces éléments. D'une part, il y a les explications par le stress et la gestion du stress qui ne se limitent pas à focaliser l'attention sur les changements majeurs et les crises existentielles vécus par une personne, mais prennent aussi en compte les changements des conditions de travail et leurs effets; d'autre part, il y a les conceptions cliniques et psychopathologiques qui, bien qu'elles fassent des dispositions individuelles (histoire singulière, personnalité, terrain psychologique, hérédité, génétique) leur facteur explicatif décisif, reconnaissent que le travail « joue comme traumatisme » (Dejours & Bègue, 2009, p. 26).

58

Divergentes entre elles, ces deux approches ne mettent toutefois pas suffisamment l'accent sur les effets de l'organisation du travail et des nouveaux modes de gestion qui s'établissent progressivement au détriment

41 (Note de la p. 57.) Dans un article du quotidien *Le Temps*, intitulé « France Télécom ou le désespoir économique » et paru le 18 septembre 2009, Nicolas Dufour écrit : « La vague de suicides sur les lieux de travail de l'opérateur français traumatise une France en crise. Des internautes débattent toutefois de l'ampleur du phénomène. Une contagion ? Une épidémie ? Une spirale infernale ? Après un nouveau suicide, vendredi 11 septembre, puis une énième tentative ce lundi 14, France Télécom se retrouve sur le banc des accusés. L'entreprise a connu 22 suicides sur le lieu de travail depuis un an et demi, dont quatre cet été. Dans sa communication de la semaine passée, citée par l'AFP dans divers journaux, la direction de l'opérateur français a elle-même attisé le feu en disant qu'il « est en train d'arriver ce que nous redoutions le plus, un effet de contagion. »

42 En France, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents et des maladies professionnelles a constitué un dossier on-line – mis à jour en juillet 2007 – sur la question du suicide et du travail. Ce dossier fait état de l'absence de statistiques et de données en la matière : « Seule une étude menée en Basse-Normandie apporte un éclairage à l'échelon régional : 55 médecins du travail, sur 190 ayant participé à l'enquête, ont signalé, de 1997 à 2001, 107 cas de suicides ou tentatives de suicide qu'ils estimaient liés au travail, dont 43 ayant entraîné un décès et 16 un handicap grave. » [[http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/IntranetObjectaccesParReference/Dossier%20Suicide/\\$FILE/Visu.html](http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/IntranetObjectaccesParReference/Dossier%20Suicide/$FILE/Visu.html)] (page consultée le 4 août 2010).

de mécanismes défensifs collectifs de la valeur travail et de l'investissement professionnel du personnel. Selon Dejours et Bègue (2009), ces mécanismes ont longtemps servi à prévenir les suicides sur le lieu de travail. C'est pourquoi les deux auteurs préconisent une plus grande prise en compte des effets de l'organisation du travail et de sa gestion sur la santé mentale, non seulement pour expliquer la survenue de tels drames mais aussi pour intervenir dans les entreprises le cas échéant.

Pour notre part et au vu de l'ambivalence des situations de deuil d'un proche de collaborateur ou de collaboratrice dans le milieu professionnel, nous pensons que les éléments évoqués ci-dessus méritent la plus grande attention. Avec le deuil pourtant, la dimension collective – à l'exception des funérailles et de quelques rites commémoratifs – n'est guère mobilisable et pas forcément souhaitée. Cette dimension est très rarement l'objet de confrontation explicite, collective et publique. Une gestion individuelle au cas par cas est plutôt requise, sans toutefois parvenir à se déployer de manière systématique, organisée et rationnelle. Autrement dit, un deuil peut fortement se compliquer à la reprise du travail, ce qui débouche parfois sur un suicide comme le laisse entendre Dejours et Bègue (2009). Parallèlement, une situation de deuil peut tout autant servir de point de résistance à l'organisation du travail et à ses nouveaux modes de gestion, dans un processus de transformation et de développement de soi. Plusieurs personnes en deuil ont, par exemple, redéfini implicitement leur propre cahier des charges tout en défendant l'idée qu'elles en faisaient trop auparavant. Estimant rester tout à fait conformes à leurs objectifs, elles ont été amenées à repenser la valeur accordée à leurs activités professionnelles.

En définitive, si nous reconnaissons bien l'importance de l'organisation du travail comme facteur influant sur la santé mentale des employés, ces derniers étant de plus en plus soumis à de nouvelles formes de stress, nous pensons que les suicides sur le lieu de travail sont surtout le révélateur des reconfigurations des « politiques de l'intime » – pour reprendre l'heureuse expression de Berrebi-Hoffmann (2009) – qui sont actuellement observées dans les milieux professionnels⁴³. Cela signifie que les affaires personnelles, privées, intimes, se mêlent désormais plus volontiers au domaine du professionnel, du collectif, de l'institutionnel, du travail. Les situations de deuil des personnes actives en entreprises témoignent de

ces reconfigurations, en particulier au niveau des relations interpersonnelles et des modes de communication qui s'y établissent.

43 (Note de la p. 59.) Berrebi-Hoffmann et ses collègues documentent bien l'expansion du registre de l'intime et du privé dans l'espace public et collectif, renversant ainsi les analyses qui privilégient la thèse plus courante de l'incidence de l'organisation du travail et de ses conditions sur le vécu des employés; voir Berrebi-Hoffmann (dir.), 2009, *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*.

LES CONGÉS SPÉCIAUX POUR DÉCÈS

Seules les personnes qui bénéficient d'un contrat de travail sont concernées par les congés spéciaux pour décès; celles qui travaillent pour leur compte ou qui effectuent des tâches domestiques doivent aménager leur temps pour organiser les funérailles, effectuer les visites mortuaires et assister aux obsèques avant de reprendre leurs activités, rémunérées ou non. L'évocation de ces différentes modalités de travail – qui mériteraient en soi une réflexion approfondie – permet de faire apparaître la spécificité des milieux professionnels salariés auxquels nous nous sommes limités dans notre recherche. Ces milieux sont cadrés par une régulation contractuelle dans laquelle la mort et le deuil viennent s'inscrire. Pour saisir cette inscription, nous présentons quelques considérations historiques et juridiques sur la gestion des congés spéciaux pour décès. Nous décrivons le rôle de certains acteurs situés hors entreprise, puis celui des personnes qui sont en charge de la gestion du personnel et de l'application des directives pour traiter les situations de deuil. Nous nous centrons enfin sur les actions mises en œuvre durant les congés pour décès, tant en termes d'organisation du travail que de participation ou de présence de l'entreprise et de son personnel aux funérailles.

PROTECTION SOCIALE DU PERSONNEL SALARIÉ FACE À LA MORT

Dans *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Robert Castel (2009) rappelle que la reconnaissance de la dignité du travail et des travailleurs est tardive dans l'histoire économique et sociale moderne. Dans les sociétés féodales, les inégalités entre diverses catégories de personnes – entre seigneur et serf par exemple – étaient irréductibles, si bien que les individus qui travaillaient la terre dans un monde essentiellement rural étaient la plupart du temps dépourvus de toute prérogative et de tout droit les protégeant. La notion même d'égalité entre individus ne faisait guère de sens. Avec l'avènement des sociétés industrielles, les rapports au travail – sans chercher à retracer ici l'évolution du sens que recouvre une telle notion (Lallement, 2007) – ont été profondément modifiés au gré des constantes controverses et réformes sociales et collectives. Castel estime que cette dignité n'a véritablement été acquise que durant le XX^e siècle, par la consolidation du droit du travail. La régulation des rapports entre systèmes de production et marché par un tel droit a achevé de fonder une société conditionnée par le principe du salariat et a étendu la couverture sociale en faveur des employés, jusqu'à l'octroi de congés spéciaux pour les salariés ayant perdu un membre de leur famille.

62

Les transformations des rapports de travail au sens large ont certainement eu leur incidence sur la façon de vivre un deuil et de l'exprimer collectivement. Or, les descriptions et analyses relatives à ces transformations ne permettent guère de se faire une idée précise d'une telle incidence. Les approches historiques en matière de travail sont focalisées sur la sécurité des salariés – y compris le risque de leur décès – et sur la protection sociale dont bénéficient ces derniers au fil des développements des sociétés industrielles; elles ne disent rien de la façon dont les personnes vivent un deuil dans leurs contextes professionnels respectifs⁴⁴. Pour leur part, les études des historiens de la mort (Ariès, 1975; Martínez, 2000; Vovelle, 2000) n'offrent pas une meilleure compréhension des imbrications entre expérience de deuil et mondes professionnels, car elles s'attachent avant tout à décrire les moments d'agonie, les funérailles et les commémorations dans leur contexte familial et social.

Si l'histoire croisée du deuil, de la mort et de l'activité professionnelle reste à faire, nous nous contentons de partir ici de l'apparition des congés spéciaux pour décès afin d'appréhender ce lien entre transformations industrielles et expériences de deuil. Décrivant la mise en place des systèmes assurantiels au cours du XIX^e siècle et ses développements⁴⁵, François Ewald (1986, 1991) montre que le droit du travail a gagné en consistance dans le processus d'institutionnalisation de ces systèmes basés sur un calcul rationnel et financier de la maîtrise des risques liés au paiement des prestations. Ce calcul est fondé sur un principe de solidarité et de mutualité qui n'est pas propre à une personne en particulier, mais à une population bien définie et, dans la mesure du possible, homogénéisée. Cette nouvelle logique assurantielle rationnelle a été intégrée sur plus d'un siècle.

L'obligation de garantir les prestations de dédommagement des premières sociétés d'assurances – qui ont rendu marginales les formes de solidarité des travailleurs au sein d'une même entreprise – a ainsi fait glisser le débat politique vers la nécessité d'étatiser ces systèmes, ce qui a permis leur pérennisation. Le développement des systèmes assurantiels a donc été initié par des entreprises financières privées qui ne s'adressaient pas, en premier lieu, aux classes ouvrières; ces dernières préféraient les mutualités d'usine avant que la logique assurantielle ne devienne l'un des paradigmes des mouvements sociaux pour renforcer la protection juridique et sociale du personnel salarié. Pour les ouvriers et ouvrières

44 (Note de la p. 62.) Dans *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Anne-Marie Arborio et al. (2008) ont signalé l'importance d'observer les activités du travail dans leur contexte et d'en analyser les pratiques, ce qui reste encore peu effectué à ce jour. D'un point de vue historique, Laurent Tissot, professeur à l'Université de Neuchâtel et spécialisé dans l'histoire des entreprises, rappelle que ces événements sont généralement tus dans le milieu; aucune trace écrite n'apparaît dans les archives: «Il faut dire que les psychologues d'entreprise n'apparaissent que tardivement, et seulement dans certaines grandes entreprises» [communication personnelle]. En d'autres termes, les meilleures sources pour documenter les situations de deuil au travail restent vraisemblablement les œuvres littéraires ou les égo documents (notamment les journaux intimes ou les correspondances familiales).

45 Pour de plus amples détails sur ces aspects, voir l'ouvrage édité par Graham Burchell, Colin Gordon and Peter Miller (1991), *The Foucault Effect. Studies in Governmentality* dans lequel a paru l'un des textes d'Ewald, «Insurance and Risk»; ou encore celui édité par Robin Pearson (2010): *The development of international insurance*.

du XIX^e siècle en effet, payer une prime d'assurance accident restait cher et n'allait donc pas de soi; et du point de vue des milieux patronaux, les démarcher pour obtenir des cotisations coûtait cher et restait sans garantie de retour vu l'insécurité de l'emploi et du logement.

Dans ce contexte, la loi est devenue le cadre garantissant les mesures de compensations prévues au-delà de la seule responsabilité des parties pour des risques professionnels faisant désormais l'objet de calculs et de contrôle. Trois catégories de risques étaient principalement couverts: l'accident fatal; l'accident qui produit une incapacité de travail; les accidents dont il est possible de se remettre, ce qui ouvre le droit à des indemnités à plus ou moins court terme.

64 L'établissement des systèmes assurantiels – véritable «technologie politique» selon Ewald – est intéressant pour notre propos dans la mesure où de nouveaux mécanismes de revendication sociale ont été engendrés: «Au début du XIX^e siècle, le droit de la responsabilité était pour ainsi dire exclusif: subir un dommage ne vous donnait aucun droit, à moins que – exception – vous n'apportiez la preuve qu'il avait été causé par la faute d'un autre. Aujourd'hui, la tendance, au contraire, est que le simple fait d'être victime d'un accident, de subir un dommage vous donne droit à réparation» (Ewald, 1986, p. 438). En effet, avant que les accidents industriels n'aient été couverts par une assurance sociale, il était nécessaire d'entreprendre une action en justice contre son employeur. Dans cette perspective, l'obtention d'une compensation passait par une lutte souvent injuste et inégale contre le pouvoir patronal, une lutte pour la reconnaissance de la dignité individuelle (Ewald, 1991). Cette remarque laisse à penser que la libération d'un membre du personnel pour motif de deuil – qui ne relevait pas de la catégorie «accident», ni de toute autre catégorie d'ailleurs susceptible d'être financièrement couverte – dépendait entièrement du bon vouloir de la direction.

Les réflexions de Hermann Dommer (1988) sur les mesures de protection du personnel salarié en cas de maladie, de mort, d'accouchement ou d'invalidité durant la période 1904-1913 en Suisse confirment ce point. Après avoir détaillé les dépenses des syndicats relatives à ces différentes mesures, cet historien relève que les membres de divers syndicats pouvaient bénéficier d'un soutien financier en cas d'urgence, de crise majeure ou de nécessité. Chaque situation était discutée au cas par cas

et le soutien n'était accordé que si aucune autre mesure de protection assurantielle ne pouvait être appliquée. Bien que l'objet des situations d'urgence ne soit pas défini, nous pouvons supposer que certaines d'entre elles eurent partie liée à un décès tragique. Sur un plan financier, la couverture des situations d'urgence n'a toutefois revêtu aucun poids dans le cadre général des mesures syndicales. Selon Dommer (1988), les dépenses en cas de situation d'urgence étaient mêmes inférieures à celles engendrées pour garantir une protection juridique aux membres syndiqués. Nous pouvons dès lors penser que l'octroi de congés spécifiques pour deuil – ainsi que leur éventuel paiement – n'a été systématiquement intégré que quelques dizaines d'années plus tard aux conventions collectives⁴⁶.

Nous pouvons néanmoins noter que la prise en compte de la mort – et non pas du deuil – dans l'établissement de la protection sociale du personnel salarié est précoce: parmi les premières prestations assurantielles offertes figurait toujours une provision permettant de payer des funérailles décentes aux personnes décédées dans l'exercice de leur fonction. Comme le rappellent Tabin et ses collègues, «sur la base de l'article 48 de la Constitution (helvétique), la loi du 22 juin 1875 règle ce qui concerne les frais de maladie et de sépulture des pauvres d'un canton tombés malades ou décédés dans un autre canton» (2008, p. 23).

Dans une période historique où le culte de la mort – la mort romantique de la deuxième moitié du XIX^e siècle, surtout élitiste comme le rappelle très bien Michael Sappol (2004) – avait toute son importance, ce type de provision était particulièrement bien apprécié⁴⁷. Liselotte Eriksson (2010) avance même l'hypothèse selon laquelle l'énorme succès des assurances vie chez les Anglo-Saxons était, à partir des années 1850, étroitement lié à la volonté de garantir un enterrement décent à la personne

46 Dans leurs propres règlements et directives, certaines entreprises contenaient des indications sur les absences. Au début des années 1920, par exemple, la Société Escher Wyss précise que les absences de moins d'une journée sont gérées par le supérieur hiérarchique; les absences répétées ou de longue durée impliquent une retenue de salaire, sauf pour motif de brève maladie ou de décès survenant dans le cercle familial étroit [Communication personnelle de Matthieu Leimgruber].

47 Sur cette notion de mort romantique et les liens que ce mouvement romantique pouvait entretenir avec la mort – et notamment avec les cimetières, les ruines et la notion de patrimoine – se référer également à Jean-Didier Urbain (1989).

salariée ainsi qu'aux membres de sa famille. En effet, le montant couvert par ce type d'assurance excédait à peine les frais d'enterrement et ceux liés à la dernière facture du médecin. Dans certains pays européens, et en Suisse notamment comme le fait encore remarquer Eriksson (2010), les frais relatifs aux enterrements – généralement effectués dans une plus grande simplicité – étaient pris en charge par la collectivité ce qui explique le moindre succès de ce type d'assurances au tournant des XIX^e et XX^e siècles.

Abstraction faite des différences cantonales dans la mise en place des assurances et autres dispositifs de sécurité sociale qui caractérisent l'histoire suisse, il est intéressant de faire remarquer – ce qui renforce les propos d'Eriksson (2010) – que les premières discussions visant à définir les catégories de personnes susceptibles de percevoir une aide d'assistance publique font apparaître les familles touchées par le décès d'un proche. Il s'agit la plupart du temps de veuves coupées de leurs sources de revenus : « En 1888, à Lausanne, sur les 229 personnes ayant reçu une pension régulière, 61 sont des veuves » (Tabin, Frauenfelder, Togni & Keller, 2008, p. 49). Il semble ainsi que la protection sociale des individus face à la mort soit passée par une double voie : la première concerne les travailleurs salariés et porte sur les risques de décès et les funérailles. L'attention est alors portée aux signes « positifs » de la mort et sur la prise en charge du cadavre. La seconde touche plutôt les personnes sans ressources financières qui restent en dehors des milieux professionnels salariés, en particulier les femmes endeuillées. L'attention est ici portée aux signes « négatifs » de la mort et à la capacité de survie au quotidien des personnes marquées par la perte et le deuil.

Or, cela ne nous donne aucune information sur la façon dont le deuil était vécu dans ces circonstances. Pour aborder un peu plus concrètement le lien entre deuil et activité professionnelle compte tenu des modifications de la protection sociale du personnel salarié et de la reconnaissance de leur dignité, nous pouvons partir du constat selon lequel les nouveaux modes d'organisation du travail – étroitement liés à l'apparition des industries et aux regroupements de la main-d'œuvre en usine⁴⁸ – ont donné le jour à des normes temporelles standardisées : horaires réguliers, ponctualité, contrôle, quotas d'heures hebdomadaires ; ces normes ont globalement modifié la façon de vivre un deuil. Pour le montrer, Lois

Pratt (1981), dans l'un des rares articles sociologiques traitant spécifiquement de cette question dans l'histoire récente, montre que les milieux du travail ont systématiquement inclus le nombre de jours accordés ou payés pour un décès dans les directives internes ou dans les conventions collectives qui ont été négociées durant le demi-siècle passé. Pour les États-Unis, il note ainsi que – vers 1950 – les 13 % des entreprises avaient explicitement intégré dans leurs règlements un droit à quelques jours de congés lorsqu'un membre du personnel perdait un proche; ce chiffre est passé à près de 90 % durant les années 1970. En Suisse, où aucune étude similaire – à notre connaissance – n'a été conduite sur ce sujet, l'octroi de congés spéciaux dans les conventions collectives date vraisemblablement des mêmes années.

Nous avons par ailleurs contacté divers syndicats⁴⁹ pour comprendre la disparité quant au nombre de jours accordés pour un décès selon les secteurs professionnels. Les différentes conventions collectives accordent jusqu'à trois jours de congés payés en fonction du degré de parenté qui lie le collaborateur ou la collaboratrice au défunt. Or, dans la pratique, il n'y pas d'uniformisation, certaines entreprises concédant jusqu'à cinq jours de congés d'après leurs règlements internes pour des décès de même degré de parenté. Les syndicalistes que nous avons rencontrés ne parviennent pas à expliquer ces différences. De plus, ils affirment être peu au courant des situations de deuil de leurs membres et ils se présentent surtout comme ressources juridiques. Ils ne cherchent pas à s'impliquer dans la gestion de la souffrance de leurs membres en deuil; leur objectif est de

67

48 (Note de la p. 66.) Dans leur ouvrage collectif sur l'histoire des mouvements syndicaux suisses, Boillat et ses collègues décrivent le passage, durant le XIX^e siècle, du travail à domicile au travail en usine: « Si les ouvriers et ouvrières à domicile ne dépendaient pas directement d'un patron, dans le textile, ni dans l'horlogerie, leur autonomie restait pourtant très limitée dans la plupart des cas. Sauf rares exceptions, ils vivaient chichement au jour le jour. Ne bénéficiant d'aucune prévoyance, ils étaient à la merci des aléas de la conjoncture » (Boillat *et al.*, 2006, p. 44). La précarité de nombreuses familles explique certainement le fait que la question du deuil n'ait pas été un objet d'analyse prioritaire dans les recherches sur les mouvements sociaux et le monde du travail.

49 Nous avons discuté avec le syndicat interprofessionnel Unia (à Sion et à Berne); le Service social de la protection des travailleurs et des relations de travail (SPT); le Syndicat suisse des services publics (SSP); les Syndicats chrétiens du Valais; le Service de conciliation du canton du Valais; les Syndicats chrétiens interprofessionnels du Valais (SCIV).

les renseigner – notamment les personnes en situation illégale – sur des questions touchant au droit du travail.

Une collaboratrice scientifique du syndicat Unia⁵⁰ relève que les jours de congés usuels ont été négociés il y a quelques dizaines d'années déjà. La Convention de paix de l'industrie suisse des machines et métaux du 19 juillet 1937 stipule, à l'article 4, que le paiement en cas d'absence pour cause de mariage, de naissance et de décès pouvait faire l'objet d'accords spéciaux (Schmid, 1966). Mais un tel accord n'a été établi qu'en 1949, lors du renouvellement de cette convention, devenue Convention collective dans l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (Unia, 2007a) qui reste à ce propos exemplaire. Celle-ci témoigne d'un important succès obtenu par ce syndicat sur le paiement des absences dues à ces circonstances. Le principe d'accorder ces congés usuels n'a plus été remis en question depuis cette date; seul le nombre de jours octroyés relatifs au degré de parenté qui liait le collaborateur au défunt a varié au fil des ans.

68 Pour sa part, Pratt (1981) tire les enseignements suivants de l'application de ce droit sur la façon de vivre un deuil: premièrement, l'octroi des jours de congé pour des motifs personnels – mariage, naissance ou décès notamment – relevait du pouvoir discrétionnaire des patrons avant de devenir une obligation des employeurs. En bénéficiant officialise par ailleurs le deuil au sein de l'entreprise, cela pour autant que la personne salariée signale le décès à sa hiérarchie et s'absente de son poste durant les quelques jours de congé auxquels elle peut prétendre. Cette officialisation exclut dans le même temps d'autres types de deuils, celui d'un ami ou d'une personnalité publique par exemple.

Deuxièmement, la standardisation du nombre de jours accordés – réglé en fonction du degré de parenté entre le défunt et la personne salariée – uniformise la temporalité des funérailles, restreint le nombre d'individus pouvant assister aux obsèques et pousse à la privatisation des rituels. Pour Pratt en effet, ces nouvelles normes temporelles et contractuelles servent à désigner ceux qui sont « éligibles » pour assister aux

50 Selon un entretien téléphonique du 25 septembre 2007. En 2009, le syndicat Unia gère quelque 500 conventions collectives de travail et compte environ 200 000 membres affiliés [www.unia.ch].

funérailles. De plus, elles fixent des plages d'absence homogènes en fonction du seul critère de parenté (conjoint, enfant, neveu), alors que ces plages pourraient être déterminées – entre autres possibilités – par le type de décès (suicide, accident, longue maladie).

À notre sens, le point de vue de Pratt sur les incidences des nouveaux modes d'organisation du travail sur le deuil n'est que partiellement valable. Les normes temporelles des entreprises ont, certes, une influence sur le type de rituels et la définition de ses participants; mais il convient de faire remarquer que le passage du privilège à un droit reste centré sur la personne en deuil et sur une temporalité bien précise, à savoir les funérailles. En d'autres termes, les directions et les cadres détiennent toujours un pouvoir discrétionnaire important dans les situations de deuil. Au-delà du fait que le droit de prendre un nombre de jours de congés déterminé pour les funérailles est bel et bien acquis⁵¹, diverses faveurs peuvent en effet être octroyées: accorder des jours supplémentaires de congés, payés ou non; permettre aux autres collègues d'assister aux funérailles; assouplir les horaires de travail; offrir de rattraper des heures ultérieurement dans l'année; accorder des congés payés pour assister aux obsèques d'un ami.

69

Au fond, il convient de retenir que les entreprises ne cherchent pas à agir explicitement sur une situation de deuil. Si les congés pour décès contribuent à rationaliser le temps des funérailles et à désigner les personnes idoines selon une conception normative de la famille, ils donnent simplement au personnel en deuil la possibilité de préparer les rituels funéraires et d'y assister. En d'autres termes, ces congés se légitiment moins dans leur principe par la définition de ce que devrait être un deuil – même si tel est bien sûr indirectement le cas – que par la *gestion administrative* que requiert la mort d'un proche. Cet argument est d'ailleurs fréquemment avancé par les responsables de ressources humaines lorsqu'ils sont amenés à en expliciter le bien-fondé; il est également partagé par les syndicalistes. Le fait que la place de travail n'est pas consi-

51 Ce droit est acquis dans la mesure où le motif d'absence pour décès est impérieux et non «différable» selon nos interlocuteurs. Sur ce point, un responsable de ressources humaines nous a par exemple fait part de son exaspération lorsqu'un employé l'avait appelé pour demander quand il pouvait utiliser son demi-jour de congé extraordinaire pour le décès d'un parent éloigné survenu à l'étranger: «dans ces cas-là, je m'énerve et je raccroche le téléphone». La question de ce droit reste beaucoup plus épineuse dans le cas des personnes employées illégalement.

dérée comme un lieu d'expression manifeste du deuil vient encore renforcer cet argument : tant les responsables des ressources humaines que le personnel touché par la perte d'un proche estiment qu'il n'est pas approprié de porter le deuil sur le lieu de travail.

DISPOSITIONS LÉGALES

La loi suisse ne prévoit pas d'indemnités financières pour l'octroi des jours de congés pour décès. L'alinéa 3 de l'article 329 du Code des obligations⁵² contraint uniquement l'employeur à accorder « au travailleur les heures et jours de congés usuels [...] » relatifs à des affaires personnelles : « on range dans cette catégorie une naissance, le mariage, le décès de proches, la consultation du médecin ou du dentiste, la visite à un malade, l'accomplissement d'un devoir religieux, ou encore des démarches administratives ou des obligations militaires » (Duc & Subilia, 2010, p. 355). Toutes les indemnités et le nombre de jours accordés sont négociés dans les conventions collectives ou déterminés dans les directives internes des entreprises ; le reste relève d'arrangements réglés au cas par cas entre employeurs et employés.

70

Pour documenter au mieux ces arrangements, nous avons compulsé les différents textes de loi existant sur les congés spéciaux pour décès et mené des entretiens auprès de syndicalistes, juristes, assureurs et autres représentants des services sociaux. Nous avons analysé les documents – directives, règlements d'entreprises, conventions collectives, notes internes – récoltés auprès des directeurs et responsables des ressources humaines ; nous avons encore participé à des colloques et conférences sur l'absentéisme au travail, l'incapacité de travail ou la réinsertion professionnelle⁵³.

52 La toute première formulation de cet article a été introduite dans l'article 341 de la loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le Code civil suisse (livre cinquième : droit des obligations) : « L'employeur est tenu d'accorder à l'employé les heures ou jours de repos usuels ». Or, cette formulation ne faisait pas état des « congés usuels », qui ne correspondent pas forcément aux jours de repos. Il aura fallu attendre la refonte du Code des obligations de 1971 pour y trouver – dans ce qui est devenu l'article 329 – l'ajout spécifique des « congés usuels » dans une formulation qui n'a plus changé depuis cette date.

Sur la base de ce matériau, nous pouvons d'emblée faire remarquer que la thématique du deuil au travail ne fait pas jurisprudence. Il n'existe pas – à notre connaissance – de cas de résolution juridique emblématique ou spécifique d'un conflit de travail en lien avec l'octroi de congés spéciaux pour décès, ni avec le deuil. Cela ne signifie pas pour autant que des tensions ou des conflits professionnels ne débouchent pas sur des licenciements à la suite de la perte d'un proche. En fait, la question du deuil est prolongée, associée ou absorbée par de possibles complications comportementales ou relationnelles sans leur être forcément ni explicitement reliée: baisse de productivité, qualité du travail amoindrie, erreurs professionnelles, incompatibilité d'humeur. Il est donc nécessaire d'adopter une perspective assez large pour appréhender la façon dont notre thématique est formellement réglée par les nombreux acteurs et institutions susceptibles d'y contribuer. À cet effet, trois entrées différentes – qui se croisent bien souvent – ont servi à guider nos démarches: celle du droit du travail (décès, congés spéciaux)⁵³; celle de la sécurité et de la couverture sociale (rentes, incapacité de travail, maladie, mesures de réinsertion profession-

53 (Note de la p. 70.) À savoir: « 6^e Forum interdisciplinaire de réadaptation-(ré)insertion. Médecins et entreprises, un dialogue complexe? », 30 novembre 2006 à Sion [organisé par le Groupe Mutuel, la Suva, la HES-SO Valais et l'Office cantonal AI du Valais]; « Réduire les absences, Favoriser le retour au travail: Quelles solutions? », 13 juin 2007 à Fribourg [Organisé par le Groupe Mutuel et l'Office cantonal AI de Fribourg]; « L'apport du droit dans les recherches santé-social », 14 juin 2007 à Lausanne [organisé par le Réseau d'études appliquées des politiques sociales, de la famille et de la santé et la Haute école cantonale vaudoise de la santé]; « Job Coach Placement: approches, enjeux et limites », 28 octobre 2008 à Sion [organisé par l'Institut santé et social de la HES-SO Valais]; « 8^e Forum interdisciplinaire de réadaptation-(ré)insertion. Malades au travail, quelles solutions? Le certificat d'incapacité de travail, un véritable outil de réinsertion », 27 novembre 2008 à Martigny [organisé par le Groupe Mutuel, la Suva, la HES-SO Valais et l'Office cantonal AI du Valais].

54 Nous ne focalisons pas notre attention sur le décès des employés. Relevons toutefois à ce propos que le Code des obligations, article 338, indique que le contrat de travail prend nécessairement fin avec le décès d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. Le législateur précise que l'employeur est tenu de payer le salaire « à partir du jour du décès, pour un mois encore et, si les rapports de travail ont duré plus de cinq ans, pour deux mois encore, si le travailleur laisse un conjoint, un partenaire enregistré, des enfants mineurs ou, à défaut, d'autres personnes en faveur desquelles il remplissait une obligation d'entretien ». En cas de décès de l'employeur, l'article 338a précise que le contrat de travail passe aux héritiers ou s'interrompt, avec la possibilité de réclamer une indemnité. Ces aspects se rapportent au décès d'un collaborateur ou d'une collaboratrice et ont une incidence indirecte – pratique et financière – sur les employés qui auraient perdu un proche actif professionnellement.

nelle); celle de la protection de la personnalité et de la sphère privée (divulgaration du statut d'endeuillé, secret médical).

Concernant la première entrée, la loi sur le travail ne mentionne rien de concret sur le deuil des salariés⁵⁵. Nous pouvons tout au plus faire état de l'article 6, stipulant l'obligation de l'employeur d'assurer la protection du personnel. Cette obligation est détaillée dans l'ordonnance 3, article 2, relative à cette même loi: « L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. » Dans ce cadre légal général, il en résulte – notamment – l'obligation de libérer les collaborateurs et collaboratrices de leurs tâches professionnelles pour des motifs personnels et d'accorder ce qu'il est convenu d'appeler les « congés usuels »: don de sang, naissance d'un enfant, adoption, mariage, décès de proches, déménagement et convocations publiques et officielles (inspections militaires; tribunal). Duc et Subilia (2010) rangent encore dans cette catégorie la consultation du médecin ou du dentiste, la visite à un malade, l'accomplissement d'un devoir religieux ou de démarches administratives.

72

Les congés usuels sont des congés auxquels le personnel a effectivement droit selon le Code des obligations et la loi sur le travail. Marianne Favre Moreillon précise à ce propos que, « contrairement au congé non payé, le travailleur dispose d'un droit unilatéral à l'octroi de tels congés » (Favre Moreillon, 2006, p. 114). Sur le plan financier, les congés usuels ne sont pas tenus d'être payés; il faudrait pour cela que l'empêchement de travailler soit inhérent à la personne, comme indiqué dans l'article 324a du Code des obligations: « Si le travailleur est empêché de travailler sans faute de sa part pour des causes inhérentes à sa personne, telles que maladie, accident, accomplissement d'une obligation légale ou d'une fonction publique, l'employeur lui verse le salaire pour un temps limité [...] ».

En d'autres termes, seules les « causes subjectives » d'empêchement de travailler fondent une prétention au versement du salaire (Favre

55 Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (loi sur le travail) [http://www.admin.ch/ch/f/rs/c822_11.html] (page consultée le 4 août 2010).

Moreillon, 2006, p. 46), ce qui en exclut – par exemple – la participation à un enterrement. Par conséquent, si le paiement des congés usuels susmentionnés n'est pas prévu dans le contrat individuel, dans un règlement interne ou dans une convention collective, il incombe aux travailleurs de s'entendre avec leurs employeurs pour y prétendre. Les salariés sont donc moins bien assurés contre la perte de gain pour les congés spéciaux qu'en cas d'accident. Signalons encore que les collaborateurs et collaboratrices souhaitant participer aux funérailles d'un proche décédé dont le degré de parenté ne figure pas dans les conventions et règlements de ces congés usuels devront prendre, avec l'accord de leur employeur, un congé non payé ou un jour sur leurs propres vacances.

Il n'est dès lors pas surprenant de constater des disparités de traitement dans les documents reflétant les accords fixés dans certains secteurs professionnels. Prenons l'exemple de quelques contrats types: le contrat type de travail pour le personnel au service de l'économie domestique énumère, dans son article 17, les conditions en vue de l'obtention de congés spéciaux pour décès: droit à un congé payé de trois jours à la mort du conjoint ou d'un enfant; de deux jours pour celle d'un parent, d'un frère ou d'une sœur, d'un beau-père ou d'une belle-mère, et d'un jour pour les autres membres de la belle-famille; l'ordonnance établissant un contrat type de travail pour le personnel des laiteries, dans son article 14 (salaire en cas d'absences de courte journée), précise que le «travailleur a le droit à des jours de congé payés, pour les occasions suivantes et pour autant que celles-ci tombent sur des jours de travail»: trois jours en cas de décès du conjoint, enfants, parents; un jour en cas de décès d'une personne de la fratrie ou de la belle-famille; l'arrêté du Conseil fédéral établissant un contrat type de travail pour le personnel soignant stipule, à l'article 12, que l'employé «a droit à des congés, jusqu'à concurrence de trois jours chaque fois, lors des événements suivants, sans que son salaire soit réduit et sans que ces congés soient imputés sur ses vacances ou ses jours de repos»: décès du conjoint, d'un parent par le sang en ligne ascendante ou descendante, d'un enfant de son conjoint ou d'un enfant adoptif; enfin l'ordonnance établissant un contrat type de travail pour les éducateurs employés dans des foyers et internats précise, à l'article 18 (absences de courte durée), que «le travailleur a droit à des jours de congé payé lorsque ceux-ci tombent sur un jour ouvrable»: trois jours

lors du décès du conjoint, d'un enfant, du père ou de la mère et un jour lors du décès de frères et sœurs, de beaux-parents, de belles-sœurs et de beaux-frères.

Pour leur part, les services étatiques et les administrations édictent leur propres directives, parfois plus généreuses en nombre de jours accordés que les contrats type. En Valais, canton où s'est déroulée notre étude, c'est l'ordonnance concernant le traitement des fonctionnaires de l'État du Valais qui régleme la question des congés spéciaux (article 37⁵⁶). L'alinéa 1 stipule que ces congés peuvent être pris en relation avec l'événement et qu'ils sont accordés aux fonctionnaires conformément au barème proposé par l'État: en cas de décès de l'un des époux, le survivant a le droit de prendre cinq jours « ouvrables » en congés, trois si ce sont des parents ou des enfants qui décèdent, et deux pour la fratrie et les beaux-parents. Si l'ensevelissement a lieu un jour « ouvrable », le fonctionnaire aura droit à un jour pour les petits-enfants, les grands-parents, les beaux-frères (sœurs), les oncles (tantes), les neveux et à un demi-jour si ce sont des cousins de premier degré, des filleuls, un grand-oncle (tante), un parrain ou une marraine qui décèdent.

74

Nous le voyons, le nombre de jours de congés accordés et les degrés de parenté varient selon les branches professionnelles. Ces deux éléments sont définis lors de négociations entre syndicats et patronat tout en restant conformes aux standards généralement observés dans les différents secteurs économiques. Les nombreuses nuances de jours, voire de demi-jours accordés, et de catégorisations des proches parents rendent difficile cependant l'obtention d'une vue systématique et cohérente des dispositions légales en la matière; personne parmi les responsables des ressources

56 Modification faite le 24 janvier 2007 (cf. Bulletin officiel du Canton du Valais N° 6/2007), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008: « Art. 37bis12: Enterrement d'un collègue de service ou d'un membre de la famille proche d'un collègue de service: 1. Pour l'enterrement d'un collègue de service ou d'un membre de la famille proche d'un collègue de service, le chef de service est responsable de désigner les collaborateurs qui s'y rendront. Dans ce cas, la durée effective de l'enterrement plus le temps de déplacement peuvent être comptabilisés quelle que soit l'heure de l'ensevelissement, jusqu'à concurrence de la durée ordinaire d'une journée de travail (8h24); 2. Si un fonctionnaire décide de son propre gré de se rendre à l'ensevelissement d'un collègue de service, le temps s'y référant sera décompté de son solde du temps de travail mobile »; [http://www.vs.ch/public/public_lois/fr/Pdf/172.410.pdf] (page consultée le 4 août 2010).

humaines que nous avons interviewés n'a d'ailleurs pu fournir de mémoire le nombre de jours exact dus aux membres du personnel en deuil selon tous les degrés de parenté qui les lient au défunt.

Nous pouvons faire ressortir les éléments suivants de ces différences : le nombre de jours octroyés pour le décès d'un frère ou d'une sœur, soit un à deux jours – occasionnellement trois – reste peu élevé⁵⁷. Une importante variation subsiste par ailleurs quant au décès d'un petit-fils ou d'une petite-fille, vu que certaines entreprises accordent trois jours à son personnel tandis que d'autres n'en concèdent aucun. Une grande disparité touche en outre le statut de concubin : certaines directions le considèrent comme équivalent à celui de conjoint ; d'autres n'octroient aucun jour ou ne le font qu'à bien plaisir. Nous notons aussi que la seule catégorie de défunt qui ne relève pas de la parenté est celle de parrain ou de marraine, un jour étant parfois accordé. Le fait de vivre sous le même toit – ce qui peut concerner un frère ou une sœur, un grand-père ou une grand-mère, un gendre ou une bru, un beau-père ou une belle-mère, un concubin ou une concubine – peut encore modifier le nombre de jours de congé accordés. Enfin, certains documents stipulent que le jour octroyé pour assister aux obsèques d'un parent éloigné n'est dû que s'il tombe sur un jour « ouvrable ».

75

Concernant notre deuxième entrée, la sécurité au travail et la couverture sociale, nous pouvons rappeler l'inquiétude politique relative au contrôle des coûts de la santé engendrés par de mauvaises conditions de travail. Comme le soutient le Conseil fédéral en réponse à une interpellation d'un député, en septembre 1999, « diverses études mettent en évidence le fait que les coûts de la santé liés au travail atteignent, en Suisse, plusieurs milliards de francs par an. Ces coûts dépassent donc considérablement ceux des accidents et maladies professionnels définis dans le droit des assurances »⁵⁸. L'ordonnance sur l'assurance-accidents dresse à ce propos une liste contenant un certain nombre de maladies professionnelles reconnues⁵⁹. Si ces aspects font l'objet de nombreuses recherches bien documentées, la question du deuil n'est jamais abordée dans cette littérature :

57 Perkins et Harris (1990) estiment pourtant que la perte d'un frère ou d'une sœur, en particulier pour les personnes actives âgées d'une quarantaine d'années, est parmi celles qui conduisent au plus grand nombre de complications du deuil.

peut-être qu'une telle question se situe trop en amont des problèmes de santé avérés pour apparaître comme un objet de réflexion en soi ?

Sans chercher à expliquer ici cet état de fait, nous pouvons simplement faire remarquer que le temps du deuil n'est pas socialement protégé dans le monde du travail, à l'exclusion de la période relative aux congés spéciaux pour décès. Des personnes en deuil restent néanmoins couvertes durant une certaine période, qui peut coïncider avec une absence professionnelle de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois. À cet effet, elles doivent être au bénéfice d'un certificat d'incapacité de travail délivré par le corps médical. Cela signifie qu'une absence de longue durée ne peut être financièrement couverte que lorsque le deuil est assimilé à une maladie. Le cas échéant, la Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal) alloue les prestations et règle les relations entre assureurs et assurés.

Au vu des révisions actuelles de la législation qui tendent à contrôler le nombre de prestations, la notion de détection précoce d'incapacité de travail revêt un intérêt prioritaire pour les questions de santé au travail et, incidemment, pour les situations de deuil en milieu professionnel. Les offices de l'Assurance invalidité, en partenariat avec divers acteurs sociaux, incitent, d'une part, à détecter au plus vite les risques d'incapacité de travail et encourageant la mise sur pied de mesures de réinsertion d'autre part. Or, la mise en œuvre de ces mesures de détection et de réinsertion s'avère toujours délicate en matière de deuil, celui-ci n'étant jamais considéré a priori comme une maladie. En outre, les certificats d'incapacité délivrés par les membres du corps médical, tenus par le secret profes-

76

58 (Note de la p. 75.) Cette citation provient d'Élisabeth Conne-Perréard, Marie-José Glardon, Jean Parrat, Massimo Usel, 2002, *Effets de conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques*, une brochure éditée par la Conférence romande et tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs. Les auteurs y mentionnent le modèle de Karasek selon lequel une forte exigence de la part des responsables entrepreneuriaux couplée à une faible autonomie dans l'agencement du travail des employés et un manque de soutien social conduit fréquemment à des situations de « détresse émotionnelle » et à « l'augmentation des risques pour la santé en termes de morbidité et de mortalité », débouchant sur des formes de dépression, de détresse psychologique, d'épuisement professionnel, de consommation accrue de médicaments psychotropes. Ils précisent cependant qu'« en Suisse, on ne dispose pas de données permettant d'évaluer les coûts médicaux et encore moins ceux liés aux arrêts de travail entraînés par les atteintes à la santé mentale. »

59 (Note de la p. 75.) Voir la liste des « Substances nocives et maladies dues à certains travaux » (cf. [<http://pmc.permanence-medicale.ch/loi.html>]; page consultée le 4 août 2010).

sionnel, ne fournissent pas d'indications sur le type de maladie. Il arrive ainsi que le lien avec un deuil – qui n'a pas nécessairement été communiqué au sein de l'entreprise – ne puisse pas être établi, même si les responsables des ressources humaines affirment pouvoir aisément déduire du nom du médecin et de sa spécialité que telle personne est absente pour un motif d'ordre psychique.

Suivant cette perspective, les responsables de la gestion du personnel sont désormais appelés à assister et à conseiller activement les employés victimes d'accidents ou de maladie, en collaboration avec les chefs de secteur et de service des personnes en réinsertion. Dans les grandes sociétés, les cadres sollicitent l'aide du médecin d'entreprise – lorsqu'une telle fonction existe – qui collaborera avec le médecin traitant de l'employé et avec les institutions sociales concernées (Suva, AI). Lors d'une conférence présentant les démarches en vigueur dans son usine, un médecin du travail a décrit cette procédure, soulignant que « le service médical participe activement à l'examen des conditions de réintégration des victimes d'accidents et/ou de maladie à leur poste de travail ». Il a précisé

77

que ces mesures de réinsertion valent non seulement pour les employés qui sont absents pour cause de maladie ou d'accident, mais aussi pour ceux qui souffrent de maux chroniques ou de fatigue, ou encore pour les toxicomanes. À nouveau dans ces exemples, la thématique du deuil n'est pas citée pour évoquer ces mesures de réinsertion.

Appliquer ces mesures à des situations de deuil ne peut toutefois pas se faire de manière systématique. Les directions sont en effet tenues de respecter la sphère privée des employés, ce qui nous permet de commenter notre troisième entrée. La mort d'un proche de collaborateur ou de collaboratrice, dans la grande majorité des cas, reste un événement extérieur à l'entreprise. Par conséquent, les directions doivent protéger la santé du travailleur et manifester, selon l'article 328 du Code des obligations, « les égards voulus pour sa santé » et veiller « au maintien de la moralité ». Par contre, elles ne savent pas forcément à qui revient l'initiative de parler du deuil, ni dans quelle mesure elles peuvent l'évoquer – surtout si le statut d'endeuillé n'a pas été officiellement communiqué – pour discuter certains comportements de travail.

L'article 328 du Code des obligations limite en effet le traitement des données relatives aux employés par les employeurs. Ces derniers

ne peuvent utiliser des données les concernant que « dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail ». En ce sens, un deuil – comme d'autres événements majeurs qui surviennent dans la vie privée – reste une donnée sensible, difficile à évaluer et à traiter au sein des entreprises.

Pour clore ces commentaires juridiques, il nous paraît utile de commenter une série de propositions de lois belges qui visent spécifiquement l'allongement du nombre de congés spéciaux pour décès. La première de ces propositions a été déposée le 23 octobre 2003, la deuxième le 12 juillet 2007 et la troisième le 18 février 2010, aucune n'ayant encore été acceptée par le Sénat en août 2010. Malgré leurs quelques variations, notamment sur les modalités d'octroi des dix jours de congés prévus lors de circonstances précises, nous nous appuyons sur la proposition de 2007 qui fournit l'argumentaire le plus détaillé pour illustrer notre propos. Avec sa « Proposition de loi modifiant la réglementation en matière de congé de deuil »⁶⁰, le sénateur Patrik Vankrunkelsven souhaite favoriser au niveau juridique une plus grande adéquation entre vécu du deuil et démarches administratives à accomplir lors des funérailles. À ses yeux, cette meilleure adéquation requiert une augmentation du nombre de jours de congé pour décès et une grande souplesse dans leur agencement, ce qui éviterait d'adopter systématiquement des « solutions impropres », comme octroyer un congé maladie dès lors que les employés souffrent d'un « désarroi émotionnel et (de) dépression mentale qui nuiront à l'efficacité de leur travail ou nécessiteront un congé maladie de longue durée ». L'argument de ce sénateur est le suivant :

78

« [...] le travailleur n'a guère le temps de se remettre du décès au cours de cette période: il est totalement absorbé par les formalités pratiques qu'impliquent les funérailles. Le véritable travail de deuil ne commence généralement qu'après celles-ci. »

60 Sénat de Belgique, session extraordinaire du 12 juillet 2007. Cf. [<http://senat.be/www/?M1val=/dossier&LEG=4&NR=53&LANG=fr>] (page consultée le 5 août 2010).

L'inextricable lien entre temps des funérailles et congés pour décès expliquerait pourquoi de nombreuses personnes recourent à un congé maladie ou prolongent leur absence au travail en prenant un certain nombre de jours sur leurs propres vacances. Vankrunkelsven – lui-même médecin – soutient que, d'un point de vue médical, « il est indispensable de donner suffisamment de temps aux gens pour qu'ils puissent accomplir un travail de deuil naturel et normal ». Dans son argumentaire, il compare congés pour décès et congés pour naissance. Rappelant que tous les pères belges « ont droit à dix jours de congé de paternité à la naissance de leur enfant », il estime que « la longueur de ce congé pour un heureux événement contraste de manière criante avec celle du congé qui est accordé en cas de décès d'un proche parent » : la législation belge n'accorde que trois jours de congé à l'occasion du décès du conjoint, de la personne avec qui l'employé cohabitait légalement et de certains membres de sa famille. Ces jours doivent, en outre, « être pris dans la période commençant le jour du décès et finissant le jour des funérailles ».

Pour soutenir sa proposition, le sénateur belge évoque la corrélation entre rendement des entreprises et baisse de performance du personnel en deuil dans les termes suivants :

79

« [...] il est en effet compréhensible que les personnes qui viennent de perdre un parent proche n'arrivent généralement pas à retrouver immédiatement un rythme de travail normal. La personne qui est confrontée au décès d'un proche doit pouvoir disposer du temps nécessaire pour pouvoir surmonter son deuil et pour pouvoir démêler les sentiments confus qu'elle éprouve, à savoir des sentiments de culpabilité, de l'anxiété et de l'agressivité. En outre, le travail de deuil est souvent cause d'insomnie et, par voie de conséquence, d'épuisement physique. Les personnes en question qui sont obligées de reprendre immédiatement le travail n'ont pas le temps d'accomplir le travail de deuil normal et nécessaire pour pouvoir mettre de l'ordre dans leurs sentiments. Elles le reporteront dès lors à plus tard, auquel cas il risquera souvent de présenter des aspects pathologiques. »

L'une des innovations de cette proposition de loi consiste à différencier les types de deuil non seulement en fonction du degré de parenté, mais aussi en fonction de l'âge du défunt :

*« Le poids des éléments cités ci-dessus est d'autant plus grand que la personne décédée était plus proche. En effet, la législation actuelle ne fait aucune distinction entre le décès d'un père ou d'une mère âgés, d'une part, et le décès d'un conjoint ou d'un enfant mineur, d'autre part. Or, il va de soi qu'en cas de décès de ces derniers, la souffrance et, par conséquent, la confusion et la difficulté du travail de deuil sont bien plus grandes. »*⁶¹

Pour éviter des coûts trop élevés à la suite d'un allongement du nombre de jours accordés, Vankrunkelsven souhaite restreindre l'application des nouvelles mesures aux personnes qui seraient les plus affectées par le deuil. Il propose donc les éléments suivants :

80

*« [...] les travailleurs qui doivent faire face au décès d'un partenaire cohabitant ou d'un enfant, que ce soit le leur ou celui du partenaire avec qui ils cohabitent, reçoivent au total dix jours de congé de deuil. Ces jours peuvent être pris à un moment librement choisi dans l'année du décès. Cette souplesse tire sa justification de la constatation qu'il y a une grande diversité dans les réactions des personnes endeuillées. Certaines ressentent le besoin de prendre les jours de congé de deuil immédiatement après les obsèques, d'autres traversent une période pénible à des moments symboliques ou dans une phase ultérieure de leur travail de deuil. »*⁶²

Ce débat politique en Belgique nous conduit à formuler les deux remarques suivantes : premièrement, la proposition de loi permettrait aux employés d'utiliser un solde de jours pour deuil dans les moments

⁶¹ Pour appuyer son propos, Vankrunkelsven cite une recherche non référencée : « Il ressort d'une enquête effectuée aux Pays-Bas que la durée de l'absence augmente avec le degré de parenté. L'absence du travailleur qui a perdu son conjoint ou un enfant sera de plus d'un mois dans la moitié des cas. »

qui leur semblent les plus appropriés. Chaque individu deviendrait dès lors juge de son état mental ou de sa fragilité psychologique pour utiliser les jours à sa disposition⁶³. Deuxièmement, cette proposition va au-delà de la stricte association entre congés pour décès et démarches administratives. Par la prise en compte de l'âge du défunt, la proposition de loi touche directement à la période de deuil; elle contribue à définir de nouvelles représentations temporelles, en l'occurrence dix jours pour le décès d'un conjoint ou d'un enfant. Autrement dit, elle interfère avec des aspects que le législateur – suisse notamment – n'a jamais voulu prendre en considération jusqu'à présent.

En poussant un peu plus loin la logique qui sous-tend ces propositions de loi, nous pourrions encore prendre en considération les circonstances et le type de décès pour réguler le temps du deuil et différencier le traitement des employés. Or, sur ces aspects, toutes les entreprises que nous

62 (Note de la p. 80.) À l'article 30 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail serait inséré un § 3bis, libellé comme suit: « § 3bis. – 1° Dans le cas du décès d'un partenaire cohabitant, d'un enfant ou d'un petit-enfant du travailleur ou du partenaire cohabitant, le travailleur a le droit de s'absenter de son travail pendant dix jours à choisir par lui au cours de la première année qui suit le jour du décès. Le travailleur bénéficie du maintien de sa rémunération normale pendant les trois premiers jours d'absence; pendant les sept jours suivants, il bénéficie d'une indemnité dont le montant est fixé par le Roi et qui lui est versée dans le cadre de l'assurance soins de santé et indemnités. 2° Dans le cas du décès du père, de la mère, du beau-père, du second mari de la mère ou de la seconde femme du père du travailleur, celui-ci a le droit de s'absenter de son travail avec maintien de sa rémunération pendant trois jours à choisir par lui au cours de la période commençant le jour du décès et finissant le jour des funérailles. »

63 Des initiatives similaires existent déjà dans le domaine de la souffrance psychique au travail. En France par exemple, l'Agence de Service et de Paiement (ASP) s'intéresse au développement des conditions de qualité de vie au travail. Elle propose aux entreprises un système de tickets-psy – auprès d'un certain nombre de thérapeutes prédéfinis – et dont l'objectif est d'aider les salariés « à surmonter une difficulté passagère survenant dans leur parcours de vie, de prendre du recul sur leur quotidien ou encore simplement de trouver un espace de parole protégé et dédié à leur écoute ». Les séances sont remboursées jusqu'à 80 à 100 % par les employeurs. Cette pratique est néanmoins décriée par les praticiens qui l'assimilent à un « gadget qui donne bonne conscience à l'entreprise »: « Le Dr Piernick Cressard, président de la section éthique et déontologie du Conseil de l'Ordre a indiqué à l'AFP que « la médecine n'est pas chargée du bien-être de la société, mais de traiter des gens qui présentent des pathologies ». Enfin, il pointe du doigt le risque de « violation du secret médical ». « On voit très bien la pression que peuvent exercer les DRH », a-t-il ajouté ». Cf. l'article « Ticket psy: du bureau au divan » rédigé par Nadia Garadji et publié le 6 février 2009 sur le site internet de France 5 emploi: [<http://emploi.france5.fr/job/efficace/developpement-personnel/51342320-fr.php>] (page consultée le 12 août 2010).

avons rencontrées refusent d'établir des procédures ou un règlement même si, dans les faits, elles reconnaissent l'existence de telles différences.

ENTREPRISES, GESTION DU PERSONNEL ET CONGÉS SPÉCIAUX

Pour prendre la mesure concrète des dispositions juridiques et des conventions collectives existantes en matière de décès et de deuil, nous sommes allés à la rencontre d'entreprises actives en Valais, un canton qui dénombre – en 2009 – une population de 303 241 habitants répartis entre deux régions linguistiques distinctes (environ deux tiers de francophones et un tiers de germanophones). Ses activités économiques relèvent avant tout du secteur tertiaire (64,5 % ; en particulier l'hôtellerie, la parahôtellerie et la restauration ; les transports ; les structures sociosanitaires ; le commerce de détail et l'immobilier), puis du secondaire (25,9 % ; surtout la chimie, l'industrie du bois et des métaux, l'hydroélectricité) et du primaire (9,6 % ; la viticulture et la sylviculture).

82

Les petites entreprises (1 à 49 employés) représentent près de 99 % de l'ensemble des sociétés de ce tissu économique. Dans notre étude, nous avons néanmoins ciblé les entreprises qui emploient plus de 50 salariés dans tous les secteurs d'activités⁶⁴. Un tel choix repose sur le fait que les moyennes (50 à 249 employés) et les grandes (plus de 250 employés) entreprises – qui couvrent tout de même les 28 % des emplois de ce canton sans compter les administrations publiques – disposent généralement de procédures à suivre en cas de décès. De plus, un nombre élevé d'employés augmente la probabilité que les responsables d'entreprise puissent décrire des situations de deuil concrètes et récentes.

Vingt-deux entreprises répondant à ce critère ont participé à notre recherche ; elles sont toutes situées en Valais romand⁶⁵, en particulier

64 En 2005, l'Office fédéral de la statistique a dénombré 19 351 établissements en Valais, répartis de la façon suivante : 4 586 dans le secteur primaire ; 3 041 dans le secteur secondaire ; 11 724 dans le secteur tertiaire, totalisant 133 318 emplois. Pour plus de détails sur les entreprises du secondaire et du tertiaire, voir le *Recensement des entreprises 2001*, édité en 2003 par l'Observatoire valaisan de l'emploi, [http://www.vs.ch/Press/DS_3/GC-2003-04-25-2895/fr/rapport.pdf] (page consultée le 5 août 2010).

dans les quatre centres urbains de cette région : Sierre (6), Sion (9), Martigny (2), Monthey (4); un seul entretien a été réalisé hors canton, au siège vaudois d'une chaîne de commerces de détail bien représentée en Valais (1). Nous nous sommes formellement entretenus avec 29 personnes, parmi lesquelles nous trouvons 23 directeurs ou responsables de la gestion du personnel (nous avons interviewé les responsables de deux sites de la même multinationale), 3 membres d'un service de ressources humaines, 1 ancien chef d'entreprise et 2 personnes d'un service social d'entreprise⁶⁵. Ces vingt-deux sociétés emploient un total de 8283 personnes, soit approximativement les 8 % de la population active en Valais⁶⁷; elles représentent divers domaines de l'industrie et des services implantés depuis longtemps dans ce canton, ce qui a permis de comparer les pratiques entrepreneuriales en matière de deuil et de repérer les sensibilités managériales et syndicales sur la question de la santé au travail (Tableau I).

Avant d'exposer le mode de gestion du personnel et des congés spéciaux pour décès de ces entreprises, il nous paraît utile de nous attarder quelque peu sur la façon dont nous les avons sollicitées car notre démarche reste étroitement liée aux enjeux de communication propres aux situations de deuil au travail. Nous pouvons tout d'abord faire remarquer la difficulté à déterminer la personne adéquate pour discuter de ces aspects au sein des entreprises. Si cette difficulté s'explique en partie par le tri que les secrétariats font des lettres et des appels téléphoniques reçus, elle tient surtout dans le fait que nos interlocutrices et interlocuteurs minimisent

65 (Note de la p. 82.) Des raisons linguistiques ont motivé ce choix. Il est intéressant de relever que les personnes que nous avons interviewées n'ont jamais évoqué de différence « culturelle » entre germanophones et francophones. Pour mettre en valeur la prégnance des rites funéraires de leur région, elles se référaient chaque fois au Valais comme à une entité homogène.

66 Nous avons rencontré 19 hommes et 10 femmes; la plupart disent être affiliés à ou se reconnaître dans la religion catholique, souvent associée à une tradition rituelle et funéraire considérée comme très présente en Valais. Tous nos interlocuteurs et interlocutrices – à l'exception de la responsable du personnel de l'entreprise dont le bureau central est situé sur Vaud – habitent le canton, à proximité de leur lieu de travail. À noter qu'entre la réalisation des entretiens et la rédaction de cet ouvrage, soit un peu plus de deux années, le tiers des responsables des ressources humaines a changé de poste ou de société.

67 À souligner que certaines entreprises ont un nombre d'employés qui varie non seulement en fonction des fluctuations du marché, mais aussi de la nature de leur activité. Une entreprise viticole, active dans la commercialisation de vin, double par exemple son effectif durant la période des vendanges.

a priori l'importance de leurs connaissances du sujet, soit parce qu'ils manquent effectivement d'expérience de la gestion des deuils au travail, soit parce qu'ils n'associent pas immédiatement notre demande à des situations qu'ils auraient eux-mêmes vécues durant leur carrière professionnelle.

Certaines personnes ont ainsi affirmé ne pas se sentir concernées par notre recherche avant de se remémorer un événement personnel. La prise de contact avec un responsable des ressources humaines d'une société active dans le développement des nouvelles technologies éclaire bien cet aspect. Ce responsable affirme tout d'abord ne pas savoir quoi dire en la matière; puis, en écoutant les différents exemples qu'il nous paraissait intéressant d'aborder, il lance: « Au fait, oui, j'ai été dans cette situation puisque j'ai moi-même été endeuillé au travail. [...] Vous êtes juste en parlant de cela, j'ai perdu mon père il y a peu. »

D'autres ont adopté une attitude quelque peu désabusée face au manque de démarches entreprises sur le lieu de travail, ce qui ressort du premier contact téléphonique que nous avons eu avec ce chef du personnel d'une entreprise de transports:

84

« Moi, je suis un responsable administratif. Je m'occupe de la comptabilité, de la finance, de la gestion du personnel et on en reste là. On n'a pas de mise en place de soutien psychologique, ni ces choses-là. Vous savez, quand ma mère est morte, personne ne l'a su au travail, rien n'a été fait et puis voilà. »

Les arguments avancés pour refuser de participer à notre recherche, ce qui concerne un peu moins de la moitié des entreprises contactées, sont aussi intéressants à signaler. Si le temps requis – au minimum quarante-cinq minutes et au maximum deux heures trente – pour réaliser les entretiens a constitué le principal motif de refus⁶⁸, quelques directeurs et

⁶⁸ Dans une usine de l'industrie chimique, le responsable de la gestion du personnel estime recevoir plus de 250 demandes annuelles externes pour remplir des questionnaires, sondages, évaluation, coupons-réponses et autres entretiens. Il dit avoir apprécié le caractère « sérieux » de notre approche, ce qui l'a incité à participer à notre étude. Notons par ailleurs que la moitié des entreprises que nous avons sollicitées n'ont pas donné suite à nos divers contacts ou ont explicitement refusé d'y prendre part.

TABLEAU I

RÉCAPITULATIF DES ENTREPRISES DE L'ÉTUDE ET DES RESPONSABLES RH

Entreprises		Personnes interviewées		
Secteur d'activité	Taille	Fonction	Sexe	Formation de base et en RH
(1) Agroalimentaire I	75-100	(1) Directeur	M	Brevet fédéral, aucune
(2) Agroalimentaire II	101-150	(2) Cheffe RH	F	Maîtrise, divers cours RH
(3) Agroalimentaire III	50-75	(3) Sous-dir.	M	Commercial, divers cours RH
(4) Agroalimentaire IV	150-250	(4) Resp. RH	M	Licence, formation RH
(5) Transports I	50-75	(5) Directeur	M	CFC, divers cours RH
(6) Construction I	50-75	(6) Directeur	M	Maîtrise prof., aucune
(7) Construction II	75-100	(7) Resp. RH	M	Université, aucune
(8) Construction III	350-500	(8) Chef RH	M	Université, divers cours RH
(9) Métallurgie I	+1000	(9) Dir. RH	M	Université, aucune
		(10) Cheffe RH	F	Université, divers cours RH
		(11) Collab. RH	M	CFC, divers cours RH
		(12) Assist. soc.	F	HES, aucune
(10) Métallurgie II	350-500	(13) Manager RH	M	Formation RH
(11) Chimie I	50-75	(14) Dir. adjoint	M	Brevet fédéral, formation RH
(12) Chimie II	250-350	(15) Dir. RH	M	CFC, divers cours RH
(13) Chimie III	101-150	(16) Resp. RH	F	Scolarité obligatoire, aucune
(14) Labo scientifique I	75-100	(17) Fondé de pouvoir	M	CFC, divers cours RH
(15) Labo scientifique II	101-150	(18) Dir. RH	M	Université, divers cours RH
(16) Commerces et vente I	150-250	(19) Dir. RH	F	CFC, divers cours RH
(17) Commerces et vente II	50-75	(20) Fondé de pouvoir	M	Université, aucune
(18) Commerces et vente III	+1000	(21) Resp. RH	F	CFC, divers cours RH
		(22) Assist. soc.	M	HES, aucune
(19) Services financiers I	350-500	(23) Resp. RH	F	Université, formation RH
(20) Service social/santé I	150-250	(24) Directeur	M	Maîtrise prof., divers cours RH
(21) Service social/santé II	+ 1000	(25) Cheffe RH	F	Maîtrise prof., formation RH
(22) Service social/santé III	350-500	(26) Dir. adjoint	M	Université, aucune
Entretiens préparatoires:				
Construction	10-50	(27) Ancien dir.	M	Université, divers cours RH
Éducation	350-500	(28) Collab. RH	F	Formation RH
		(29) Collab. RH	F	Formation RH

responsables du personnel ont laissé transparaître un certain embarras à traiter ouvertement cette thématique. Ils considèrent que la gestion des affaires personnelles liées à un deuil doit rester dans l'entreprise. Le responsable d'une société active dans la transformation de viande nous a par exemple répondu en ces termes : « Ce n'est pas tant par manque de temps. Vous, voyez... on fait ça à l'interne, on est une entreprise familiale et on garde ça pour nous. Et voilà. On préfère consacrer notre temps à autre chose. » Ce responsable laisse entendre qu'il existerait une « intimité d'entreprise » à préserver.

D'autres personnes ont estimé que notre questionnement n'était pas pertinent par rapport à leur fonction puisque la gestion des congés pour décès est décentralisée dans leur milieu professionnel, à l'instar de cet interlocuteur employé par une firme médicale : « Vous savez, nous avons un système, un fonctionnement de type RH et tout cela dépend du siège en Suisse allemande. Nous, on ne fait qu'appliquer les directives. » Un autre responsable, employé dans le secteur de la construction, a abondé dans cette direction :

« Je ne sais vraiment pas quoi vous dire, car ça ne me concerne vraiment pas du tout [...]. Vous savez, nous sommes une entreprise décentralisée, chacun agit à sa guise. Il n'y a pas de règle formelle. Ceux qui veulent se rendre à l'enterrement sont libres de le faire, c'est tout. Il n'y a vraiment rien d'autre [...]. On n'a pas de pratique [...] ça ne nous concerne pas, je ne sais pas ce que je pourrais vous dire. »

Par ailleurs, la décision de participer à notre recherche n'a pas toujours été le fait d'une seule personne. Le courrier que nous avons fait parvenir aux entreprises pour solliciter leur participation a suscité des discussions internes avant de déboucher sur une prise de position. Un employé a par exemple souhaité que son entreprise – active dans les médias – participe à notre enquête; or, le fait d'avoir eu connaissance d'un deuil récent dans l'entreprise a conduit son directeur à refuser notre proposition. La réaction inverse s'est produite dans une banque, tel que le rapporte sa responsable du personnel :

« Vous savez, ce que nous disions en discutant entre nous, c'est que nous ne faisons pas grand-chose. Nous envoyons une lettre personnalisée et publions un faire-part en fonction du degré de parenté de la personne, mais il est vrai que nous ne faisons rien de particulier lors du retour de la personne sur son lieu de travail. »

Entre le constat d'un « manque » sur la question du deuil au travail et le désir d'en connaître davantage, notre approche des entreprises a permis de faire apparaître une réticence générale à vouloir rationaliser les pratiques et discours relatifs au deuil, tel que le laisse entendre ce responsable des ressources humaines d'une entreprise de transports qui a tout de même accepté de nous rencontrer :

« Vous savez, je n'ai pas grand-chose à dire [...]. Là, il y a quelques années, nous avons eu un accident sur un chantier et un de nos employés est mort. Ce n'était pas facile et nous avons fait au mieux. [...] Vous savez, on ne se creuse pas plus que ça. On ne s'amuse pas à lire des livres pour comprendre ce qui arrive. On gère ça... ce que vous avez dit [le deuil], de la manière la plus naturelle et la plus spontanée. C'est peut-être pas la bonne manière, mais bon, elle est au plus près de nous et naturelle. On n'en fait pas une dizaine de pages [...]. Oui, nous avons une check-list. »

87

Issus d'une conversation téléphonique, ces propos suggèrent une ambiguïté entre la nécessité de rester « naturel » pour gérer les situations de deuil – « on ne creuse pas plus que ça » – et le souci de rationaliser les démarches à entreprendre, « oui, nous avons une check-list. » Cette ambiguïté ressort avec d'autant plus de force que notre interlocuteur recourt à la caricature pour prévenir une rationalisation extrême en faisant référence au savoir livresque et, implicitement, à notre recherche. Or, il concède dans le même temps que la manière d'agir de son entreprise, qualifiée de « spontanée », n'est peut-être pas la bonne. Dans l'explication fournie, une opposition transparait entre un impératif de spontanéité à observer – impératif incarné par les aspects pratiques conventionnels et somme toute formels – et les procédures à suivre, la « check-list ».

Dans le même sens, le responsable d'une entreprise viticole tend à minimiser la dimension procédurale en matière de deuil: « On n'a pas poussé très loin cet aspect du deuil au travail. [...] Nous avons effectivement un règlement d'entreprise, mais ce n'est pas non plus très conséquent. »

Le peu de disponibilité pour traiter adéquatement ces questions, parallèlement à l'attitude « naturelle » à adopter face aux personnes en deuil, est l'argument qui ressort le plus souvent pour expliquer le faible investissement des directeurs et responsables. Ces derniers disent devoir traiter une multitude de tâches, ce qui les empêche d'entreprendre plus de choses concernant le deuil. Ainsi, le directeur d'une entreprise de construction impute à son manque de temps la manière « naturelle » dont il gère les situations de retour au travail après un décès: « Vous savez, quand vous gérez une entreprise comme ça, petite [50 personnes], vous êtes un homme qui fait tout, un *faccio tutto* ». Les directeurs d'entreprises qui ne disposent pas d'un service spécifique de ressources humaines se sentent, certes, concernés par notre thématique; ils estiment avoir une vision d'ensemble de leur personnel et une grande proximité avec leurs employés. Ils affirment cependant ne pas avoir beaucoup de temps pour s'occuper de manière formalisée des situations de deuil, ce qu'ils ne souhaitent pas vraiment par ailleurs.

88

Dans les entreprises multisites, nationales et internationales, un service idoine – facilement identifiable – gère la politique du personnel et suit généralement des lignes directrices communes; la proximité avec le personnel s'en trouve par contre réduite. La responsable des ressources humaines d'une chaîne de commerces de détail centralise par exemple toutes les problématiques liées à la gestion des congés spéciaux, dans le but de fournir des réponses similaires et égalitaires à tous les sites géographiques de l'entreprise. En matière de deuil toutefois, il est intéressant de relever que les responsables du personnel n'évacuent jamais l'importance des mœurs locales – rites funéraires, représentations de la mort, attitudes face au deuil – pour apprécier la situation personnelle d'un collaborateur ou d'une collaboratrice et l'adapter en conséquence. Ce point reste aussi valable pour les représentants des moyennes entreprises, qui aiment tous à souligner leur fort ancrage local et régional.

Concernant les vingt-deux entreprises qui ont accepté de participer à notre recherche, nous tenons encore à relever deux aspects. Premièrement, nous avons cherché à connaître la répartition du nombre d'emplois à

plein-temps et d'emplois à temps partiel afin de faire apparaître d'éventuelles différences dans la façon de traiter les situations de deuil au travail. Nous avons supposé que les modalités de communication et de divulgation du statut d'endeuillé varient en fonction de l'implication, quotidienne ou non, de la personne dans son équipe; nous avons également pensé que la gestion des absences diverge en fonction du taux d'activité, notamment sur le calcul des heures considérées comme congés usuels ou comme congés sans solde. Les indications sur les répartitions par taux d'activité, que nos interlocuteurs et interlocutrices parvenaient rarement à nous fournir avec précision, n'ont toutefois pas permis de dégager des tendances claires en matière d'application des directives ou de suivi des situations de deuil. Des nuances relatives à ces aspects sont par contre apparues lors des entretiens menés avec les employés en deuil.

Deuxièmement, nous avons souhaité connaître le mode de comptabilisation des heures de travail au sein de chaque entreprise afin d'obtenir une information sur la façon dont il est possible de calculer les absences effectives et de réfléchir aux possibilités dont dispose le personnel pour gérer son temps de travail et pour profiter de s'absenter de son poste, d'y arriver en retard ou de le quitter tôt. Sur ce point, nous avons pu noter que le timbrage – terme générique utilisé pour signifier la comptabilisation des heures de travail – est informatique ou mécanique. Cette technique de comptabilisation des heures concerne 13 des 22 entreprises que nous avons rencontrées. Elle existe sous une forme non systématisée dans cinq entreprises; ces dernières recourent à des tableaux de présence ou à des feuilles de service. Enfin, quatre entreprises déclarent ne procéder à aucune saisie systématique des heures de travail; comme l'avance l'un des responsables interviewés, « nous n'avons aucun système de saisie systématique. Notre système est basé sur la confiance. C'est seulement pour les stagiaires et les apprentis que les heures sont comptabilisées. » Par ailleurs, le système de saisie est bien souvent mixte; il ne s'applique pas de la même façon aux employés et aux cadres, ces derniers devant réaliser un nombre d'heures annualisé. Les cadres peuvent dès lors gérer plus facilement leurs éventuelles absences, cela sans même avoir à faire état du décès d'un proche.

Sur ces questions, ce sont les personnes en deuil – et notamment les cadres ou directeurs qui s’exprimaient à titre personnel sur la mort en prenant appui sur leurs propres expériences de retour au travail – qui ont livré les détails les plus complets, détails qui ne sont pas toujours connus de leurs collègues comme cela nous l’a été précisé. À noter enfin que nous avons eu connaissance d’un seul cas où la comptabilisation des heures rend officiellement connu le statut d’endeuillé du personnel : il s’agit d’une structure active dans la santé qui recourt à des symboles explicites – en l’occurrence une croix noire – pour signaler via un logiciel informatique le motif précis du congé aux responsables en charge de planifier les présences et d’organiser le fonctionnement du service.

Si nous nous tournons à présent vers la gestion du personnel, nous relevons les caractéristiques suivantes : dans neuf entreprises sur les vingt-deux concernées par notre étude, cette gestion est assurée par un seul individu, régulièrement aidé par le secrétariat. Les sociétés qui emploient moins d’une centaine de personnes ne sont en effet pas dotées d’un service de « ressources humaines », si bien que la responsabilité du personnel correspond à une mission parmi d’autres : « comme dans les petites entreprises, le directeur fait tout ! », souligne le chef d’une entreprise de transports. Dans les treize autres entreprises, la gestion du personnel est assumée au minimum par une personne spécifiquement affectée à cette fonction, un « service RH » ou un « département RH » n’existant que dans les grandes entreprises de plusieurs centaines ou plusieurs milliers de personnes.

90

Par conséquent, la définition que donne Jean-Marc Le Gall de la gestion des ressources humaines s’applique surtout à ces dernières : « une fonction de l’entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d’effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l’optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l’entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient » (2007 [1992], p. 5). Dans les moyennes entreprises, la recherche de cette adéquation n’est pas spécifiquement dévolue à une personne ni à un service. La façon de suivre les dossiers liés au personnel peut ainsi varier, tant au niveau de l’administration et de la planification des ressources humaines qu’au niveau de la proximité des responsables avec les employés. Pour notre propos

néanmoins, nous utilisons – malgré les risques d’abus de langage – une terminologie similaire pour désigner l’ensemble de nos interlocuteurs et interlocutrices.

Indépendamment de la taille des entreprises, il importe en effet de relever que les personnes que nous avons rencontrées ont toutes été identifiées au sein de leur entreprise comme étant les plus aptes – ou du moins les plus à même sur un plan hiérarchique – à répondre à nos questions sur la gestion et le suivi des situations de deuil du personnel. Or, leur titre et leur fonction changent selon leur parcours de formation, le nombre d’individus actifs dans leur société et l’organisation de cette dernière. Ces personnes se sont présentées à nous comme « directeur » ; « patron associé » ; « adjoint de direction » ; « responsable du personnel et de l’administration » ; « chef du personnel » ; « responsable RH » ; « directeur RH et communication » ; « fondé de pouvoir ». Quel que soit leur statut, toutes et tous reconnaissent avoir au minimum dans leur cahier des charges des tâches relatives à la gestion du personnel, aux affaires administratives, à la mise en œuvre de procédures et de directives ; ils disposent également d’un pouvoir décisionnel. Certains jouent en outre un rôle dans le développement stratégique de l’entreprise, contrôlent les affaires financières ou sont en charge de la communication interne, voire externe.

91

La diversité des profils et des modes d’organisation de la gestion du personnel se reflète encore dans le type de tâches et d’activités que nos interlocuteurs et interlocutrices accomplissent⁶⁹ : recrutement du personnel ; préparation et versement des salaires ; gestion des vacances et des congés ; lutte contre l’absentéisme ; formation continue du personnel ; amélioration des conditions de travail ; évaluation des performances ; conseil juridique et financier ; visite de chantiers ou de secteurs d’activité ; représentation dans les milieux associatifs ou corporatifs ; démarchage de la clientèle ; relations internationales. Les activités comprises dans les cahiers des charges ne sont pas identiques d’une entreprise à l’autre. De plus, aucune

⁶⁹ La notion de tâche est à distinguer de celle d’activité ; la première se rapporte au travail prescrit (théorique ; ce qui a été prévu, ce qui doit être fait), tandis que la seconde au travail réel (tâche effective, l’activité, ce qui est fait). Il faut comprendre la tâche comme « ce qui est à faire » dans des conditions données et l’activité comme « ce qui se fait » sachant que nous pouvons réaliser la même tâche de manière différente.

personne ne couvre l'ensemble de ces activités. Le fait de porter la responsabilité et de déléguer la réalisation concrète de certaines tâches à des collaborateurs et collaboratrices ou de les exécuter soi-même modifie encore le travail quotidien de ces responsables du personnel.

Sans entrer dans la géométrie de leurs rôles professionnels respectifs, nous souhaitons mettre en évidence quelques activités susceptibles d'avoir une incidence directe sur les situations de deuil au travail et commenter le « hors cahier des charges » de la gestion du personnel, en particulier les aspects qui relèvent du soutien psychosocial. Il est tout d'abord intéressant de noter que ces responsables, dans une large majorité, sont en charge du recrutement du personnel. Cela signifie qu'ils connaissent – sinon personnellement, au minimum sur dossier – chaque nouveau collaborateur et nouvelle collaboratrice. Ensuite, une petite moitié d'entre eux dit effectuer les entretiens d'évaluation – pour autant que cette procédure existe au sein de l'entreprise – alors qu'une autre moitié supervise les entretiens effectués par les chefs de service et les supérieurs directs.

92 Dans ce deuxième cas de figure, les problèmes personnels – qui sont parfois évoqués lors de ces entretiens – restent au niveau des cadres inférieurs et ne remontent pas forcément toute la hiérarchie.

Nous constatons une répartition similaire entre les personnes qui assurent la coordination des vacances et des congés et celles qui font concrètement les plannings. La responsable du service des ressources humaines d'un établissement bancaire dit par exemple superviser et conseiller les managers et chefs de service qui sont en première ligne; il reste ainsi difficile de savoir qui – de manière systématique – est absent pour deuil dans l'entreprise. La cheffe du personnel d'un magasin de grande surface décrit ce processus: « Pour l'administration des congés spéciaux, c'est peut-être les chefs de rayon qui s'en occupent. Mais, par exemple, ce matin, il y a eu un décès, et c'est moi qui ai reçu le coup de fil. Sinon, c'est normal d'avoir droit à ses congés. On ne va pas les administrer. » Ce propos est intéressant car il montre, d'une part, que la procédure habituelle n'est pas toujours respectée: la personne en deuil contacte directement le responsable du personnel et non pas son supérieur direct. Ce mode de communication rend la circulation de l'information complexe au sein d'une entreprise. D'autre part, cet exemple laisse à penser que l'octroi des congés spéciaux pour décès est réglé sans intervention spé-

cifique – « on ne va pas les administrer » – et qu'il n'obéit pas à une procédure stricte.

Enfin, la totalité de nos interlocuteurs et interlocutrices disent communiquer des informations au sein de leur propre entreprise et en son nom ou, du moins, en superviser l'exécution. La responsable du personnel d'un magasin de grande surface précise en quoi consiste cette tâche: « Pour le site de ma ville, je suis responsable de la transmission des informations et donc de la communication. On assure un suivi [...]. La communication: je tâche de la mettre en application. Quant à la développer, non; on se met autour de la table, on discute. Je ne peux rien faire seule. » Cette définition minimale de la communication en interne se retrouve chez la plupart des personnes interviewées. Partant de cette définition, nous pouvons formuler l'hypothèse que si une stratégie de communication relative à un décès ou à un deuil au sein de l'entreprise n'a pas été élaborée collégalement ou au niveau de la direction, divulguer ou non le statut d'endeuillé restera problématique pour les responsables du personnel⁷⁰.

Nous constatons en outre que les responsables du personnel disent assumer la gestion ou la responsabilité de certaines tâches, sans que ces dernières apparaissent dans leur cahier des charges. Il s'agit, notamment, du suivi et de l'accompagnement du personnel – le développement personnel et un éventuel soutien psychosocial – dans une perspective à moyen et long terme. Cet aspect ressort de l'insistance avec laquelle nos interlocuteurs et interlocutrices soulignent l'importance de la « composante humaine » liée à l'exercice de leur fonction, ce que nous retrouvons non seulement avec la gestion des conflits de travail, mais aussi avec les situations de deuil. Cette composante humaine dépend en partie de la personnalité et de l'engagement des responsables du personnel qui estiment souvent endosser le rôle de « superviseur », voire de « gardien de la méthode » mise en place dans leur entreprise respective. Ce rôle doit permettre à leur société de fonctionner en termes de ressources humaines, en étroite collaboration avec l'ensemble des cadres.

93

70 À noter que certains de nos interlocuteurs affirment avoir demandé l'autorisation à leur supérieur de nous rencontrer, car participer à une recherche comme la nôtre est un acte de communication en soi.

La notion de supervision fait finalement apparaître toute l'ambiguïté d'un rôle professionnel qui oscille entre contrôle social et souci d'être au plus proche – humainement, personnellement, administrativement – du plus grand nombre de collaborateurs et de collaboratrices possible. Cette ambiguïté se reflète dans la façon dont les responsables commentent le fait de rendre visite aux employés à leur poste de travail. Huit d'entre eux déclarent que ces visites font clairement partie de leurs tâches. Sans les effectuer officiellement, d'autres affirment apprécier tout de même réaliser des observations en situation. Leur but est d'établir une plus grande proximité avec les membres du personnel et leurs activités professionnelles, comme le signale le directeur administratif d'une entreprise viticole : « Parfois, je me rends sur les vignes, mais ce n'est pas dans mon cahier des charges. J'ai juste envie de savoir ce qu'il s'y fait. » Pour sa part, la responsable du personnel d'un grand magasin dit « visiter » les activités de son entreprise, en y faisant ses courses notamment. Elle affirme effectuer ces visites pour se rendre disponible auprès du personnel :

94

« Deux fois par semaine, je me rends dans les rayons, sans compter les fois où je vais faire mes courses. J'essaie de faire le tour du magasin, mais il est vrai que je suis plus souvent à certains endroits qu'à d'autres. Par exemple, je mange au rayon restaurant, donc je les vois plus souvent et les connais peut-être mieux. Et puis je n'achète pas tous les jours de l'électroménager... Les gens ont besoin de sentir qu'on est accessible. Mon bureau est plutôt bien situé. Les personnes passent devant moi et me voient, surtout que je laisse la porte ouverte. Comme ça, s'ils ont envie de me parler, ils le font sans autre. Si je ne vais pas vers eux, ils ne viennent pas vers moi : il faut être accessible, se rendre accessible, sinon, c'est le drame que de venir voir la responsable du personnel. »

Se rendre disponible et marquer sa présence pour soutenir les employés est recherché par l'ensemble des responsables du personnel. Dans le même temps, les visites que ces derniers effectuent directement peuvent apparaître comme une forme de contrôle social. Cette ambiguïté est susceptible de marquer les relations professionnelles dans le suivi psychosocial des collaborateurs et collaboratrices d'une même entreprise.

APPRÉHENDER LES CONGÉS POUR DÉCÈS ET LES CHIFFRER

Les situations de deuil au travail – du moins celles qui sont officiellement déclarées ou celles qui se traduisent par des complications psychologiques chez une personne en deuil – restent peu fréquentes. La responsable des ressources humaines d'une société de plusieurs centaines d'employés le dit en ces termes: « Nous n'avons pas eu de cas pointus ces dernières années, comme par exemple la perte d'un enfant ou d'un conjoint. » Dans une entreprise employant une cinquantaine de personnes, le sous-directeur se rappelle quant à lui clairement chaque événement: « En 2007, nous avons connu le décès de deux sœurs, d'un père, d'un beau-frère et aussi la disparition d'un employé qui a travaillé chez nous pendant plus de trente ans. C'est la totalité des décès. »

Si la taille de l'entreprise explique le contraste de précision entre les propos de ces deux interlocuteurs, le nombre de décès dans l'entourage des collaborateurs et des collaboratrices est inconnu du premier et peu élevé chez le second. Dans les deux cas, comme pour le reste des entreprises par ailleurs, les situations de deuil au travail – reconnues comme importantes – n'ont en réalité jamais véritablement fait l'objet d'une réflexion développée et argumentée, ce que confirme le fondé de pouvoir d'un laboratoire scientifique: « Nous n'avons pas de règlement; nous ne faisons pas d'approfondissement sur la question du deuil. » Dans les faits, cette question revêt une place mineure dans l'ensemble des activités qui incombent aux responsables de la gestion du personnel. Elle est généralement englobée dans les thématiques plus larges de l'absentéisme, de la maladie et de la dépression, des conflits relationnels. En la matière pourtant, les responsables du personnel sont amenés à devoir traiter quatre aspects bien distincts: pallier la vacance temporaire du poste; gérer administrativement les congés spéciaux pour décès; suivre le deuil et la souffrance psychique des membres du personnel; communiquer au nom de l'entreprise.

Le premier de ces quatre points ne semble pas poser de difficulté organisationnelle particulière, comme le relève la cheffe du personnel d'une usine active dans l'agroalimentaire: « Est-ce qu'on peut parler de problème? On fait avec. On doit remplacer une personne absente. C'est

juste un remplacement. » Ce remplacement est presque toujours effectué à la dernière minute : « Pour nous, c'est la surprise. Si on enlève quelqu'un, si le service demandé ne peut être fait, il faut immédiatement trouver un remplacement » rappelle ce directeur d'une institution pour personnes âgées qui estime néanmoins parvenir à gérer aisément ce type de situation. Le même propos est tenu par le directeur adjoint d'une entreprise de cosmétiques :

« Il y a peu de problèmes. Des problèmes de remplacement sur une semaine peut-être. Nous avons eu une personne qui a perdu son beau-fils. Cette personne a été absente parce que ce n'était pas la porte à côté. C'était en Suisse allemande que la famille vivait. Mais on a toujours des personnes qui arrivent à substituer quelqu'un, que ce soit pour une maladie, un accident ou même un décès. »

96 Comme le relève le directeur d'une entreprise de réinsertion, « les absences [pour cause de décès] sont relativement courtes. On ne pourrait pas dire qu'une entreprise est organisée si elle n'arrivait pas à assumer ces petites absences ! » Certains estiment en outre que les employés tendent à s'assurer eux-mêmes qu'il n'y aura pas de problème de planification, comme le relève la cheffe du personnel d'une usine active dans la métallurgie : « Ils sont soucieux de ne pas laisser les choses derrière eux. »

Le deuxième aspect relève de la gestion administrative des congés spéciaux pour décès. La plupart des responsables du personnel affirment être souples quant à la procédure à suivre ou aux documents administratifs à remplir, tel que nous le détaillerons ultérieurement. Ils consultent le quotidien régional – *Le Nouvelliste* – pour prendre connaissance des décès pouvant toucher l'un ou l'autre des employés. Au sein de l'entreprise, une personne peut être officiellement déléguée à la lecture des faire-part dans les journaux. La presse valaisanne est un précieux outil d'information et – implicitement – de contrôle social, une notion que nos interlocuteurs et interlocutrices n'apprécient guère : celle-ci leur paraît inappropriée aux circonstances.

Dans cette même perspective, demander un certificat de décès ou une copie du faire-part leur semble indélicat. Les responsables du personnel

sont divisés quant à ce type de demande qui est tout de même effectuée, notamment avec les employés ayant de la famille à l'étranger. Certains déclarent ne jamais vérifier l'authenticité d'un décès et misent sur un rapport de confiance; d'autres au contraire sollicitent une copie du certificat de décès ou du faire-part, à l'instar du responsable des ressources humaines d'une usine métallurgique. Ce dernier dit en effet s'interroger sur la validité de certains décès survenant dans le pays d'origine d'un membre du personnel: « Certains ont enterré 15 fois leur grand-mère! » Cette exagération montre que le soupçon d'abus reste non seulement lié à l'éloignement géographique, mais aussi à la figure de l'étranger.

Troisièmement, les responsables du personnel – lorsqu'ils ont pris connaissance du décès d'un proche d'un collaborateur ou d'une collaboratrice – appliquent certaines procédures pour les funérailles et les condoléances⁷¹. Ils sont invités à témoigner leur sympathie auprès de la personne en deuil et à favoriser son retour au travail: « Concrètement, on s'organise. Pour nous, ce qui est important, c'est qu'elle fasse son deuil et qu'elle vienne au travail avec l'esprit libre et tranquille. C'est clair que si à son retour ça ne va pas, je la libère. Il n'y a pas de problème », déclare la responsable du personnel d'un grand magasin. À cet effet, encore faut-il que les situations de deuil et les éventuels problèmes puissent être communiqués et remonter jusqu'au bureau des responsables, ce qui ne va pas de soi. Cela est d'autant plus vrai que les complications de deuil passent généralement par le médecin traitant des employés et non pas par celui de l'entreprise, du moins lorsque cette fonction existe. Il n'est dès lors pas surprenant que l'une des difficultés principales tient dans ce que le fondé de pouvoir d'une entreprise de vente de matériaux de construction nomme « les deuils qui durent: les décès de personnes proches comme des parents ou des frères ». Pour prévenir ces difficultés, certains deuils sont documentés et archivés afin

71 À la suite du décès d'un parent d'une collègue de travail, le chef de l'institution où cette personne travaille lui a dit: « Merci d'être là. » Cette remarque a choqué notre interlocutrice qui la commente en ces termes: « Je ne suis pas venue pour lui ou pour l'institution, mais pour la personne [endeuillée] en question. J'étais déjà là [à comprendre, au moment du décès, du début du processus et aussi tout simplement, en tant que collègue de travail], avant qu'il ne se manifeste. » La manifestation d'empathie de son chef avait été jugée inopportune et indélicate.

d'assurer la transmission d'un savoir-faire entre responsables des ressources humaines au sein d'une même entreprise. Cette démarche reste toutefois rare.

Sur le quatrième aspect, celui de la communication et de l'information, les responsables du personnel s'appuient sur les règlements existants, présentés ou distribués au moment de l'embauche. Ces règlements indiquent le nombre de jours octroyés en cas de décès d'un proche selon le degré de parenté: « Chaque membre du personnel reçoit le règlement qui explique tout », relève le directeur adjoint d'une entreprise de cosmétique; « On ne fait rien de particulier. L'information liée aux congés spéciaux dépend de la convention collective, tout est dedans », précise également le directeur administratif d'une entreprise de construction. Pour le reste, à savoir le retour en poste du personnel concerné et le deuil, aucune information n'est distribuée. Les responsables du personnel gèrent les situations en fonction de chaque événement, indépendamment du fait que des principes d'équité et d'égalité de traitement sont inscrits dans ces règlements. Le responsable d'un laboratoire scientifique affirme par exemple octroyer l'un ou l'autre jour de congé supplémentaire en fonction des situations: « Parfois cela pose des problèmes [sentiment d'inégalité de traitement] entre les personnes, mais moi ça ne me pose pas trop de problèmes, car je considère que les gens sont différents. Généralement ce ne sont pas de longues absences, alors ça ne me pose pas tellement de problèmes. » Ce responsable laisse la porte ouverte aux « discriminations positives » en matière de gestion de congés pour décès tout en restant discret: il ne souhaite pas induire un sentiment d'inégalité entre les collègues. Autrement dit, le soutien psychosocial est fourni en fonction de la nature et de la qualité des relations interpersonnelles⁷².

Sur cette base, il est très difficile de savoir combien de personnes actives professionnellement vivent chaque année un deuil; ou combien de jours

72 Dans *La justice dans les organisations. Des discours aux pratiques*, Lionel Thelen s'intéresse aux « effets croissants de la culture d'entreprise sur le sentiment de justice (...). Il y a une préconception qui veut que ce qui se déroule lors de contacts interpersonnels échappe aux politiques entrepreneuriales du fait que cela ressort de la sphère privée. » Mais, « suivant la gravité de l'injustice subie ou de l'importance que le manager en ressources humaines accorde à ces questions ou encore à la publicité qu'en donne la victime (sinon le tourmenteur lui-même), il est évident que ce type de problème exige parfois d'être traité par les RH » (2007: 7).

de congés spéciaux pour décès sont octroyés, et pour quel type de deuil. En Suisse, aucune statistique fédérale ou cantonale n'existe à ce propos, un tel calcul n'étant tout simplement pas effectué. Aucun chiffre n'est par ailleurs donné dans les rares sites d'information sur internet relatifs à la santé au travail émanant des milieux universitaires, des compagnies d'assurance ou des associations de soutien au deuil – généralement nord-américains – dans les pages qu'ils consacrent spécifiquement à la question du deuil⁷³.

Dans la littérature, principalement anglophone, nous trouvons quelques évaluations: la Irish Hospice Foundation, à travers son document de présentation de quatre séminaires consacrés au deuil au travail, donnés au printemps 2006 à Dublin, estime que 5 à 10 % de la population active est touchée chaque année par un deuil, en Grande-Bretagne et en Irlande. Pour sa part, dans un ouvrage entièrement consacré à la question de la gestion du deuil en milieu professionnel, le conseiller en management Charles-Edwards (2005, p. 152) mentionne une enquête publiée en 2000 par la British Department of Trade and Industry établissant que 14 %

99

des employés britanniques – un pourcentage identique pour les hommes et les femmes – ont pris un congé, payé ou non, pour cause de décès au cours des douze derniers mois précédant l'enquête.

Nous avons cherché à vérifier ces tendances auprès des vingt-deux entreprises de notre recherche. Il est cependant difficile d'obtenir des chiffres précis et fiables en la matière. En effet, une partie des responsables du personnel ne tient pas de statistiques précises sur l'octroi de congés spéciaux ou ne distingue pas parmi ceux-ci lesquels font suite au décès d'un proche. Pour une autre partie de nos interlocuteurs et interlocutrices, des indications chiffrées existent mais ne sont pas toujours relevées ou comptabilisées de manière systématique. En outre, la façon de comptabiliser les absences et, plus précisément, de connaître le nombre de per-

⁷³ Par exemple: Centre pour la santé mentale en milieu de travail, Great-West (compagnie d'assurance-vie), Canada, [www.gwlcentreformentalhealth.com]; Grief at the Workplace, Duke University, Personal Assistance Service, [www.hr.duke.edu/pas/grief.html]; Grief and Loss. Dealing with Death and Grief in the Workplace, University of Houston-Downtown, [www.dcor.state.ga.us/pdf/Guidelines_for_Grief.pdf]; Hope for bereaved, Inc., Syracuse, New York, [www.hopeforbereaved.com] (Tous ces sites ont été consultés le 5 août 2010).

sonnes ayant vécu un deuil et le nombre de jours de congés payés accordés diffère d'une entreprise à l'autre. Certains responsables sollicitent leur secrétariat pour connaître le nombre de lettres de condoléances envoyées durant l'année écoulée; d'autres obtiennent instantanément des chiffres détaillés en consultant leurs programmes informatiques de gestion du personnel; d'autres estiment encore pouvoir retrouver des informations dans les feuilles de service ou dans des documents manuscrits. Comme le relève le directeur d'une entreprise de transports, « les chefs de service ont rempli les feuilles, mais ce n'est pas ma préoccupation première. »

100 Pour apprécier l'envergure de la thématique, il est intéressant de noter que les responsables du personnel peinent la plupart du temps à estimer le nombre d'employés ayant vécu un deuil durant l'année écoulée: « Je ne sais pas. Je n'aime pas donner des chiffres qui ne tiennent pas la route », précise le responsable du personnel d'une entreprise active dans la fabrication de pièces mécaniques. De plus, leurs estimations prennent parfois en considération les situations qui ne sont pas définies sur un plan administratif et réglementaire: « On ne sait pas pour les tantes et les oncles, pour les amis. Il n'y a pas de centralisation. J'ai perdu ma belle-mère, personne n'a été au courant, surtout que c'était pendant les vacances. Ça ne passe pas par les RH », souligne le responsable du personnel d'une usine active dans la métallurgie. Le fondé de pouvoir d'un laboratoire scientifique évoque également les deuils d'amis qui ne sont pas comptabilisés et qui, par conséquent, n'apparaissent pas dans les statistiques de son entreprise: « C'est vraiment difficile à dire. J'ai perdu mon meilleur ami l'année passée. Avec un peu de bon sens, chacun est confronté au deuil et cela n'est pas notifié, car cela ne fait pas partie des personnes pour lesquelles on a droit à un congé. » Ces éléments expliquent la difficulté à produire des estimations.

Les informations concernant les décès de proches – tantes, oncles ou amis tel que cela a été précisé – ne sont souvent pas transmises aux responsables et ne sont donc pas comptabilisées au sein des entreprises. Des données existent néanmoins; elles proviennent soit de responsables du personnel – souvent le directeur – de moyennes entreprises, soit d'un service de ressources humaines qui établit des statistiques sur l'absentéisme. Par exemple, le responsable du personnel d'une entreprise de quatre-vingts employés donne de mémoire ces indications: « Ça ne pose aucun

problème de le savoir [...]. Je me rends à tous les enterrements. Il y en a eu trois l'année dernière. » Les services de ressources humaines de grandes entreprises – où ce calcul de mémoire n'est tout simplement pas possible – fournissent également des indications précises et parfois détaillées sur le nombre de jours accordés. Dans le Tableau II, nous avons rassemblé les informations que nous avons sollicitées durant notre enquête et celles que nous avons obtenues un peu plus de deux années plus tard, en automne 2010, après avoir relancé toutes les entreprises au moment de rédiger cet ouvrage. Les chiffres obtenus sont basés sur une moyenne de trois années et distribués selon le nombre d'emplois plein-temps dans les entreprises, ce qui nous a permis de reconstituer quatre exemples différents tout en évitant de fournir des chiffres exacts qui faciliteraient l'identification d'une entreprise en particulier.

Le responsable du personnel d'une entreprise employant 400 personnes déclare avoir, en moyenne, entre 60 et 70 jours de congés spéciaux par année, y compris les jours accordés pour les urgences médicales et les impératifs juridiques. Une structure de taille légèrement supérieure annonce pour sa part un chiffre environ cinq fois plus élevé pour l'octroi du même type de congés. Il est cependant difficile de savoir si cette différence provient du mode de calcul effectué, du type d'activités réalisées ou du fonctionnement de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le nombre moyen de congés payés octroyés ne dépasse jamais les trois-quarts d'une journée par collaborateur ou collaboratrice. Le fait qu'il soit si bas explique certainement que l'octroi des congés spéciaux ne constitue pas une préoccupation majeure sur un plan financier pour les responsables du personnel (Tableau II).

101

Sur un plan personnel et relationnel, il est par contre intéressant de relever que les congés spéciaux pour décès représentent annuellement – à lire les rares données systématiques que nous avons obtenues – environ 40 % du total des congés spéciaux octroyés et concernent 7 à 8 % du personnel. Compte tenu du fait que bon nombre de décès ne sont pas communiqués au sein des entreprises, nous pouvons supposer sans peine que le nombre total d'individus en deuil dépasse les 10 % du personnel au sein de chaque entreprise. Ce chiffre, rejoignant celui que Charles-Edwards (2005) rapporte pour l'Angleterre, permet de souligner l'importance de la thématique du deuil au travail.

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, militaires

Par ailleurs, ces chiffres donnent une indication des situations de deuil avant tout définies sur un plan administratif. Les choses se compliquent dès lors que nous nous intéressons aux jours totaux d'absentéisme, dont un certain nombre d'entre eux peuvent faire suite à un décès sans être comptabilisés ni identifiés comme tels. À titre d'exemple, une entreprise d'environ 500 employés avance un chiffre de 1012 jours inscrits sous la rubrique « absentéisme » pour l'année 2006; ce chiffre comprend les congés spéciaux. Les jours d'absence qui ne tombent pas sous cette dernière rubrique représentent donc plus de 60 % du total⁷⁴. Or, certaines situations de deuil revêtent la particularité d'enchaîner – rarement de façon linéaire – des absences officiellement reconnues pour gérer les funérailles ou y assister et des absences non motivées ou relatives à un certificat d'incapacité de travail délivré par un médecin traitant.

Pour comptabiliser adéquatement les jours d'absence liés à la problématique du deuil au travail, il faudrait de surcroît pouvoir identifier, d'une part, les jours de vacances pris par certains employés à la suite – pas nécessairement immédiate – d'un décès et les jours de congés non payés accordés par l'employeur d'autre part. Sur ces deux points, les

responsables du personnel ne peuvent fournir que de vagues estimations. Ils considèrent par contre que les congés spéciaux pour décès restent définis sur une base strictement administrative et ne permettent pas de faire le deuil. Ce dernier devrait être laissé libre de toute procédure et apprécié en fonction de chaque situation ; il doit rester indépendant de l'environnement professionnel, comme le souligne le responsable d'une usine active dans la métallurgie :

« Ce n'est pas un mal si le retour est rapide sur le lieu de travail, mais il n'y a pas de politique à ce sujet. S'il y a des circonstances très douloureuses, il y a un certificat de travail, mais pas délivré par le médecin d'usine, par le médecin de famille. »

Nous pouvons encore signaler que des jours de congés non payés peuvent être accordés, notamment aux personnes devant se rendre à l'étranger à la suite d'un décès, tel que l'explique cette responsable du personnel d'une chaîne de commerces de détail : « Les personnes peuvent choisir de partir sur leurs propres vacances, mais les congés non payés sont pour les personnes qui partent à l'étranger. » Rappelons que ces alternatives négociées au cas par cas sont en partie dues au fait que les jours de congés pour décès ne peuvent pas être différés dans le temps, ce que le projet de loi belge – présenté auparavant – vise à modifier. Finalement, nous voyons que le traitement de chaque événement est

74 (Note de la p. 102.) Les auteurs du rapport intitulé *The Grief Index. The Hidden Annual Costs of Grief in America's Workplace* et publié en 2003 [www.grief.net/Articles/The_Grief_Index_2003.pdf] (page consultée le 5 août 2010) estiment à 37,5 milliards de dollars le coût annuel des situations de deuil pour les entreprises. Ils s'appuient essentiellement sur des échelles d'autoévaluation de personnes – soit plus de 25 000 individus sur vingt-cinq années – qui ont connu un deuil et qui évaluent le nombre de jours durant lesquels ils ont été improductifs après la perte d'un proche : 30 % estiment avoir été moins productifs entre cinq et trente jours ; 50 % au moins 30 jours ; les 20 % restants jusqu'à une année. Le calcul du coût vise à prendre en compte la prise de mauvaises décisions pour les managers en deuil ; la difficulté à conduire correctement des affaires commerciales et à conclure des contrats de vente par exemple ; l'incapacité à rester productif sur le lieu de travail ; les accidents qui surviennent à la suite d'un trouble de la concentration. Les « coûts cachés » du deuil sont par conséquent associés aux problèmes d'alcool, d'usage de psychotropes, de dépression. Le rapport indique que 7,5 milliards supplémentaires sont générés par la perte d'un ami, d'une collègue ou d'un membre de la famille élargie, et encore 2,4 milliards par la perte d'un animal de compagnie !

singulier et que les différences entre les modes de calcul des jours d'absence du personnel au sein de chaque entreprise rendent complexe la constitution de statistiques précises sur les situations de deuil au travail.

ANNONCES, CONDOLÉANCES ET FUNÉRAILLES

Lorsqu'une personne est touchée par la perte d'un proche et l'annonce à sa direction – ce qui ne va pas de soi – l'information relative au décès n'est pratiquement jamais relayée à l'ensemble du personnel. Elle circule essentiellement chez les proches collaborateurs et collaboratrices de la personne en deuil, chez les cadres et dans les services administratifs. Une distinction est d'ailleurs établie entre les membres de la hiérarchie et les employés, comme en témoigne la cheffe des ressources humaines d'une usine de l'agroalimentaire: « On l'annonce parfois aux cadres par courriel et non pas à tous les employés » ; ou encore la responsable du personnel d'un grand magasin: « Seulement pour les membres de la direction, mais pas pour les collaborateurs. » Le directeur adjoint d'une institution de réinsertion expose le même principe, en y ajoutant un argument d'anticipation: « On l'annonce aux gens de l'administration. Pourquoi? Parce qu'ils doivent avoir cette information pour ne pas commettre d'imperfections. »

104

En règle générale, l'annonce provenant de la direction s'effectue par oral, selon le mode d'organisation du travail en vigueur dans l'entreprise, le secteur d'activité économique et les possibilités de contacter ou de rassembler les collègues. Certains responsables du personnel choisissent d'annoncer la nouvelle aux personnes rassemblées avant la journée de travail. C'est le cas d'une entreprise de construction, tel que nous le rapporte son directeur: « Si quelqu'un n'est pas là parce qu'il y a eu un décès, on réunit le personnel et on explique. » Cette pratique a surtout cours dans les entreprises ayant l'habitude de réunir le personnel pour donner les instructions de travail. Or, ce type de regroupement de personnes reste rare. « C'est le management qui relaie l'information, puis les équipes qui s'en occupent », relève alors le responsable des ressources humaines d'une entreprise de transformation laitière.

Le directeur d'une société viticole explique quant à lui ne pas utiliser de messages électroniques pour communiquer avec les membres du

personnel – souvent des temporaires – qui travaillent les vignes; il recourt à ce procédé avec le personnel de bureau uniquement. L'annonce du décès d'un proche d'un collaborateur ou d'une collaboratrice peut donc se faire selon deux modalités différentes: orale via les équipes sur le terrain et, en certaines occasions, par messagerie interne via les services administratifs. Au sein de la même entreprise, les pratiques de communication sont diversifiées; elles se superposent ou se conjuguent sans qu'il n'y ait de politique explicite et systématique. Certains responsables adressent parfois un e-mail au personnel; d'autres préfèrent laisser la responsabilité de l'annonce aux responsables directs, dans les différents services ou ateliers, à l'instar de ce chef du personnel d'une entreprise de fabrication de pièces mécaniques:

« Il faut déjà apprendre le décès! Certains collaborateurs ne le signalent pas, mais c'est rare. Le chef l'apprend puis l'annonce aux collaborateurs [...]. Les chefs informent le RH, puis doivent informer les collaborateurs dès qu'il y a une absence. Le chef apprécie ensuite s'il faut une intervention du service médical ou des RH. »

105

La plupart de nos interlocuteurs et interlocutrices partent du principe que la nouvelle d'un deuil circule très rapidement d'un collègue à l'autre au sein de l'entreprise: tout se passerait comme si une communication officielle, par voie hiérarchique, était superflue. C'est du moins ce que laisse entendre ce chef du personnel d'une entreprise de plus de deux cents employés: « Les supérieurs hiérarchiques relaient l'information aux autres. Mais vous savez, nous sommes une petite entreprise, l'information est relayée très vite à tout le monde. » Sur cet aspect, il nous a souvent été rappelé la petite taille du canton du Valais et l'importance des réseaux d'interconnaissances du personnel dans la région, comme le souligne ce directeur d'une entreprise de transports: « Tout le monde sait dans les minutes qui suivent. Ici, on est dans un petit pays, ce n'est pas comme en ville. Ça va par bouche à oreille. » Le fondé de pouvoir d'une entreprise de vente de matériaux de construction souligne le même aspect: « Tout le monde le sait ici. Avant qu'on arrive, on le sait. Il suffit qu'on arrive et tout le monde en parle. À Lausanne, le patron vous explique; ici, il y

a *Le Nouvelliste*! Les collègues ont déjà pris des dispositions avant que j'arrive.»

La conviction selon laquelle l'information circule – si bien que « tout le monde est au courant » via d'autres espaces de la vie sociale que celui de l'entreprise et notamment la presse – légitime le fait qu'une démarche d'annonce ou de communication portée par la hiérarchie ne devrait être réalisée qu'auprès des proches collègues. C'est ce que résume la responsable du personnel d'un grand magasin: « On ne l'annonce pas à tout le personnel, seule chaque équipe est informée. » L'annonce relative à la mort et au deuil devrait en partie s'autoréguler, comme le laisse encore entendre le responsable du personnel d'une usine active dans la métallurgie: « C'est le chef qui l'annonce, mais les collaborateurs le savent déjà. Cela se fait via le chef direct. Après, ça s'organise dans l'équipe. Ce n'est pas de mon ressort. » Parfois, la diffusion de la nouvelle serait quasiment instantanée et ne nécessiterait aucune intervention. La cheffe des ressources humaines d'un grand magasin utilise une métaphore pour illustrer ce point:

106

« D'ici à demain [notre informatrice fait état d'un cas concret survenu le jour même de l'entretien], tout le monde le saura. L'important, c'est que l'équipe soit au courant. Parce que c'est sûr que tous se demandent pourquoi la personne ne vient pas au travail. En tout cas, nous n'affichons rien pour le personnel. Dans un grand magasin, vous éternuez à 10h et à midi tout le monde sait que vous avez le rhume. »

En termes de communication, il est encore à noter que les entreprises ne publient aucune annonce relative au décès d'un proche sur leurs réseaux intranet respectifs; ils ne le font pas non plus dans leurs éventuelles *newsletters* ou magazines internes. La responsable des ressources humaines d'un établissement bancaire rappelle néanmoins que – comme bon nombre d'autres sociétés – des faire-part sont publiés dans leur journal, mais uniquement pour les décès d'employés, voire d'anciens employés à la retraite: « On communique toujours par intranet. Le chef de service le fait de vive voix dans son service, c'est évident! Nous sommes une grande famille. Nous sommes à côté, comme une famille valaisanne. La culture est là. Les décès sont quelque chose de très important. »

Il se peut par ailleurs qu'un faire-part ou qu'un avis de décès soit affiché dans les espaces communs des entreprises : couloirs, cafétéria, hall d'entrée, lieu de timbrage ; un document expliquant la façon de régler la participation aux obsèques peut aussi être affiché. À nouveau, ce type de communication ne vaut que pour informer du décès d'un membre du personnel et non pas pour le décès d'un proche de ce dernier. Par conséquent, les entreprises ne cherchent pas à rendre publique et visible une mort qui ne touche pas directement son personnel ; tout au plus, une carte de remerciements envoyée par le collaborateur ou la collaboratrice en deuil est parfois affichée sur les panneaux dévolus à cet effet.

Enfin, les entreprises s'adressent directement aux employés en deuil par l'envoi d'une carte de condoléances, notamment en cas de décès d'un parent ou d'un enfant. La prise en charge de cette carte, envoyée dans 20 des 22 entreprises que nous avons rencontrées, varie considérablement d'une société à une autre. La cheffe des ressources humaines d'une entreprise active dans l'agroalimentaire déclare par exemple en assumer la responsabilité : « Je prépare une carte de condoléances écrite par mes soins et toute la direction signe. Sinon, le personnel qui le désire s'organise par service et rédige une carte. » La carte « officielle » se fait donc en parallèle à la préparation d'une carte rédigée et signée par les proches collègues, ce que relève aussi ce responsable d'une usine de la métallurgie : « Il y a deux cartes : une par les responsables RH et l'autre par les collaborateurs. » Or, bien souvent, une seule carte est rédigée, ce qui complique la récolte des signatures et la prise d'initiative : il arrive que certaines personnes apprennent le deuil que vit l'un de leurs collègues ou ne puissent pas être présentes, voire être oubliées, au moment de signer la carte. Certains responsables du personnel affirment laisser les collègues proches s'organiser alors que d'autres délèguent le secrétariat à cette tâche ; le chef des ressources humaines d'une entreprise active dans la mécanique de précision a par exemple désigné un apprenti pour récolter toutes les signatures. Au final, seule une minorité de responsables du personnel dit en assurer le suivi.

En publiant leurs condoléances dans la presse, les entreprises communiquent aussi vers l'extérieur. Seize entreprises sur les vingt-deux de notre étude disposent de directives internes pour régler ce point ; trois

autres déclarent laisser la publication des faire-part dans la presse au bon vouloir de la direction ou des ressources humaines; les trois dernières refusent explicitement d'en publier. Dans ce dernier cas – qui concerne surtout les grandes sociétés – les motifs avancés sont d'ordre budgétaire, publicitaire et normatif. En effet, avec un grand nombre d'employés – plusieurs milliers, voire plusieurs dizaines de milliers pour quelques entreprises nationales ou internationales – le coût des factures de publication dans la presse peut s'avérer suffisamment élevé pour décider une direction de ne rien entreprendre. Selon la responsable du personnel d'une chaîne de commerces possédant de nombreuses succursales en Suisse, ce type de décision – qui, à son sens, ne tient pas compte des mœurs régionales – résulte d'un point de vue financier: « On ne publie pas de faire-part pour un proche; uniquement quand c'est le décès d'un collaborateur. Pour des raisons budgétaires, c'est aussi une décision nationale. » Pour sa part, le responsable des ressources humaines d'une grande usine affirme ne pas publier de faire-part pour garder une certaine discrétion: « On ne publie pas, car sinon, on serait trop présent dans la presse vu le nombre de collaborateurs »; cet argument reflète la crainte que l'entreprise ne soit perçue comme trop opportuniste sur un plan publicitaire en exploitant les situations de deuil de son personnel. Enfin, le responsable du personnel d'une entreprise de taille moyenne – plus d'une centaine de collaborateurs – considère que le décès d'un proche relève de la vie privée, ce qui justifie à ses yeux le fait de ne pas publier de faire-part.

Pour tous les autres responsables du personnel, la publication d'un faire-part d'entreprise dans la presse dépend du degré de parenté entre la personne en deuil et le défunt, tel que nous le rapporte ce responsable d'une entreprise de transports: « On publie un avis en fonction de la proximité de la personne décédée par rapport à notre collaborateur [...]. En fonction de la parenté, il y a un avis dans la presse, une couronne, une lettre de condoléances et une délégation du personnel en uniforme. » Le responsable d'une entreprise de cosmétiques définit la parenté proche comme suit: « Pour nous la famille proche c'est: père-mère, époux, enfants. Le reste ce n'est pas proche pour nous. » Celui d'une entreprise de transformation laitière signale la même procédure: « Un courrier part au nom de la direction et des RH. Si c'est un enfant, un conjoint, un parent, il y a un avis dans le journal; ainsi qu'un don ou une couronne. »

En principe, une directive définit les ayants droit. Elle dépend du service du personnel ou de la direction; tous les employés ne peuvent cependant pas la consulter. De plus, la directive n'est pas toujours un document écrit; le cas échéant, elle relève d'un savoir transmis oralement entre le responsable du personnel, les employés et la direction. Certaines procédures ne sont par ailleurs valables que pour le décès des collaborateurs et collaboratrices et ne contiennent pas d'indication pour le décès des membres de la famille. Aucune mention n'a enfin été trouvée dans les documents existants sur le décès d'amis ou de parents plus éloignés, ce qui contraste avec les estimations effectuées par les responsables du personnel sur le nombre de personnes vivant un deuil sur une année.

Dans leur immense majorité, les faire-part d'entreprises sont publiés dans le quotidien régional *Le Nouvelliste*. Ce journal joue un rôle déterminant dans l'annonce des décès. La responsable du personnel d'une banque en souligne bien l'importance:

*«Le Nouvelliste, c'est la Bible des décès! C'est typique au Valais. Il y a cette attente de l'annonce. On est fier que notre banque mette un avis, un faire-part dans le journal. C'est une façon de se mettre en valeur. L'entreprise écrit pour la personne, pour la mettre en valeur. De plus, c'est aussi important pour ce qui est des comptes perdus.»*⁷⁵

109

Les propos de cette informatrice montrent que l'annonce dans la presse régionale fait partie intégrante d'un système funéraire encore vivace en Valais, système qui mobilise de nombreuses personnes lors des veillées funèbres et des enterrements. Pour s'en faire une idée, nous pouvons signaler l'exemple d'une cheffe du personnel d'une entreprise employant environ 150 personnes qui se rappelle avoir assisté à des obsèques en présence d'environ 25 de ses collègues! Être informé des décès revêt ainsi toute son importance et il n'est par rare de voir les gens commencer

⁷⁵ Lors d'un entretien informel, une employée d'un centre médico-social a souligné l'importance du prestige des avis mortuaires dans la presse: «En fonction des personnes et du degré de la parenté, par rapport à la personne endeuillée, la taille de l'annonce diverge. À la banque où travaillait mon père [la même que celle de notre informatrice citée], des rivalités avaient été constatées à propos de la taille des annonces.»

la lecture du *Nouvelliste* par la fin, soit « la page des morts » ou la « page des transferts » selon deux expressions courantes. Dans les entreprises, les responsables du personnel ne dérogent pas à cette lecture, ou la délèguent à un individu qui dépouille les avis, comme l'explique – entre autres personnes – la responsable du personnel d'une entreprise de l'agroalimentaire: « *Le Nouvelliste* a une place prépondérante, c'est notre source. La secrétaire de direction épluche *Le Nouvelliste*, mais souvent on l'apprend avant. *Le Nouvelliste* permet d'identifier des personnes touchées par le deuil qui ne l'auraient pas été sinon. »⁷⁶

Entendre un responsable du personnel dire qu'il n'accorde pas d'importance à ce quotidien est très rare. Certains en minimisent la portée, à l'instar du responsable du personnel d'une entreprise de cosmétiques: « Oui, on consulte. Je lis tous les jours *Le Nouvelliste*, mais je n'épluche pas les annonces. Je pense qu'on est avisé avant le faire-part de la famille dans *Le Nouvelliste*. Je l'espère en tout cas. » Le chef des ressources humaines d'une grande usine rappelle pour sa part le nombre élevé d'employés et les exigences administratives liées à certains décès, ce qui implique de s'appuyer sur d'autres sources que le seul journal régional:

110

« On a une obligation sur le site de travail d'être au courant de tous les décès pour des questions de caisse de pension. Maintenant, dans notre société, nous avons plusieurs secteurs, c'est séparé. La place du Nouvelliste demeure, on est tenu de le savoir. Je jette un coup d'œil. Mais on parle ici de plusieurs milliers de collaborateurs dans l'ensemble, je dois aller chercher cette info. »

La presse régionale permet, d'une part, de prendre connaissance d'un décès qui n'aurait pas été communiqué par un collaborateur ou une collaboratrice et de pouvoir réagir dans les meilleurs délais d'autre part. Mais l'information reste incomplète, ce que relève encore le chef des ressources humaines d'une entreprise pharmaceutique:

⁷⁶ Certains syndicats réalisent la même démarche; ils envoient une lettre de condoléances à tous les membres concernés par la publication d'un faire-part de décès et désinscrivent ceux qui sont décédés après avoir été repérés dans les annonces.

« Je lis Le Nouvelliste tous les matins. C'est la première page que j'ouvre, car certains employés n'annoncent pas. Mais maintenant ça ne suffit plus, les noms ont changé avec les étrangers. On a eu ce problème pendant les vacances. »

Une lecture attentive des annonces est par conséquent nécessaire, notamment pour reconstruire certains liens de parenté ou obtenir une information relative à une personne qui serait, par exemple, en vacances lorsqu'un décès survient dans sa famille. Cela permet en outre d'appliquer au mieux les directives de publication. Le sous-directeur d'une distillerie relève bien cet aspect: « On publie à chaque fois. C'est systématique pour un employé proche. On fait un faire-part dans *Le Nouvelliste*. On regarde; parfois on trouve un degré de parenté de quelqu'un qu'on ne savait pas. » Par ailleurs, les avis mortuaires peuvent être conservés pour justifier les frais du service. À noter aussi le cas singulier du chef du personnel d'une usine de 400 employés qui déclare mettre l'annonce de décès dans le dossier personnel de chaque individu concerné, ce qui permet de ne pas perdre la trace de cet événement dans la façon de gérer les relations professionnelles.

111

Les responsables du personnel doivent encore s'assurer de faire paraître l'avis de l'entreprise le même jour que celui de la famille ou, au plus tard, le lendemain. Lorsque l'entreprise apprend un décès quelques jours plus tard et que la nouvelle n'a pas été lue dans le journal, elle fait un don peu après avoir été informée. Pour les quelques employés habitant un autre canton, les responsables du personnel disent publier, parfois, un avis dans le journal de leur région. Pour les personnes étrangères dont la famille proche ne réside pas en Suisse, aucune publication de faire-part n'est prévue.

Les faire-part d'entreprise apparaissent non seulement comme une forme de soutien et de solidarité à l'égard de la personne en deuil, mais aussi comme une marque d'attention et de reconnaissance; ils s'adressent avant tout aux gens de la région où est implantée l'entreprise. Dans cette optique, certaines entreprises publient un faire-part pour le décès d'employés à la retraite. Ces démarches peuvent d'ailleurs être perçues comme une publicité détournée, tel que le relève un syndicaliste:

« Pour les faire-part, parfois, je doute de la bonne foi des entreprises. L'annonce à cent « balles », histoire de se montrer solidaire... ça m'a l'air d'être du bon marketing ! Mais je ne nie pas pour autant la sincérité des entreprises. C'est une tradition d'ici, ça se fait comme ça. »

Pour compléter ce point de vue, nous avons contacté les responsables de rubriques funéraires de plusieurs journaux et rencontré deux personnes travaillant dans des régies publicitaires. L'une de ces personnes, qui collecte et classe durant la journée toutes les annonces à publier dans la presse régionale, met non seulement en avant le fait que publier des avis de décès s'apparente à une « tradition », mais aussi la nécessité d'organiser et hiérarchiser adéquatement les informations relatives à l'entreprise commanditaire :

112

« Les annonces des entreprises ? C'est une question d'habitude. C'est plus une tradition que de la réelle sincérité parfois. Ça se fait comme ça, c'est comme ça. On ne met pas le logo de l'entreprise, mais plutôt quelque chose de simple avec un texte standard. Les gens téléphonent et on le fait. [...] Pour l'ordre, la hiérarchie dans les faire-part, il y a toujours discussion. C'est simple quand c'est une seule personne qui vient au guichet, mais ça devient plus compliqué quand ils sont plusieurs interlocuteurs. »

Pour les funérailles ensuite, ce sont les mêmes directives qui s'appliquent. Une couronne au nom de l'entreprise est offerte ou, à sa place et suivant les indications de l'avis mortuaire de la famille, un don est effectué. Seule une minorité d'entreprises n'effectue pas de démarches de ce type, du moins officiellement. La plupart des responsables du personnel – pour les décès de proches – estiment important de pouvoir assister aux obsèques et disent s'y rendre dans la mesure du possible. En fonction des circonstances du décès – notamment lors de morts tragiques ou subites d'un enfant, d'un conjoint ou d'un parent – une délégation est organisée, dans certaines entreprises du moins. Si le responsable du personnel ou le représentant de la direction ne peut pas y assister, c'est le supérieur direct qui s'y rend. Comme le signale le chef des ressources

humaines d'une entreprise de mécanique de précision, « on a une délégation qui se déplace: c'est soit le patron ou moi ».

En fonction du degré d'interconnaissance, les collègues s'y rendent également ou vont uniquement à la visite mortuaire. Les responsables du personnel affirment tous libérer facilement les employés les plus proches qui souhaitent se rendre à un ensevelissement, en faisant attention à ne pas susciter des « jalousies » comme le précise l'un de nos interlocuteurs. Il n'a jamais été facile toutefois de savoir clairement si les responsables d'entreprises notent ces absences, demandent de rattraper les heures ou les accordent à bien plaisir. À cet égard, plusieurs responsables du personnel reconnaissent que la gestion des délégations aux enterrements, tout comme celle des absences pour y assister, n'est pas rigoureuse.

APPLICATION DES DIRECTIVES, RÈGLEMENTS ET PROCÉDURES

Concernant l'octroi du nombre de jours de congés dus au personnel en deuil, onze entreprises disposent d'une directive interne; neuf autres se basent sur une convention collective et deux sont calquées sur un règlement cantonal. Ces documents de référence – distribués à l'embauche lorsqu'il s'agit de directives internes – sont accessibles auprès des ressources humaines, sur le site intranet des entreprises, auprès des syndicats, voire sur internet.

113

Pour bénéficier des congés spéciaux, une demande formelle et officielle doit être faite auprès du supérieur direct ou du service du personnel. Dans les situations de deuil toutefois – puisqu'elles demeurent imprévisibles – les deux tiers des entreprises n'exigent aucune demande formelle avant d'accorder les jours. Les responsables du personnel relèvent que le motif d'absence est très souvent communiqué oralement par téléphone, par la personne concernée ou l'un de ses proches. Aucune autre forme de preuve n'est requise. Le fondé de pouvoir d'un laboratoire scientifique l'explique ainsi: « L'employé n'a presque pas besoin de prendre contact. On le sait. D'habitude c'est par téléphone. Sinon, l'employé ne suit pas de consignes; toute absence doit seulement être indiquée. Ça fait partie des choses de la vie. En Valais, vous savez, on connaît tout. » La seule consigne à suivre serait celle d'avertir un responsable ou un collègue de travail.

Aux yeux de bon nombre de responsables du personnel, la question des congés spéciaux pour décès se règle par la confiance. C'est du moins ce que souligne le directeur d'une entreprise de transports: «L'employé demande au chef de service. Il demande et puis c'est tout. On se fait confiance. On est dans un pays où l'on se fait encore confiance. On vérifie que cela paraît dans *Le Nouvelliste* et voilà.» Cette confiance vaut également pour les demandes de congé relatives au décès d'un membre de la famille élargie, tel que le relève le responsable du personnel d'une entreprise de constructions métalliques: «On le sait. Il y a toute une démarche de pudeur. On connaît tout le monde, on va sur la confiance, même si c'est pour le décès d'une tante dans le canton de Vaud.» Ce même interlocuteur laisse entendre qu'il n'est pas possible de modifier cet aspect: «Bien sûr, on aimerait que les employés remplissent le formulaire de demande de congé, mais en cas de décès, cela se passe différemment. Sinon, c'est évident qu'on doit remplir un formulaire pour des questions d'organisation.» L'important – comme le rappelle le directeur administratif d'une entreprise viticole – tient dans la communication:

114

«Lorsqu'un employé prend un congé spécial, il remplit un formulaire. C'est sûr que si c'est dans l'urgence, on va être souple là-dessus, un avis se fait auprès du chef de département. Ça peut arriver qu'il remplisse la feuille après, mais tant que l'information passe, il n'y a pas de problème.»

Lorsqu'un document est requis d'un point de vue administratif, le service compétent se charge de remplir ce type de document pour la personne en deuil; si tel n'est pas le cas, cette dernière le remplit à son retour au travail. Les propos du responsable des ressources humaines d'une usine de plus de mille employés illustre bien cet aspect: «Il faut remplir un formulaire pour les congés spéciaux mais, dans la pratique, on ne le fait pas lors d'un décès [...]. L'employé nous donne parfois le motif de son absence au retour; si on n'arrive pas à communiquer ou informer, on ne veut pas de tracasseries administratives.»

Autrement dit, les aspects administratifs se règlent au retour de la personne en deuil, comme le décrit le responsable du personnel d'une société pharmaceutique: «Ce n'est pas obligatoire de remplir un formulaire

pour prendre congé. En général on demande pourquoi, mais on règle cela sur la confiance. On regarde au retour; ça dépend des cas. On règle cela au retour, combien d'heures, etc. On discute.» Il en va encore ainsi dans une autre usine active dans la métallurgie, tel que nous le rapporte sa cheffe du personnel: «C'est très réglementé, le marqueur – le chef de service – administre les règlements et le nombre de congés. Au retour de l'employé, on remplit une fiche d'absence qui est signée par le chef. On peut moduler.»

Par ailleurs, le certificat de décès est un document qui est très rarement demandé. Il est notamment exigé pour les collaboratrices et collaborateurs étrangers ou qui se rendent à l'étranger pour participer aux funérailles d'un membre de leur famille. Sur ce point, une partie des responsables du personnel disent continuer à fonctionner sur le régime de la confiance, alors que d'autres se montrent plutôt méfiants, tel ce directeur d'une institution sociale:

« Absolument, pour l'étranger, on demande une copie du certificat de décès. C'est pour éviter les abus, mais je fais confiance à mon personnel [...]. Si on cherche à nous contourner, tout revient ici sur cette table. En cas de doute, on regarde dans Le Nouvelliste. Si c'est à l'étranger, on demandera le certificat. »

115

Une fois de plus, nous voyons l'importance de la presse qui permet, en cas de doute, de contrôler l'information fournie par les employés. Il est intéressant de noter que ce même responsable a souhaité préciser son propos en nous adressant, quelques jours après l'entretien, un courrier électronique: «Suite à notre entretien du mois de janvier, je souhaiterais compléter un point important qui a échappé à mon attention. En effet, lors du retour d'un collaborateur, le certificat n'est pas demandé, il est présenté spontanément.» Le fait que ce responsable nous recontacte pour cette question de certificat et pour ses déclarations souligne bien l'existence d'un risque latent de tension que les demandes pour ce type de congés peuvent engendrer entre les membres du personnel d'une entreprise.

En réalité, la méfiance – lorsqu'elle est perceptible – se manifeste surtout à l'égard des personnes de nationalité étrangère qui vivent un deuil et doivent assister aux funérailles dans leur pays, tel que cela revient

dans les propos de la responsable des ressources humaines d'un grand magasin. Celle-ci déclare avoir justement constaté un abus :

« Normalement, on ne demande jamais le certificat, mais parfois, genre lorsque la grand-mère est morte trois fois au Portugal ou au Maroc... les gens ne jouent pas à ce jeu-là. Si c'est en Suisse, c'est sûr que ce n'est pas compliqué, on peut le savoir. Sinon, je ne l'ai réclamé qu'une seule fois et j'avais raison, la personne avait menti. »

116

Dans les cas non réglementés d'un point de vue administratif – le décès d'un concubin en l'occurrence – la présentation d'un certificat de décès ou une copie de l'avis mortuaire peut également être demandé. Le directeur administratif d'une entreprise viticole se rappelle l'avoir sollicité : « La copie du certificat n'est jamais demandée, sauf si c'est pour les concubins et ce pour une question d'assurances. » Les caisses de pension peuvent en effet demander la copie d'un certificat de décès. Enfin, tous les responsables du personnel se disent prêts à demander un justificatif s'ils constatent une récurrence. Des situations non abusives peuvent néanmoins survenir et rendre les contrôles indéliçables, comme le rappelle la responsable des ressources humaines d'une usine active dans la métallurgie : « Le règlement est clair, mais on traite au cas par cas. Par exemple le cas de quelqu'un qui se marie deux fois et qui doit par conséquent enterrer deux fois aussi ! »

Il est par ailleurs intéressant de mettre en lien la question du contrôle – et corollairement celle d'abus – avec la notion de proximité entre responsables du personnel et employés. Cela permet, d'une part, de donner une certaine profondeur à la façon dont sont gérés les congés spéciaux pour décès et d'anticiper les propos des personnes en deuil d'autre part. Cela permet en outre de rappeler que les responsables du personnel peuvent eux-mêmes être en deuil au sein de leur entreprise. Le cas échéant, ils endossent le rôle de collègue de travail et sont soumis aux mêmes traitements des usages sociaux que nous avons décrits, sauf qu'ils sont mis en œuvre par un autre membre de la direction ou du service des ressources humaines. Ils se rendent ainsi compte des modes de communication qui prévalent au sein de leur entreprise et de la plus

ou moins grande place accordée aux démarches administratives.

Dans leur grande majorité, les responsables du personnel estiment être proches des employés, à l'exception peut-être des individus dont le réseau social n'est pas implanté dans leur propre région. Ce sentiment de proximité est avant tout défini par la bonne connaissance que les premiers disent avoir de la situation familiale des seconds. Le directeur-adjoint d'une entreprise de réinsertion déclare : « Oui, je les connais tous et leur situation aussi. Je sais qui est qui et les problématiques qu'ils ont. » Il en va de même pour ce directeur administratif d'une entreprise de constructions métalliques : « Oui, je les connais tous personnellement et depuis longtemps, ainsi que leur famille » ; ou encore le directeur d'un home pour personnes âgées : « Je les connais tous par le prénom et le nom ! Le mari aussi, ainsi que les enfants ou une particularité de la famille en général. » Il n'est dès lors pas rare que l'entreprise soit décrite comme une « famille » à échelle variable : « Je suis trop peu présente pour connaître tout le monde ; c'est une petite famille par service », avance la responsable du personnel d'une institution hospitalière ; « Oui, c'est une grande famille. Les gens viennent volontiers ; je laisse la porte ouverte », relève encore cette responsable du personnel d'une entreprise active dans l'agroalimentaire⁷⁷.

117

Lorsque l'entreprise est très grande, nos interlocuteurs et interlocutrices – loin de connaître l'ensemble du personnel – font remarquer que ce sont plutôt les employés qui les connaissent. Ils mettent alors en place des stratégies pour développer une proximité de travail et relationnelle, restant notamment à l'écoute de tous les événements qui toucheraient les membres du personnel dans leur fonction et leurs activités. Le responsable d'une entreprise de fabrication de pièces manufacturées – ancien travailleur social – ira même jusqu'à dire à propos de sa proximité avec les employés : « Oui, je me sens très proche. Trop proche ! »

Le sentiment de proximité est aussi défini par le temps que consacrent les responsables du personnel à connaître les personnes qu'ils encadrent et à être au courant de ce qui se passe au sein de l'entreprise. Cette

⁷⁷ Plusieurs responsables disent laisser la porte ouverte de leur bureau, l'un d'entre eux assimilant même son lieu de travail à un « *open space* ». À noter toutefois que, à la différence des employés travaillant en équipe, le responsable du personnel qui vit un deuil a toujours la possibilité de fermer sa porte et de s'isoler !

connaissance des employés dont ils ont la charge passe par une gestion quotidienne des aspects relationnels. Dans cette perspective, toute information serait bonne à prendre afin de favoriser les liens sociaux. Le sentiment de proximité avec les employés reste cependant conditionné par la position – souvent hiérarchiquement supérieure – du responsable du personnel, ce dernier étant généralement perçu comme étant du côté de l'employeur. La responsable du personnel d'un établissement bancaire le dit ainsi : « Il faut bien se représenter le positionnement du responsable du personnel. Ce n'est pas le service social du coin. Il est à droite avec une oreille à gauche. » Elle estime que les employés contrôlent leurs propos en conséquence :

« Moi je suis la personne qui qualifie, qui fait que les salaires augmentent, qui m'occupe de la promotion de la personne. Il ne faut pas être fou. Venir me voir, cela équivaut à trahir leur chef. Leur chef est leur premier interlocuteur ; quand ça tourne au vinaigre, on vient me voir. Mon rôle est juste de gérer le quotidien. Je ne suis pas une assistante sociale. »

118

Dans les faits, les responsables du personnel se disent obligés de connaître tout ce qui se passe au sein de leur entreprise ; à ce titre, ils sont régulièrement placés dans la posture du médiateur ; ils sont pris entre les décideurs – la direction – et le personnel sans nécessairement partager les mêmes affinités avec chaque collègue. La responsable du personnel d'un grand magasin se dit « proche » des employés (sa succursale emploie environ deux cents personnes). Elle se demande pourtant si ce sentiment est réciproque, rappelant ainsi l'asymétrie des positions. Le manager des ressources humaines d'une usine de la métallurgie évoque quant à lui une enquête de satisfaction réalisée au sein de son entreprise : « Oui, les trois-quarts on se connaît. Nous avons de bonnes relations. Ils me connaissent plus que moi je ne les connais. » Rester proche des préoccupations personnelles des collaborateurs et collaboratrices est donc souhaité – et parfois recherché par des moyens normatifs, comme des enquêtes de satisfaction – mais cela ne fait aucunement partie des tâches formalisées et facilement identifiables de la gestion du personnel, ce qui limite la possibilité de traiter ouvertement et frontalement de telles

préoccupations.

Les propos de l'assistante sociale d'une grande entreprise active dans l'aluminium permettent de mettre en évidence une autre forme de proximité. Cette professionnelle affirme aussi se sentir proche des employés de l'entreprise tout en relevant que peu parmi ces derniers viennent la voir s'ils ne sont pas confrontés à un problème. À l'instar des responsables du personnel, tout le monde sait qui elle est et quelle est sa fonction. Mais contrairement aux premiers, elle n'a pas besoin de développer des stratégies, car elle est déjà perçue comme étant du côté du personnel. Il apparaît ainsi que les responsables des ressources humaines sont avant tout actifs durant les funérailles et les démarches administratives relatives à un décès. Les assistants sociaux, lorsque cette fonction existe au sein d'une entreprise, n'interviennent que lorsqu'un problème surgit – absences répétées ou alcoolisme par exemple – le problème n'étant pas toujours directement ni automatiquement lié à un deuil. Sans être systématiquement au courant d'un deuil, ils peuvent être amenés à intervenir tardivement.

Ce décalage laisse entrevoir toute l'importance des supérieurs directs des employés en deuil dans la période qui suit les funérailles et qui précède d'éventuelles complications dans l'exécution du travail ou dans les rapports professionnels. Or, cet enchaînement entre responsables du personnel, supérieurs directs et assistants sociaux – ou, à défaut, une personne extérieure déléguée à l'écoute et à la prise en charge d'un problème déjà identifié, même partiellement – reste peu défini et peu régulé. C'est ce que précise le responsable du personnel d'une entreprise pharmaceutique au moment de commenter la compétence de communication, sorte de « boîte noire » ou de « tâche aveugle » de cet enchaînement, nécessaire à cette régulation. De manière générale, ce responsable doit parfois intervenir directement auprès des cadres et du personnel pour s'assurer de la bonne transmission des informations, notamment après avoir constaté des défaillances en la matière, ce qui laisse supposer des difficultés à aborder la thématique du deuil :

119

« Certains supérieurs directs ne communiquent pas. Si je vais dans une halle [de production], je fais parfois la communication même si le chef de service n'est pas content que je la fasse [à sa place]. La communication reste un problème. Les employés ne sont pas

là que pour travailler. J'ai besoin de pouvoir discuter aussi avec les cadres; lors d'un départ, il y a toujours un collaborateur qui relève un manque de communication.»

En d'autres termes, le sentiment de proximité est défini par la qualité de la transmission des informations. Jamais automatique, cette transmission dépend de l'intensité et de la fréquence des rapports interpersonnels susceptibles d'établir le bon « chaînage » entre les différents professionnels, ce qui est somme toute peu mentionné par les responsables du personnel que nous avons rencontrés. Celui d'une usine pharmaceutique en relève pourtant l'importance: « Je suis en train de réviser le règlement interne qui date de 2002, et puis j'ai trois ou quatre objectifs à atteindre avant de partir à la retraite [deux années après l'entretien]. C'est un de mes objectifs. Je veux m'assurer qu'au sein de l'entreprise d'autres personnes sachent quoi faire lorsque je serai parti. »

120 Être au courant des configurations relationnelles et personnelles au sein de l'entreprise ne signifie dès lors pas devoir nécessairement entretenir un rapport de proximité fondé sur l'affectif avec la personne en deuil. Comme le souligne le responsable du personnel d'une grande usine de la métallurgie, « c'est difficile d'être sincère et personnel [avec tous les employés]; ce n'est pas lié à la structure, mais à la taille de l'entreprise. Je ne suis dès lors pas affecté si un décès survient, car c'est la loi des nombres ». Connaître les problèmes personnels s'avère néanmoins utile aux responsables du personnel pour gérer au mieux les congés spéciaux pour décès, ne serait-ce que pour en régler les aspects administratifs.

FAIRE FACE AU PERSONNEL EN DEUIL

Dans un livre destiné aux directions d'entreprise et aux personnes « responsables d'accompagner humainement des processus de changement », Bénédicte Haubold (2008, p. 1) – psychologue, juriste et consultante indépendante – souligne l'importance de repérer et d'identifier les « risques psychosociaux » au travail. Associant ces risques à un ensemble de processus inscrits dans la durée plutôt qu'à un phénomène isolé et ponctuel, elle ambitionne de fournir des outils pratiques aux professionnels des ressources humaines. Insistant sur le fait que la dimension collective prime sur la dimension individuelle pour expliquer l'origine des conflits au travail, du stress, du harcèlement, de l'absentéisme ou du présentéisme, elle laisse entrevoir – sans les mentionner pour autant – l'importance des perspectives sociologiques qui traitent généralement de cette dimension collective et organisationnelle.

Parmi les risques identifiés Haubold (2008), le deuil n'est pas évoqué⁷⁸. Cette absence de référence aux éventuelles difficultés pouvant survenir à la suite de la mort d'un proche n'est guère surprenante dans la mesure où la plupart des stratégies d'entreprise sur les questions psychosociales sont, comme le souligne bien Haubold, tournées vers la résolution des problèmes et non pas vers leur anticipation. Les tensions relationnelles clairement identifiables – le harcèlement moral par exemple, défini sur

un plan juridique – attirent l’attention des responsables du personnel plutôt que le deuil. En outre, ce dernier n’est pas associé à une maladie; il n’est pas non plus considéré a priori comme un problème en soi. Il en résulte une grande difficulté à anticiper ses conséquences. Du fait que certaines grandes entreprises cherchent désormais à innover en matière de gestion des ressources humaines en développant des stratégies plus préventives que résolutes – expertises, audits, enquêtes de satisfaction, coaching, médiation et autres écoutes téléphoniques de soutien servant à identifier les risques psychosociaux, voire à les maîtriser et à les contrôler (Clot, 2010) –, il s’avère intéressant de connaître le point de vue des responsables du personnel sur la façon dont ils gèrent le retour au travail des employés en deuil et se comportent à leur égard.

ACCUEILLIR LES COLLÈGUES EN DEUIL

122

Les responsables de la gestion du personnel – qu’ils soient directeurs d’une petite ou moyenne entreprise ou chefs d’un service spécifiquement dédié aux ressources humaines – peinent à décrire ce que leur société met en place pour accueillir les employés qui vivent un deuil dès leur retour au travail. C’est qu’ils ne produisent guère de documents décrivant les différentes actions à entreprendre ou la succession des étapes à suivre en la matière. De prime abord, ils estiment ne rien faire de spécial, à l’instar de ce service bancaire décrit par sa cheffe du personnel: « [nous ne faisons] rien de particulier, rien d’organisé. Il y a une adaptation au cas par cas et aux personnes en fonction des services. » Cette absence de procédure ne signifie pas pour autant que rien ne soit mis en place. La grande difficulté de nos interlocutrices et interlocuteurs tient dans le sen-

78 (Note de la p. 121.) Dans cet ouvrage, la mort n’est mentionnée qu’une seule fois. En l’occurrence, elle est assimilée à une « rupture du temps » au même titre qu’un divorce, qu’un licenciement ou qu’une maladie, sujets qui ont été traités lors de séminaires de discussion dans certaines entreprises françaises dès la fin des années 1980. Ces sujets connaissent désormais une certaine actualité. Une conférence organisée à Lausanne par l’Arfor (Association romande des formateurs), le 19 avril 2007, était par exemple intitulée: « Lorsque le drame touche l’entreprise, le collaborateur »; le 26 novembre 2010, une journée de réflexion a été organisée par la Société suisse de sécurité au travail: « Gestion après un accident grave: cellule de crise, aide psychologique d’urgence et debriefing ».

timent qu'il ne convient pas de rationaliser ces événements ni même de les interpréter: en principe, le deuil ne devrait pas être formalisé. La grande majorité d'entre eux font remarquer que la gestion de ces situations devrait rester « spontanée », « naturelle » ou « affective ».

Au cours de nos discussions, le fait de décortiquer les démarches des entreprises par notre questionnement a néanmoins permis de faire apparaître des logiques récurrentes. Bon nombre de responsables interviewés ont progressivement mis en évidence une démarche similaire concernant les situations de deuil qui se sont présentées dans leur milieu professionnel respectif. Au moment de décrire un deuil récent ou marquant, ils ont fait ressortir certaines caractéristiques communes sur la base de la « jurisprudence professionnelle » de leur propre entreprise. Dans quelques sociétés, les actions effectuées sont même consignées dans des documents minutes (notes manuscrites, fax, copies d'e-mails, extraits de règlements) rassemblés dans un classeur du secrétariat – le directeur des ressources humaines d'une usine de l'industrie chimique y fait référence en parlant de sa « Bible » – consultés en fonction des besoins spécifiques à toute nouvelle situation. Chaque responsable du personnel possède ainsi sa propre « recette » pour gérer au mieux les éventuels problèmes liés au deuil des employés.

123

Le directeur d'une institution pour personnes âgées résume les premiers contacts établis avec les personnes en deuil à leur retour au travail: « La plupart du temps, le chef de département et moi-même, on a des contacts informels avec la personne pour prendre la température. » Cette analogie avec la « prise de température » recèle une ambiguïté interprétative entre le sens médical et le sens météorologique véhiculé par cette expression: faut-il mettre l'accent sur l'individu et son état de santé en partant du principe que le deuil est avant tout une affaire personnelle? Ou, au contraire, convient-il de focaliser l'attention sur l'environnement ou sur le dispositif relationnel dans lequel sont amenés à évoluer le collaborateur ou la collaboratrice en deuil et l'ensemble de ses collègues?

Au retour des employés en deuil, ces deux interprétations semblent devoir rester ouvertes, voire indécises, afin de ne pas paraître intrusif ou indélicat. Concrètement, il s'agit d'« accueillir » ces employés en leur laissant l'initiative de parler de leur deuil; ou de les aborder tout en évitant de leur donner l'impression que les premiers échanges sur le lieu de travail

sont conditionnés par une procédure ou par un degré de formalisation trop élevé. Les propos d'un manager d'une usine active dans la métallurgie illustrent bien cet aspect: « On ne fait rien de spécial. Si on le [employé endeuillé] croise, oui, on dira quelque chose; sinon, non, on ne va pas aller le voir. » Dans les grandes structures, notamment celles qui sont dotées d'un service social, nous retrouvons le même principe, comme en témoigne la responsable des ressources humaines d'une chaîne de grands magasins interviewée en présence de l'assistant social de l'entreprise: « Il n'y a pas de démarche spécifique. L'employé sait qu'il y a un service social, donc il peut y recourir; si une demande est faite au service social, on met quelque chose en route »; le responsable du personnel d'une autre usine spécialisée dans la métallurgie abonde dans ce sens, sans pour autant attendre qu'une difficulté apparaisse: « Une fois de retour, c'est à la sensibilité de chacun. Il n'y a aucune consigne pour témoigner de l'empathie. L'assistante sociale fait quelque chose si elle le juge nécessaire, cela fait partie de son cahier des charges. »

124 Les modalités d'accueil des employés endeuillés se déclinent sur le registre de l'informalité. Il s'agit en premier lieu de faire une place aux appréciations personnalisées de la situation de deuil. Ces appréciations sont effectuées sur la base d'affinités préexistantes entre les différents collègues. Dans le même ordre d'idées, les responsables du personnel estiment que l'intervention de l'entreprise doit rester l'apanage du supérieur hiérarchique direct, celui qui est au plus proche de la personne endeuillée. Les chefs de service ou les directeurs, en fonction de la taille de chaque société et du nombre d'employés, jouent quant à eux un rôle de superviseur, à moins d'entretenir des relations fréquentes, personnelles ou affectives avec la personne endeuillée. Le directeur d'une entreprise de cosmétiques – qui souligne ne rien faire de particulier en matière de deuil – l'a bien rappelé en mentionnant le suicide du beau-fils de sa secrétaire: « J'ai beaucoup d'affinités avec elle, je lui ai demandé de passer chez moi [bureau] pour lui transmettre mes condoléances et la soulager du mieux que je peux. »

Lorsqu'ils connaissent peu les employés, les responsables du personnel disent s'assurer que le deuil de la personne est respecté, mais ils délèguent la prise de contact et l'évaluation de la situation aux cadres les plus proches d'elle. Les exceptions concernent les employés faisant face à des

décès particulièrement tragiques, tel que le sous-entend le chef des ressources humaines d'un laboratoire de recherche pharmaceutique: « Si c'est un deuil spécial, de quelqu'un de proche, je vois la personne et on règle la question de l'absence pendant le deuil. Sinon, rien de formel n'est mis en place par l'entreprise. » De fait, la direction du personnel intervient en fonction des affinités et des types de décès; elle reste en arrière-plan pour « suivre à distance » les employés endeuillés; elle ne cherche à « régler la question » que si la situation de deuil pose problème. La responsable du service des ressources humaines d'une usine de transformation de métaux résume ce processus:

« C'est au bon vouloir de chacun, ou du sentiment de chacun. Certaines personnes ne veulent pas en parler. Dans ces situations, les gens sont assez discrets. On respecte – on essaie – la personne. Le chef de service ou le responsable supérieur direct l'observe. Avec moi, le relais est informel. J'envoie parfois un e-mail; je n'aborde pas directement le sujet. Je dis un mot. Pour ma part, à côté de la carte que je signe, je mets un mot très soft. Certains apprécient; d'autres pas. Intuitivement, je ressens une certaine agressivité. Je revois les gens parfois quelques mois après leur retour, je n'aborde pas nécessairement le sujet, je ne m'immisce pas. »

125

Le supérieur direct – qui peut très bien être le directeur ou le chef du personnel – « accueille » les employés en deuil. Pour le responsable d'une entreprise de l'industrie laitière, cette action débute par une conversation qui ne se déroule pas forcément dans le bureau du supérieur: « Il y a toujours un entretien qui se fait. Parfois les gens s'ouvrent et discutent. On peut se voir quelques minutes, mais il y a toujours un entretien. » Un tel échange, qui correspond au fait d'avoir une discussion, permet au supérieur direct de se renseigner sur l'état physique et psychologique de la personne endeuillée et de lui adresser ses condoléances, tout en manifestant son soutien. S'il est sollicité par l'employé lui-même, cet échange revêt – dans une minorité d'entreprises – un caractère plus formel dans la mesure où celui-là est invité à se rendre dans le bureau de son supérieur. La direction d'une usine de quatre cents employés demande

par exemple que tous les cadres directs réalisent un « entretien de reprise » après chaque absence de l'un des membres du personnel, y compris pour un motif de deuil: « En termes d'absence, de maladie ou de deuil, les chefs font un entretien de reprise. On parle de ce qui s'est passé au boulot, puis du collaborateur: <Et puis toi?> [...] Mais il n'y a pas de garantie que ce soit toujours fait, voire bien fait. »

126 Ces propos, rapportés par le responsable des ressources humaines, indiquent la volonté d'offrir à chaque personne en deuil une occasion de discussion dès son retour en poste, tout en sachant qu'une telle opportunité n'a pas forcément besoin d'être saisie. Avec cette opportunité, qui peut être imposée par la hiérarchie, il convient de relever que les registres de la proximité et de l'informel doivent rester prioritaires. Dans l'extrait d'entretien précédent, l'évocation du tutoiement – souvent usité dans la relation avant la situation de deuil – en est un bon indicateur; un élément supplémentaire tient dans le souci d'aplanir les rapports hiérarchiques, à l'instar du chef du personnel d'une entreprise de pièces manufacturées qui se considère « un employé comme les autres ». Tous les employés seraient égaux devant la mort et la fatalité. Au retour de la personne en deuil, le même interlocuteur relève par ailleurs l'importance de la participation de l'entreprise aux funérailles, ce qui favorise à ses yeux une meilleure qualité d'accueil et d'intégration à l'équipe. Dans cette perspective – pour éviter de reproduire la structure hiérarchique en réalisant l'entretien de reprise dans son bureau – il dit préférer aller à la rencontre de la personne endeuillée:

« Je la trouve et lui demande si ça va. On téléphone aux gens pour savoir s'ils ont besoin de quelque chose. Je me déplace toujours. Chez nous, tout le monde fait ce travail-là. Je me déplace systématiquement aux enterrements; donc il [l'employé endeuillé] vient aussi me trouver [...]. Je touche la main; il nous voit passer et se dit: <Allez, tiens, la direction pense à moi>. Je suis aussi payé pour ça ».

Nous pouvons encore faire remarquer – en dehors du fait que les initiatives de ce responsable font, à ses yeux, partie intégrante de son cahier des charges (« je suis payé pour ça ») – que les marques de proximité et

d'informalité devant caractériser l'accueil personnalisé en entreprise ne se traduisent pas uniquement par de la communication verbale; le toucher est fréquemment mentionné, notamment par le fondé de pouvoir d'un laboratoire industriel: « En principe, je m'arrange pour le [l'employé endeuillé] voir ou sinon, c'est le patron. On serre la main et on lui dit deux mots. » Ces temps d'échanges personnalisés permettent d'établir une évaluation globale de la personne en deuil. Cette évaluation – la « prise de température », une expression que plusieurs responsables des ressources humaines ont utilisée – se fait au « feeling » comme le laisse entendre la responsable d'une entreprise active dans l'industrie du sucre:

« Je prends la température et j'observe la personne et après j'entame la discussion. Je regarde son allure générale, comment elle va, comment elle se sent dans l'entreprise. Si elle ne va pas bien, je lui demande si elle est prête à recommencer tout de suite. En principe, elle fait bien de recommencer. »

127

L'objectif de ces premiers échanges, qui font parfois suite à la convocation d'un supérieur, se limite à rétablir un lien social au sein de l'entreprise et à marquer l'officialité de la reprise, pour autant bien sûr que l'information sur le décès ait été transmise. Il est plus rare que les responsables et directeurs mettent clairement en évidence la visée complémentaire sous-jacente à cette démarche, celle qui consiste à anticiper d'éventuelles modifications dans l'organisation du travail et à imaginer diverses formes temporaires d'allègement des tâches à réaliser, comme le souligne le directeur administratif d'une entreprise de constructions métalliques:

« Lors du retour, d'abord, il y a un contact personnalisé qui se fait de ma part, pour savoir si ça va bien; s'il faut changer le travail et son organisation momentanément pour lui; si c'est un type qui bosse seul ou non. On adapte. Pour lui, s'il n'a pas la tête à ça, le travail ne sert à rien. Il faut en discuter. S'il travaille seul, il veut peut-être être avec du monde ou inversement. »

C'est ce que préconise également la responsable du personnel d'un grand magasin :

« En général, je vais vers la personne ou je l'appelle et on prend un moment pour discuter, pour savoir comment elle se sent, si elle a besoin de quelque chose. Des fois, il y a des problèmes au niveau de la succession. Et la personne peut ne pas être au courant de quelque chose; ou on va lui demander si elle a besoin de plus; on laisse la personne parler. L'important, c'est qu'elle prenne le temps qu'il faut. Si elle a besoin de plus, elle a besoin de plus et c'est tout. »

128 Cette responsable propose, au-delà de l'évaluation globale de la situation de la personne en deuil, des possibilités d'adaptation – un reclassement provisoire au sein de l'entreprise notamment – ainsi qu'une aide relative à des aspects juridiques. La notion d'aide est également mentionnée par ce sous-directeur d'une distillerie: « On trouve la personne, on présente nos condoléances et on s'inquiète de son état, et si d'une façon ou d'une autre, on peut ou on doit l'aider. » La responsable des ressources humaines d'une institution hospitalière explique pour sa part que, même si rien de formel n'existe au sein de son entreprise en matière de deuil, il reste toujours la possibilité d'aménager le poste de travail et de veiller à ce que l'activité de la personne affectée ne soit pas trop chargée dès son retour en poste. Dans ce cas précis, notre interlocutrice recommande aux supérieurs directs d'éviter de confier des patients en fin de vie au personnel en deuil.

En résumé, même si l'accueil des employés endeuillés et les premiers contacts personnalisés riment parfois avec propositions concrètes de soutien au travail, la « prise de température » que représente cet accueil revêt une dimension à la fois informelle et personnelle, propre à des interactions peu préparées. Ces dernières relèvent du cas par cas, comme le souligne le directeur administratif et financier d'une entreprise viticole: « Rien n'est prévu. Comme marque de sympathie, on va saluer la personne généralement. On est un peu laxiste. » Ce laxisme reflète toute la difficulté à appliquer des solutions prédéfinies pour gérer les situations de deuil, cela d'autant plus qu'il reste souvent délicat de savoir si les employés souhaitent

ou non s'exprimer à ce sujet, ce que note très bien la responsable du service des ressources humaines d'une entreprise active dans l'industrie alimentaire: « J'essaie de voir l'employé le jour même ou dans la semaine. Il vient parfois spontanément parler, mais je ne sais pas toujours quoi faire. »

DURÉE DU DEUIL ET TYPES DE DÉCÈS

Un temps de latence, incertain, parfois implicite, s'ouvre avec la reprise du travail des employés en deuil. Il est marqué par des conversations informelles faiblement guidées par un souci d'anticipation⁷⁹. Partant du principe selon lequel chaque situation de deuil est personnelle et individuelle, les responsables de la gestion des ressources humaines laissent les événements s'autoréguler sous le regard du supérieur le plus proche de la personne concernée; ils résolvent les problèmes dès lors qu'ils font surface. Dans cette perspective, nous avons cherché à savoir combien de temps pouvait durer cette attitude à caractère empathique et cette attention distante et discrète: en d'autres termes, quelle pouvait être, à leurs yeux, la durée d'un deuil au sein de leur entreprise?

129

La question de la temporalité du deuil – certes délicate à estimer – a dérouté plus d'une personne, à l'instar de ce responsable du personnel actif dans l'industrie laitière qui a refusé d'y répondre, au motif que « tout dépend de l'employé ». Nos interlocuteurs et interlocutrices relèvent de manière unanime que la façon de vivre un deuil reste une affaire personnelle, qu'il n'y a pas de règle et que cela résulte du caractère de chacun. Nous observons donc une tendance à centrer la question du deuil sur la personne, à l'individualiser; en un mot, à la psychologiser. Cette tendance

⁷⁹ Ce constat rejoint celui que Haubold établit concernant la gestion de l'ensemble des risques psychosociaux, assimilés à « des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Nous verrons que ces tensions revêtent plusieurs formes: du stress, l'impression d'être harcelé, de la violence, une charge mentale... » (2008, p. 7). Elle signale que « peu d'entreprises sont axées sur les <risques>, mais plutôt sur des problèmes et des malaises avérés. Les pratiques d'anticipation de risques humains observées sont essentiellement circonscrites autour de l'anticipation des problématiques de santé <physiologique>, avec des programmes de prévention des accidents du travail, des projets sanitaires avec l'adoption de <meilleures pratiques> » (2008, p. 63).

est confirmée par de nombreux commentaires insistant sur la difficulté à contrôler la dimension émotionnelle du rapport que les uns et les autres entretiennent avec la perte d'un proche, tel que l'explique ce sous-directeur d'une distillerie: « C'est vachement dépendant de l'employé, de la façon dont il le vit. C'est comme la maladie, on ne peut pas gérer. C'est personnel. » Le deuil semble ainsi échapper aux normes sociales, du moins à celles qui traversent les milieux professionnels, comme le pense le responsable des ressources humaines d'une usine active dans la métallurgie:

« Votre question est stupide! Un directeur a enterré sa mère et le lendemain il était au travail, alors que d'autres font des dépressions de six mois... Il a repris à 200 à l'heure tout de suite après. L'entreprise n'a aucun pouvoir là-dessus. La personne réagit avec sa sensibilité; on ne peut pas la forcer d'aller à 100%. »

130 Le responsable du personnel qui tient ces propos met l'accent sur des facteurs liés à la proximité affective avec le défunt et au type de décès. Ces facteurs ressortent avec d'autant plus de force que le manque apparent de réactions de certains employés – du moins tel que cela est perçu par quelques-uns des responsables – ne laisse pas d'étonner parfois, ce que relève un directeur d'une institution sociale:

« C'est variable en fonction des personnes. Il y a des personnes peu sensibles qui existent. J'ai connu un collaborateur qui avait perdu son père; ça ne l'avait pas touché apparemment, parce que quand on le lui a appris, il a dit: <Ah ouais, ouais, d'accord!> Il m'avait surpris. »

Partir de l'idée selon laquelle les facteurs influençant l'expérience de deuil échappent au monde du travail pousse même certaines personnes à mettre en avant la séparation entre sphère privée et sphère professionnelle, ce que note ce directeur d'un home pour personnes âgées:

« Je vais peut-être vous dire quelque chose avec laquelle vous n'allez pas être d'accord, mais j'estime que quelqu'un qui vient

au travail doit laisser ses problèmes dehors. Compassion? Oui, beaucoup. Mais il faut faire la part des choses. Les périodes de deuil varient et dépendent du lien avec la personne. Si c'est un enfant, c'est très difficile, c'est sûr. Mais si c'est un mari qui vous a emmerdé pendant des années [dit-il en souriant] c'est différent! »

L'estimation théorique de la durée d'un deuil semble échapper aux prérogatives de l'entreprise. Les responsables du personnel préfèrent dès lors parler de « degré de deuil », de « gravité du deuil » ou encore de « densité du deuil », dont l'impact varie en fonction de la « sensibilité » du personnel. Par ailleurs, ils perçoivent moins le retour au travail des employés comme une difficulté en soi que comme une occasion de renouer avec des activités et un rythme quotidiens. C'est ce que fait remarquer la cheffe du personnel d'une entreprise active dans la métallurgie, en affirmant que le retour au travail de personnes en situation de deuil ne génère pas de difficultés particulières sur le long terme. Les employés en deuil seraient plutôt satisfaits de revenir travailler :

131

« Je n'ai pas de souci pour cela. C'est malheureux de dire ça, mais les gens sont contents de revenir au travail pour sortir de cet état. Il faut que les gens fassent leur deuil. Pour le travail, ils ont une seule chose à penser et c'est pour cela que je ne reviens pas sur les situations. Le travail permet de reprendre le dessus. »

Ces propos s'accordent avec ceux du fondé de pouvoir d'une entreprise de vente de matériaux de construction qui se réfère au type de décès et aux conditions de sa survenue pour expliquer les variations des expériences de deuil : « Si c'est le conjoint qui décède, oui, il y a d'autres priorités. Sinon, on revient tout de suite, on bosse. Ça fait partie de la vie. C'est quand ça sort de l'ordinaire que c'est dur. » Ce commentaire laisse à penser qu'il existe deux façons de percevoir la durée d'un deuil dans les milieux professionnels : la première est plutôt brève – elle correspond aux congés spéciaux pour décès définis par les règlements et les conventions en vigueur – dès lors qu'elle concernerait des deuils « éloignés », ceux qui sont supposés ne revêtir qu'une faible dimension affective ; le deuil ne trouverait guère sa place au travail dans ces cas.

La seconde est potentiellement longue; elle se rapporte aux deuils perçus comme « extraordinaires » qui conduiraient à une « redéfinition de soi ». Ces derniers types de deuil résultent de la mort d'un enfant ou d'un conjoint, ce qui sous-tend une représentation normative de l'association entre famille nucléaire et affliction. Répondant à la question de la durée estimée d'un deuil en entreprise, la cheffe du service du personnel d'un grand magasin confirme cette distinction tout en la rapportant à la disposition psychologique des employés :

« Là, je dis joker! Tout dépend de la force des gens et comment les gens étaient prêts à ça. Il y a une différence entre le décès d'un enfant, d'un parent ou d'un papa de 80 ans, qui était prêt, parce qu'il était à l'hôpital. Cela dépend comment on est prêt psychologiquement. Mais parfois, les gens ne sont pas prêts et le contre-coup arrive plus tard. Ils commencent à tomber malades, et puis voilà. Ça peut arriver. Tant que ça ne nous arrive pas, on n'arrive pas à se rendre compte du choc émotionnel. »

132

Il s'agirait d'anticiper le contre-coup en se préparant à toute éventualité et à tout type de décès, sachant que certains événements demandent un plus grand investissement que d'autres. Or, est-ce le rôle des responsables des ressources humaines que de mettre les gens en condition d'anticipation d'un deuil pouvant survenir dans leur entourage? Et comment pourraient-ils le faire? Cette question est au croisement des sphères personnelles et professionnelles, privées et collectives, intimes et publiques. Elle met au jour les temporalités différenciées selon le type de décès. En d'autres termes, le travail d'anticipation semble pouvoir être effectué par le futur éventuel individu en deuil d'un point de vue philosophique et personnel et non pas d'un point de vue managérial et organisationnel au sein des entreprises.

Il est à noter que bon nombre de nos interlocuteurs et interlocutrices ont néanmoins fourni des limites temporelles relativement précises au fil de la discussion, remettant du même coup en avant l'importance de leur fonction de régulation des rapports de travail. Les tensions générées par un possible manque de productivité ne doivent en effet pas affecter trop longtemps ces rapports. La responsable de la gestion du personnel

d'une institution de santé avance l'estimation suivante: « Si c'est le grand-père ou la grand-mère, la semaine prochaine; si c'est plus proche, plusieurs semaines sont nécessaires. » Pour le manager d'une usine métallurgique, c'est la « qualité » de la relation qui permet d'évaluer la durée du deuil que vivra tel individu: « Cela dépend de la relation. C'est proportionnel à la relation qu'il avait avec la personne défunte. Plus de temps pour sa femme et son fils que pour sa tante. Ça peut varier de un à six mois. C'est large. »

Le directeur administratif d'une entreprise de constructions métalliques s'attend pour sa part à un retour à la « normale » – il reconnaît donc implicitement un manque de productivité des employés en deuil – entre un et deux mois après le décès: « Je ne peux vous dire combien de temps. Le deuil, ça vous marque à vie. Dans une trentaine ou une quarantaine de jours, on peut s'attendre à une remise à niveau. Il n'y a pas de règle, c'est très personnel. » La responsable des ressources humaines d'une industrie alimentaire parle de trois mois, tout en soulignant qu'il y a des périodes plus difficiles à passer. À sa connaissance, les collègues feraient preuve de solidarité: « C'est difficile de prendre position. Je dirais environ trois mois, sachant qu'après, il y a des périodes comme Noël et la Toussaint. La ligne de production [les gens qui y travaillent] est respectueuse de ces situations. » Le directeur d'une entreprise viticole formule son avis en ces termes: « Tout dépend de la personne et de sa capacité à le gérer. C'est peut-être difficile à quantifier. De trois à six mois, si c'est le décès d'un proche. »

En fait, l'estimation du temps de latence après la reprise du travail ne dépasse pas une durée de six mois; le suivi à distance qui caractérise cette période s'effectue au gré des échanges personnels, avec une incertitude quant aux actions à entreprendre, tel que le souligne le responsable d'un laboratoire scientifique: « Si pendant six mois il [l'employé endeuillé] péclote, je vais aller le trouver. S'il y a un problème, le chef d'atelier provoque un entretien avec le RH. » Ce responsable dit laisser « pécloter » la personne en deuil environ six mois avant de solliciter un entretien par l'entremise du chef direct. Durant ce temps de latence, les supérieurs directs sont invités à « sentir » – une expression utilisée par l'un de nos interlocuteurs – si l'employé gère bien ou mal le deuil qu'il traverse et empêcher ainsi le développement de stratégies d'évitement. Ce processus

d'observation qui caractérise le suivi à distance est encore très bien exprimé dans les propos de ce chef du personnel d'une compagnie industrielle :

« Le rôle du chef est d'observer. Ce côté observateur consiste à jeter un coup d'œil sur la santé psychique, physique et émotionnelle. Avec le deuil, ce n'est jamais fini. J'ai entendu si on a vécu quarante ans avec quelqu'un, il faudrait quarante ans pour le faire [le deuil]. Pour un enfant, on ne peut jamais faire ce deuil. Un chef doit être attentif à ça. »

134 Les responsables du personnel affirment souvent que les collaboratrices et collaborateurs en deuil peuvent prendre le temps qu'ils veulent pour revenir au travail : or le peuvent-ils vraiment ? Il existe une marge de manœuvre – du moins sur un plan discursif – pour respecter le deuil de chacun des employés. Il est plus rare par contre de souligner la patience des collègues et encore moins courant de mettre en avant le mode d'organisation de l'entreprise ou les conditions de travail pour penser la question du deuil dans les milieux professionnels. Force est pourtant de constater que les contraintes managériales, administratives et structurelles conditionnent la façon de vivre un deuil ; il suffit de rappeler à ce propos les deuils qui n'entrent pas dans les considérations des responsables d'entreprises, simplement parce que ces deuils ne sont pas divulgués ou ne sont pas pris en compte par les directives internes : le décès d'une amie, d'un voisin ou d'une ex-conjointe.

Par ailleurs, l'intervalle temporel durant lequel une attitude d'empathie semble de mise au sein des entreprises à l'égard des employés en deuil se règle entre collègues. Les mesures organisationnelles et administratives formelles restent quant à elles en arrière-plan ; elles sont activées en cas de tensions ou de problèmes avérés. Dans cette perspective, nous observons une minimisation des facteurs sociologiques du deuil et une maximisation de ses dimensions psychologiques : le retour au travail de la personne en deuil est appréhendé en fonction du développement personnel de chaque individu, ce développement étant modulé selon le type de décès et le degré de parenté qui le liait au défunt. Comme l'affirme ce responsable du personnel actif dans l'industrie laitière : « En fonction de sa personnalité et de sa proximité avec la personne décédée, chacun le vivra différemment. »

La façon d'interpréter une situation de deuil changera selon que les autres collaborateurs et collaboratrices l'inscrivent dans une temporalité courte et administrative ou, au contraire, dans une temporalité longue et indéterminée.

Sur la base de ce constat, nous avons cherché à savoir si le profil de l'individu – âge, sexe, statut social, niveau d'instruction – influence cette modulation. Les premières réactions des responsables du personnel laissent entendre que les caractéristiques sociales de la personne en deuil ne jouent pas de rôle prépondérant : « Je ne sais pas si c'est lié à un statut ; je pense que chaque personne est différente et le vit différemment. L'âge ou ce type d'éléments ne jouent pas de rôle dans le fait de vivre un deuil », résume une psychologue d'entreprise. En fait, ils ne souhaitent pas juger le comportement des personnes qui éprouvent un deuil : tout est une question de « moment ». L'idée d'un « timing adéquat » se retrouve dans les propos de ce fondé de pouvoir : « Par expérience, ici, l'éventail est large : cela va du je-m'en-foutisme complet au catastrophique total. Cela dépend quand cela vous atteint. Il y a des moments où vous êtes plus costaud que d'autres. »

135

Des catégorisations émergent néanmoins chez certaines personnes ; elles concernent en premier lieu les étrangers. Le directeur des ressources humaines d'une entreprise pharmaceutique souligne le fait que les employés issus de l'immigration vivent différemment l'annonce d'un décès, notamment lorsqu'ils ne peuvent pas assister à l'ensevelissement de leur proche :

« C'est difficile si on ne va pas à l'ensevelissement. Mais en même temps, on sera moins affecté par le décès de quelqu'un qu'on n'a pas vu pendant des années que d'un proche qu'on voit tous les jours. La différence, à mon sens, vient des personnes elles-mêmes. »

Ce directeur juge le degré d'affectivité selon une échelle de valeurs qui lui est propre, échelle selon laquelle une personne qui ne côtoierait pas régulièrement une autre – en l'occurrence des employés immigrés ne fréquentant guère leur famille – serait moins touchée par le décès de l'un de ses proches parents que par le décès d'une personne avec laquelle les interactions seraient quotidiennes. À noter qu'un avis exactement

contraire a été exprimé par le directeur adjoint d'une entreprise de cosmétique: « On a beaucoup de personnel étranger. Le cas ne s'est pas présenté, mais si une personne perd quelqu'un au Portugal, c'est sûr qu'elle sera plus perturbée que quelqu'un qui a sa famille entre trois petites villes de notre région. » Au-delà de ces divergences de perception, nous pouvons simplement constater que la définition de la proximité affective ne se recoupe pas nécessairement avec les degrés de parenté reconnus sur un plan administratif pour les congés spéciaux pour décès.

Toujours en lien avec la figure de l'étranger, plusieurs responsables des ressources humaines mettent en avant quelques caractéristiques « culturelles » du deuil: les immigrés méditerranéens – les Portugais et les Italiens en particulier, qui représentent une part importante de la population étrangère en Valais – auraient une propension à éprouver les deuils de manière démonstrative, tel que le rapporte cette cheffe du personnel d'un grand magasin: « Les gens du Sud prennent plus au tragique un deuil proche. Il y a plus de drame, plus de pleurs, de cris, sans avoir pour autant des répercussions au travail. Mais ce n'est pas une règle. » Cette sensibilité, notamment perçue comme relevant de la « culture portugaise », sert à marquer un contraste avec les attitudes face à la mort en Valais, à l'instar de ce fondé de pouvoir d'une entreprise de la vente de matériaux de construction:

136

« Prenez la sensibilité de la mort chez les Portugais. Lorsque nous avons été en vacances au Portugal avec ma femme, un jeune homme est décédé d'un tragique accident de voiture. Tout le monde pleure, alors qu'ici, pas du tout. Nous, on a beaucoup de retenue. »

Recourir aux stéréotypes culturels sert, à notre sens, à exprimer un avis sur sa propre façon de relire son expérience de deuil et à analyser l'évolution des comportements face à la mort dans laquelle s'inscrit justement cette expérience. Le directeur des ressources humaines d'une usine métallurgique tente une comparaison allant dans ce sens:

« Les réactions sont différentes. On admet des habitudes, mais j'en vois de moins en moins. L'Italien de tradition rurale a

peut-être une façon de vivre le deuil différente du Parisien citadin qui règle ses affaires et retourne au travail. Je dis peut-être des choses caricaturales.»

Cette caricature de l'Italien rural vivant son deuil sur un modèle « traditionnel » versus le Parisien urbain vivant son deuil sur un modèle « moderne » se retrouve dans le clivage que certains responsables des ressources humaines font entre le canton du Valais – qui serait cette fois proche des gens du Sud – et le canton de Vaud, où les personnes vivraient leurs deuils de manière plus austère; entre ville et campagne; entre catholiques et protestants. Des rapprochements de comportement sont ainsi effectués entre le Valais et d'autres régions catholiques, comme le relève cette cheffe du personnel d'un service bancaire: « Tous ces rituels servent à prendre du recul, en tous cas les rites catholiques. À l'opposé, on ne ressasse pas comme chez les protestants. C'est important que le rite ait lieu [...]. Il y a le repas: les gens sont souls et ils rient aux éclats. Le deuil est quasi fini à la fin de la journée! C'est ça le rôle du deuil chez les catholiques. Il y a comme un transfert. »

137

Après la figure de l'étranger, la deuxième catégorisation qui ressort des propos des responsables du personnel relève du genre. Les femmes bénéficieraient de ressources plus importantes que les hommes dans la gestion du deuil, tel que le pense cette cheffe des ressources humaines dans l'agroalimentaire: « Les femmes ont plus de ressources. Nous comptons au sein de l'entreprise plus d'une centaine d'hommes pour une vingtaine de femmes. Les hommes viennent plus facilement parler pour des aspects très pratiques. Les femmes trouvent plus facilement leurs ressources hors travail. » Dans une institution hospitalière, la responsable du personnel fait état de la plus grande sensibilité qu'éprouveraient les femmes pour gérer les situations de deuil: « C'est un milieu de femmes, plus sensibles à ce genre de choses. Les hommes sont plutôt dans les services techniques. » Dans ces deux exemples, les hommes paraissent plus tournés vers les aspects pratiques – comme si le deuil était plus « technique » pour eux? – tandis que les femmes évoqueraient plus aisément les dimensions psychologiques du deuil⁸⁰.

Bien qu'elles revêtent un caractère très général, ces descriptions liées à la migration et au genre sont intéressantes dans la mesure où elles ne

sont jamais avancées pour justifier un traitement différencié des personnes en deuil. S'il va de soi pour tous les responsables des ressources humaines que la gestion du retour peut se faire différemment selon les employés, une telle différence ne tire aucune légitimité du profil de la personne en deuil⁸¹. Cette différence dépend plutôt de l'événement auquel est confronté·e chaque collaborateur et collaboratrice, du type de décès et du statut du défunt. À ce propos, les responsables du personnel ont souvent relevé le sentiment d'injustice que provoque la mort d'un enfant contrairement à la mort d'une personne âgée décédée dans son sommeil. Tous rappellent toutefois qu'il n'existe aucune directive en matière de différenciation de traitement. Pour formaliser une telle différence, il faudrait déjà pouvoir définir dans un règlement – ce qu'évoque le sous-directeur d'une distillerie – les éléments relationnels qui relèvent du ressenti :

138

« Tout dépend de l'âge du défunt; on ne vit pas de la même manière le deuil d'un enfant ou d'une personne âgée. Et puis, effectivement, c'est sûr, le comportement à avoir est différent. C'est dépendant de la catégorie de personne et du décès, et ça vous ne pouvez pas le mettre dans le règlement, c'est une question de feeling. »

Une distinction est clairement opérée entre le niveau formel – les directives et les procédures – et le niveau des interactions effectives. L'adaptation des procédures en fonction des types de deuil n'apparaît pas comme une solution adéquate pour favoriser le retour au travail des employés endeuillés, comme le précise le chef des ressources humaines d'une compagnie industrielle: « Il n'y a pas de politique différente à avoir.

80 (Note de la p. 138.) Pour une analyse détaillée de la question du genre dépassant ces représentations relatives à la mort et au deuil, voir *Death, Gender and Ethnicity* (Field et al., 1997) et en particulier l'article de Jenny Hockey publié dans ce même ouvrage: « Women in grief. Cultural representation and social practice ».

81 En terme d'octroi des congés payés et non payés, la souplesse organisationnelle vaut plutôt sur un court terme avec les employés qui résident avec leur famille dans la région où est implantée l'entreprise et sur un moyen, voire un moyen terme avec ceux qui doivent entreprendre un long voyage – notamment vers un autre pays – pour assister à des funérailles ou remplir une obligation de deuil.

Mais c'est sûr que si on a connaissance des événements, on s'implique différemment. » Formaliser les différences de traitement qui existent bel et bien, et qui sont effectivement reconnues, poserait plusieurs difficultés. Cela présupposerait notamment que certains deuils revêtent plus d'importance que d'autres, ce qui provoquerait inévitablement un problème d'inégalité de traitement, comme le laissent à ce propos entrevoir les médias⁸². Il existe également un risque de trop s'immiscer dans la sphère privée des employés en deuil et de laisser croire que le degré d'attachement et d'affection à l'égard d'un proche disparu est défini par un traitement différencié du vécu du deuil. Comme le rapporte ce fondé de pouvoir d'un laboratoire scientifique: « Ce n'est pas à nous de juger. On ne va pas faire de différence. On accueille la même chose, même si l'homme est plus attaché à son grand-père qu'à sa femme. »

Dans les faits, chacun cherchera sa propre marge de manœuvre pour gérer chaque situation de deuil. Certains responsables n'hésitent d'ailleurs pas à valoriser clairement ce qui se passe dans la pratique, à l'image de la cheffe du personnel d'un secteur hospitalier: « Une grande différence doit être faite. La personne qui a connu un décès traumatique, on l'entoure différemment. » L'individu qui vit un deuil lié à une mort tragique ou subite aurait ainsi besoin d'être plus entouré et nécessiterait plus d'interventions de leur part: « Il faudrait être plus près des personnes endeuillées quand c'est direct. Il faudrait les recevoir dans la semaine qui suit, il faudrait les rencontrer », soutient le directeur du personnel d'une usine chimique. « On adapte » ou « on s'adapte », tels sont les maîtres mots qui se dégagent de ces discours, notamment celui du responsable d'une entreprise de pièces manufacturées: « Il est important de s'adapter à l'esprit des gens. Je suis contre le fait de mettre des procédures pour le deuil. J'ai une conviction profonde: les RH doivent s'adapter à ces situations. »

Dans le même ordre d'idées, certains responsables des ressources humaines affirment être des « situatifs »; ils disent évaluer la situation avant d'agir, comme l'explique ce responsable du personnel d'une entreprise de

82 Voir à ce propos l'ouvrage de Adrian Kear et Deborah Lynn Steinberg sur les funérailles et le deuil de Lady Diana: *Mourning Diana. Nation, Culture and the Performance of Grief* (1999).

transformation laitière: « On accepte, on regarde avant et après en fonction de la situation. » Le directeur d'une institution sociale, qui reconnaît également que la prise en charge varie en fonction du type de deuil, souligne néanmoins la limite de cette logique basée sur un principe d'adaptation: le temps manque bien souvent – aux cadres comme aux collègues – pour s'impliquer adéquatement auprès des personnes en deuil; pour les suivre, les écouter et les entourer de manière satisfaisante.

SUIVRE À DISTANCE LES EMPLOYÉS EN DEUIL

140

Toutes les entreprises disposent de règlements, de directives ou de documents minimaux relatifs aux « usages sociaux ». Ces documents décrivent ce qui est entrepris et offert lorsqu'un collaborateur ou une collaboratrice décède ou lorsque l'un de ses proches parents meurt. Mais les responsables du personnel n'en connaissent guère la teneur exacte, ni la procédure à suivre pour les appliquer adéquatement. Durant nos entretiens, ils ont dû consulter leur convention collective ou leur directive interne, ou alors interroger une personne du secrétariat ou de leur équipe pour nous renseigner. C'est qu'ils rechignent à se montrer procéduriers en matière de deuil; ils disent appliquer les règles – indépendamment de leurs variations – par la force des choses: « C'est comme ça », « On applique les dispositions formelles ou écrites sans trop se poser de questions », nous a-t-on précisé à diverses reprises.

À ce propos, nous pouvons mettre en évidence la perception qu'ont les responsables des ressources humaines des difficultés rencontrées par les employés endeuillés ainsi que leurs appréciations des pratiques tant formelles qu'informelles mises en œuvre dans leur entreprise pour favoriser le vécu d'un deuil au travail. Porteurs de la philosophie de la gestion du personnel, les directeurs d'entreprise et responsables des ressources humaines déclarent, en règle générale, ne pas être au courant des difficultés comportementales, fautes et autres problèmes qui ressortiraient spécifiquement d'une situation de deuil. Comme le résume le chef du personnel d'une usine de l'industrie métallurgique: « Je n'ai pas d'indicateurs qui sont venus à mes oreilles »; il faut en effet attendre qu'un certain seuil de tolérance soit dépassé – « On sait déjà que la personne endeuillée ne va pas donner tout son potentiel, un certain temps

du moins » rappelle un autre responsable également actif dans la métallurgie – pour que les premières réactions remontent la hiérarchie. Comme le dit encore le directeur adjoint d'une moyenne entreprise, la mort d'un proche d'un collègue « n'affecte pas le moral des autres, mais ça touche; l'apéro n'a plus la même saveur. »

Ce seuil de tolérance, qui ne dépasse guère les six mois comme nous l'avons signalé, est déterminé selon un principe de proportionnalité imaginée – il n'est en effet jamais défini précisément – entre le deuil vécu par les employés et la baisse temporaire de productivité et de rentabilité relative au poste occupé. Pour les chefs du personnel, le seuil est dépassé quand le fonctionnement des équipes est perturbé et « que cela devient économiquement plus acceptable », tel que le relève encore le responsable des ressources humaines d'une entreprise métallurgique. Les indicateurs de dépassement proviennent des proches collègues :

« Le dépassement du seuil peut être signalé par les collègues. On ne peut plus faire tourner l'équipe, donc on rentre dans une forme de suivi social. Il y a également un médecin d'entreprise: on fait intervenir, mais rien n'est formalisé. C'est laissé à l'appréciation de l'équipe. »

141

Le dépassement du seuil de tolérance est souvent communiqué tardivement. Autrement dit, la nature des problèmes ne remonte pas forcément jusqu'aux responsables du personnel, mais reste au niveau de la personne en deuil et de son équipe. Les responsables du personnel disent s'accommoder de cet état de fait; ils estiment avant tout important de pouvoir se rendre compte que le seuil de tolérance est dépassé. À leurs yeux, cela vaudrait pour tout type de problème psychosocial et d'absentéisme au travail.

Avant d'être avertis d'un éventuel dysfonctionnement, les mêmes responsables estiment par ailleurs que les proches collègues doivent supporter une partie des tâches des employés en deuil, sans que cela ne vienne perturber l'organisation du travail de l'entreprise. Bon nombre d'entre eux font remarquer que cette « décharge professionnelle » se fait automatiquement: « On ne demande pas, cela vient naturellement »; « Dans un premier temps oui, cela se fait de manière très naturelle »; « Cela se fait,

les autres employés le comprennent. » Ces mesures « naturelles » de régulation de la charge de travail relative à des difficultés personnelles ne sont pas toujours connues des supérieurs hiérarchiques, comme le révèle une responsable d'un grand magasin alimentaire : « Cela se fait spontanément entre les collègues, idem avec les personnes qui boivent. On le découvre plus tard car on [les proches collègues] aide et on compatit. Ça peut être similaire pour un deuil. »

Ces marques de solidarité peuvent induire des conflits larvés entre employés. C'est pourquoi une minorité de responsables disent se méfier de ces arrangements effectués entre employés. La cheffe du personnel d'une entreprise active dans l'agroalimentaire estime que cette forme de régulation perturbe le fonctionnement de l'usine : « C'est ce qui se fait de fait, il y a un flux tendu ; ça se reporte sur les autres, ce n'est pas le top. » Pour prévenir l'émergence de tels conflits, certains insistent sur la nécessité d'encadrer les employés endeuillés et de proposer un allègement de la charge de travail, à l'instar de cette responsable du personnel d'une institution hospitalière : « C'est aux RH d'aménager un allègement des tâches de l'endeuillé et non aux collègues de supporter. »

142

Mais un écart existe toujours entre le principe et la réalité. Une « incertitude empruntée » caractérise la distance entre la façon dont les tâches sont effectuées au quotidien et la perception que s'en font les responsables qui n'entretiennent pas de rapports de travail directs et quotidiens avec les employés en deuil. Peinant à décrire les problèmes professionnels qui seraient liés au décès d'un proche – ils mentionnent des cas de baisse de concentration au travail sans les avoir personnellement constatés – les responsables du personnel ne savent pas toujours s'il convient d'intervenir ou non. Ils affirment par contre se rendre facilement compte des absences brèves ou répétées, grâce aux outils de gestion du temps de travail utilisés.

À ce propos, il est intéressant de noter qu'ils ne rattachent pas systématiquement le motif d'une absence à une difficulté d'ordre émotionnel, mais aux procédures usuelles que la mort d'un proche implique, comme le rappelle ce responsable d'un laboratoire scientifique : « Une personne peut souvent être absente pour régler des choses concrètes. Pour des formalités, on libère la personne pour le juge de paix, testament, héritiers. Cela nécessite bien 4, 5, 6 absences en cours d'année. » Les absences

régulières mais brèves sont avant tout perçues comme des réponses nécessaires à des impératifs pragmatiques.

Nos interlocuteurs et interlocutrices reconnaissent que, dans la pratique, les erreurs ou les fautes professionnelles directement imputables à une situation de deuil sont difficiles à repérer et à identifier. Cela explique que seulement quatre représentants d'entreprise sur vingt-deux estiment que cela arrive « parfois » alors que pour les autres, cela reste « rare » ; de fait, les problèmes concrets – pour autant qu'ils restent occasionnels et ne dépassent pas un certain seuil – ne remontent pas la voie hiérarchique. C'est pourquoi les responsables du personnel renvoient au supérieur direct pour obtenir plus de détails, tout en admettant que les signes d'irritabilité, de fatigue et de tristesse restent intrinsèquement liés aux situations de deuil. Une baisse de productivité – toujours difficile à apprécier – est donc attendue dès le retour au travail des employés endeuillés. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise qui produit des pièces manufacturées et gère ses employés selon un management par objectifs s'est même avancé à chiffrer cette baisse: « C'est variable, de 15 à 35 % . »

143

Au-delà des risques d'erreurs, des fautes professionnelles et du rendement au travail durant ce temps de latence et d'incertitude, les chefs du personnel craignent surtout le repli sur soi, la mise à l'écart et l'enfermement des employés en deuil; ils redoutent également que ces derniers ne développent un sentiment de culpabilité, faute de n'être pas suffisamment productifs. Pour prévenir ces risques, les supérieurs directs – « chefs de service », « chefs d'atelier », « chefs d'équipes » – sont supposés déceler les problèmes, orienter les employés endeuillés et informer le responsable de la gestion du personnel dès lors que des problèmes professionnels surviennent. Les cadres intermédiaires occupent par conséquent une place charnière dans la circulation de l'information et dans la concrétisation du « suivi à distance » des employés endeuillés. Aux yeux des responsables du personnel et des directeurs, il est plutôt rare que les proches collègues de travail des endeuillés les informent immédiatement ou que ces derniers les sollicitent directement; en ce sens, la voie hiérarchique peut et devrait même être respectée.

LIEUX ET MOMENTS APPROPRIÉS POUR PARLER D'UN DEUIL

Les responsables des ressources humaines que nous avons interviewés ont été invités à réfléchir à la façon dont les situations de deuil sont vécues dans leur milieu professionnel respectif, sans oublier qu'eux-mêmes ont parfois été confrontés à la perte d'un proche. Les appréciations qu'ils formulent pour commenter les différentes manières et temporalités de vivre un deuil au travail ne reposent donc pas uniquement sur les cas s'étant présentés au sein de leur entreprise et perçus avec un certain éloignement dès lors que les relations professionnelles avec l'un ou l'autre collègue en deuil ne sont pas immédiates, régulières et fréquentes. Ces appréciations se nourrissent aussi de la propre expérience de la mort d'un proche qu'ont pu vivre ces mêmes personnes durant leur parcours professionnel, voire en occupant leur fonction actuelle de responsable du personnel. C'est en gardant à l'esprit cette superposition d'un rôle professionnel et d'une expérience personnelle de deuil au travail – parfois clairement évoquée durant les entretiens – qu'il convient de comprendre le jugement de ces responsables sur les interactions au travail.

144

Selon leur point de vue, rien ne devrait entraver le fait d'exprimer un deuil dans le contexte professionnel, tel que le relève ce directeur des ressources humaines d'une usine active dans la métallurgie : « Si la personne [endeuillée] a envie d'en parler, il n'y a pas de mauvais endroit. » Autrement dit, il convient d'être toujours prêt à accueillir la parole des employés en deuil quand ils décident de s'exprimer. Prendre l'initiative d'évoquer la situation avec eux demeure par contre délicat, sinon contrôlé. Les propos des responsables du personnel laissent en effet entrevoir quelques principes de régulation des initiatives à prendre. Ces principes sont asymétriques car ils concernent l'ensemble des collègues sauf la personne en deuil : cette dernière détient toute prérogative en la matière.

Les responsables du personnel estiment tout d'abord que les démarches visant à provoquer des échanges et des discussions sur la mort et le deuil avant ou après le travail sont très appropriées. Dans le contexte professionnel ensuite, ils distinguent deux types de lieux « informels » pour en parler. Premièrement, les lieux de passage – couloirs, vestiaires, hall d'entrée, toilettes – ne sont, a priori, pas considérés comme des endroits

très adéquats; les responsables reconnaissent néanmoins que la fréquentation de ces lieux provoque inmanquablement des rencontres et crée des opportunités pour présenter ses condoléances, témoigner sa sympathie ou prendre des nouvelles. Il en va de même, deuxièmement, des lieux de pause – cafétéria, terrasse, jardin, salle de repos – qui sont fréquentés par l'ensemble du personnel et offrent la possibilité de se rencontrer plus ou moins aléatoirement pour une durée relativement longue. Sans être des lieux spécifiquement destinés à l'écoute de la peine et du chagrin, ils revêtent une forme de « neutralité » qui peut, malgré tout, s'avérer propice à la discussion.

Cette caractéristique de la « neutralité » confère à ces lieux une dimension informelle, essentiellement définie par deux éléments: d'une part, le but de la rencontre n'est pas prédéfini mais s'établit au gré des déplacements des uns et des autres dans l'entreprise; de manière impromptue parfois, n'importe quel collègue peut se joindre à un petit groupe de personnes sans nécessairement connaître la teneur de la discussion d'autre part. En d'autres termes, il existe toujours un « risque » que deux ou trois individus soient surpris en train de discuter d'une situation de deuil dans ces lieux communs et « neutres » et qu'ils doivent intégrer une personne supplémentaire à leur dialogue. La notion d'« informalité », que nous associons à ces rencontres aléatoires entre collègues – responsables du personnel inclus – dont la durée, souvent brève, est définie par des contraintes extrinsèques à ces rencontres (durée de la pause; début de l'activité professionnelle; rendez-vous interne ou externe), est ce qui permet de préserver le « côté spontané » de toute communication en matière de deuil.

145

Le type d'endroit importe donc moins que la possibilité d'établir une discussion intime, tranquille et discrète. À cet égard, les lieux de passage et de pause présentent l'avantage de produire des situations souvent inattendues; en outre, ils ne donnent pas l'impression d'avoir été prévus pour encourager l'écoute de la souffrance d'autrui. La tranquillité, l'intimité et la discrétion, requises aux yeux des responsables du personnel, n'y sont d'ailleurs jamais garanties. Tout se passe finalement comme si la probabilité d'être dérangé et interrompu générerait paradoxalement des moments propices à l'expression du deuil, car ces moments peuvent être pensés comme « naturels » et « spontanés ».

Les échanges informels se déroulant sur le lieu de travail mais considérés comme du hors travail restent par conséquent appropriés pour s'exprimer à propos d'un deuil tant qu'un minimum d'intimité, de discrétion et de tranquillité prévaut. Il en va de même de ces instants liminaires qui jouxtent l'accomplissement d'une tâche professionnelle, avant ou après une réunion de travail par exemple. Les responsables du personnel estiment adéquat de profiter de ces instants, brefs par définition, lors desquels deux collègues peuvent échanger quelques mots – souvent en aparté – tout en sachant pertinemment que leur conversation devra cesser dès que le début de l'activité prévue est performé.

Le cas échéant, un cadre plus formel prend place. Ce cadre peut alors donner l'impression que la relation perd en « spontanéité » ; il introduit une forme de rationalisation des interactions en rapport avec le deuil, un événement supposé devoir échapper à toute régulation sociale. C'est pourquoi les responsables du personnel évoquent rarement les situations de deuil lors d'une réunion de travail ; ils le font parfois, mais de manière presque anodine, tel que le relève cette responsable du personnel d'un grand magasin : « Cela se fait, mais il n'y a aucune consigne [...]. On a cinq minutes pour un contact avec le personnel, mais à mon avis c'est un peu court » ; d'autres utilisent des euphémismes dans leurs expressions : « Si je suis avec des collègues proches, je leur dirais de dire un petit mot » ou « Je ferais une petite remarque. »

146

Hormis le fait d'annoncer un décès ou la participation d'une délégation de l'entreprise aux funérailles, les chefs du personnel perçoivent comme peu pertinent et peu approprié le fait d'évoquer le deuil d'un collaborateur ou d'une collaboratrice lors des réunions formelles. Par pudeur, comme le laisse entendre cette responsable du personnel d'une usine active dans l'agroalimentaire : « Cela dépend, si la personne est là ou non. Et si cela relève de la sphère privée, en général, je ne le fais pas » ; le responsable des ressources humaines d'une usine chimique abonde dans le même sens : « Le deuil et la maladie, on n'en parle pas devant les autres. »

La grande majorité des responsables jugent en outre inapproprié de prendre l'initiative de parler d'un deuil lors de l'exécution des tâches professionnelles, comme le dit cette cheffe du personnel d'une succursale d'un grand magasin : « L'employé est en surface de vente, donc ce n'est pas idéal par rapport à sa profession. » Le responsable des

ressources humaines d'une compagnie industrielle estime également que parler de deuil en accomplissant son activité professionnelle ne convient pas : « Le plus simple, le plus important serait de sortir pour en parler. L'administratif – en particulier le timbrage – ça ne devrait pas être un obstacle. Le lieu de rencontre doit être un milieu familial, un lieu adapté. » Seul le fondé de pouvoir d'une entreprise de vente de matériaux de construction développe un avis contraire, à la condition que le dialogue qui s'initie puisse respecter une certaine forme d'intimité et de discrétion : « Ça va ? Ça va, et toi ? » Et on discute. On peut avoir des discussions profondes dans le cas où vous êtes deux. »

Nous constatons que les conditions d'expression du deuil dans le milieu professionnel sont avant tout associées au temps du hors travail par les responsables du personnel ; les échanges entre collègues devraient se faire sur la base de l'imprévisibilité des rencontres dans les espaces communs de l'entreprise – ou carrément à l'extérieur de celle-ci – en préservant l'intimité et la discrétion. Les choses changent quelque peu dès lors que la personne en deuil demande à rencontrer un supérieur hiérarchique, voire le responsable du personnel – ou, à l'inverse, lorsque l'employeur demande à voir le collaborateur ou la collaboratrice – pour aborder une situation de deuil. Qu'elle soit demandée par l'un ou par l'autre, une telle rencontre est toujours perçue comme très appropriée par les responsables du personnel.

Avec le registre de la sollicitation, la dimension « spontanée » ne porte plus sur l'aléatoire de la rencontre puisque l'objectif et la durée de cette dernière sont spécifiquement dédiés à la question du deuil. Le cas échéant, une telle dimension dépendra de la capacité des supérieurs hiérarchiques à jouer avec le cadre « formel » – aussi faible soit-il – induit par la sollicitation, tel que nous l'explique cette responsable du personnel dans une entreprise active dans l'agroalimentaire : « On peut émettre une convocation, mais l'approche de la personne lors de l'entretien est de type informel. » Chez ce responsable des ressources humaines, qui a suivi une formation de travailleur social, la métaphore de la sortie du cadre semble se concrétiser dans l'espace même de son bureau : « Souvent, je dis : <Viens, on va sur le balcon fumer une clope> [...]. On sort du cadre. »

Ces échanges doivent clairement se dérouler dans un contexte intime, discret et tranquille, le bureau des supérieurs directs ou des responsables

du personnel bien souvent. À l'instar des lieux de passage et de pause, mais de manière moins imprévisible, il y a toujours en arrière-fond l'idée que la conversation à propos d'un deuil doit se faire à deux, sans témoin ni public, comme le laisse entendre ce responsable d'une industrie métallurgique: « Si l'entreprise prend l'initiative d'en parler, la personne [qui a pris l'initiative] doit s'investir complètement, elle le fait avec respect et discrétion dans un lieu fermé »; cet avis est partagé par le chef du service du personnel d'une usine chimique: « On a un médecin d'entreprise; l'entretien doit être individuel, il ne doit pas se faire au sein des équipes. »

Sur ce point, il est intéressant de relever que le bureau de l'assistant social ou du médecin d'entreprise – pour autant que ces fonctions existent dans le milieu professionnel concerné – est toujours considéré comme un lieu tout à fait approprié par les responsables du personnel, en particulier parce que les critères de tranquillité, de discrétion et d'intimité semblent pouvoir y être aisément respectés pour parler des problèmes personnels des employés. En matière de deuil toutefois, comme

148 le relève le chef des ressources humaines d'une compagnie industrielle, « avec le service médical, le contexte reste un peu médical ». Ces lieux fermés et discrets recèlent en principe toutes les conditions requises à l'expression du deuil; mais la rencontre qui s'y déroule, sur sollicitation de l'un des deux interlocuteurs, peut paraître trop formelle, effaçant du coup la dimension « spontanée » et « naturelle » que valorisent la plupart des responsables du personnel.

Lorsqu'une rencontre avec un supérieur hiérarchique se déroule pour un autre motif que la situation de deuil, il est par contre très rare que celle-ci soit directement abordée. Durant un entretien d'évaluation ou d'appréciation, certains responsables pensent néanmoins qu'il serait tout à fait adéquat d'en parler si l'initiative provient des employés en deuil. Un formulaire d'évaluation peut d'ailleurs contenir une question susceptible de faire émerger un problème personnel, tel que cela se pratique chez ce responsable d'une industrie active dans les cosmétiques: « On a dans notre document d'évaluation: « Qu'est-ce qui vous a marqué au cours de l'année au niveau professionnel ou personnel? » Il arrive ainsi que ce type de question met au jour le fait qu'un collaborateur ou une collaboratrice a connu un deuil durant l'année écoulée alors que rien n'avait été communiqué au moment du décès.

Les responsables du personnel estiment enfin que les modalités impersonnelles d'expression du deuil ne sont pas adéquates. Recourir, par exemple, à une boîte à suggestion pour communiquer en matière de deuil ne convient pas, car aucun contact personnel n'est possible. De plus, l'anonymat d'une telle démarche n'est pas garanti; comme le relève le responsable des ressources humaines d'une compagnie industrielle, la personne concernée serait facilement reconnaissable car chaque situation de deuil est unique. Les responsables du personnel demeurent par ailleurs hésitants quant à la pertinence de recourir aux questionnaires de satisfaction pour aborder les questions de deuil, jugeant ce moyen d'expression inapproprié compte tenu de sa grande périodicité.

En prolongement de la logique du « suivi à distance » des employés en deuil, les directeurs et responsables des ressources humaines cherchent bien souvent à se renseigner sur le type de deuil vécu par les employés: « C'est logique – nous dit ce directeur-adjoint d'une institution sociale – de savoir ce qui s'est passé. Parfois on s'intéresse sans consulter le personnel. C'est naturel. » Or, cette notion de « naturel » – « On le fait spontanément » souligne une autre informatrice – n'est pas si évidente à mettre en pratique; certains chefs du personnel considèrent en effet que se renseigner sur les circonstances du décès et le type de deuil de leurs employés est inapproprié.

149

C'est toute la question de la protection de la vie privée et des données personnelles qui apparaît à cet endroit, comme le fait remarquer la responsable des ressources humaines d'un grand magasin: « Je me demande si on a le droit de demander à l'employé. Il faut faire attention aux questions juridiques. » Les aspects légaux demeurent toujours en arrière-fond des démarches entreprises par les supérieurs hiérarchiques, un questionnement inopportun pouvant rapidement paraître intrusif et potentiellement illicite. Les responsables du personnel disent s'appuyer sur le degré de proximité qu'ils pensent entretenir avec chaque individu concerné pour évaluer, au cas par cas, ce qu'il leur est possible de demander ou non.

Les responsables du personnel soulignent à l'unanimité que leur société ne doit rien entreprendre qui irait à l'encontre de la vie privée des employés en deuil. Tous soulignent en effet l'existence de règlements qui définissent certaines limites en la matière. Dans le même temps, il semble inapproprié de ne rien faire du tout; le responsable du service des ressources humaines

d'une usine pharmaceutique précise qu'il faut « surveiller le comportement » sans interférer de façon exagérée avec la vie privée des employés.

La prise de contact avec les membres de la famille d'un collègue en deuil pose notamment problème. Après avoir essuyé quelques mauvaises expériences, certains responsables se refusent désormais à contacter un proche, invoquant le problème de la protection des données. Le chef de service des ressources humaines d'une entreprise active dans l'industrie chimique repousse quant à lui catégoriquement toute éventualité d'entrer en contact avec les proches de la personne en deuil : « Non, ce n'est pas du tout approprié, il y a des problèmes possibles; je me refuse à ça » ; la responsable des ressources humaines d'une entreprise agroalimentaire ne souhaite pas non plus « entrer dans la sphère privée, c'est quelque chose qui est délicat. »

150 Il est intéressant de relever qu'un bon nombre de responsables du personnel se montrent plus nuancés sur cette question. N'adoptant jamais de consignes systématiques, ils cherchent à analyser chaque situation avant d'entreprendre une quelconque démarche allant dans cette direction. Le cas échéant, la prise de contact se négocie toujours avec les employés; elle dépend fortement de la marge d'appréciation dont bénéficie chaque responsable du personnel : « Il faut en parler avec le collaborateur. Il y a des situations avec des personnes qui sont fermées. Il vaudrait alors mieux prendre contact avec la famille » avance ce directeur d'une entreprise viticole; il faudrait en plus que chaque responsable « se sente capable de le faire ».

En bref, tout le monde semble s'accorder à penser que cela ne se fait pas de contacter la famille – notamment pour des questions de protection de la vie privée – mais que cela pourrait s'avérer utile dans certaines circonstances : « Pourquoi pas, si la personne ne s'en sort pas? Mais on ne le fait pas spontanément » relève cette responsable du personnel dans une usine métallurgique. N'oublions pas cependant que la plupart de nos interlocuteurs et interlocutrices affirment n'avoir jamais eu l'occasion de contacter la famille pour un motif de deuil, la situation ne s'étant jamais présentée. En théorie, ils souhaitent éviter toute complication inutile et, surtout, prévenir tout risque d'ambiguïté quant au sens de leur démarche, comme le résume ce fondé de pouvoir :

« Je n'ai pas eu à le faire, mais je pense que ça peut être tout à fait approprié. [...] En même temps, c'est aussi délicat. La famille a aussi les mêmes problèmes. Si la personne est endeuillée, c'est déjà un problème. Si après elle vient au travail et moi je téléphone, alors c'est encore plus compliqué. Le trop, c'est l'ennemi du trop peu. »

La peur qu'une telle initiative soit mal comprise et le sentiment de compliquer une situation familiale déjà suffisamment transformée à la suite d'un décès limitent généralement toute velléité d'interférer avec la sphère familiale des employés en deuil. Il en va différemment si un membre de la direction ou un cadre connaissait personnellement le défunt et ses proches et s'il vient de la même région ou y habite, ce qui est fréquent dans le contexte géographique de notre étude. Ceux qui ont entrepris ces contacts tiennent par ailleurs à souligner les conditions particulières dans lesquelles ils sont intervenus, à l'instar de cette responsable du personnel d'une succursale d'un grand magasin : « J'ai contacté la famille, car c'est un jeune apprenti et qu'il vit chez ses parents. Avec l'accord de l'apprenti bien sûr. »

151

Nous voyons que les mesures concrètes prises à l'égard des employés endeuillés font toujours l'objet de prudence et de négociation, en particulier lorsqu'il s'agit de contacter leur famille. Par ailleurs, les directives et règlements d'entreprises ne disent rien de précis sur le suivi de deuil; sans chercher à rationaliser la procédure, les responsables du personnel suivent à distance la reprise du travail des employés en deuil et définissent leur attitude selon les cas et en fonction des complications qui surviennent.

DISPONIBILITÉ DES RESPONSABLES DU PERSONNEL

Fondé sur l'« informalité » et la « spontanéité », le mode de gestion du deuil au cas par cas mérite une attention particulière car il valorise explicitement un traitement à la fois flottant et personnalisé des situations de deuil au travail. Flottant tout d'abord car aucune forme de rationalisation n'est supposée déterminer l'expression du deuil: l'initiative d'en parler est généralement laissée aux employés concernés et les éventuels problèmes professionnels rencontrés au sein d'une équipe ou entre collègues

se règlent – dans la période qui correspond à l’appréciation de la durée du deuil – sans intervention planifiée ni coordonnée des supérieurs hiérarchiques. Personnalisé ensuite car l’investissement des responsables des ressources humaines se construit en fonction de la plus ou moins grande proximité que ces derniers pensent entretenir avec leurs collaborateurs et collaboratrices en deuil, non sans offrir une place importante aux composantes émotionnelles et affectives dans la gestion du personnel.

152 Dans cette perspective, avant tout définie sur la base des commentaires des directeurs et responsables du personnel et non pas sur une série d’observations systématiques qui seraient d’ailleurs bien difficiles à réaliser, nous voyons que la gestion des situations de deuil reste diffuse au sein des entreprises. Elle ne repose pas sur une procédure pouvant être aisément communicable et transmise d’une personne à une autre pour, éventuellement, pérenniser le « suivi à distance » et anticiper sur le long terme divers risques psychosociaux liés à la question de la mort et du deuil. Le responsable d’une compagnie industrielle glisse à ce propos : « J’aimerais avoir parfois des petites fiches à sortir sur les bonnes pratiques. » Nous constatons toute l’ambiguïté de rationaliser une quelconque procédure en la matière ; il reste néanmoins possible d’identifier les actions que les responsables des ressources humaines entreprennent – ou se disent prêts à entreprendre – pour faciliter le fait de vivre un deuil dans son contexte professionnel.

Les responsables du personnel aspirent tout d’abord à se montrer disponibles, à être à l’écoute et à assurer les employés en deuil de leur présence et de leur soutien. Cette attitude se traduit par une première forme de communication, à la suite de l’annonce d’un décès : le « coup de fil ». La prise de contact par téléphone est récurrente chez nos interlocuteurs et interlocutrices ; elle précède toute formalité administrative et sert d’amorce à des relations ultérieures plus personnalisées. La « présence » de l’entreprise passe ensuite par une participation aux enterrements. Les responsables sont catégoriques sur ce point, tel que le précise ce chef du personnel d’un laboratoire scientifique : « On y va toujours. C’est soit la présidente de la société ou quelqu’un de la société et de la direction, et il y a au moins deux personnes. » Le fondé de pouvoir d’une entreprise de vente de matériaux de construction affirme quant à lui se rendre à

toutes les funérailles des proches des employés endeuillés; il estime que cette participation favorise clairement le retour de ces derniers à leur poste de travail.

Les directeurs et les responsables des ressources humaines soulignent par ailleurs la nécessité de pouvoir parler du deuil avec les collègues de travail, dans les conditions que nous avons décrites précédemment. Le chef du personnel d'une entreprise active dans la métallurgie émet toutefois une réserve: « C'est tout à fait important de discuter avec les autres collègues, mais ça serait criminel de l'imposer si la personne ne le veut pas. » L'utilisation du terme « criminel » – par ce responsable d'une entreprise qui emploie plusieurs centaines d'employés – souligne toute la violence que pourrait représenter l'« obligation » d'en parler avec ses collègues. C'est pourquoi les responsables recourent à la notion de « feeling » dans leur gestion au cas par cas; ils cherchent à contenir cette potentielle violence, qui consiste à pousser quelqu'un à s'exprimer sur le deuil qu'il vit. Les propos du directeur d'une entreprise de transports sur la personnalité des collègues endeuillés corroborent cette idée: « Ça dépend toujours de la personne, de son caractère. Il y en a qui veulent discuter et d'autres non. » Le chef de service du personnel d'une entreprise pharmacologique résume cette attitude en quelques mots:

153

« Il faut toujours mettre la personne à l'aise et se mettre à disposition. C'est la personne qui doit choisir. C'est à son initiative que les RH interviennent; ils sont à leur disposition. Il faut être sûr que le supérieur s'occupe si la personne n'est pas venue pour assurer le suivi. C'est nécessaire que l'endeuillé sache que des personnes sont à disposition. »

L'importance de parler d'un deuil au travail est reconnue et défendue à cette condition. Faut-il dès lors que tous les employés soient mis au courant de la situation de deuil? Certains responsables partent du principe que l'information circule automatiquement, ce que fait encore remarquer notre dernier interlocuteur cité: « On le sait tous déjà. Personne ne peut l'ignorer. » Un autre chef du personnel rappelle quant à lui le rôle du quotidien régional – *Le Nouvelliste* – dans la diffusion de l'information. Dans la pratique pourtant – nous le verrons plus en détail dans le chapitre

suisant à travers les commentaires des individus en deuil – l'information ne circule pas si facilement.

S'ils estiment nécessaire que les collègues soient avertis, les responsables du personnel ne considèrent pas pour autant que la divulgation du statut d'endeuillé leur incombe; celle-ci ne devrait en tous les cas pas se faire sans l'aval des employés concernés, qui demandent parfois expressément à leur employeur de ne rien entreprendre. Durant notre recherche, nous n'avons pris connaissance que d'un seul cas où l'entreprise, après avoir été informée d'un deuil et avec l'accord de la personne, adresse systématiquement une notice écrite à l'ensemble du personnel, du moins au personnel permanent. Cette notice indique qui le collaborateur ou la collaboratrice a perdu et exprime la sympathie et la solidarité de la direction.

154 La circulation partielle de l'information pose la question de la responsabilité du « suivi à distance ». Cette responsabilité n'est jamais complètement assumée par les responsables du personnel, comme le fait remarquer la cheffe des ressources humaines d'une industrie métallurgique: « Il faut être dans la boucle, mais pas la personne principale. » Le directeur d'une entreprise de transports se défend également d'apparaître comme le seul responsable du « suivi à distance »; il dit s'assurer qu'un collègue plus proche de la personne endeuillée reste attentif à son état et à son évolution. Mais il est difficile de savoir qui devrait explicitement partager cette responsabilité. À ce propos, les avis sont contrastés sur la nécessité de former l'un ou l'autre collègue pour devenir une personne ressource ou une personne de référence en matière de deuil au sein de l'entreprise. Les responsables des ressources humaines actifs dans les grandes firmes ainsi que dans les sociétés issues du champ de la santé et du social rappellent que du personnel formé – à la médecine du travail, à la médecine générale, à la psychologie, au travail social – existe déjà au sein de leur propre environnement; à leurs yeux, ces ressources suffisent généralement.

Les responsables du personnel actifs dans des moyennes entreprises estiment qu'il ne convient pas non plus de faire porter les problèmes liés à un deuil à une seule personne, tel que le souligne l'un d'eux, employé par un laboratoire scientifique: « On pourrait le faire. Ça m'éviterait de faire des bourdes. Mais « Monsieur Deuil », je verrais assez mal cela! » Dans la même optique, le chef du personnel d'une usine pharmaceutique

affirme que la « référence » devrait idéalement être assumée par plusieurs personnes : « Une personne ne suffit pas. Il en faudrait deux ou trois en cas de vacances ou d'absences. Mais pour une petite société de moins de 50 employés, c'est difficile. » Il y a en outre la crainte de perdre le côté « spontané » des interactions en désignant un individu en particulier.

En termes de procédures, de démarches administratives et d'organisation du travail, les responsables du personnel restent malgré tout les personnes de référence pour les employés. Sur le principe, ils verraient d'un bon œil le développement d'alternatives à leurs propres interventions. Ils estiment aussi que d'autres personnes devraient pouvoir être consultées afin d'offrir une présence plus soutenue et plus diversifiée, comme le fait remarquer le chef du personnel d'une usine pharmaceutique : « Ça [désigner une personne de référence] rendrait service. Nous sommes plus de 300, pas tout le monde ne me supporte. Et je ne suis pas toujours là quand il faut. » Cela permettrait aussi d'éviter de jouer avec les rapports hiérarchiques dans le traitement des questions émotionnelles et personnelles. Sur ce point d'ailleurs, le chef du personnel d'une compagnie industrielle estime que les problèmes de deuil doivent rester au niveau des équipes de travail et s'y régler. Les responsables du personnel – en particulier ceux qui travaillent dans les structures qui n'ont pas de service ou de département des ressources humaines – disent toutefois ne pas chercher à former une personne spécifiquement car le nombre de situations de deuil au travail n'est pas suffisamment élevé dans leur entreprise.

Les avis sont aussi partagés quant à savoir si les responsables du personnel sont tenus ou non de s'informer sur les ressources – sociales, thérapeutiques, médicales, familiales – à disposition des personnes en deuil à l'extérieur des entreprises. La plupart d'entre eux n'ont pas suivi de formation particulière en la matière ; ils disent s'appuyer sur leur propre expérience, ce qui se recoupe avec les principes de « spontanéité » et de « naturel » décrits auparavant. D'autres enfin refusent clairement de formaliser quoi que ce soit en la matière, estimant qu'il revient à chacun de savoir comment se comporter en de telles circonstances. Il est donc rare de recourir à des *check-lists*, à l'image de cette entreprise viticole, tel que nous le rapporte le directeur de son département administratif et financier : « On a une *check-list* de ce qu'il faut faire s'il y a le décès d'un proche d'un collaborateur et des tâches à effectuer à ce

moment-là. » Mais ces *check-lists* n'informent pas le responsable du personnel sur les attitudes à adopter, ni sur le processus de deuil.

Nous voyons finalement que l'attitude des responsables du personnel est caractérisée par leur volonté de se rendre présents et disponibles; mais leurs initiatives restent toujours délicates à mettre en œuvre, car la formalisation des rapports de deuil au travail n'est guère souhaitée. Ces initiatives devraient se dérouler de manière discrète et tranquille, de façon aussi « spontanée » et « informelle » que possible. Les propos des responsables du personnel relatifs à deux aspects de la mort et du deuil illustrent parfaitement ce souci de discrétion, d'intimité et de spontanéité qui sous-tend une façon personnelle de gérer ces événements: la commémoration du premier anniversaire du décès et le fait de porter le deuil au travail.

156 Sur le premier point tout d'abord, les responsables du personnel, dans leur très grande majorité, ne jugent pas pertinent de commémorer officiellement – ne serait-ce qu'en adressant un mot à l'individu en deuil au nom de l'entreprise – le premier anniversaire du décès d'un proche dans le contexte professionnel. Ils manifestent d'ailleurs leur étonnement lorsque nous évoquons cette possibilité. Si cela se fait au niveau de certaines équipes, ce qui est fort apprécié des collègues endeuillés comme nous le verrons ultérieurement, l'idée d'organiser et d'archiver systématiquement des informations sur le décès des proches ne va pas du tout de soi: « On n'entre pas dans la sphère privée des gens » avance la responsable d'une institution hospitalière; « cela ne se fait pas » précise encore le chef du personnel d'une usine active dans la métallurgie. Sur le fond pourtant, ces mêmes personnes reconnaissent les difficultés que les employés endeuillés peuvent traverser lors du premier anniversaire de la mort d'un proche. Faire acte de mémoire suppose une organisation et une gestion rationnelle de certaines données, jugées comme extérieures au monde professionnel; cette démarche entre en contradiction avec l'idée d'un suivi « spontané » et « naturel » du deuil, ce qui expliquerait la réticence des responsables du personnel à prendre une quelconque initiative systématique visant à commémorer le deuil au travail sur le long terme⁸³.

Concernant le port du deuil ensuite, aucun d'entre eux ne voit d'utilité à mettre un vêtement spécifique ou à s'affubler d'un signe distinctif. Ils associent cela à des pratiques désuètes qui ne signifieraient plus grand-chose, ni pour les employés en deuil, ni pour l'employeur. D'autres

avancent encore des arguments pratiques et administratifs; la responsable des ressources humaines d'un grand magasin relève que les membres du personnel sont tenus de mettre des habits de travail, ce qui rendrait le port du deuil inapproprié. Dans les faits, une telle pratique rendrait visible le statut d'endeuillé et l'officialiserait en permanence au sein de l'entreprise, ce qui irait à l'encontre des principes de discrétion et d'intimité que nous avons mis en évidence⁸⁴.

ATTENTISME, MARGE DE MANŒUVRE ET PRISES EN CHARGE

Sur les lieux de travail, les signes de la mort et du deuil sont traités de manière discrète et interpersonnelle. De plus, aux yeux des responsables des ressources humaines, il n'est pas approprié de déléguer la prise en charge du « suivi à distance » à un seul individu, cette prise en charge devant rester diffuse et collective. Affirmant se mettre volontiers à la disposition des employés endeuillés, ces responsables attendent ainsi d'être contactés avant d'agir et d'adapter éventuellement les tâches et activités professionnelles de ceux-là.

157

Sur le fond, ils ne pensent pas utile de redéfinir momentanément un cahier des charges et encore moins de suggérer un changement d'activité professionnelle ou de poste. En cas de complication et à la demande des personnes en deuil, ils se disent néanmoins ouverts à la discussion et à la négociation. Les situations concrètes auxquelles ils peuvent se référer sont toutefois rares, sinon inexistantes dans leur entreprise. C'est que

83 (Note de la p. 156.) Travaillant pour une entreprise active dans l'innovation scientifique, le responsable du personnel nous explique: « Les retraités sont inclus dedans [dit-il en montrant la feuille des dispositions à prendre en cas de décès]. On administre le même traitement qu'à ceux qui sont encore en activité. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui font cela. Nous sommes très sensibles à cela. La directrice est très sensible à ces questions, même si elle se trouve à l'étranger. » La responsable du personnel d'une usine de l'industrie agroalimentaire déclare également: « Il y a une liste de tombes à fleurir (retraités et autres); c'est le fleuriste qui les dépose. Ce n'est pas quelqu'un de l'entreprise qui va le faire. C'est une politique globale voulue par l'entreprise. »

84 Dans les milieux sportifs ou du spectacle, là où une certaine activité professionnelle est spectaculaire et médiatisée, le port du deuil – notamment collectif – peut toutefois être valorisé; il arrive fréquemment qu'une équipe de football porte un brassard noir à la mémoire d'un collègue ou d'un proche de collègue décédé.

les structures spécifiquement dédiées à l'écoute des employés pour leurs problèmes personnels sont récentes et encore peu courantes – notamment dans les entreprises viticoles ou du bâtiment – rappellent plusieurs responsables du personnel. En outre, le deuil est « ponctuel », « temporaire » pour reprendre certains termes avancés; il ne durerait pas suffisamment pour faire émerger des problèmes nécessitant d'importants réaménagements professionnels, au contraire de certaines maladies de longue durée. Comme le dit ce responsable du personnel d'une usine pharmaceutique: « C'est une situation trop provisoire pour le faire. »

La mesure la plus facile à appliquer dans ces circonstances reste l'octroi d'un congé non payé, lorsque celui-ci est demandé par les employés et qu'il apparaît comme une solution adéquate et réaliste pour l'employeur. À nouveau, les responsables du personnel disent rester dans l'attente, comme le souligne la cheffe des ressources humaine d'une entreprise active dans l'agroalimentaire qui se dit prête à en accorder, « mais la proposition ne vient pas des RH. » Il est beaucoup moins courant d'entendre une personne adopter une attitude proactive, ce que note ce fondé de pouvoir d'un laboratoire scientifique:

158

« [Il dit cela en parlant d'un collaborateur précis] On l'a mis en congé: <tu restes à la maison> qu'on lui a dit! Surtout avec les enfants. On voit ce que la législation met en place: il n'y a pas trop. Le règlement est d'ailleurs en sa faveur. <Écoute, reste à la maison>. C'est comme un accord. Les autres devinent, mais on ne leur dit pas. On passe sous maladie, mais on n'exige pas de certificat médical. »

Au final, les aménagements professionnels requis à la suite d'un événement ou d'un problème personnel ne résultant pas de l'environnement de travail sont rarement associés à un deuil; ils le sont plutôt à un divorce ou à une maladie. Une seule cheffe du personnel se rappelle une discussion relative à un probable retard dans le plan de carrière d'un cadre en deuil, qui était alors en formation. D'autres mentionnent, très occasionnellement, des difficultés pratiques relatives aux réaménagements d'horaires pour déposer les enfants à l'école ou aller les rechercher, ou exposent des problèmes de couple après le décès d'un proche. Enfin, des demandes d'avance

de salaire sont effectuées, mais très rarement pour un motif de deuil. Le responsable du personnel d'une succursale d'un grand magasin met cette demande en lien avec la cherté des enterrements : « Ça peut arriver, mais c'est très rare. Ça coûte cher un enterrement; mais si les employés ont un problème, on les soutient. » Dans le même ordre d'idées, la responsable du personnel d'une usine de la métallurgie estime important de faire attention : « On regarde; si on sait que la personne a des difficultés financières, on donne de l'argent plutôt que des fleurs, mais c'est le rôle de l'assistant social de faire ça. Ou alors s'il y a un rapatriement. »

Mis ou se mettant eux-mêmes dans une posture d'écoute, les responsables du personnel – lorsqu'ils sont confrontés à l'évocation de ces problèmes personnels – disent toutefois éprouver un certain malaise. Ils estiment ne pas avoir les moyens d'intervenir et de soutenir adéquatement leurs employés en deuil. Quand ces problèmes se traduisent au niveau professionnel par une baisse de productivité ou des conflits relationnels, ces responsables vont prioritairement mobiliser les ressources et services internes à leur entreprise, qui ne sont pas nécessairement spécialisés dans l'accompagnement du deuil; la famille et les proches ne sont quant à eux quasiment jamais contactés. Si les problèmes perdurent, il leur arrive de solliciter des compétences externes, comme le précise la cheffe du personnel d'un établissement bancaire :

« Nous n'avons pas recours à un assistant social, mais parfois je fais venir une consultante privée. C'est un coach pour la gestion du stress. Mais pour pouvoir intervenir dans d'autres cas, il faudrait que j'aie des informations, sinon je ne peux rien proposer. »

Un autre responsable dit appliquer la même démarche d'externalisation; il fait appel à des professionnels compétents en matière de suivi de deuil, parfois après avoir contacté le médecin du travail de son entreprise :

« On peut s'éloigner ou se rapprocher [de la personne en deuil], on ne fait pas grand-chose dans ce domaine. Mais quand même, quand on est mal à l'aise, le service médical est sollicité pour des conseils. On travaille aussi avec des thérapeutes familiaux. On consulte aux frais de l'entreprise un psy ou un conseiller conjugal. Ça serait la même situation quand on apprend la souffrance, l'annonce d'un cancer d'un proche. Pour les événements lourds, on s'arrange. Une porte d'entrée est le service médical. »

160

Sur ce point plus précisément, nous nous sommes entretenus à titre comparatif avec des représentants d'établissements scolaires où, selon les quatre interlocuteurs que nous avons contactés (directeur, médiateur, enseignant, infirmière scolaire), les cas d'enfants scolarisés ayant perdu un parent proche ne seraient pas fréquents. Le cas échéant, c'est un psychologue externe à l'institution qui est appelé à intervenir pour parler de la mort avec les enfants scolarisés. Si les centres scolaires font appel à des professionnels pour les questions de deuil, nous faisons l'hypothèse que la mort y reste étroitement associée à des situations tragiques et soudaines. En effet, il n'est pas d'emblée fait mention du deuil des grands-parents qu'un bon nombre d'enfants vivent en milieu scolaire. Ces derniers cas relèvent peut-être d'une certaine conception de la « normalité » de la mort qui ne monte pas à la surface des relations sociales. Le degré de connaissance d'une situation de deuil et l'intensité de la communication qui y est relative – communication qui reste explicitement associée aux groupes de paroles et au cabinet des psychologues ou des psychiatres – en seraient d'autant plus réduits. À ce propos, nous pouvons encore faire remarquer qu'une bénévoles au bénéfice d'une vingtaine d'années d'expérience sur la ligne téléphonique de La Main Tendue – ou le 143 – nous a dit n'avoir eu que très peu affaire au deuil⁸⁵.

Dans cette perspective, proposer aux employés en deuil de consulter un spécialiste risque d'être mal perçu, selon les responsables du personnel. C'est pourquoi le directeur d'une entreprise viticole pondère ses mots

⁸⁵ À noter que l'émission *La ligne de cœur* de la Radio Suisse romande, animée par Étienne Fernagut de 22h à minuit du lundi au vendredi, reçoit parfois des appels d'auditeurs et d'auditrices qui souhaitent parler de leur deuil et l'expriment ainsi de manière publique, mais anonyme.

concernant le fait d'aller voir un psychologue: « Je ne dirais pas encourager, mais suggérer plutôt, ce n'est plus une honte. » Il est délicat de formuler ce genre de proposition qui sous-tend toujours l'impression d'établir un diagnostic. C'est pourquoi, en jouant sur les termes, les responsables du personnel se gardent de nourrir une telle impression, ce que résume le chef du personnel d'une usine pharmaceutique: « Pour celui qui a manqué quatre mois, je ne dis jamais psychologue; je dis médecin adapté à la situation. » Les employeurs prennent des précautions, comme le rappelle cette responsable des ressources humaines d'un établissement bancaire:

« Si quelqu'un est proche du burn-out, si je lui propose un psy, le RH peut être mal vu et la proposition mal prise. Lorsqu'on fait une proposition, il faut se demander: est-ce judicieux ou approprié dans une structure où vous ne connaissez pas tous les collègues de travail? »

Une autre possibilité de conseiller les employés tient dans la distribution d'une brochure d'information sur le processus de deuil ainsi que sur les ressources institutionnelles et associatives. Faire circuler ce type d'information divise les responsables du personnel. D'un côté, les uns estiment que cette démarche va à l'encontre d'une gestion du deuil qui se veut « naturelle » et collective; qui ferait « partie du savoir-vivre de chacun » comme le relève la responsable d'une usine métallurgique. Le directeur d'une institution sociale se demande quant à lui s'il n'est pas maladroit de prendre une telle initiative, qui peut laisser croire à une forme de jugement, voire de diagnostic. À ce propos, la responsable des ressources humaines d'un établissement bancaire – psychologue de formation – relate que l'un de ses collègues du service du personnel a fait parvenir un ouvrage spécialisé à une employée: « Il faut parler du deuil, sinon il y a déni. Un de mes collègues lui a acheté un livre sur <comment gérer la mort d'un bébé> et on le lui a envoyé. » Tous nos interlocuteurs et interlocutrices rappellent combien il est difficile de savoir comment est perçue ce genre d'initiative; ils affirment toujours chercher à évaluer la situation au cas par cas avant de l'entreprendre.

D'un autre côté, le principe semble tout à fait approprié, notamment chez ceux qui relèvent n'y avoir jamais pensé ou n'avoir pas connaissance

de leur existence!⁸⁶ En de plus rares occasions, les responsables du personnel pensent que la distribution d'informations et la mise à disposition d'une documentation sur le deuil ne devraient pas se faire au cas par cas, mais s'effectuer avant la survenue du décès d'un proche, dans une visée anticipatrice. Le cas échéant, orienter et conseiller le personnel en matière de deuil ne se ferait pas en fonction d'une situation précise et ne risquerait plus d'apparaître comme une forme de diagnostic. Cela permettrait en outre de toucher des employés qui n'ont pas divulgué leur statut d'endeuillé ou dont le deuil ne résulte pas de la mort d'un proche parent, la seule prise en compte sur un plan administratif. En pratique pourtant, aucune entreprise ayant participé à notre étude ne communique systématiquement cette information ciblée à l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices.

162 De nombreux responsables du personnel considèrent par ailleurs la reprise du travail après un deuil comme une manière d'apaiser sa peine sans l'oublier. Ils disent suivre à distance les employés en deuil sans entreprendre d'initiatives managériales ou organisationnelles qui n'auraient pas été demandées par ces derniers ou provoquées à la suite de commentaires – voire de récriminations – des collègues proches ou des supérieurs directs. Durant les premiers mois qui suivent le retour des employés endeuillés, ils disent rester à leur disposition, à leur écoute. Comme le rapporte la responsable des ressources humaines d'une institution hospitalière, la perception de l'évolution de la situation d'un deuil au travail dépend beaucoup de son propre investissement: « Si moi, en tant que RH, je suis moins attentive à la situation, cela peut devenir une charge supplémentaire de travail. »

Cette attitude attentive et attentiste est souvent vécue comme « inconfortable », pour reprendre le terme utilisé par la cheffe du personnel d'une usine de l'agroalimentaire. Mais les responsables ne se disent pas forcément gênés d'en parler pour autant. Ils estiment que cela fait partie intégrante de leur travail; si cela paraît extrêmement difficile pour certains, l'expérience accumulée permet à d'autres de se reposer sur leur sens pratique qui les amène à déclarer, à l'instar de ce fondé de pouvoir d'une entreprise de vente de matériaux de construction: « Le grand truc, c'est qu'on n'a

86 De nombreuses brochures existent pourtant: elles ne sont tout simplement pas libellées à l'attention des endeuillés en entreprise, mais aux endeuillés dans leur ensemble.

rien à dire, seulement à écouter. Puis, une bonne poignée de main, un regard; cela vaut plus que de sincères condoléances.»

De fait, trouver les « bons » mots n'est pas toujours aisé pour ces responsables qui ont parfois l'impression de dire des banalités. C'est pourquoi ils peuvent préférer ne rien dire plutôt que de provoquer un impair, comme le laissent sous-entendre différentes expressions glanées auprès d'eux: « Il faut faire attention à ne pas en dire trop »; « En fonction de qui, il vaut mieux ne rien dire »; « C'est la simple présence qu'il faut. Pas des mots exceptionnels. On n'est pas tous prêcheurs à la synagogue. » En fait, aucune garantie ne leur est jamais donnée que leurs propos – fondés sur une bonne intention – soient appropriés et bien perçus.

Les responsables du personnel estiment que la gestion des situations de deuil fait partie de leur rôle. Ils concèdent néanmoins ne pas avoir reçu de formation spécifique en la matière. Ils s'appuient sur leur expérience et leur capacité d'écoute; ceux qui ont par ailleurs reçu une formation dans les ressources humaines relèvent n'avoir jamais abordé cette question durant leurs cours⁸⁷. Par conséquent, l'importance de leur engagement dépend avant tout de la taille de l'entreprise et du nombre d'employés, ce qui peut conduire certaines personnes à ne pas pouvoir être empathiques dans toutes les situations, comme le souligne le responsable des ressources humaines d'une usine métallurgique.

La proximité – le fait de travailler au jour le jour avec la personne en deuil – et la qualité affective des relations avec cette dernière apparaissent comme deux éléments centraux du suivi à distance et de l'engagement des responsables du personnel. Le directeur d'une entreprise de transports constate en effet que la gestion des situations de deuil « dépend des relations, si elles sont cordiales ou non ». Ce suivi à distance est également déterminé par l'étendue du réseau de connaissances local et régional de ces responsables, poursuit le même interlocuteur: « Dans les petites entreprises, le RH connaît tous les gens et toutes les filiations. Si la personne perd son papa, je connaissais peut-être son père. »

87 Soulignons néanmoins que les personnes œuvrant dans le champ de la santé ont pu suivre une formation avec des aspects liés au deuil: le savoir serait alors dans les mains du personnel et non du RH. « Les ICUS – les cadres infirmiers – suivent une formation où on aborde ces situations délicates. C'est la responsable qui doit parler au nom de l'entreprise » rappelle la responsable du personnel d'une institution hospitalière.

L'attitude des responsables du personnel tend par conséquent à s'approcher au mieux et au plus près des besoins et des attentes des employés en deuil, pour autant bien sûr que ces besoins et attentes aient été identifiés. Basées sur les registres de l'expérience et de l'affection, les manières de se comporter semblent échapper à toute forme de rationalisation, comme le précise le chef du personnel d'une usine métallurgique: « Ces sentiments ne sont pas institutionnalisés. Il serait superflu de les institutionnaliser. » Il apparaît finalement que la gestion des situations de deuil au travail est collectivement partagée, mais portée par un ensemble de démarches personnelles faiblement coordonnées. Comme le relève le responsable d'une entreprise de transformation laitière: « On ne vit jamais la même situation. On reste à l'écoute. Bonne parole, bonne attitude? Est-ce que cela correspond à ce à quoi s'attend la personne? Là est la question! »

EXPÉRIENCE DE DEUIL ET ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Nous allons à présent mettre en avant la parole des personnes en deuil et analyser la façon dont elles décrivent les liens qu'elles entretiennent avec leurs mondes professionnels respectifs. Nous exposons les informations qui s'échangent entre les employés endeuillés et leur entreprise durant les funérailles avant d'analyser l'expérience de leur retour au travail, en mettant l'accent sur les rapports qui se tissent entre eux, leur hiérarchie et leurs collègues. Nous détaillons ensuite la façon dont ces employés commentent l'exécution de leurs tâches, définissent leur rapport au travail et ressentent un éventuel ménagement à leur égard dès leur retour en poste; nous nous arrêtons enfin sur les conditions d'expression du deuil dans le milieu professionnel et sur les prises d'initiatives.

Avant de développer ces différents éléments, rappelons que les informations constitutives de cette partie proviennent principalement d'entretiens approfondis réalisés à Sion – au Centre François-Xavier Bagnoud – entre les mois d'octobre 2007 et de septembre 2008, avec des personnes endeuillées actives professionnellement. Ces personnes ont toutes été confrontées à des décès tragiques, subits, voire cumulés; ou à des décès qui semblent inverser l'ordre des choses, en particulier la perte d'un enfant. Ces personnes ont suivi des séances individuelles et parfois familiales d'accom-

pagnement au deuil, séances lors desquelles notre recherche et notre démarche leur ont été exposées par la psychologue qui les soutenait (Tableau III)⁸⁸.

Ces personnes présentent la spécificité d'avoir sollicité un soutien psychologique. En ce sens, elles ne sont pas représentatives de la diversité des vécus de deuil au travail; leurs témoignages permettent néanmoins de bien mettre en relief les enjeux relatifs aux expériences de deuil dans les relations professionnelles. Nous avons d'ailleurs pu mesurer l'ampleur de la diversité de ces expériences par le biais des questions d'ordre plus personnel que nous avons adressées aux directeurs et responsables de ressources humaines des entreprises valaisannes, ainsi que par le nombre important de situations qui nous ont été rapportées sur un mode informel par des collègues ou connaissances. Nous avons donc construit ce chapitre en nous appuyant non seulement sur les propos issus des entretiens, mais aussi sur les expériences du deuil des cadres d'entreprises et sur nos expériences respectives en tant qu'employés.

166

TEMPS DES FUNÉRAILLES ET CONTINUITÉS PROFESSIONNELLES

Lorsqu'une personne salariée apprend le décès d'un proche, elle ne se coupe jamais complètement de son milieu professionnel durant les quelques jours de congés auxquels elle peut légalement prétendre. Des interactions, plus ou moins nombreuses, plus ou moins intenses, se produisent entre l'individu en deuil, son entourage, ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues. Aussi ténues qu'elles soient, ces interactions contribuent à définir les modes de communication et d'officialisation du deuil au sein de chaque entreprise et laissent parfois présager des difficultés qui viendront marquer les rapports de travail dès le retour en poste de la personne concernée.

⁸⁸ Au total, six entretiens d'environ deux heures chacun ont été menés avec trois femmes et trois hommes ayant sollicité un accompagnement psychologique. Sur un plan pratique, ces entretiens ont été retranscrits dans un corpus de deux cents pages. Tous les prénoms utilisés dans notre texte sont fictifs; les données géographiques ou professionnelles susceptibles de conduire à une identification des personnes en deuil ont été modifiées afin de garantir au mieux leur anonymat.

TABLEAU III
PROFIL DES PERSONNES EN DEUIL
RENCONTRÉES PAR LE BIAIS DU CFXB

Andrea est âgée de 31 ans. Originnaire d'un village de montagne, elle a réalisé l'ensemble de sa carrière professionnelle dans la même entreprise, dont son apprentissage comme employée de commerce. Travaillant à un guichet, elle est en contact fréquent avec la clientèle. Courant 2000, moins de deux années après son mariage, Andrea a accouché par voie basse de son premier enfant, mort-né peu avant le terme. Elle travaillait à 100 % avant sa grossesse, puis a diminué progressivement son taux d'activité et s'est complètement arrêtée quelques semaines avant d'accoucher. Après son congé maternité et une semaine supplémentaire prise sur ses propres congés, elle a repris son emploi à 20 %, avant de remonter à 60 %, puis à 80 % en accord avec son médecin. Elle a par ailleurs perdu son père lorsqu'elle était enfant, ce qui est ressorti à plusieurs reprises durant notre entretien.

Benoît est âgé de 47 ans. Il est né et a grandi dans une ville de la plaine, où il habite encore. Il a entrepris un apprentissage de maçon avant d'être embauché, il y a environ vingt-cinq ans, dans une usine de fabrication de produits chimiques; il a fait les 3 x 8 avant de passer aux 4 x 6. Marié jeune, il a eu deux enfants – une fille et un garçon – nés durant les années 1980. Vers le milieu des années 2000, Benoît a perdu sa fille, alors jeune adulte, dans un accident. Durant l'entretien, il a fait part des deuils qui l'ont marqué dans un intervalle de cinq années: son père, son frère, sa fille et enfin sa mère. Après la mort de sa fille, il a recommencé à travailler à 50 % durant une semaine, puis s'est arrêté complètement pendant un mois avant de reprendre à plein-temps.

Catherine est originaire et a grandi dans une petite ville du Valais central, où habite toujours sa mère. Âgée de 35 ans, elle travaille à Lausanne – où elle a suivi son nouveau compagnon – depuis la fin de l'année 2006 comme secrétaire dans une entreprise privée du secteur

médical; elle travaillait au préalable dans l'administration publique, où elle était en contact régulier avec les clients et usagers de son service. Employée de commerce de formation, elle remplit des tâches de secrétariat et de réception. Il y a quelques années, Catherine a perdu accidentellement deux membres de sa famille; début 2000, elle perd encore son père, puis un oncle. Sept mois après le décès de ce dernier, l'une de ses tantes s'est suicidée. C'est ce qui l'a poussée à solliciter le soutien du Centre François-Xavier Bagnoud. Elle travaille à 100 % et n'a pas bénéficié de congés particuliers à la suite de la mort de sa tante.

Gilles est né en 1963; originaire de la région lémanique, il habite un village de moyenne montagne. Livreur de formation, il a exercé cette fonction durant onze années; il a ensuite rejoint une usine active dans l'industrie agrochimique où il effectue un travail de maintenance depuis une vingtaine d'années. Son activité professionnelle consiste à faire de la surveillance et du contrôle sur ordinateur, de l'entretien, des analyses, du contrôle qualité. Le travail est réalisé en équipe d'une douzaine de personnes. Trois enfants, deux filles et un garçon sont issus de son mariage. Courant 2000, Gilles a perdu son fils, emporté par un accident de la circulation alors qu'il n'avait que 16 ans. Il a repris son activité professionnelle à 100 %, deux semaines après ce décès tragique.

Julia travaille depuis huit ans dans une société de services financiers, où elle s'occupe de la comptabilité d'un département spécifique, sans toutefois détenir de pouvoir décisionnel. Âgée de 30 ans, elle a effectué un CFC de commerce, puis un brevet de comptable. Quelques mois après s'être mariée et avoir emménagé dans une petite ville du Valais central, région où elle a passé son enfance et sa jeunesse, Julia perd son mari, décédé d'un arrêt cardiaque. Active à 100 %, elle a diminué son taux d'activité à 60 % à la suite du décès. Six mois après la disparition de son mari, elle a obtenu une promotion pour un poste d'encadrement, une fonction qu'elle occupait déjà dans les faits depuis quelques années. Elle travaille à un taux d'activité réduit qui varie entre 50 % et 60 % suivant les discussions qu'elle a avec son médecin.

Paul est né en 1977. Il habite le Valais central, région de laquelle il est originaire. Marié et père de trois enfants, il travaille depuis une dizaine d'années au secrétariat d'un établissement scolaire; il s'occupe d'un ensemble de tâches administratives, dont une partie lui est directement confiée par la direction. Il doit également répondre aux nombreuses sollicitations provenant des membres du corps enseignant. Quelques mois avant notre entretien, Paul a perdu son père, décédé à l'âge de 60 ans des suites d'une attaque cérébrale. Sa mère, malade d'un cancer durant plusieurs années, est décédée quelques mois plus tard, à l'âge de 59 ans. Après le décès de sa mère, survenu durant une période de vacances, Paul a prolongé d'une semaine son absence au travail avant de reprendre son activité professionnelle à 100 %.

Il faut se garder toutefois de penser que seuls des problèmes existent en lien avec les situations de deuil, situations qui restent toujours difficiles à décrypter dans le milieu professionnel⁸⁹. Nous allons dès lors décrire les façons d'apprendre et d'annoncer un décès; les modalités de communication qui s'établissent avec la structure professionnelle et les types de contacts qui se prennent dans et hors entreprise.

169

Certains employés prennent connaissance du décès d'un membre de leur famille là où s'exerce leur activité professionnelle. Catherine, une secrétaire qui a perdu trois proches durant la dernière décennie, a par exemple été informée du décès de son père – survenu en 2002 – durant

89 Le deuil n'est pas associé à une maladie; néanmoins, passablement de médecins délivrent un certificat d'incapacité de travail à leurs patients, en particulier lors de deuils «traumatiques». Le statut du deuil reste ainsi difficile à établir pour les responsables de ressources humaines qui reçoivent ces certificats. À ce propos, il est intéressant de relever que le Forum organisé annuellement à Martigny entre différents partenaires (assurances, médecine, entreprises) sur les problèmes d'absentéisme au travail a consacré son édition 2008, le 27 novembre, au certificat d'incapacité de travail. Lors d'une discussion en atelier réunissant une quinzaine de responsables de ressources humaines, la question des «maladies psychosomatiques» est ressortie avec force car, comme le relevait un participant: «Ces maladies ne sont pas claires, on a parfois l'impression de se faire mener en bateau.» Par ailleurs, signalons qu'en cas d'incapacité de travail de plus de trente jours ou en cas d'absences répétées durant une année, l'employeur peut en informer l'assurance invalidité; or, le deuil n'est pas un motif suffisant pour communiquer le cas d'un employé à l'AI, comme le précise la brochure *Troubles psychiques et travail salarié*, éditée par Pro Mente Sana (Hatam, 2009).

sa pause de midi: «L'assistante de direction m'a prise dans les bras comme une grande sœur. Et puis elle m'a dit: «il faut que tu partes.»⁹⁰ En 2006, Catherine était à nouveau au travail lorsqu'elle a été informée du décès de sa tante. Mais cette triste nouvelle, qui venait s'inscrire dans un tout autre contexte professionnel, a été accueillie bien différemment:

«Je l'ai appris 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!»

170 Catherine a terminé sa journée après avoir brièvement discuté du décès avec les deux ou trois secrétaires qui travaillaient avec elle. Ses premières réactions émotionnelles ont donc été exprimées dans sa sphère professionnelle; son statut d'endeuillée a été immédiatement connu et publicisé, mais auprès de quelques collègues seulement. Comme il s'agissait du décès d'une tante, Catherine relève que personne ne savait réellement comment se comporter sur un plan pratique: le degré de parenté – réduit ici à sa plus simple représentation biologique qui ne dit rien des liens affectifs, voire éducatifs, qui unissaient l'employée en deuil à la défunte – n'était pas perçu comme suffisamment élevé pour demander sans hésiter la permission de quitter le poste de travail.

Sur ce point, nous pouvons signaler qu'aucune entreprise n'a mentionné l'existence de directives ou de procédures permettant d'anticiper les situations de deuil qui s'apprennent sur le lieu de travail. Certains accords – souvent oraux, parfois tacites – existent néanmoins entre employeurs et

⁹⁰ Catherine est restée trois jours à la maison avec sa mère et «la famille qui pouvait être là», auprès de son père défunt; elle a envoyé des photographies du mort et de la cérémonie à sa sœur qui est installée en Amérique du Nord et ne pouvait pas être présente aux funérailles. Nous retrouvons ici des usages sociaux communément observés au sein de communautés migrantes transnationales (Jonker, 1996; Berthod, 2006a).

employés, en particulier lorsqu'un proche a été hospitalisé à la suite d'un grave accident ou bénéficie de soins palliatifs⁹¹. Le cas échéant, les cadres et les collègues immédiats sont très généralement informés de la gravité de l'état d'un proche et au courant du fait que l'employé concerné puisse être appelé à quitter soudainement son entreprise.

Les réaménagements professionnels ne débutent donc pas forcément avec l'annonce d'un décès, puisque des employés peuvent occasionnellement s'absenter, déjà bien avant la mort d'un proche. Ces absences difficilement planifiables – bien qu'elles puissent devenir régulières dans les situations de fin de vie – permettent d'anticiper le deuil et de diminuer certaines réactions ou décisions improvisées pour organiser, voire redistribuer dans l'urgence certaines tâches professionnelles. Si une telle anticipation favorise la gestion du retour au travail des employés en deuil, ces derniers peuvent, en contrepartie, ressentir une pression à rattraper le retard accumulé d'autant plus forte qu'ils ont bénéficié d'une importante souplesse organisationnelle avant le décès de leur proche. C'est du moins ce que souligne un employé actif dans un service de formation des cadres qui pouvait s'arranger comme bon lui semblait durant les quelques semaines ayant précédé le décès de sa mère malade⁹².

91 En Suisse, les proches bénéficient légalement de trois jours de congé pour la garde d'un enfant malade, de cinq jours au mieux selon les différents cantons. Or, concernant un parent ou un proche adulte en fin de vie, aucune disposition juridique n'existe. Les arrangements sont laissés au bon vouloir des entreprises; ils sont parfois réglés par des conventions. Comparativement, un congé de solidarité familiale non rémunéré a été introduit en France, en application de la loi N° 99-477 du 9 juin 1999 qui vise à garantir le droit d'accès aux soins palliatifs; le Code du travail français stipule ainsi la possibilité d'octroyer un congé d'accompagnement d'une durée maximale de trois mois. Ce congé s'applique aux situations palliatives – définies sur la base d'un certificat médical – pour un ascendant, un descendant, ou une personne vivant sous le même toit que l'employé. Ce congé peut être transformé en période d'activité à temps partiel; voir [http://www.lexinter.net/Legislation5/conge_d'accompagnement_d'une_personne_en_fin_de_vie.htm] (page consultée le 5 août 2010). Le rapport Leonetti – du nom d'un médecin député français – enregistré par l'Assemblée nationale le 28 novembre 2008, préconise en outre la mise en œuvre d'un congé d'accompagnement rémunéré de quinze jours, ce qui ouvre l'épineuse question de son financement. La presse suisse a profité de la publication de ce rapport pour mettre la question du congé d'accompagnement sur la table (cf. le site online du *Matin* du 8 décembre 2008 [<http://www.lematin.ch/actu/suisse/conge-daccompagnement-54996>] (page consultée le 5 août 2010). En Belgique et au Luxembourg, un projet de loi d'accompagnement sans solde est en consultation, pour une durée maximale de six mois.

En de plus rares occasions, les employés peuvent être temporairement absents de leur entreprise – et par conséquent éloignés du quotidien professionnel partagé par leurs collègues – au moment de faire face à un décès. En arrêt maladie complet depuis quelques semaines, Andrea, engagée par un service public, a appris que le cœur de l'enfant qu'elle portait s'était arrêté de battre lors d'une visite médicale⁹³. Face à cette douloureuse nouvelle, le projet de retour au travail, qui s'avérait lointain et heureux pour elle, s'est subitement transformé en épreuve relationnelle à surmonter avec, d'une part, ses collègues et la clientèle d'autre part : d'un impensé, le retour au travail est devenu un impensable. Peu avant sa reprise de fonction, Andrea se rappelle avoir été très angoissée :

« J'ai – si on peut dire – pété un câble. J'ai commencé à paniquer avec mon travail alors que je n'allais reprendre que dans trois semaines. Je ne sais pas comment on est venu sur la discussion, comment ça a commencé. Je lui disais [à son mari] : « Je ne peux pas retourner au service, plus jamais je recommencerai. Je démissionne, je laisse tomber, il n'en est plus question. »

172

Au drame personnel s'ajoutent les préoccupations professionnelles. Dans le cas d'Andrea, l'éloignement relationnel et social complique la circulation d'informations concernant le type de rapports que les employés en deuil entretiendront avec les employeurs dès leur retour en fonction ; cet éloignement ne vaut bien sûr pas pour tous les collègues, qui peuvent être des amis très proches venant rendre visite aux endeuillés à leur domicile pour les tenir au courant des derniers potins de l'entreprise ; cet éloignement concerne surtout les responsables de service et les employés qui n'ont pas de contacts réguliers entre eux hors travail. L'éloignement rend

92 (Note de la p. 171.) Sur les enjeux théoriques et pratiques du deuil anticipé, voir Thérèse A. Rando (éd.), 2000, *Clinical Dimensions of Anticipatory Mourning: Theory and Practice in Working with the Dying, Their Loved Ones, and their Caregivers*, N. Mattis, Champaign: Research Press.

93 Sur le deuil périnatal, voir notamment Jocelyne Métrailler Al-Sayegh (2006). Sur un plan anthropologique plus général, deux travaux méritent d'être cités concernant cette thématique : Jónína Einarsdóttir, 2004, *Tired of Weeping. Mother Love, Child Death, and Poverty in Guinea-Bissau* et Nancy Scheper-Hughes, 1992, *Death without Weeping. The Violence of Everyday Life in Brazil*.

la communication sur le deuil encore plus sinieuse et lacunaire qu'elle ne l'est généralement lorsque la mort s'apprend au travail, durant le temps libre, les jours fériés, voire les vacances, toutes ces dernières circonstances demeurant tout de même les plus courantes.

Pour se faire une idée plus précise de cette « sinuosité communicationnelle », les modalités d'annonce d'un décès sont instructives. Dans leur propos, les employés en deuil ont toujours évoqué leur souci d'informer leurs employeurs respectifs dès qu'ils apprennent un décès; hormis quelques exceptions, l'information est effectuée avant la reprise du travail. Gilles – un ouvrier actif dans l'industrie chimique faisant les 3 x 8 en équipe – estime que les choses sont allées très vite après le décès accidentel de son fils. Quelques heures à peine après le drame, vers une heure du matin, il a appelé son entreprise – active de jour comme de nuit – pour dire qu'il était malade et ne pouvait pas venir travailler le jour même. Il n'a pas voulu donner le véritable motif de son absence, préférant informer en priorité les collègues avec lesquels il collabore habituellement: « Comme il n'était pas de mon équipe, je n'ai pas voulu dire que j'ai perdu mon fils et que ce soit lui qui l'annonce à mon équipe. » Gilles a donc appelé vers 10 heures du matin:

« Je suis tombé sur le remplaçant de mon chef. Je lui ai dit: <Écoute, Hervé, j'ai perdu mon gamin, il s'est tué en moto.> Et là je sais qu'en salle de commande, en tout cas lui, il s'est effondré au bout du fil. Et je sais qu'il l'a annoncé. »

Cet exemple – et bien d'autres semblables – montre que la transmission des informations est sélective; elle s'établit en fonction d'affinités avérées préalablement au décès avec les collègues qui sont, aux yeux des endeuillés, susceptibles de recevoir et traiter adéquatement ce type de nouvelle. Dans le même temps, cette façon de différer l'information permet de préserver les collègues moins proches, qui n'auraient pas à endosser la responsabilité de l'annonce. Dès qu'ils apprennent la triste nouvelle, les employés ont donc rapidement tendance à trouver des « remparts » relationnels dans leurs contextes professionnels respectifs, remparts à l'intérieur desquels les émotions peuvent être exprimées et canalisées⁹⁴.

Suivant la même logique, certains employés endeuillés chargent un ami ou un membre de la famille de relayer l'information au sein de l'entreprise; il arrive ainsi qu'aucune communication directe entre un individu en deuil et ses collègues ne soit établie durant les funérailles. Après la mort de son mari, décédé d'un arrêt cardiaque, Julia a par exemple demandé à sa meilleure amie de contacter un collègue de bureau que celle-ci avait connu lors de sorties amicales. C'est ensuite lui qui a informé les ressources humaines, la direction et leur chef commun par SMS, une pratique désormais courante pour annoncer un décès aux autres collaborateurs, voire au cercle d'amis.

Nous pouvons retenir de ces différentes situations que les employés endeuillés se soucient, généralement sans tarder, du fait qu'un contact ait été pris avec leur milieu professionnel. Si, toutefois, ils n'ont pas établi ce contact personnellement, ils estiment que l'information circule – avant la reprise du travail – selon un principe de bouche-à-oreille et par un effet « boule de neige », voire par l'intermédiaire de la publication du faire-part dans la presse régionale. Or, il n'y a aucune certitude ni garantie que tel a bien été le cas; aucune démarche n'est entreprise par les employés en deuil pour s'en assurer, au risque d'engendrer des frustrations.

174

Benoît a vécu cela lors du décès de sa mère, survenu une année après celui de sa fille. Il n'a pas pris les trois jours de congé auxquels il avait droit, puisqu'il était en vacances; il estime n'avoir pas eu besoin d'annoncer son absence au travail. Le lendemain de l'enterrement, il a néanmoins été voir son contremaître pour demander une prolongation de son congé: « Il me fait: « Pourquoi tu veux prendre congé? » Je lui ai dit: « Écoute, moi je viens de perdre ma maman, j'ai eu l'enterrement hier. » « Ah bon? » [...] Il n'était pas au courant. Alors là, j'en ai eu gros sur la patate. » Or, Benoît n'avait averti ni ses supérieurs ni ses collègues que sa mère était décédée: « Mais – poursuit-il – il y a le journal et je sais très bien que

94 (Note de la p. 173.) Éliane Dalgas (2002) a montré que, parfois, lors d'un décès à l'hôpital, la première personne du personnel à être au courant et qui se confronte à la famille est la réceptionniste (un code spécifique s'inscrit à son ordinateur); face au visiteur, cette dernière doit feindre ne pas être au courant et appeler rapidement le service concerné de la venue d'un proche. Plus généralement, sur l'annonce d'un diagnostic grave ou de la mort, voir l'ouvrage *Entre malheur et espoir. Annoncer la maladie, le handicap, la mort*, dirigé par Marie-Jo Thiel (2006).

certains, mon chef d'équipe, il était à l'enterrement. Donc il savait!» Cet endeuillé reproche par conséquent le manque de communication interne à l'entreprise qui – implicitement – devrait aller de soi⁹⁵.

De fait, les personnes en deuil semblent se contenter la plupart du temps de supposer que les « autres » ont été mis au courant de leur situation de deuil. Andrea, qui devait accoucher de son enfant mort-né un samedi matin, a envoyé des SMS à quelques collègues qui, pour certains, étaient au travail. Elle pense que l'information a été rapidement diffusée, comme le laisse entendre l'extrait suivant qui illustre également l'effet « rempart » évoqué précédemment :

« Et comme cela s'était mal passé avec mon chef direct [durant les premiers mois de grossesse], je ne voulais vraiment pas lui parler. J'ai appelé ma supérieure, celle qui est plus haut. Je téléphone au numéro central du service parce que sur le moment, je ne savais pas du tout son numéro direct, et puis je tombe sur une autre de mes collègues. Et tout de suite, quand j'ai dit: « C'est Andrea », j'ai senti au son de sa voix qu'elle savait. Bon, elle m'a présenté ses condoléances et elle m'a dit: « Oui, je te passe Josiane », ma supérieure. »

175

Or, cette supérieure n'avait pas été informée de la perte de son bébé. L'ignorance de ce fait a non seulement surpris Andrea qui ne s'attendait pas à devoir expliquer le motif de son appel à cet instant, mais également mis dans l'embarras son interlocutrice qui avait anticipé l'annonce d'une bonne nouvelle. Force est donc de constater que l'effet « boule de neige » attendu – fonctionnel bien souvent – comporte passablement d'incertitudes, cela d'autant plus que la hiérarchie directe n'est pas toujours respectée dans la circulation de l'information.

⁹⁵ Douglas Maynard (2003) a publié un ouvrage sur la communication – en particulier sur l'annonce – de « bonnes » et de « mauvaises » nouvelles dans les conversations ordinaires. Il montre l'existence d'une propension à retarder, cacher ou encore déléguer l'annonce des « mauvaises » nouvelles et décrit les formes d'asymétrie de divulgation entre ces dernières et les « bonnes » nouvelles. Si des stratégies d'évitement existent dans la façon de communiquer à propos d'un deuil en entreprise, il y a toujours un « risque » que l'information circule sans pouvoir en contrôler la diffusion.

Les employés ne cherchent pas nécessairement à vérifier que leur statut d'endeuillé est bel et bien connu au sein de leur entreprise, ce qui laisse supposer que les diverses formes d'interactions non verbales suffisent à témoigner de la continuité entre les sphères privée et professionnelle: visites de collègues lors de la veillée funèbre; présence d'une délégation ou d'une représentation du personnel lors des funérailles; publication d'un faire-part de l'entreprise dans la presse pour soutenir le collaborateur ou la collaboratrice en deuil; dons d'argent; gerbes de fleurs; envois de cartes de condoléances signées collectivement par les autres collègues. Ces interactions laissent aisément penser que la communication relative à un décès ne pose pas de difficulté particulière; qu'elle va de soi; qu'elle touche l'entreprise dans sa globalité.

176 Les employés endeuillés se montrent dès lors beaucoup plus sensibles à la présence d'une délégation de la hiérarchie aux funérailles; au fait que des groupes de collègues se soient organisés pour y assister; aux témoignages et autres marques d'attention personnalisées. Julia affirme avoir été attentive aux mots qui ont été choisis par ses collègues pour la publication d'un faire-part dans la presse: « Je crois qu'ils ont mis <notre très fidèle et estimée collaboratrice> et ça, j'ai trouvé touchant. » Elle dit également avoir été marquée par le nombre de personnes qui se sont déplacées à l'enterrement de son mari, tout comme Paul qui se souvient des funérailles de son père: « Le soir des visites, ça a duré une heure où c'était quasiment non-stop, les gens défilaient [...]. Une bonne partie du village est passé », dont une vingtaine de collègues. Paul fait par ailleurs remarquer qu'il n'y a eu aucun contact direct entre lui et ces derniers, les expressions de sympathie mises à part; les interactions avec son monde professionnel relevaient essentiellement du « visuel » entre le décès et l'enterrement.

Les contacts directs interviennent ultérieurement. Des collègues, qui sont aussi des amis, passent le soir chez les employés en deuil et logent certaines nuits chez eux afin de leur apporter soutien et réconfort. Pour leur part, certains supérieurs hiérarchiques proposent de se déplacer dans un café – plus rarement à leur domicile – pour leur éviter de se rendre dans leur entreprise avant leur retour officiel et parler d'éventuels aménagements au travail. Si cette dernière démarche est généralement appréciée par les endeuillés – du moins par ceux qui sont confrontés à un décès

tragique et subit – nous avons constaté qu'ils ont tout de même souhaité y revenir auparavant, de manière informelle, tel que le souligne Julia :

« En fait, ce qui s'est présenté, c'est que le vendredi avant mon retour au travail, il y avait l'apéritif de départ d'un collègue. J'ai profité de cette occasion pour aller montrer le bout de mon museau, pour montrer que j'existais encore, que j'étais là et que je tenais debout. Juste aussi que je n'aie pas peur de mes collègues, du retour au travail. Il n'y avait pas tout le monde, mais il y avait déjà pas mal de personnes. Et pour qu'eux n'aient pas peur de moi non plus. »

Il en a été de même pour Andrea :

« Et puis je suis retournée la première fois avec mon mari, peut-être deux semaines avant que je reprenne parce que je voulais retourner pour voir comment je me sentais [...]. J'y ai été juste avec mon mari [qui est également employé par la même institution]. Je lui ai demandé de venir avec moi pour déjà juste remettre les pieds dans le service, pour voir si j'en étais capable et puis pour voir déjà les 2-3 collègues qui étaient là, voir comment je me sentais dans ce service. »

177

De son côté, Paul est également revenu sur son lieu de travail peu après l'enterrement de son père. Il se rappelle y avoir passé deux après-midi pour régler des choses en suspens : « J'y suis allé presque incognito ». Il a néanmoins appelé son directeur pour l'avertir de sa venue : « On s'est vus un peu en cachette. Je n'avais pas vraiment l'envie de voir des personnes à ce moment-là. En général, quand je suis au travail, je suis assailli de personnes en temps normal; et là, si j'y suis allé, c'était vraiment par pure conscience professionnelle. » C'est pour ce même motif qu'un autre endeuillé, enseignant dans une école professionnelle, est retourné travailler entre le décès de sa mère et l'enterrement; dans ce dernier cas – contrairement aux trois précédents – un tel retour n'apparaissait pas comme problématique sur un plan relationnel aux yeux de cet employé en deuil, celui-ci estimant que le décès de sa mère, déjà âgée,

était « naturel ».

Globalement, ces différents éléments montrent qu'un lien – même ténu – existe toujours entre les registres professionnel et personnel lorsque les employés s'absentent de leur poste de travail pour cause de décès. La reprise « officielle » n'est qu'un moment particulier – certes important – dans le déploiement d'un faisceau de relations professionnelles explicitement imprégnées d'un ensemble de composantes personnelles, privées et intimes.

REPRISE DU TRAVAIL

178

Les responsables des ressources humaines et les directeurs d'entreprise rencontrés durant notre étude, dans leur grande majorité, n'entreprennent rien de systématique lors de la reprise « officielle » du travail de leurs employés endeuillés. Certaines discussions informelles se tiennent au gré des rencontres en différents endroits de l'entreprise, prolongeant parfois des échanges survenus durant la période des funérailles et les quelques jours qui les ont suivies. Ces discussions relatives à la perte d'un proche restent sommaires, ce que résume Benoît de façon quelque peu lapidaire : « Le contremaître est venu vers moi, on a blagué trente secondes, une minute et c'est tout. » Ces mêmes responsables affirment néanmoins « suivre à distance » les endeuillés : ils demandent aux cadres et aux proches collègues d'être attentifs aux éventuelles difficultés professionnelles ou relationnelles pouvant survenir dans ces situations. Ils se montrent donc – même sommairement ou indirectement – soucieux de leur situation.

Comment les employés endeuillés perçoivent-ils ce genre de suivi ? Comment le vivent-ils ? Et comment apprécient-ils les modalités de communication, parfois laconiques, souvent brèves, qu'ils observent dès leur reprise du travail ? Avant de répondre à ces interrogations, il convient de préciser que cette reprise est – à l'instar des funérailles – rarement immédiate et linéaire. En effet, il arrive régulièrement que les employés endeuillés s'absentent de leur entreprise durant une demi-journée sans en avertir leurs supérieurs ; qu'ils s'arrangent avec leurs employeurs pour compenser leurs éventuelles heures supplémentaires dans les semaines qui suivent le décès ; qu'ils s'organisent avec leurs collègues pour prendre

quelques jours de congé; qu'ils partent en arrêt maladie partiel ou complet, non sans avoir parfois repris une activité à 100 % durant quelques jours, voire quelques semaines, avant de diminuer temporairement leur taux.

Concernant les deuils des personnes que nous avons interviewées, l'instant du retour « officiel » a toujours été craint et décrit comme difficile à vivre. Julia avait espéré reprendre complètement ses activités professionnelles après le décès de son mari: « J'ai essayé à 100 % la semaine suivante [Julia venait de prendre une semaine de vacances quand le décès est survenu], ce qui a été un fiasco. J'ai été voir mon médecin et, depuis, je suis restée à 50 %. » Julia dit ne pas avoir eu « la force physique et psychologique de travailler. » Même après cinq mois, elle peine encore à faire des journées entières. Pour sa part, Catherine estime que son retour au travail « s'est très mal passé [...]. Je n'aurais pas dû [recommencer], je crois que j'aurais dû me faire arrêter un mois. »

Il est à remarquer que les employés en deuil – pour autant qu'ils ne soient pas eux-mêmes actifs dans les services de santé et de soin⁹⁶ – n'associent pas les difficultés du retour à leurs activités professionnelles. Dans un premier temps du moins, ils n'en remettent pas en question ni la nature ni la pénibilité; ils ne se plaignent pas non plus des impératifs inhérents à leur exécution. Sur ce point, les notions de conscience professionnelle et de sens du devoir reviennent souvent dans leurs propos pour expliquer la volonté de reprendre rapidement le travail, au même taux d'activité si possible; la rapidité du retour – celui qui intervient juste après les quelques jours de congé accordés pour le décès d'un

⁹⁶ Notamment les endeuillés – avant tout des femmes – qui travaillent avec des personnes âgées dans des établissements médico-sociaux ou dans les services de soins palliatifs. Dans la littérature, les auteurs (Thiel, 2006; Lamers, 2002; Corr and Corr, 1983; Eaton, 1976) s'intéressent généralement au deuil que le personnel soignant vit à la suite du décès d'un patient ou d'une patiente; il est plus rare d'investiguer la place du deuil dans le travail quotidien d'un membre du personnel soignant ayant perdu l'un de ses proches. Parmi les situations dont nous avons eu connaissance lors de notre recherche, il est apparu que les individus concernés cherchent à reporter la reprise de leur travail ou à la réorienter, dans la mesure du possible, vers des secteurs où le rapport aux morts est moins direct. Concernant le milieu des pompes funèbres, Judith Wolf (2006) et Julien Bernard (2008) se sont chacun de leur côté intéressés aux émotions de ces employés qui côtoient quotidiennement des cadavres et des familles en deuil; aucun des deux ne fait cependant mention du deuil personnel des employés de pompes funèbres dans l'exécution de leur activité professionnelle.

proche – peut d'ailleurs interpellé certains collègues, tel que l'a ressenti Gilles à travers quelques regards et échanges verbaux. En outre, le fait de sortir de l'environnement familial et domestique est avancé comme un motif qui légitime une reprise « officielle » pleine et rapide.

En somme, pour nos interlocuteurs et interlocutrices, le principal obstacle du retour au travail est d'ordre relationnel. L'ambiance générale et les premiers contacts établis avec les collègues indiquent tout d'abord que les modalités d'expression autour du deuil resteront floues, qu'une forme de contrôle mutuel de ce qu'il est possible de dire ou non organisera l'arrière-fond relationnel entre les collègues en présence. Gilles se souvient de l'embarras qu'il avait perçu à ce moment, qui reste émotionnellement chargé :

« C'est bizarre comme situation. Je n'arrive pas trop à mettre de mots là-dessus. Les gars, même s'ils avaient reçu des cartes, ils vous présentent bien sûr leur sympathie. Et puis, je ne sais pas pourquoi c'est comme ça, c'est prenant ; c'est pas mal chargé d'émotions. »

180

L'attitude des supérieurs hiérarchiques fournit aussi des indications sur les attentes professionnelles se dessinant autour des employés en deuil. Julia regrette à ce propos le manque d'anticipation de son supérieur pour gérer sa situation personnelle sur le moyen et le long terme. À ses yeux, et contrairement à ce qui ressort de nos entretiens avec les responsables de ressources humaines, son supérieur ne se serait attendu à aucun changement dans le rendement de sa collègue :

« Après, le problème qu'il y a eu, c'est que mon responsable, ça je l'ai compris que plus tard, au lieu de tenter de prendre des mesures immédiates, eh bien, il a compté sur mon retour au travail le plus rapide possible, et puis ça a été beaucoup plus compliqué que ce que cela aurait pu être si cela avait été mieux organisé. [...] Cela aurait été à lui – en ayant une vision plus globale – de dire : « On prend quelqu'un, un stagiaire même s'il le faut, mais on essaie de faire quelque chose. »

Ce manque de discussions sur les attentes des uns et des autres au moment de reprendre le travail n'est de loin pas un cas de figure unique; les personnes en deuil ont souligné l'absence de communication sur une éventuelle réorganisation de leur activité professionnelle ou sur une probable baisse de rendement avant qu'un problème concret ne fasse surface, au risque d'attiser incompréhensions et reproches. Pour elles, ce type de discussion viserait moins à prévenir une incapacité à accomplir une tâche – ce qui, dans les faits, peut évidemment se produire comme nous le décrirons plus bas – qu'à adapter proportionnellement cette tâche à leur emploi du temps, surtout si ce dernier a été momentanément allégé ou adapté.

Les employés en deuil estiment en effet que leur travail, avant la perte de leur proche, était toujours effectué correctement et dans les délais fixés; que leur engagement était élevé, voire supérieur aux exigences définies dans leur cahier des charges. En ce sens, il leur paraît normal – et plus particulièrement dans ces circonstances – de recourir à une ressource supplémentaire ou d'étendre certains délais pour l'accomplissement d'une tâche; cela devrait s'inscrire dans la logique des choses et ne devrait même pas être associé au deuil. Or, les supérieurs n'adopteraient pas la même logique pour interpréter la modification de certains paramètres professionnels, notamment une baisse de rendement.

181

L'absence de planification – qui concorde avec les réticences des employeurs à rationaliser les contours professionnels des employés endeuillés – est surtout reprochée lorsqu'elle est pensée dans une perspective à long terme. Durant les jours qui suivent la reprise du travail, cette même absence permet, en effet, d'appliquer une politique des « petites heures » souvent reconnue et appréciée par les endeuillés. Le chef direct d'Andrea, très dur avec elle avant la perte de son bébé, s'est montré par la suite très souple: « Si vous voulez venir au travail pour essayer une demi-heure, une heure, déjà rien que pour vous, pour voir, c'est volontiers, il n'y a pas de problème. »

Cette souplesse – qui atteste du pouvoir discrétionnaire dont les supérieurs bénéficient toujours au sein d'une entreprise – se traduit encore dans l'octroi des congés et l'acceptation sans discussion des motifs qui accompagnent la demande. Ce fut le cas d'Andrea qui a prolongé son congé maternité directement par des vacances, partiellement prises sur son temps à l'assurance:

« Quand j'ai dit à mon chef que j'aurais voulu partir une semaine et puis que je savais que quand on était à l'assurance, normalement, on n'était pas censé partir, il m'a dit: < Si vous avez une jambe cassée, c'est vrai que la raison n'est pas très valable de partir en vacances, mais vous je pense que par rapport à ce qui vous est arrivé, psychiquement, ça vous fera du bien. > Donc il m'a dit qu'il n'y aurait aucun problème. Bon, j'ai quand même demandé confirmation auprès de ma supérieure, pour être sûre. Elle m'a dit: < Non non, t'as tout à fait raison. Si tu peux partir une semaine, te changer les idées, il n'y a aucun souci. > »

Andrea dit avoir également apprécié certains aménagements d'horaires qui lui étaient favorables, vu le faible taux d'activité qui était le sien au moment de reprendre son travail au sein du service: « Je suis très étonnée parce que mes collègues qui ont des enfants, qui travaillent un jour par semaine, et qui aimeraient un jour fixe, eh bien c'est impossible. [...] C'est vrai que là, les premiers temps, ils [ses chefs] ont été très flexibles. »

182

Il est à noter que cette souplesse organisationnelle ne se traduit pas toujours par des congés. À diverses reprises, le décès d'un proche est survenu durant les vacances d'un membre du personnel; le responsable peut dès lors proposer à ce dernier d'annuler ses vacances et de reprendre son activité professionnelle, comme le relève encore Andrea: « Mon mari avait plein d'heures supplémentaires. Il avait des vacances, il avait cumulé. Alors après son chef lui a dit: < Pas de problème, je te trouve du travail si tu ne veux pas tes congés >. » Julia affirme avoir également ressenti de la souplesse à son égard:

« J'ai essayé de reprendre à 60% en faisant des journées complètes. Un matin j'ai téléphoné en disant: < Je n'arrive pas, je n'ai pas dormi de la nuit, je ne peux pas. > On ne me dit absolument rien! Normalement, on est censé prévenir à l'avance, et s'organiser. Si on dit qu'on va aller lundi, mardi, mercredi, on doit s'y tenir. Mais je peux tout à fait téléphoner et dire: < Aujourd'hui, je ne viendrai pas >. Il n'y a pas de remontrance; il n'y a pas de remarque. Et si un matin je ne vais pas et que je vais l'après-midi, on va m'accueillir avec un sourire et me dire bonjour. »⁹⁷

Comme le souligne enfin Paul, cette souplesse est rarement négociée avec les supérieurs directs; elle résulte d'un rapport de confiance: «Moi, je ne me suis même pas posé la question quand j'allais reprendre le travail; et pour lui [son directeur], c'était vraiment: «Prends ton temps, tu reviens quand ça ira mieux.» Julia abonde dans ce sens concernant l'exécution des tâches: «Si vous ne pouvez pas respecter les délais, il faut le dire.» Une ambiguïté persiste cependant à l'égard de cette politique des «petites heures», car l'invitation faite par les supérieurs aux endeuillés qui consiste à les informer en cas de difficulté peut s'apparenter, chez Julia du moins, à un vide organisationnel: «Il n'y a rien qui a été organisé, c'était à moi de donner des pistes, de dire: bon ben moi je n'arrive plus à prendre ça, je n'arrive plus à le faire, ça j'arrête.» Cette personne constate que c'est à elle de faire le premier pas, ce qui n'est pas toujours bien compris ni souhaité par les personnes en deuil.

Cela s'explique par le fait que ces dernières nourrissent une attente claire et précise sur le rôle que devraient endosser leurs supérieurs hiérarchiques quant à l'observation des règles, procédures et autres démarches administratives les concernant. Sur ces aspects, le moindre laxisme et la moindre inadvertance sont en effet fustigés. Andrea dénonce le comportement de son supérieur direct qui n'aurait même pas pris la peine de lire l'entier du certificat médical pour organiser son retour dans les meilleures conditions possibles! Dans la même optique, il semble tout à fait inadéquat de promettre de faire quelque chose en lien avec des funérailles ou une situation de deuil sans s'y tenir, surtout si ces promesses sont tout bonnement conformes aux directives ou aux usages en vigueur dans une entreprise. C'est ce que rappelle Benoît à propos du décès de sa mère:

«Même s'il n'y a personne qui peut venir à l'enterrement – ça peut arriver – en principe l'entreprise fait une gerbe. Et là il n'y

97 (Note de la p. 182.) Nous pouvons établir ici certains parallèles avec les équipes soignantes de services oncologiques qui accèdent à des demandes personnalisées de leurs patients considérés comme étant en fin de vie, alors que ces mêmes demandes sont refusées aux autres patients du service, comme l'a montré Valérie Champier (2001). Avec les situations de deuil, nous retrouvons au sein des entreprises cette attitude compassionnelle parfois observée dans les systèmes de santé.

a rien eu parce que soi-disant ils n'étaient pas au courant, personne ne savait. Enfin personne, ce n'est pas vrai, parce que certains le savaient.»

En d'autres termes, les endeuillés insistent sur le respect des règles, ce qui est étroitement associé à leurs droits, souvent méconnus d'ailleurs. Ils considèrent qu'il est du ressort de leurs employeurs de s'acquitter adéquatement des aspects administratifs relatifs à la situation de deuil ainsi que des éventuels aménagements organisationnels temporaires à effectuer, compte tenu de la fragilité psychologique des endeuillés et, tout simplement, de leur statut d'employés. Lorsque son oncle est décédé, Catherine estime pour sa part qu'il n'y a pas eu de contrecoup au niveau professionnel; elle regrette cependant de ne pas avoir officiellement demandé son jour de congé. Elle aimait beaucoup cet oncle, qui était malade. Mais Catherine n'a rien dit au travail: « Je me le reproche. Parce que ça amènerait peut-être un peu de réconfort. Et puis on a le droit à un jour de congé, et c'était Noël »; or, Catherine affirme « ne pas savoir demander ces choses-là ».

184

De son côté, Andrea n'était pas sûre de pouvoir bénéficier de l'entier de son congé maternité à la suite de la naissance de son enfant mort-né. Dans un premier temps, de fausses informations lui avaient été communiquées par son employeur, informations selon lesquelles elle ne pouvait obtenir que la moitié de ce congé. Pour en avoir le cœur net, certains collègues lui ont suggéré d'écrire une lettre à son syndicat pour s'assurer de son bon droit. Elle affirme avoir réalisé cette démarche « tout gentiment », pour ne pas faire d'inutiles remous: « Je ne veux pas aller contre mon service, je ne veux pas avoir d'embêtements et tout. » Elle a finalement eu gain de cause, puisque le congé maternité est, d'un point de vue légal, entièrement dû dans sa situation.

Ces errements juridiques laissent aux personnes en deuil l'étrange sentiment de devoir se débrouiller seules; ils sont clairement perçus comme un manque de soutien. En outre, la méconnaissance des supérieurs à l'égard de ce qui doit être exigé ou non des employés endeuillés conduit à des maladresses de communication qui heurtent considérablement; un responsable a, par exemple, demandé un certificat de décès à Andrea alors que celui-ci n'est pas officiellement délivré en l'occurrence. Cette

situation est d'autant plus embarrassante que le supérieur contacté s'était engagé à prendre sur lui la responsabilité de suivre la procédure pour libérer Andrea du poids des démarches administratives. Les endeuillés attendent par conséquent de leurs supérieurs qu'ils soient parfaitement renseignés sur ces questions et qu'ils évitent les faux pas en matière de procédure et de droits.

DIVULGATION ET RECONNAISSANCE DU STATUT D'ENDEUILLÉ

L'officialisation de la situation de deuil et la reconnaissance du statut d'endeuillé au sein des entreprises se construisent de manière laconique et partielle; parfois, ces deux aspects sont inexistantes. Selon le degré de parenté qui liait tel membre du personnel au défunt, il arrive qu'aucun collègue ne soit informé de la mort d'un proche dans une structure donnée, quand bien même un ou plusieurs jours de congés auraient été accordés à la personne concernée si cette dernière avait officialisé son statut.

185

Pour mieux comprendre les enjeux liés à la divulgation et à la reconnaissance du deuil au travail, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante: les individus laissent à penser que la communication autour de leur situation repose sur un *principe métonymique*. Comme nous l'avons décrit précédemment, ils se soucient en effet d'informer – au minimum, directement ou indirectement – l'un des employés de l'entreprise, qui n'est pas nécessairement un cadre supérieur, ni un membre de la direction. Ils supposent ensuite que les responsables en sont informés et que l'ensemble de la structure est potentiellement au courant de leur statut, cela d'autant plus que le décès a fait l'objet d'un faire-part dans la presse et que certains collègues ont assisté aux funérailles ou signé une carte de condoléances.

Or, divulguer ce type d'information ne va jamais de soi, car toute communication en matière de deuil – hormis les oublis purs et simples dont nous avons eu quelques témoignages – ne devrait pas se faire sans l'aval des employés concernés. Après avoir appris que des plaintes de certains collègues avaient été formulées parce qu'aucune annonce officielle n'avait été faite, Andrea relève bien ce point:

« C'est peut-être un mois après, ou trois semaines après, quand elle [sa cheffe] est venue me voir à la maison qu'elle m'a dit avoir eu des remarques de mes collègues parce qu'officiellement, celles-ci n'avaient pas été mises au courant. Alors elle m'a dit: «Écoute, je m'excuse vraiment devant toi, parce que c'est vrai, je ne me voyais pas sortir de mon bureau et dire: hé ho tout le monde, arrêtez-vous, j'ai une mauvaise nouvelle à vous annoncer!» Et puis, comme je ne lui avais pas dit de dire, elle ne savait pas s'il fallait dire ou pas. »

186 Autrement dit, si aucune consigne n'a été donnée par les endeuillés, l'information circulera de manière laconique. Ceux-ci estiment d'ailleurs qu'il leur appartient d'en parler ou non avec les autres. Cette position semble se justifier par le fait que certaines personnes – qui se rendent bien compte de la retenue de leurs responsables – ne souhaitent tout simplement pas officialiser leur statut d'endeuillé dans leur structure professionnelle. Catherine, qui regrettait de ne pas avoir osé demander un jour de congé pour le décès de son oncle et affirmait méconnaître une partie de ses droits, craignait en parallèle de trop s'exposer au travail en affichant son deuil et sa souffrance. Elle déclare avoir redouté les éventuelles réactions négatives à son encontre de la part de collègues qui – pense-t-elle – n'auraient plus osé lui confier certaines tâches et auraient contribué à produire une forme d'isolement professionnel.

De plus, il convient de faire remarquer que les individus en deuil se refusent à divulguer spontanément leur statut: l'information qui circule est socialement contrôlée, en fonction des circonstances et des personnes en présence. En arrivant sur une nouvelle place de travail, il n'est pas toujours facile de parler de ses deuils antérieurs, qui ont pu compliquer les rapports de travail lors d'un emploi précédent. Catherine le confirme après avoir changé d'activité: « Je n'ai pas forcément relevé le fait du travail que ça n'a pas été, parce que je n'ai pas envie que cela me porte préjudice, mais j'ai un peu plus parlé des deuils. » Une collègue lui a une fois demandé si elle avait des frères et sœurs et Catherine a répondu ouvertement, si bien que diverses personnes connaissent désormais sa situation, car elles étaient là au moment où la question a été posée. Cela permet d'anticiper certaines remarques ou difficultés: « C'est plus pour

anticiper cette pudeur en disant « trop de pudeur, ça peut te porter préjudice ». Autant qu'ils [les collègues] sachent si jamais il y a quelque chose de trop douloureux qui revient, qu'ils sachent qu'il y a déjà un background et puis qu'ils m'accordent la tolérance. » C'est justement ce dont elle estime avoir manqué lors de son emploi précédent. L'intolérance se traduirait surtout dans l'impression d'essuyer de continuelles accusations d'incompétence.

Les modes de transmission de l'information en interne ont par conséquent une grande importance, tel que nous l'avons d'ailleurs relevé avec le sentiment de proximité que les responsables du personnel pensent entretenir avec les employés. Gilles relate une forme indirecte de transmission de l'information :

« Nous avons eu des nouveaux qui sont arrivés et puis on est venu une fois à parler de deuil; à un moment donné, je suis parti de la salle de commande. Comme c'étaient des nouveaux, je soupçonne qu'ils n'étaient certainement pas au courant. Je soupçonne des collègues d'avoir dit: « Fais attention à ce que tu dis, parce que... ».

187

Si Gilles semble s'accommoder du soupçon – et contribue à l'entretenir – autour de son statut, il reste parfois directement impliqué dans des séquences discursives qui nécessitent un cadrage rapide de la situation pour ne pas laisser un collègue s'aventurer trop loin avec certains propos sensibles : « On parlait de je ne sais plus quoi et là, on est venu là-dessus et j'ai dit : « Écoute, j'ai perdu mon fils ». C'est toujours un peu... ça met mal les gens. » Gilles relève par ailleurs ne pas savoir si ses collègues discutent entre eux de son deuil. Le cas échéant, il souhaiterait que ses collègues lui en parlent ouvertement, mais affirme craindre d'être déçu de savoir ce qui pourrait se dire entre eux.

Le même type de soupçon se retrouve chez Benoît qui avait pris congé le jour de la commémoration du décès de sa fille. Celui-ci suppose que ses collègues connaissaient le motif de son absence bien qu'il ne leur eût rien dit. Il pense que ses collègues – du moins quelques-uns – ont vu la notice dans le journal. Certains indices viennent confirmer le soupçon selon lequel le statut d'endeuillé est connu; qu'il est en toile de fond des relations professionnelles, comme le révèle encore cette anecdote racontée

par Benoît à propos de son nouveau chef, avec qui il dit n'avoir jamais parlé du deuil de sa fille avant cet échange :

« On avait été boire un verre en ville [avec son nouveau chef, jeune de 26 ans], et puis je lui ai dit de venir avec moi en voiture; et dans la voiture, j'ai une petite photo. Et puis je lui ai dit: « Ça, c'est ma fille », et il m'a répondu: « Ouais, je la connaissais ». Mais c'est tout, ça s'est arrêté là. »

188

Dans ce jeu implicite d'interconnaissances, ou d'interreconnaissances, un élément qui détermine les stratégies de divulgation du statut d'endeuillé tient dans la distinction volontiers opérée par les personnes touchées par la perte d'un proche entre le rôle des supérieurs hiérarchiques et celui de leurs collègues, en particulier celui des proches collègues. À suivre les propos des personnes endeuillées, il apparaît que les premiers doivent assumer leur rôle de décideurs; ils sont supposés être clairement informés des situations et des procédures à suivre, tandis que les seconds sont perçus comme étant dans une démarche beaucoup plus spontanée et compréhensive du deuil. Pour Gilles, il y a tout d'abord son équipe, son espace, son lieu de travail très concret; l'information devrait y circuler « naturellement ». Il y a ensuite la direction et les ressources humaines qui restent pour lui des entités abstraites. Gilles attend donc de ces dernières qu'elles le contactent et qu'elles fassent le premier pas, même si – de son côté – il affirme ne pas éprouver le besoin d'en parler avec sa direction. Il estime important, par contre, que cette dernière se manifeste: ce serait à elle de faire le premier pas.

Benoît établit une distinction similaire entre le « personnel des bureaux » – la direction, les ressources humaines et les contremaîtres – et le « personnel de proximité », à savoir les collègues proches et les chefs d'équipe. Les soutiens accordés aux employés en deuil diffèrent en fonction de ces catégories de personnes, surtout dans les grandes entreprises dotées d'un département de ressources humaines. Concernant le « personnel des bureaux », un certain nombre d'actions semblent devoir aller de soi. Elles sont interprétées sur le registre de la norme et de l'obligation sociale: rédiger une carte de condoléances; offrir une gerbe de fleurs ou faire un don; publier un faire-part; consulter la presse régionale pour

être informé des décès. Inversement, les marques d'attention exprimées par « le personnel de proximité » sont assimilées à des initiatives personnelles et commentées sur le registre de l'affectivité. Benoît parle en ces termes du faire-part publié « spontanément » par ses collègues dans la presse: « Ça m'a vraiment touché. » Il relève par ailleurs l'importance de la dimension familiale des équipes de travail qui recèle cette même composante affective:

« Je ne me voyais pas prendre des vacances. Les collègues, ce sont des gens qu'on côtoie souvent. Je pense qu'en ces moments, on a envie de se retrouver en famille. Et bien en quelque sorte, c'était aussi ma famille, d'être avec des gens qu'on connaît, qui sont proches de vous. »

En d'autres termes, avec les collègues proches – qui peuvent être des supérieurs hiérarchiques, en particulier dans les entreprises de moins de cinquante employés – l'obligation sociale tend à être minimisée dans leurs discours. Ceci laisse à penser que la divulgation du statut d'endeuillé se réalise surtout au sein d'un groupe de collègues identifiés par un sentiment de proximité relationnelle, qui dépasse bien souvent les contours assignés de leurs rôles professionnels respectifs. Tandis que l'officialisation du statut d'endeuillé obéit à des logiques conventionnées, respectées ou non par les supérieurs et cadres hiérarchiques, la divulgation de ce même statut dépend fortement des affinités entre collègues. Or, ces deux processus ne coïncident pas toujours, le premier étant perçu comme devant être régulé, contrairement au second.

189

La notion de famille évoquée précédemment reflète bien cette dimension affective – et implicitement moins normative – de la divulgation du statut d'endeuillé; il en est de même avec celle d'amitié, qui met encore au jour toute l'artificialité de la séparation des registres professionnel et privé lorsqu'il s'agit de converser sur la mort d'un proche. Julia, active depuis huit ans dans la même compagnie, rappelle l'importance de ces amitiés qui se nourrissent au travail pour vivre le deuil en contexte professionnel:

« C'est clair qu'en ayant fait le brevet de comptable avec elle [une

collègue], on est comme les doigts de la main. Et j'ai des amis avec qui je suis très proche qui sont au sein de l'entreprise. Donc ça crée une espèce de tampon, où je vais me retourner dans le monde du travail sans trop de difficultés parce que je sais qu'au deuxième ou au troisième étage, j'ai des points de chute si vraiment ça ne va pas. Et c'est une chance, parce que je vois mon autre collègue [aussi en deuil], ce n'est pas du tout comme ça. Elle, elle n'a pas d'amis dans l'entreprise; c'est vraiment un environnement froid pour elle, dans lequel elle s'est mise dedans à tête baissée. Et je ne sais pas ses motivations, mais elle bosse comme une folle, et elle travaille de manière acharnée; elle s'est jetée là-dedans. Mais, par contre, elle est très seule.»

190 Ces amitiés découlent bien souvent du nombre d'années passées au sein d'une même structure. L'expérience acquise au fil de ces années, au-delà du fait qu'elle permet bien souvent de nouer des relations privilégiées entre certains collègues, contribue à mettre l'individu en deuil dans une position centrale; avec l'ancienneté, ce dernier détient une bonne partie de la mémoire de l'entreprise. Andrea estime ainsi avoir été une sorte de « pivot » au sein de son service avant son deuil: « On est quatre à savoir tout; en fait, j'étais une des bases du guichet; c'était toujours vers nous quatre qu'on venait quand il y avait un problème. » Après la perte de son bébé toutefois, Andrea s'est retrouvée dans le rôle inverse, puisqu'elle devait, à son tour, poser des questions pour s'assurer que son travail soit exécuté correctement.

Ce renversement de la position occupée avant le décès d'un proche dans le milieu professionnel se double fréquemment de la douloureuse impression d'être observée: Andrea utilise l'expression stigmatisante de « phénomène de foire » pour qualifier la perception des autres à son égard dès son retour en poste. À ce propos, elle affirme avoir longtemps espéré que ses collègues se comportent « normalement » et « naturellement », ce qui dénote une forme d'ambivalence persistante entre la nécessité de reconnaître le statut d'endeuillé en l'officialisant et celle de ne pas le reconnaître afin d'accomplir son travail sans toujours mesurer l'exécution d'une tâche à l'aune du deuil.

EXÉCUTION DES TÂCHES

Les personnes en deuil que nous avons rencontrées lors des entretiens formels ont toutes sollicité un accompagnement psychologique. En ce sens, elles étaient inscrites dans une démarche visant à prévenir un ensemble de complications avérées ou potentielles aux niveaux personnel, familial, voire professionnel. La façon dont elles ont commenté leur rapport au travail et apprécié l'exécution de leurs tâches professionnelles après avoir perdu un proche porte certainement la marque de ces complications. Nous pensons donc que les situations décrites dans les parties qui vont suivre reflètent un sens aigu des difficultés pouvant survenir au sein de l'environnement de travail. Cela dit, notre objectif consiste moins à généraliser les propos de ces personnes qu'à mettre au jour un ensemble de facteurs susceptibles de venir troubler les rapports professionnels. Il s'agit encore de relater leurs différentes manières de qualifier le travail et de commenter leur impression d'être temporairement ménagées par leurs collègues.

191

Parmi les principales difficultés rencontrées par les individus en deuil sur leur lieu de travail, nous retrouvons les symptômes décrits dans les études cliniques sur le deuil qui l'assimilent à une « dépression normale » : état de sidération, fatigue, anxiété, profonde tristesse, désintérêt à l'égard de l'environnement, sentiment de culpabilité, troubles de l'attention et de la concentration. L'intensité et la durée de ces différentes composantes dépressives peuvent rendre le deuil compliqué, jusqu'à nécessiter parfois une prise en charge psychiatrique⁹⁸. Sans chercher à évaluer l'état de santé de nos interlocutrices et interlocuteurs – ce qui reste d'ailleurs hors de nos compétences – nous nous contentons de décrire ici la façon dont ces symptômes sont perçus par ceux-ci lorsqu'ils commentent le rapport qu'ils entretiennent à leur activité professionnelle.

Globalement, l'état physique et psychique affaibli des personnes en deuil leur laisse l'impression d'avoir été moins disponibles et productives qu'à l'ordinaire. Après avoir appris le décès de son père, survenu en 2002, Catherine fait remarquer qu'elle n'était plus capable de travailler :

⁹⁸ Bacqué (2007) parle de « dépression normale », Bourgeois (2003) de « phase dépressive transitoire et temporaire ».

« Je pense que j'étais dans un état second, c'est normal. » Gilles estime n'avoir pas vraiment été « présent » durant les premiers jours : « J'étais actif pendant la journée, mais peut-être pas aussi actif que d'autres fois. » Paul commente son rapport au travail en ces termes : « J'allais travailler vraiment machinalement. C'était pour moi, d'un côté, me changer les idées, mais je n'avais vraiment pas à cœur de faire le travail consciencieusement. D'ailleurs, une année après, je me suis rendu compte que j'avais fait des erreurs. »

À la suite du décès de son mari, Julia affirme n'avoir pas été très productive le premier jour de reprise, ni les suivants. Elle dit « adorer son travail » et se qualifie d'« extrême perfectionniste, dotée d'une grande conscience professionnelle ». Et c'est avec cette représentation de sa fonction qu'elle explique la tension entre son état psychique et ses attentes professionnelles, tension qui l'habitait au moment de recommencer son activité : « J'ai voulu reprendre rapidement ma fonction pour pallier le fait que ça [son absence] allait poser de gros problèmes. Je n'ai pas pu physiquement [...]. Je voulais absolument continuer, parce que je ne voulais pas perturber l'équipe. »

192

Julia met en avant la technicité de ses tâches, ce qui en rend la délégation problématique, voire impossible ; c'est pourquoi elle s'est sentie investie du devoir d'assurer sa présence au travail. Or, les forces physique et psychologique lui ont manqué pour tenir un rythme quotidien de plus de huit heures. Cinq mois après le décès de son mari, Julia dit ne toujours pas parvenir à réaliser des journées complètes. C'est qu'il est difficile de rester concentré toute une journée dans ces circonstances : tout d'abord parce que des troubles du sommeil sont régulièrement avérés chez les personnes en deuil, ce qui génère une importante fatigue ; ensuite parce que cette fatigue s'accumule au travail, notamment par les efforts de concentration fournis pour assurer la meilleure exécution des tâches possible.

Il est à noter que ces efforts de concentration ne relèvent pas uniquement de l'activité professionnelle à proprement parler ; ils sont aussi produits pour anticiper, voire éviter, certaines interactions avec autrui. Cela vaut particulièrement pour les endeuillés qui sont en contact régulier et fréquent avec la clientèle. Un exemple précis d'hyperattention est donné par Andrea, qui travaille à un guichet où la répartition de la clientèle

se fait par un système électronique, le *ticketing*. Andrea dit observer l'ordre d'arrivée des personnes et trier celles qui sont susceptibles de venir vers elle; cherchant à mémoriser leur ordre d'arrivée, elle attend qu'un autre guichet se libère avant de solliciter la cliente ou le client suivant. Ce filtrage occasionnel lui permet de ne pas avoir à divulguer son statut d'endeuillée auprès des personnes qui la connaissaient un peu et qui lui avaient posé des questions durant sa grossesse. Pour Andrea, ce souci d'observation la fatiguait encore plus.

Une autre difficulté fréquemment énoncée par les personnes en deuil tient dans l'effacement des repères temporels. Durant les premières semaines qui suivent le décès, les centres d'intérêts restent souvent rivés aux aléas de l'instant présent et à la gestion du quotidien. Julia le dit en ces termes: « C'est clair que j'avais même oublié quel jour on vivait à un moment donné. » Cette perte des repères temporels s'étend à la gestion des activités quotidiennes: « Je vis vraiment mon deuil au jour le jour, poursuit Julia. Je fais du mieux que je peux au jour le jour déjà avec moi-même, pas seulement dans le monde du travail. » Dans le même sens, Catherine relève sa difficulté à « voir la réalité », si bien qu'elle ne se rendait pas compte de certaines fautes professionnelles qu'elle avait commises: « Effectivement, ça ne suivait pas, ça ne m'était jamais arrivé. Donc c'était difficile pour moi-même de le justifier, parce qu'effectivement – là – je n'y arrivais pas. » Elle a vécu difficilement ce constat car elle se dit être issue d'une famille prônant le travail comme valeur fondamentale.

193

Une difficulté supplémentaire, plutôt énoncée par les hommes, touche au souci que portent les endeuillés envers leur conjoint et leurs enfants survivants. Un tel souci – exposé sur un plan discursif – s'ajoute à la propre souffrance de deuil des employés. Il peut générer une grande inquiétude, comme le relève Benoît: « Je n'étais pas bien [...]. Je me faisais beaucoup plus de soucis pour ma femme que pour moi, et je prenais beaucoup sur moi. » Il explique avoir bénéficié d'un mois de congé maladie qu'il justifie moins par une éventuelle incapacité à travailler que par la nécessité de soutenir sa femme à la suite de la perte de leur fille; le fait de travailler la nuit lui était particulièrement pénible car il souffrait de savoir sa femme seule dans ces moments-là.

Les employés en deuil recourent à un certain nombre d'explications qui permettent de comprendre la façon dont cette série de problèmes

relatifs à la « présence » au travail est modulée, problèmes se traduisant par une diminution de la concentration, une accumulation de fatigue, une perte d'appétences et certaines formes de désintérêt. Avant de présenter ces explications, il faut toutefois se rappeler que le fait de travailler n'est jamais complètement remis en question par les employés endeuillés : l'exercice d'une activité professionnelle leur permet de sortir momentanément de la souffrance liée à un deuil ; d'échapper au chagrin qui s'exprime souvent beaucoup plus fortement dans la sphère familiale. Le milieu professionnel représente par conséquent – comme le suggère Gilles – une possibilité de stabilité et de continuité, « tandis qu'à la maison, tout avait changé. On était un de moins ; c'était triste, sans être trop lourd car on s'est beaucoup soutenus, et on a été beaucoup entourés. Et c'est sûr qu'à la maison, il y avait quelque chose qui n'était plus la même chose. Tandis qu'au travail... » En fonction du rythme de travail néanmoins, le deuil y est vécu avec plus ou moins d'intensité. Les temps morts sont propices à reconstituer le film des événements dramatiques, comme le signale encore Gilles :

194

« Quand j'avais une tâche, que je devais absolument me concentrer, j'étais absorbé par ce que je faisais. Par contre, au moment où il y avait un creux, c'est sûr que tout défilait, ce qui n'arrive plus actuellement. J'y pense pratiquement encore tous les jours, mais le temps fait son travail. »

Si la quête de souvenirs et l'omniprésence des pensées relatives au défunt – une caractéristique du processus de deuil – diminue avec le temps, il convient de faire ressortir des propos de cet endeuillé l'importance du dosage de la charge de travail : le manque d'occupation s'avère en effet tout aussi problématique que la surcharge d'activités. De fait, il s'agit de trouver une juste mesure d'occupation. Catherine relate sa perception du rythme adéquat : « J'étais au bon endroit pour travailler. Je n'étais pas trop sollicitée extérieurement, il n'y avait pas trop de travail. Je pouvais faire mes petits courriers sans souci de craquer et de ne plus arriver à gérer. Le rythme de travail était vraiment bien tombé. » Mais cette juste mesure n'est pas facile à trouver puisque les endeuillés ne se rendent pas toujours compte des erreurs qu'ils commettent ; de plus, ils

réduisent d'eux-mêmes les attentes professionnelles relatives à leur propre poste; à leurs yeux, ces attentes restent néanmoins conformes à leur cahier des charges.

Arriver à connaître de multiples procédures et à les mettre en œuvre adéquatement complique encore le rapport à l'activité professionnelle des personnes en deuil; cela rend particulièrement difficile l'établissement d'un travail « routinier » qui s'acquiert avec l'expérience. En ce sens, les employés soumis à l'apprentissage de nouvelles procédures seraient particulièrement exposés à des problèmes de concentration. Comme le dit Catherine, « à un moment donné, on connaît le travail que l'on doit faire. Après on se branche sur automatique. » Elle estime d'ailleurs que sa capacité à abattre son travail de façon routinière l'a empêchée de sombrer dans de plus grandes difficultés après la mort de son père. Cela est d'autant plus vrai que cette endeuillée affirme ne pas être arrivée à reconnaître assez rapidement le fait qu'elle était « malade »; elle pensait devoir « assurer quoi qu'il advienne », allant jusqu'à prendre des médicaments pour l'aider à gérer ses troubles.

195

En lien avec la charge de travail, un autre facteur non négligeable de complication de la situation de deuil au travail est la fragmentation des tâches. Occuper un poste découpé en une série de petits pourcentages dévolus à des secteurs d'activités différents – ce qui peut impliquer plusieurs responsables de référence – s'ajoute à la difficulté qu'ont les endeuillés à gérer l'ensemble des sollicitations sociales qui leur parviennent: démarches administratives, assurances, école, obligations familiales. Les commentaires de Julia sont éclairants à ce propos: « J'ai mis un strict minimum de rendez-vous extérieurs, c'est-à-dire uniquement mon médecin, parce que je n'arrivais plus à gérer un quelconque rendez-vous, parce que je suis vraiment trop fatiguée. »

À la suite du décès de son mari, Julia a cherché à diminuer la fréquence de ses engagements; elle a interrompu ses cours pour l'obtention d'un diplôme fédéral. Sur son lieu de travail, elle reconnaît ne plus être arrivée à répondre à toutes les demandes; elle accumulait du retard dans la production de documents qu'elle devait remettre à différents services, notamment pour boucler les comptes de fin d'année: « C'est 60 à 70 heures de travail supplémentaires, donc c'est clair qu'en étant à 50 %, là je patauge dans la semoule. Et je veux y arriver! Mais j'apprends aussi à dire non

et à retourner vers mon chef qui m'a donné cette responsabilité en disant « moi, je n'arrive pas. » L'un de ses supérieurs a d'ailleurs dû reprendre certaines de ses tâches.

Les espoirs de reprendre un rythme de travail élevé ne sont que rarement satisfaits ; les employés endeuillés sont amenés à revoir leurs attentes à la baisse avant d'arriver à assumer une charge de travail qu'ils estiment confortable. Cette notion de confort relèverait d'un principe de proportionnalité entre la quantité de travail et les aménagements organisationnels qui ne sont pas toujours négociés ni même discutés entre employeurs et employés ; une asymétrie existe donc entre la personne en deuil et ses collègues concernant l'exécution des tâches professionnelles, le niveau de production attendu et les délais requis.

196 Dans ce contexte, les employés en deuil attendent de leur entreprise qu'elle prenne clairement en charge une partie de leurs tâches en cas de baisse de régime de leurs activités professionnelles, soit en termes de présence, soit de production. Les mesures doivent être clairement visibles et effectives ; il ne suffit pas de reporter certaines tâches à plus tard, comme cela arrive souvent pour les employés qui travaillent par objectifs et ne sont pas soumis à de fortes contraintes horaires, en particulier au timbrage. Enfin, il est à rappeler que les situations d'arrêt maladie partiel commandent généralement à ce principe de proportionnalité ; les endeuillés attendent de leurs employeurs que ce principe soit pris en considération pour évaluer l'exécution de leurs activités professionnelles.

Par ailleurs, les personnes en deuil ne souhaitent pas changer de poste de travail à la suite du décès d'un proche, surtout qu'un changement de travail requiert l'apprentissage de nouvelles procédures dans une nouvelle équipe. Elles peuvent en outre craindre ne pas retrouver de poste sur le marché de l'emploi ou considérer que leur parcours réalisé au sein de l'entreprise a permis d'occuper une fonction qu'il serait difficile de retrouver ailleurs, ce qui limite toute velléité de changement professionnel juste après la perte d'un proche. Gilles signale néanmoins que sa femme a changé de poste car celle-ci côtoyait la mort régulièrement dans le service de santé où elle travaillait ; lui par contre se sent bloqué par son manque de formation : « Il faut aussi dire que moi je n'ai pas tellement le choix, parce que je n'ai pas de formation, je n'ai pas de CFC, je suis livreur, et puis à 45 ans, je ne me vois pas quitter l'usine pour aller faire je ne sais pas quoi. »

Un changement professionnel est parfois envisagé quelques mois après un deuil, mais ne semble pas être induit directement par la perte d'un proche, sauf peut-être en cas de nécessité de réorganisation familiale, pour la garde d'un enfant par exemple. Cela diffère d'une maladie grave ou d'un accident, deux situations pouvant induire un tel changement plus facilement. Un décès met les employés dans une situation de fragilité qui les retient – du moins dans les premiers mois qui suivent la perte d'un proche – de changer de poste.

En d'autres termes, il convient de garder des ancrages dans son milieu professionnel. Ce constat converge avec le principe selon lequel un deuil n'a rien à voir avec un éventuel effacement temporaire des compétences professionnelles, comme l'ont relevé bon nombre d'employés. Ces derniers rejettent avec force toute remise en cause de leurs compétences, remise en cause qu'ils disent percevoir dans leur environnement et qui génère d'énormes frustrations. Lorsqu'ils ne paraissent plus être suffisamment à la hauteur des exigences d'un poste, les endeuillés imputent leurs manquements à l'insuffisance et à l'inadaptation des ajustements structurels et relationnels proposés – sinon réalisés – par leur entreprise. Sur ce point précis, Julia reproche le manque d'organisation de son service pour pallier son absence partielle, qui n'aurait pas été supportée par l'un de ses collègues. Ce dernier aurait même adopté une attitude détestable à son égard: « Ça a toujours été bien avec cette personne avant le décès de mon mari; je ne sais pas ce qu'il a contre moi, mais depuis le décès de mon mari, c'est extrêmement grave. »

Julia souligne la nécessité de distinguer entre le contenu d'une tâche professionnelle et les conditions de sa réalisation. Cette distinction se reflète dans la façon de se sentir préservée au travail: « Le ménagement, si c'est pour des tâches gratuites, je l'accepte volontiers. Si c'est par contre pour dire <mon Dieu, la pauvre, elle est débordée, il faut que...>, non, ça par contre non. » Cette endeuillée ne veut donc pas qu'on lui enlève une tâche. Le cas échéant, il s'agirait de s'expliquer:

« La seule limite qui ne s'est pas négociée, c'est pour les choses qui sont gratuites, et qui n'ont rien à voir avec l'activité à proprement parler [...]. Le ménagement est uniquement pour toutes les questions qui ne sont pas en rapport direct avec les tâches que

j'ai à accomplir, qui sont vraiment le fait de préserver quelqu'un, de questions qui sont juste pour embêter, c'est tout.»

C'est que le rapport à la faute ou à l'erreur professionnelle fait l'objet d'une grande sensibilité dans le discours des personnes en deuil. Dans la même veine que Julia, Catherine distingue entre erreur de concentration liée à son chagrin et erreur « normale, de tout le monde ». Nous voyons ainsi que, premièrement, seules certaines erreurs devraient être reliées au deuil des employés – en particulier en cas de deuils anciens ravivés par un décès plus récent dans le milieu familial élargi – ce qui n'est pas toujours perçu, en particulier plusieurs mois, voire plus d'une année après un décès. Catherine rapporte le commentaire de l'un de ses supérieurs qui l'avait convoquée dans son bureau pour parler de problèmes de rendement lorsqu'elle occupait une fonction antérieure à son poste actuel :

198

« Le décès [comme justification], ça n'a pas été bien compris puisqu'il datait d'une année et demie, la perte du travail, ça n'était peut-être pas compréhensible [...]. Et puis mon patron avait été au courant que j'avais perdu deux proches des années auparavant. Il m'en voulait car il pensait : « Mais je croyais que ça, ça avait été guéri. »

Deuxièmement, nous observons une redéfinition des priorités chez les endeuillés. Le travail n'apparaît plus comme le premier de leurs soucis. Julia l'exprime ainsi :

« J'adore mon boulot [...] plus on me fait baver, plus je vais montrer que je suis là et que je suis encore capable, mais ça m'a quand même un peu fait prendre conscience qu'il n'y a pas que le travail dans la vie et que je ne vais pas pouvoir continuer comme ça. »

En vivant son deuil, Julia dit avoir revu son ambition à la baisse, après avoir beaucoup donné à l'entreprise : « Je me démenais comme une folle pour cette entreprise. J'ai eu bossé sans compter mes heures, j'ai fait énormément d'heures, j'ai mis de côté ma vie privée pour mon travail. » Un tel drame a modifié l'ampleur de son investissement au travail : son

activité professionnelle est apparue vaine par rapport à ce qui aurait été donné en retour ou reconnu par ses employeurs: «J'ai mis beaucoup d'énergie dans mon boulot, et je me dis que toute cette énergie, c'est une goutte d'eau dans une grosse entreprise comme ça. Et puis finalement je ne suis pas sûre que ce soit si utile que cela.» Reconnaître avec plus de vigueur le travail accompli permettrait de mieux vivre son deuil; ne pas le faire peut renforcer la démotivation des endeuillés ou contribuer à ce que ces derniers s'investissent moins qu'auparavant.

La redéfinition des priorités et la limitation de l'ambition sont néanmoins perçues dans une temporalité limitée, car les individus en deuil imaginent bien qu'ils seront – après une période donnée – dans de meilleures dispositions. C'est pourquoi ils gardent ouvertes plusieurs possibilités: Julia dit vouloir reprendre ses cours dans quelques mois afin de terminer son diplôme d'experte comptable; par contre, elle inscrit cette démarche dans un horizon professionnel mieux contrôlé, voire plus réaliste: «Je ne me sens en tout cas plus la hargne d'un poste à responsabilité chez Nestlé et de faire une splendide carrière et de passer dans *Bilan*; c'est clair que ça a calmé mes ardeurs. J'aimerais plus avoir le sentiment d'apporter quelque chose.»

199

L'ambition de cette projection de soi dans une carrière dépend en outre de la capacité des endeuillés à évaluer rétrospectivement leur parcours professionnel. Chez Julia, l'investissement consenti durant plusieurs années pour acquérir plus d'autonomie dans son travail et glaner l'expérience nécessaire pour gravir les échelons hiérarchiques de son entreprise ne saurait être remis complètement en cause. En d'autres termes, si les horizons professionnels se redessinent à la suite d'un deuil, ils le sont toujours en fonction du regard porté sur l'accomplissement de l'ensemble d'une carrière.

Troisièmement, le fait de vivre son deuil au travail produit un sentiment de vacuité: l'action professionnelle ne fait plus vraiment sens. Il y a certes le besoin alimentaire et le fait de se changer les idées qui sont largement évoqués; mais cela ne suffit pas toujours à contrer un sentiment de vacuité. Cela vaut surtout pour les petits détails, les plaintes de collègues, les choses qui paraissent insignifiantes. Catherine traduit cette idée dans les termes suivants:

« Le plus dur dans le système professionnel, et qui m'est encore le plus dur aujourd'hui, c'est de trouver que ce qu'on fait est vain. J'ai de la peine des fois avec ça, et je me dis : « Vas-y quoi, parce que ça n'a plus de sens, ce n'est pas grave si ça se passe comme ça ou comme ça. Alors il ne faut pas me prendre la tête avec ça. »

De fait, c'est moins le travail en tant que tel qui pose problème que ses aspects procéduriers, comme le précise encore Catherine : « C'est toutes ces petites choses qui sont derrière le contact avec les clients, quand il faut mettre un point sur la ligne là, parce que c'est comme ça. » Sur un plan pratique, il y a donc un fort rejet du zèle ; Andrea abonde dans cette direction en spécifiant qu'on « n'a pas envie de s'énerver pour le travail ».

200 Le quatrième élément tient dans les sollicitations non programmées. Pour exécuter ses tâches, Paul avait de la peine à se concentrer. Les continues sollicitations des collègues brisaient le calme ambiant, si bien qu'il se sentait constamment agressé. Paul ne souhaitait plus « être dérangé pour rien » ni être interrompu dans l'exécution de ses tâches, ce qui perturbait son travail. Paul a donc commencé par refuser d'y répondre, ce qui a été compris durant les premières semaines de deuil par les autres collègues, mais plus après. Il estime par ailleurs que la communication a dû passer en ce sens dans son entreprise ; son directeur faisait le tampon entre lui et les membres du corps enseignant qui venaient le solliciter régulièrement :

« J'étais présent ; mais les personnes qui venaient me déranger, je ne sais pas si elles l'ont compris, si le directeur leur avait passé le mot, mais je n'avais vraiment pas envie de m'embarrasser de choses qu'avant je supportais, de gens pénibles, de demandes abracadabrantes. Là, j'avais vraiment l'impression que c'était la goutte d'eau qui faisait déborder le vase. »

Les détails perçus comme insignifiants et le sentiment de vacuité des tâches peuvent conduire à redimensionner officieusement le cahier des charges ou à le délimiter. Cela s'effectue souvent de façon implicite. Paul estime que son directeur a bien compris la situation ; celui-ci réalisait

pour lui certaines tâches. Il a notamment repris toutes les activités de contact vers l'extérieur, sans que cela n'ait été posé : « Cela n'a pas été spécialement discuté. Je pense qu'il a dû sentir. » Sur ce point, il convient de préciser que Paul perçoit son rapport au directeur de façon collaborative, presque horizontale. Cela a duré environ « deux bonnes semaines ». C'est lui qui revenait parfois à la réception : « Et puis par moments j'en avais marre, donc j'annonçais à mon chef que je retournais de l'autre côté, car ça n'allait pas. »

Le cinquième élément relève de la minimisation des fautes professionnelles. Julia reconnaît avoir fait des erreurs à son retour au travail, ce qui a déclenché des débats assez virulents avec un collègue. Ce dernier lui reprochait son manque de professionnalisme. Or, Julia considère que sa faute n'était pas si importante que cela ; de plus, elle estime avoir fait ses preuves dans la maison pour laquelle elle travaille depuis de nombreuses années. Elle mentionne à ce propos une fausse manipulation survenue en fin d'année : des clients ont reçu des factures par erreur. Beaucoup d'appels téléphoniques scandalisés de l'extérieur sont arrivés au siège de son entreprise. Mais l'attitude de ses collègues et supérieurs n'aurait pas été encourageante ; Julia estime qu'il aurait fallu minimiser, aller dans son sens et préciser qu'il y avait eu un problème informatique et rassurer les clients. Au lieu de cela, dit-elle, « il y a eu une espèce de montage, on m'a demandé pourquoi je n'avais pas fait mon travail correctement. »

201

Devoir justifier les problèmes professionnels envenime les rapports de travail et provoque des réactions très fortes lorsque les reproches portent sur un éventuel manque d'application et de sérieux. Julia dit avoir essayé d'en parler avec tel collègue en particulier, mais : « J'étais confrontée à un mur. Et puis bon, j'ai dit que j'acceptais mon erreur et que j'essaierai de faire mieux à l'avenir. » Elle a le sentiment que ses arguments ne sont pas toujours écoutés, entendus ; qu'ils s'apparentent à des justifications qui contribuent à renforcer un sentiment de culpabilité.

Ce sentiment de culpabilité est le sixième et dernier point que nous pouvons mettre en évidence. Il résulte des argumentations à produire au risque de démotiver les employés, ou de les conforter dans l'idée qu'il leur est nécessaire de redéfinir leurs priorités personnelles, familiales et professionnelles. Ce sentiment survient également lorsque la présence sur le lieu de travail semble peu productive, quand les employés repartent de

leur travail sans avoir exécuté suffisamment de tâches ou quand ils ne les ont pas réalisées convenablement. Paul, qui se sentait complètement renfermé au travail, culpabilisait à la fin de sa journée: «J'étais des demi-journées entières à être assis au bureau et à me rendre compte qu'en fin de journée ou à midi, je n'avais rien fait. Alors après, je culpabilisais de n'avoir rien fait durant la journée.»

SE SENTIR MÉNAGÉ

202

Ces divers problèmes professionnels s'inscrivent dans un dispositif relationnel à la fois anxiogène et réconfortant; le fait de réinvestir ce dispositif est entièrement traversé par cette ambiguïté. Les personnes en deuil et leurs collègues de travail s'emploient, en effet, à dépasser les craintes liées aux regards, aux paroles, aux conversations susceptibles de mettre les uns et les autres dans une inconfortable expectative. Il s'agit en outre de trouver le mode de communication adéquat dans un contexte qui ne laisse pas clairement percevoir à qui revient l'initiative d'en parler, ni dans quelles circonstances.

En parallèle, pour faire face aux problèmes physiques et psychologiques qui pèsent sur la réalisation de leurs activités professionnelles, les endeuillés semblent choisir les collègues proches avec lesquels ils peuvent parler du deuil sur un registre affectif, pensé comme «spontané» et «naturel». Ils apprécient leur présence et sollicitent parfois leur soutien sur leur place de travail pour, d'une part, prévenir – avec plus ou moins de succès – un risque d'enfermement et de solitude et pour tempérer le sentiment d'être mis à l'écart d'autre part. Ils attendent par ailleurs de leurs cadres et supérieurs une gestion efficace et directe des aspects administratifs, juridiques et professionnels liés à leur nouveau statut.

Après avoir décrit les rapports que les employés endeuillés entretiennent avec leur milieu professionnel durant les funérailles et la reprise du travail, et après avoir commenté l'exercice de leur profession, nous allons nous arrêter sur la façon dont ces personnes en deuil perçoivent l'attitude de leurs collègues et supérieurs à leur égard ainsi que sur la façon dont elles accueillent les formes de ménagement que ceux-là leur réservent dans ce dispositif relationnel ambigu. À cet effet, nous pouvons déjà partir du principe que les personnes en deuil mesurent

bien toute l'importance de se confronter aux collègues même si elles le redoutent. Benoît le relève en ces termes :

« Mon chef d'équipe est venu à la maison [...]. Et puis moi je lui avais dit: «Écoute, je recommence mais il ne faut pas me laisser seul dans un coin. Parce que nous, souvent, on a des chaudières, on est tout seul et on doit se débrouiller.»

Les directeurs et les responsables de ressources humaines affirment être attentifs à ce risque d'isolement. Pour sa part, Benoît reconnaît même s'il le déplore – nous l'avons relevé auparavant – le manque de discussion et de communication sur le deuil dans son entreprise: «J'ai dit à mon chef: «Écoute, il ne faut pas me laisser seul parce que, je crois, je ne sais pas, si je pars en dépression, mais si je peux rester avec quelqu'un pour causer.» Et il a très bien compris. Pour ça, il était super.» En fait, peu importe de parler spécifiquement du deuil, il s'agit surtout de se savoir entouré et de pouvoir interagir avec les collègues.

203

Cette présence des collègues n'empêche pas que certaines manifestations dépressives passagères – repli sur soi, troubles de la concentration, irritabilité notamment – se doublent du sentiment d'être isolé au sein d'une entreprise. Andrea, par exemple, qui ne se souvient pas avoir essuyé de reproches relatifs à ses doutes et problèmes professionnels, avait parfois l'impression qu'on l'évitait depuis son retour au travail :

« C'est comme si je n'existais pas [...]. En fait, deux collègues se parlaient les deux ensemble. Et donc celle-là me tournait le dos, l'autre la regardait. On ne me regardait jamais; on ne me mettait pas dans la conversation. Et moi les premières semaines, je n'arrivais pas encore à aller vers elles pour me mettre dans leurs conversations.»

Elle estime qu'il était difficile de retrouver sa place; que le comportement de certains collègues avait changé :

« Il y a quand même une ou deux collègues qui ont un très fort caractère, qui avant, quand elles répondaient, elles étaient très

froides, très sèches. Et c'est vrai, j'ai remarqué qu'elles sont un peu plus douces. Cela fait un moment que, envers moi, je ne les ai plus entendues répondre méchamment ou, comme elles le faisaient avant, quand elles avaient quelque chose à dire, elles ne se gênaient pas.»

Au fond, la perception de ce qui constitue le ménagement sur le lieu de travail reste ambiguë, car les comportements des collègues peuvent à la fois être interprétés comme une manière de préserver les personnes en deuil et comme une forme d'évitement, voire une preuve de désintérêt. Cette incertitude interprétative explique à notre sens le fait que bon nombre d'entre elles disent souhaiter que les collègues adoptent une attitude aussi « normale » que possible envers elles. Leurs gestes et paroles n'en seraient que plus facilement et plus rapidement compris; cela demanderait moins d'explications puisque ces gestes et paroles resteraient inscrits dans des « scripts » relationnels connus et établis: « Honnêtement – poursuit Andrea – j'aimerais presque que ces collègues soient comme avant, parce qu'à un moment donné, elles vont le redevenir. »

204

Le ménagement se mesure par conséquent à la distance relationnelle temporaire qui doit s'établir sans trop d'ostentation. Or, les moyens à disposition pour y parvenir sont imprévisibles et incertains. Autrement dit, le cadre de l'action – et celui des échanges verbaux – n'est pas toujours clair, comme le souligne Julia: « Je sens que mes collègues ne veulent pas me bousculer, je sens presque, à la limite, qu'ils essaient de me protéger le plus possible. Par contre, ils ne savent pas comment faire. » La distance relationnelle se règle donc ponctuellement, lorsque surviennent des événements qui nécessitent une intervention, une rencontre, une explication: repousser le délai pour rendre un rapport; ne pas pouvoir se rendre à un rendez-vous; refuser de rendre un service; ne pas parvenir à satisfaire la demande de la clientèle.

Lorsque Julia glisse à son supérieur qu'elle n'arrivera pas à tenir un délai, celui-ci lui dit: « Ce n'est pas grave, fais ce que tu peux. [...]. On va me ménager aussi quand j'arrive, ou quand je suis au téléphone pour dire « je ne peux pas venir. » Certaines tournures de phrases révèlent une certaine souplesse organisationnelle et un allègement des attentes professionnelles: « Le ménagement, poursuit Julia, c'est aussi de me dire:

« Tu fais comme tu peux, tu fais comme tu arrives, et tu essaies de ne pas non plus aller au bout de tes forces. » Julia constate encore que ses collègues évitent de poser des questions « inutiles » ; ces derniers définissent différemment les priorités, ils ne demandent pas d'accomplir certaines tâches qui peuvent être remises à plus tard. Ces propos font écho à ceux développés précédemment par Paul qui s'était refermé sur lui-même, car il ne percevait pas une telle redéfinition des priorités chez ses collègues. Autrement dit, même si ces derniers pensent donner des signaux évidents de ménagement, il n'est pas sûr que les employés en deuil les perçoivent et les interprètent de la sorte ; tout est question d'appréciation mutuelle.

Dans la même optique, Julia fait remarquer que son supérieur ne demandera pas les mêmes informations sur l'avancement de son travail en fonction de la perception qu'il aura de son humeur. S'il y a un problème, celui-ci évitera d'en parler avec elle le jour même et attendra un moment plus favorable. Le ménagement passe encore par une forme de plainte condescendante à son égard :

« On essaie de me soutenir le plus possible. Ils [les collègues] voient des piles monstrueuses sur mon bureau alors que je suis quelqu'un qui a toujours été à jour ; donc ils essaient le plus possible de me demander comment ils peuvent m'aider, ce qu'ils peuvent faire, ce qui pourrait me soulager, ne serait-ce que du classement. »

Au début, Julia n'aimait guère ce type de ménagement. Elle estimait pouvoir assumer ses tâches et considérait qu'un ménagement trop prononcé risquait « d'enfermer la personne dans sa bulle ». Avec du recul cependant, tel qu'elle nous le présente durant l'entretien, Julia analyse les marques de ménagement avec plus de bienveillance ; elle dit apprécier tout particulièrement le fait que d'autres personnes fassent barrage aux demandes de certains collègues ; que son responsable en particulier fasse « tampon ».

Ces réglages relationnels ne passent pas fréquemment par un échange direct entre les personnes concernées, ce que nous avons déjà signalé avec les modalités de communication autour du statut des endeuillés. Les personnes en deuil prennent par exemple l'initiative de redéfinir à

la baisse le volume et le rythme de travail, sans forcément percevoir cette baisse comme un manquement aux exigences du poste. Par ailleurs, elles relèvent la création d'alliances qui se tissent entre collègues pour leur faire avantageusement écran. Julia explique qu'un individu est particulièrement dur avec elle au travail et décrit ainsi l'attitude de quelques proches collègues :

« Je sens du côté du service financier qu'on essaie de me ménager, de me protéger de ce genre de personne. Je ne suis pas en lien direct avec elle, mais mes activités font que parfois ce service a besoin de moi; elle a besoin de certaines réponses de la comptabilité, et ce secteur ne me ménage pas. »

206

Le ménagement se ressent donc indirectement. Ce constat fait écho au « suivi à distance » décrit par les directeurs et responsables de ressources humaines. À ce propos, Julia relève avoir parfois appris que divers collaborateurs et collaboratrices avaient demandé de ses nouvelles à ses plus proches collègues, sans pour autant oser venir vers elle. C'est que l'ensemble de ces ménagements, souvent diffus, ne sont pas discutés. Un mot d'ordre apparaît néanmoins explicitement : « Ne pas craquer, c'est la seule chose qui est exigée de moi. » Pour cela, il faut encore tenir compte de la position occupée dans la structure hiérarchique. Occuper une responsabilité, en particulier celle d'encadrement, rend plus épineuse la question du ménagement. Les attentes deviennent plus fortes et plus exigeantes : « On se fait des ennemis avec l'avancement. On ne pourra plus te préserver de la même façon », lui a lancé l'un de ses collègues. Julia, qui doit désormais superviser des personnes, se rend bien compte de la difficulté à communiquer en la matière :

« C'est extrêmement complexe d'avoir face à soi une personne qui vit le deuil que je vis. Et je me dis, moi qui maintenant, et même avant, dois encadrer quelques personnes, je me dis que si j'étais face à une personne qui vit ça, je ne sais pas ce que je pourrais lui dire. C'est vraiment ça : ils font tout ce qu'ils peuvent, du mieux qu'ils peuvent, mais ils ne savent pas quoi me dire. »

Les personnes en deuil sont par ailleurs conscientes que ces égards génèrent un sentiment de jalousie chez certains collègues. Cela ressort particulièrement dans les secteurs d'activités où prévalent un grand nombre d'emplois à temps partiel et une importante rotation professionnelle. Andrea relève le cas des femmes ayant des enfants en bas âge et souhaitant travailler des jours fixes malgré leur faible pourcentage d'activité, ce qui n'est pas toujours possible. Durant la période de deuil, le même type de demande lui a été accordé, non sans provoquer certaines réactions négatives de la part de collègues à son encounter.

Avec le temps, le sentiment d'être ménagé s'atténue. Des indices sont identifiés et interprétés par les uns et les autres pour savoir si le processus de deuil a évolué et s'est transformé. Si les endeuillés sortent par exemple de leur rôle, les collègues peuvent très vite considérer qu'il s'agit là d'un signe d'un « retour à la normale ». Cinq mois après le décès de son mari, Julia se souvient d'un trait d'ironie qu'elle a lancé à l'un de ses collègues et commente ainsi leur réaction :

« Tout le monde était content que j'aie un peu le sens de l'humour ; en fin d'année on disait : < Ah mais enfin Julia revient un petit peu >. Et lui [un collègue précis] n'a pas trouvé ça drôle [une plaisanterie sur un manquement professionnel]. Il a pris ça comme une tentative d'agression de ma part et au lieu de me répondre gentiment, il m'a dit : < Écoute, t'as qu'à te démerder > [...] ».

Face à cette remarque, les autres collègues se sont sentis confus et désolés, car la retenue propre au ménagement n'a pas été observée. Ils ont directement associé de tels propos à la situation de deuil qui était en toile de fond des relations professionnelles. Paul décrit le même processus : « Dès le moment où j'ai commencé vraiment à être plus souriant, à être un peu plus ouvert, c'est à ce moment-là qu'ils se sont dit : < Ah ben tiens, on va peut-être pouvoir commencer à lui demander comment ça s'est passé, ce qu'il a ressenti ». L'expérience de deuil relève par conséquent d'un processus dialogique. Il n'est pas qu'une affaire individuelle ; il y a une construction mutuelle de la « fin » du deuil entre les différents acteurs et leurs histoires respectives, en fonction d'un dispositif organisationnel qui dicte et organise les changements internes.

Trois mois après avoir repris son activité, Andrea a augmenté son pourcentage de travail de 20 à 50 %. C'est à ce moment précis de réorganisation de son temps de travail qu'elle pense avoir franchi un seuil et vécu ce « retour à la normale ». Son supérieur ne lui a en effet plus demandé quels étaient ses jours préférés pour établir le planning. Ces réaménagements dans la gestion du personnel, qui dans ce dernier cas n'ont jamais été discutés en face à face, marquent des transitions dans le vécu de deuil.

Comme le pense finalement Benoît, il s'agit de « faire un peu comme si de rien n'était malgré le fait que tout le monde prenne des précautions » ; ces précautions disparaissent progressivement de part et d'autre, mais pas toujours de façon synchrone. Cet endeuillé affirme d'ailleurs ne pas savoir si ses collègues ont parlé de la perte de sa fille : « Mais moi, ce n'était pas mon but d'être ménagé, c'était de travailler comme avant. » Nous voyons donc les chemins indirects que les acteurs d'une entreprise peuvent emprunter pour permettre aux personnes en deuil de se sentir ménagées tout en gardant l'impression – peu importe que cette impression soit conforme ou non aux tâches effectuées – de pouvoir exécuter leur travail comme d'habitude. Ce fragile équilibre génère un sentiment de continuité très important aux yeux des endeuillés ; il permet « de dire qu'on est encore là » souligne encore Benoît, qui n'aurait pas apprécié qu'on lui demande ouvertement d'alléger sa tâche ou d'aller plus lentement dans son exécution : « Je fais mon boulot. Non, je ne suis pas comme ça. »

208

EXPRIMER SON DEUIL AU TRAVAIL

Le fait de vivre un deuil au travail oblige une bonne partie des employés d'une entreprise – du moins ceux qui sont proches de la personne en deuil, ou en contact régulier avec elle pour des motifs professionnels – à interagir dans un dispositif relationnel où les modes de communication restent peu explicites et incertains. Les manières d'entrer en relation avec autrui dépendent en outre des différences de perceptions que les collègues se forgent – du moins ceux qui sont informés du deuil de la personne – à propos des tâches exécutées par cette dernière. En d'autres termes, la mort d'un proche détermine en toile de fond les habitudes relationnelles qui servent à anticiper et à prévoir les comportements des uns et des autres dans un univers de travail donné. Sans compter l'oubli – nous

reviendrons plus bas sur ce point – elle y inscrit de l'empathie, de la compassion, du désarroi, voire un sentiment d'impuissance, tous éléments qui sont subsumés par des marques – souvent tacites, implicites ou encore non verbales – de solidarité et de ménagement temporaires des autres collaborateurs et collaboratrices. Pour comprendre la façon dont ces éléments conditionnent le dispositif relationnel au sein des entreprises, nous décrivons les modalités d'expression du deuil au travail; nous nous intéressons également aux soutiens que les personnes concernées recherchent ou souhaitent avoir ainsi qu'aux initiatives entreprises pour les obtenir ou favoriser la communication sur le deuil.

Il est difficile de savoir comment s'y prendre au quotidien avec une personne ayant perdu un proche. Bon nombre de propos – provenant tant des supérieurs hiérarchiques que des collègues et des personnes en deuil – soulignent l'importance d'adopter une attitude aussi « normale » que possible au travail⁹⁹. Cette « normalité » se décline différemment selon deux groupes bien distincts d'employés: les collègues « anonymes » et les collègues proches. Avec les premiers, la dimension affective et émotionnelle du deuil est tenue à l'écart, du moins en apparence. Avec les seconds, cette même dimension va de soi dans la façon de se comporter; elle doit même être explicitement présente. Julia résume cette double facette de la « normalité » en décrivant son jour de reprise:

209

« Ça s'est passé comme quand on revient de vacances. Tout le monde, enfin une grande majorité, a essayé de faire comme si de rien n'était. Et puis ceux qui me sont vraiment très proches, parce que c'est clair, au bout de huit ans, j'ai des amis, je me suis liée d'amitié avec certaines personnes, donc c'est clair que ceux avec qui je suis très proche, on a discuté ensemble, on avait les larmes aux yeux et on pleurait. Par contre, avec les collègues moins proches, c'est comme si rien ne s'était passé. »

⁹⁹ Voir Harvey Sack (2002), « Faire « être comme tout le monde », in J.-P. Thibaud (éd.), *Regards en action. Ethnométhodologie des espaces publics*, Bernin: À la croisée, pp. 201-209.

Sur un plan discursif, ces deux extrêmes entre implication et distanciation servent à désigner les collègues qui comptent le plus. Sur un plan pratique par contre, il convient de faire remarquer l'existence de toute une gradation entre ces extrêmes, gradation que les acteurs en situation doivent continuellement parvenir à identifier et à négocier entre eux. Nous estimons en effet que l'expérience de deuil se forge à partir d'un double processus entremêlé, parfois contradictoire, comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de notre ouvrage: le premier résulte de la nécessaire expression du chagrin et de la tristesse; le second correspond à la retenue, au contrôle de soi, à la discipline.

210 Nous n'avons certes pas pu observer des interactions concrètes – à quelques exceptions près – mais les propos des endeuillés croisés avec ceux des directeurs et des responsables de ressources humaines permettent de postuler clairement la coexistence de ces deux processus. Leurs modalités d'expression varient selon l'humeur de la personne en deuil et la perception que les collègues en ont; elles changent encore en fonction des conditions de travail et des attentes professionnelles à son égard. Le cas particulier d'Andrea permet d'illustrer ce point; celle-ci redoutait d'être confrontée à la clientèle qui risquait de poser des questions sur sa grossesse sans savoir qu'elle avait perdu son bébé:

«J'avais peur, vu que je suis quand même derrière un guichet; il y a une vitre, et il y a mes collègues à côté; une bonne partie d'entre eux ne m'a jamais rien demandé, jamais parlé. Donc je me disais que si un client entamait la discussion, celles qui peuvent, elles vont écouter: comment elles vont réagir et tout? Donc finalement, j'étais plutôt soulagée parce qu'on ne me posait pas de questions.»

Cette crainte ne tient pas qu'au fait que des collègues puissent entendre une conversation sur la perte de son bébé, mais aussi à l'inconfort ressenti par Andrea pour parler de sa situation et, surtout, pour trouver les mots adéquats. Celle-ci relate la façon dont elle a été déstabilisée lorsqu'une cliente lui a une fois posé la question:

«J'avais le cerveau qui n'arrivait plus à suivre. Et à la troisième question, elle me dit: <Alors, ça s'est bien passé?> Et c'est quand

elle m'a dit <alors, ça s'est bien passé?> que je me suis dit: <Mais mon Dieu, Andrea, il faut que tu lui répondes>. Mais bon, voilà, je ne savais pas trop quoi répondre alors j'ai dit: <Je n'ai pas envie d'en parler.>

Après cet événement, Andrea a discuté avec son mari pour savoir quelle était la meilleure attitude à adopter face aux questions imprévisibles de la clientèle: elle affirme avoir appris à signaler parfois clairement et sobrement la mort de son bébé pour couper court à toute communication, quitte à produire un bref malaise. Andrea relève à ce propos qu'il est peu probable que son interlocutrice poursuive la discussion et demande plus de détails. Cet exemple montre toute la difficulté à dire son deuil quand le moment est considéré comme inapproprié; il témoigne aussi du fait que divulguer directement son statut d'endeuillé permet, paradoxalement, de ne pas parler de la mort et du deuil.

Cette retenue, qui sous-tend la première facette de la notion de « normalité » supposée prévaloir dans les relations de travail, est tout autant présente chez les employés en deuil que chez les collègues. Chez les premiers, elle prend la forme d'un « blocage » à la fois verbal et corporel. Paul n'arrivait plus à dialoguer: « Ça me prenait, ça me bloquait; je bloquais, j'avais des gens qui étaient en face, je ne pouvais plus, je n'arrivais pas à répondre, à discuter. » Catherine, qui ne parvenait pas à s'exprimer non plus, affirme s'être refermée sur elle-même:

« Avec le corps, je m'étais fermée. Je restais à mon bureau [...]. Je faisais semblant d'être occupée et de prendre plus de temps pour faire une chose pour m'éviter de parler, ou si elle [sa collègue de bureau] avait besoin de parler à haute voix parce qu'elle devait se rappeler des choses, je lui disais: <Il faut vraiment que tu répètes ça dans ta tête>. J'étais fermée à tous niveaux, j'étais comme ça, elle avait son bureau derrière moi. Elle, elle me voyait, mais j'étais de dos. Je n'ai plus fait d'effort pour m'ouvrir. »

Parallèlement, les personnes en deuil disent percevoir une crainte manifeste chez leurs collègues pour en parler. Cette crainte se nourrit également de l'impossibilité à trouver des mots significatifs et pertinents;

en outre, les choses se passent comme si les expressions banales n'étaient pas à la hauteur d'une situation extraordinaire, cela d'autant plus que le décès est dramatique, voire tragique. Selon Julia, certains de ses collègues n'oseraient même pas demander « Comment ça va ? » car la question leur paraît tellement bête ». Elle dit néanmoins regretter cette retenue :

« Dans le monde du travail, je ne peux pas dire grand-chose mais la seule chose qui est dommage, c'est que les gens ont peur de ça [de poser des questions directes]. Certains ont peur parce que ça les renvoie à leurs propres angoisses, donc on a vraiment la sensation d'être un pestiféré. Et puis d'autres ont peur de mal faire, mais qui voudraient, et qui sont mal à l'aise, et ceux-là, c'est encore pire. Ceux qui nous prennent pour des pestiférés, à la limite je m'en fous, je me dis que ce sont des pauvres gens, ils se rendront compte un jour, parce qu'on passe tous un jour ou l'autre à travers quelque chose de plus ou moins proche de ça. Donc ceux-là je me dis qu'un jour ils comprendront. Ceux qui sont plutôt mal à l'aise, je trouve dommage parce qu'il y aurait énormément de choses à dire; on pourrait échanger. Mais ils n'osent pas. Et pourtant on ose en parler avec nos proches, on en parle au sein de nos familles, avec nos amis, de ces choses-là et on n'ose pas avec nos collègues, alors qu'on passe peut-être plus de temps avec nos collègues qu'avec notre entourage. »¹⁰⁰

212

Le manque de confrontation directe à la mort est souvent signalé pour expliquer une telle retenue. Cela se confirme simplement par le fait que des employés moins proches, ayant eux-mêmes vécu un deuil, viennent plus volontiers témoigner leur sympathie auprès des personnes que nous

¹⁰⁰ La facilité d'expression au sein des familles n'est de loin pas acquise selon la plupart de nos interlocuteurs et interlocutrices. Nous pouvons penser que les propos de Julia cités dans cet extrait servent avant tout à marquer un contraste avec la sphère familiale sans pour autant prêter véritablement attention à ce point; durant l'entretien, cette endeuillée a d'ailleurs signalé la totale absence de communication avec sa mère en matière de deuil. Concernant le manque de communication sur le deuil, dans l'émission du 22 octobre 2008 de *Scènes de ménages* produite par la Télévision Suisse romande (TSR), un reportage intitulé *Bobos: <le deuil>* traite de la solitude des personnes en deuil et aborde la question du deuil au travail.

avons interviewées, ce qui est généralement bien apprécié. Gilles, par exemple, a pu partager ses émotions avec l'un de ses chefs, le contremaître, qui lui a confié avoir aussi perdu un fils vingt ans auparavant : « Et là il m'a dit : « Écoute, je te comprends un peu, parce que j'ai perdu mon fils au même âge que le tien. » Gilles relève que ce type de soutien ne renforce pas forcément les liens entre collègues ; cela aide à relativiser sa propre situation en constatant que d'autres personnes vivent des drames identiques sans que personne ne le sache.

Les formes de retenue en matière de deuil – qui peuvent se traduire par des stratégies explicites d'évitement chez certains employés – se manifestent par conséquent dans un « faire comme si tout était normal » entre collègues. Or cela n'empêche pas de considérer l'expression du chagrin et de la tristesse comme également « normale », ce qui ressort bien des propos de Julia :

« Je peux parler de mon mari les jours où je vais bien ; je peux leur en parler, regarder sa photo, dire « Tiens, aujourd'hui c'est tel et tel jour, et on a fait ceci ou cela. » Je peux en parler, ça ne gêne personne si je veux parler, pleurer. Et parler de ma peine ça ne dérange personne. Mais, par contre, ils ne sauront pas quoi me répondre. Et si je pleure et que je ne serre pas les dents, ils ne vont pas oser me poser de questions. C'est très tabou. »

213

Malgré le fait que les personnes en deuil aussi bien que les collègues redoutent la confrontation directe et craignent que les mots prononcés ne soient pas adéquats, pouvoir exprimer sa peine et l'entendre reste une nécessité dans les rapports de travail. À ce propos, Gilles affirme avoir toujours été prêt à parler du décès de son fils : « Pour moi, ça a toujours été comme ça. N'importe qui peut m'en parler. Je peux tout expliquer. Bon après, il y a les émotions. Mais j'ai toujours voulu parler. C'est mieux. » Suivant cette logique, il estime important de témoigner publiquement de son deuil. Gilles a mis le faire-part des remerciements au panneau d'affichage du bâtiment de l'entreprise dans laquelle il travaille : « Je l'ai laissé quelque temps, parce que comme c'est des équipes, le temps que tout le monde l'ait lu ; je l'ai laissé, je crois, un mois. »

Les signes extérieurs personnels qui réfèrent à la situation de deuil – mettre une photographie du défunt par exemple – sont, par contre, moins usités. Leur disposition dépend beaucoup des directives d'entreprise et de l'environnement de travail. Pour ceux qui bénéficient d'un bureau attiré, la *corporate identity* – à savoir les modalités prédéfinies de présentation des employés et de l'entreprise ainsi que les codes de travail à respecter – d'une société peut interdire les effets personnels. Dans la pratique néanmoins, et avec l'ancienneté, les collaborateurs et collaboratrices prennent quelques libertés. C'est le cas de Julia qui a placé la photographie de son mari décédé sur son bureau. Lorsqu'une personne n'a pas de poste fixe, il n'est tout simplement pas possible de marquer physiquement son espace de travail.

214

De fait, la plupart des personnes en deuil conservent une photographie de leur proche disparu dans leur porte-monnaie. Benoît affirme d'ailleurs n'avoir jamais pensé signaler son deuil au travail: « De toute façon, j'ai toujours mon porte-monnaie sur moi, donc elle [sa fille] est là [en photo], mais je n'ai jamais mis de photo dans mon buffet par exemple. » Il se rappelle d'un collègue qui avait mis la photographie de sa sœur défunte dans son casier au vestiaire de l'usine; il la voyait au moment de se préparer pour aller prendre sa douche. Pour sa part, Benoît réserve ces marques personnelles à son domicile, où des bougies sont régulièrement allumées dans le salon en mémoire de sa fille.

Dans le même ordre d'idées, aucune personne interviewée ne trouve approprié le fait de porter le deuil au travail par des vêtements particuliers ou des signes distinctifs rappelant en permanence le statut d'employé endeuillé¹⁰¹. L'expression du deuil et son vécu passent avant tout par des interactions verbales, des regards, le toucher; ces interactions surgissent à des moments non définis, à une exception près: le premier anniversaire de commémoration du défunt. Le chef d'équipe de Gilles, avant de commencer le travail en équipe, a prononcé un mot en l'honneur de son fils décédé une année auparavant, ce qui l'a particulièrement ému. Mais la date anniversaire est, selon les autres endeuillés, trop souvent oubliée par les supérieurs et les collègues.

101 Une multinationale de la métallurgie met par exemple son drapeau en berne, mais seulement quand il s'agit du décès d'un employé alors qu'il était en activité.

D'un point de vue individuel, nous pouvons encore faire remarquer que les employés en deuil se recueillent dans leur milieu professionnel; ces moments de recueillement échappent, en principe, au regard d'autrui. Gilles en donne une belle illustration :

« Il y a des moments où je suis seul, là, au boulot; je fume. On a le local fumeur; de temps en temps j'en grille une et des fois je me retrouve un peu seul et puis, inévitablement, d'un coup je pense à mon fils. Et puis ça peut paraître bizarre, mais je me surprends même à prier; à l'extérieur de l'Église, mais je ne sais pas pourquoi; il y a trop de monde à l'Église. Il faudrait pouvoir se concentrer sur nous-mêmes à l'Église, mais non, il y a trop de monde. »

Nous constatons ainsi que les personnes en deuil et les collègues peuvent à tout moment changer de registre dans une situation de deuil. Or, il est non seulement difficile d'interpréter efficacement – à savoir de manière partagée – les modalités de passage de l'un à l'autre de ces registres, mais aussi d'identifier les moments les plus adéquats pour exprimer sa peine ou pour la retenir. En cas de mésinterprétation, toute l'artificialité de la double notion de « normalité » censée guider les interactions surgit et pose problème. D'une part, l'expression du deuil est vécue comme excessive; d'autre part, c'est sa retenue qui crée malaise ou embarras, voire repli sur soi. Catherine dit par exemple ne pas s'être rendue compte de sa situation: « J'ai pleuré tout simplement. J'ai craqué au travail. J'ai dit que je n'en pouvais plus et c'est tombé tout seul. » Ce trop-plein émotionnel se déverse parfois auprès de la clientèle. Au téléphone, elle se rappelle avoir pleuré avec une personne tout en s'excusant de ne plus pouvoir se rattraper; elle disait qu'elle ne pouvait pas retenir ses larmes, pour des raisons personnelles, sans dire qu'il s'agissait d'un deuil. Son interlocutrice l'a rassurée comme elle pouvait, tel que le rapporte Catherine non sans laisser entendre que l'absence d'égards à son encontre reste liée au fait d'occuper une position subalterne :

« Elle était toute empruntée parce qu'on nous voit toujours comme représentatifs d'une administration. Au fond, on doit rester la

personne qui sert, l'employée qui est là pour rendre service. On n'a pas besoin d'en rajouter non plus; donc ça n'a pas été facile. C'était depuis que j'ai commencé à craquer. Depuis là, je pleurais tout le temps. Je ne gérais plus mes pleurs, il y a quelque chose qui ne jouait pas.»

Ce débordement émotionnel ne concerne pas que les endeuillés. Un excès de jovialité exprimé par les collègues peut aussi contrarier ou affecter ces derniers, comme le relève encore Catherine en parlant d'une collaboratrice qui l'insupportait: « C'était surtout sa spontanéité! Tout ce qui pouvait être spontané, quand elle exprimait quelque chose, de bien ou de moins bien, c'était surtout une expression d'émotions que je ne supportais pas.» La jovialité trop affirmée peut en outre être perçue comme tout à fait maladroite, car elle laisse soupçonner l'oubli – ou la méconnaissance – du statut d'endeuillé comme le soulève Andrea à propos d'un appel téléphonique de son chef direct:

216

« Mon mari me passe le téléphone et je dis: <Oui?> Et de l'autre côté j'entends: <Oui, bonjour, c'est Monsieur Dupont, comment ça va?> D'un ton très jovial. Et puis j'ai fait des gros yeux et je me suis dit: <Mais est-ce qu'il sait ce qu'il est en train de me dire, comment il est en train d'agir? Alors je dis: <Ben ça va, vous pensez que ça va comment?> en prenant l'air de lui dire vous savez ce que vous êtes en train de me dire.»

Dans la même logique, mais inversée cette fois-ci, il est difficile de parler ou de soutenir quelqu'un lorsque la personne fournissant l'aide ou l'écoute est elle-même endeuillée, comme le relate Julia:

« Elle, c'est clair, elle m'a accompagnée dans ce processus avec un petit peu de recul car elle ne pouvait pas en faire beaucoup; elle est elle-même en thérapie à l'heure actuelle parce qu'elle a perdu son papa deux semaines juste avant que je perde mon mari. Donc elle n'a pas trop pu m'accompagner parce que ça la confrontait de nouveau à la perte de son père.»

Trop parler de son deuil peut par ailleurs provoquer des réactions négatives. Catherine évoque cet aspect à propos d'une collègue ayant fait une fausse couche: « Elle l'a répété souvent, ça a énervé [...]. Après tant de mois, ça a commencé à gonfler un peu, oui. Ils le lui ont dit, directement. » Elle estime que tenir de tels propos n'était possible que parce que les collègues se connaissaient depuis longtemps; ils se seraient donc permis de le lui dire de cette façon.

Nous pouvons finalement retenir de ces descriptions que la double dimension du deuil se développe sur la base d'une ambivalence permanente qui oblige les acteurs à définir le bon cadre d'interprétation avant de savoir s'il est possible d'exprimer son chagrin ou s'il est nécessaire de faire preuve de retenue. La métaphore de la « bulle de verre » peut aider à nous représenter cette ambivalence: dans le monde du travail, des employés en deuil sont comme protégés par cette « bulle »; sa transparence évoque non seulement le manque de signes manifestes et permanents liés au deuil d'une personne sur son lieu de travail, mais aussi l'incertitude quand à l'officialisation du statut d'endeuillé. Cette « bulle de verre » permet de préserver la « normalité » des rapports de travail. Pourtant, à long terme, personne n'est sûr de sa permanence, si bien qu'un bon nombre d'employés préfèrent se retenir de prendre l'initiative de parler du deuil vu le risque de la briser. Inversement, lorsque cette « bulle » est rendue visible – quand elle perd en transparence et devient opaque – il ne serait plus possible de jouer avec cette ambivalence: un enfermement dans la solitude ou des stratégies d'évitement distendent et compliquent les rapports entre collègues de travail.

217

PRENDRE DES INITIATIVES

Exprimer son deuil au travail ne va pas de soi; cela reste fortement contrôlé, tant par les collègues que par les personnes en deuil elles-mêmes. De plus, les temps de conversation dédiés à la perte d'un proche sont souvent brefs, ce qui oblige à saisir adéquatement les rares opportunités pour aborder la question de la mort. L'une des difficultés consiste à savoir à qui revient l'initiative d'en parler ou d'entreprendre une action précise. Compte tenu de l'ambiguïté décrite précédemment, chacun risque en effet de rester dans l'expectative. Les endeuillés sont parfaitement

conscients du malaise produit par leurs éventuelles tentatives de parler de leur deuil, comme le relève Paul :

« J'ai pas l'envie d'étaler tout ce que j'ai vécu à ces gens-là [collègues en général], et puis en même temps, j'ai essayé d'en discuter avec des collègues un peu plus proches. Mais au bout d'un moment, je me suis rendu compte que c'était un peu cru, que les gens essayaient de changer de conversation. J'aurais eu besoin de personnes plus proches pour en parler, mais je me suis rendu compte que si on n'était pas préparé, ça rend plus mal à l'aise la personne. »

218

Se qualifiant de « réservé », Paul ajoute qu'il lui est difficile d'en parler le premier, notamment juste après avoir perdu sa mère : « Je ne suis pas du genre à chercher. À ce moment-là, je ne suis pas du genre à sauter, à faire le pas dans le bureau, à m'asseoir et à commencer à en parler. Ce n'est pas mon style. » Il en va de même pour Gilles : « Sans vouloir tout le temps en parler, moi, je ne montrais pas ; je n'avais pas besoin non plus de me faire plaindre. » Il dit par contre rester toujours ouvert si l'initiative devait venir d'un collaborateur ou d'une collaboratrice : « Si on me posait des questions, il n'y avait pas de soucis, je pouvais expliquer l'accident en long et en large, ça me faisait même du bien. Mais j'ai dû l'expliquer deux ou trois fois, ce n'était pas permanent non plus. Mais ce n'était pas moi non plus qui venais sur le sujet. »

Étonnamment, le fait d'avoir expliqué à quelques reprises les circonstances du drame ne semble pas favoriser la prise d'initiative. Gilles résume cet aspect en ces termes :

« Après que j'ai tout expliqué, en long et en large l'accident, que j'ai dit ma peine, qu'ils [les collègues] m'ont dit qu'ils supportaient ma peine, je pense qu'ils avaient l'impression qu'on s'était tout dit et c'est peut-être pour ça qu'en fin de compte, après six mois, il ne vous vient pas à l'esprit de demander < comment tu vas ? > parce qu'ils ne vivent pas la même chose. »

L'une des façons d'ouvrir à nouveau l'échange sur l'expérience de deuil est de contourner les formules de politesse. Gilles dit parfois provoquer

la discussion en répondant ainsi : « Ça va ? » « Non, ça ne va pas ». Des fois, je le disais : « Aujourd'hui je ne suis pas tant bien ». Mais ça ne prolongeait pas le dialogue. » Même si tous les endeuillés regrettent le manque de discussions, la retenue que les collègues observent à leur rencontre reste bien comprise. Certains employés estiment en outre qu'il vaut mieux ne pas en parler, car ils s'exposeraient à des déclarations qui s'ajoutent à leur peine, en particulier quand des collègues minimisent la perte d'un proche en soulignant – pensant bien faire – leur capacité de se reconstruire. C'est ce que relève par exemple Julia :

« J'ai discuté un peu avec tout le monde; chacun avait besoin de témoigner sa sympathie à sa façon. C'était très beau certaines choses qu'on m'a dites, des messages d'encouragement. Et puis il y a des gens qui ont, enfin, que je connais, je sais la personnalité qu'ils ont, par maladresse, ils m'ont dit: « Accroche-toi, tu es jeune, tu referas ta vie ». C'était de la maladresse. Mais chacun a essayé, par un geste, par un sourire, par un mot. »

219

Ne pas parler de la mort reste donc compréhensible; il en va par contre tout autrement lorsque le deuil n'apparaît pas en arrière-fond de l'interaction. Le cas échéant, les événements laissent une empreinte précise et négative dans la mémoire des endeuillés. Julia décrit un échange qui s'est tenu deux mois seulement après le décès de son mari :

« J'avais fait une erreur qui ne me semblait pas gravissime, mais pour lui [un collègue] c'était intolérable d'oublier de faire une petite chose, parce que ce n'était pas professionnel. Et il me disait: « Mais je ne comprends vraiment pas ce que tu as en ce moment, on ne peut pas discuter avec toi, on ne peut rien te dire, je ne comprends pas pourquoi ». Et au bout de vingt-et-une minutes, j'ai craqué, c'est clair. J'ai dit: « Mais Jérôme, évidemment, devine ce qui ne va pas: qu'est-ce qui peut ne pas aller dans ma vie actuellement ? »

Face au deuil, il importe par conséquent de se comporter « normalement ». En d'autres termes, il s'agit de faire comme si de rien n'était tout en restant conscient et attentif au deuil, afin de saisir – le cas échéant

– les occasions qui se présentent pour en parler, même brièvement. En agissant ainsi, la retenue généralement observée par les collègues ne leur est pas reprochée. Et en cas de complications dans les rapports de travail, certaines personnes en deuil vont prendre diverses mesures pour provoquer des changements de comportement chez leurs collègues.

L'action la plus originale qui nous a été rapportée provient d'Andrea qui, quelques mois après avoir repris son travail, a décidé de rédiger une lettre qu'elle a placée dans le casier de chacune de ses collègues, uniquement des femmes. Avant de la distribuer, Andrea l'a montrée à sa supérieure, qui l'aurait encouragée dans cette voie comme elle le rapporte sous la forme du discours direct: « Alors là Andrea, bravo! Je suis impressionnée. Je suis super-contente pour toi; ta lettre est super et je vois que tu avances vraiment et que tu n'es vraiment pas en train de baisser les bras. » Cette lettre était avant tout destinée aux collègues qui ne lui parlaient pas; sa réception aurait été bonne. Avec le recul, Andrea estime que ses collègues – et elle-même peut-être – ont été plus à l'aise à la suite de ce courrier.

220

Avec moins d'éclat, d'autres employés en deuil apprennent à sortir de leur réserve dans les conversations courantes. Face aux remarques répétitives sur la mauvaise qualité du travail effectué et, surtout, au ton adopté par certains de ses collègues pour le lui signaler, Catherine affirme être progressivement parvenue à se défendre, à protester. Elle a suivi un cours de formation continue en interne pour améliorer ses relations avec la clientèle ce qui, au niveau de sa situation de deuil, lui aurait appris les trois choses suivantes: contrecarrer ses collègues et mieux se défendre; se sentir reconnue au travail; se sentir rassurée dans l'exécution de ses tâches. Catherine estime que réussir à mieux se défendre oralement a favorisé l'écoute de ses collègues et l'a fortifiée; les autres commençaient même à la défendre publiquement lorsque des reproches étaient formulés à son encontre.

Force est de constater cependant que la prise d'initiative arrive tardivement. Les personnes en deuil restent longtemps dans l'expectative, ou sont incapables d'intégrer certaines suggestions formulées par divers collègues juste après leur reprise du travail. Ainsi Catherine aurait aimé recevoir plus d'avertissements ou de signaux; elle aurait souhaité que quelqu'un lui dise de diminuer son taux d'activité, de se mettre à 50 %.

Des personnes lui ont certes proposé d'aller voir un médecin pour l'aider à surmonter sa déprime. Mais Catherine avoue ne pas l'avoir fait, car « c'était reconnaître que j'étais malade. Ce n'est pas facile à accepter. » Parallèlement, elle prenait des médicaments pour mieux traverser cette période difficile.

Le soutien apporté par les collègues – qui peut s'avérer primordial – relève de logiques affinitaires et interpersonnelles; la solidarité entre collègues reste dès lors aléatoire et circonstancielle. Il en va par contre différemment des attentes que les employés en deuil nourrissent envers les collaboratrices et collaborateurs qui occupent une fonction hiérarchique ou sont impliqués dans la gestion du personnel; en bref, à l'égard de leur entreprise perçue comme « entité » ou « structure ». Cette dernière devrait entreprendre clairement certaines initiatives tout en laissant libres les endeuillés d'y répondre ou non. Benoît estime qu'il devrait y avoir un meilleur suivi de la part de son service des ressources humaines qui, à ses yeux, « aurait le temps de le faire ». Actif depuis vingt-quatre ans dans la même société, il pense que les situations de deuil ne sont pas du tout gérées. L'une des premières mesures à prendre serait de provoquer des temps de parole: « Je ne sais pas, d'en parler déjà, d'en discuter. Et puis même si une personne des ressources humaines, puis avec le médecin, parce que nous on a de la chance d'avoir un médecin d'usine, en plus, donc c'est une chance. De se mettre à table, puis on en discute. » L'initiative doit venir des employeurs selon Benoît, qui n'a d'ailleurs jamais sollicité directement leur soutien; il préfère se tourner vers des aides externes¹⁰². Une entreprise devrait en outre proposer des informations et donner la possibilité de consulter le médecin du travail, sans attendre que l'offre soit effectivement saisie.

De son côté, Catherine souhaiterait que « l'équipe soit mise au courant, alors on va dire que les deux premières semaines ça ne va pas être ça. Au travail, il y aura des fautes, des erreurs derrière, des traces quoi. » Cette information collectivement partagée lui paraît essentielle faute de

¹⁰² Sur ce point, il est intéressant de noter l'utilisation de forums de discussions et de blogs sur internet, qui semblent propices aux échanges d'expériences sans passer par des psychologues ou autres spécialistes du deuil, comme en témoignent les divers récits de retours au travail d'employés endeuillés ainsi que les réponses de soutien des internautes.

quoi certains collègues ne se rendraient compte de rien: « Il faut presque rendre la consigne officielle pour ceux qui n'y voient que dalle. » Catherine juge par contre inutile qu'une personne de son équipe soit déléguée pour traiter les questions relatives à un deuil; à ses yeux, chacun devrait venir « spontanément » pour en parler.

L'enjeu soulevé en priorité par les endeuillés est donc celui de l'information. Des malaises pourraient être évités en délivrant simplement quelques données très pratiques sur la situation de la personne en deuil. Andrea, juste avant de reprendre le travail après son congé maternité, avait demandé à sa cheffe d'avertir toutes ses collègues lors d'une réunion commune. Or, sa responsable a oublié de le faire, si bien qu'Andrea garde un très mauvais souvenir de son retour au travail qui n'avait pas du tout été anticipé et de sa confrontation avec les collègues qu'elle n'avait pas revues depuis quelques mois. Par contraste, Andrea donne en exemple l'accueil qui lui avait été réservé par sa classe d'école de quatrième primaire juste après avoir perdu son père:

222

« Maintenant, quand je réfléchis, vingt-deux ans après, quand je revois mon retour à l'école, j'ai l'impression que mes copains et copines de classe m'ont vraiment portée; vraiment je vois cette image où ils sont tous dessous et moi je suis dessus. Mais en fait, si je me rappelle vraiment ce qu'il s'est passé, en fait ils sont tous venus m'accueillir à la cour d'école, vraiment ils étaient tous là avec un petit mot, un petit dessin, vraiment bien présents. Ils n'étaient pas mal à l'aise parce qu'elle [la maîtresse] leur avait bien parlé. Alors en fait, si là ma cheffe avait déjà fait ça, je suis sûre que ça se serait passé très différemment, que mes collègues auraient été déjà beaucoup plus à l'aise parce qu'elles savaient déjà que je revenais ce jour-là. Elles auraient pu se préparer un peu, réfléchir; peut-être qu'une ou deux du coup elles auraient dit: < Ah et bien j'envoie un message avec < bon retour chez nous > ou un truc comme ça. »

Au-delà de la qualité de l'accueil réservé aux endeuillés, Andrea aimerait surtout avoir des informations à sa disposition sur les ressources externes existantes et sur les possibilités de soutien en matière de deuil, tout en

soulignant que chaque démarche « doit rester une affaire personnelle, il ne faut surtout pas brusquer ». Pour sa part, Julia mentionne plusieurs éléments que son entreprise pourrait mettre en place pour favoriser le deuil : tout d'abord, avoir une personne de contact au sein de la structure pour toutes les consignes de sécurité – il ne s'agit donc pas de focaliser sur la question du deuil – et distribuer un petit guide explicatif contenant les consignes à suivre :

« Il y a des années que je me bats pour qu'on ait quelqu'un ; je sais qu'il y a des ambulanciers chez nous, et des gens qui ont fait de manière répétitive des cours de secourisme. Je voudrais qu'il y ait quelqu'un qui soit là, qu'on puisse contacter si une personne fait une attaque au boulot. »

Julia pense qu'elle serait totalement démunie, tout comme ses collègues en cas d'attaque cardiaque d'un collaborateur ou d'une collaboratrice, ou de crise d'épilepsie. Elle pense qu'il serait ensuite utile de mettre une boîte à idées qui pourrait se transformer en forum de discussion. Elle regrette que les personnes qui s'engagent dans diverses associations et sociétés communiquent peu au sein d'une même entreprise :

« Ce serait bien qu'on sache que certains collègues font certaines démarches et ont besoin de bénévoles. Ce serait intéressant, oui, de voir un peu ce que les autres font, et qu'on pourrait y apporter un petit quelque chose. Et peut-être à travers ça, il y aurait des échanges, ce serait possible, sur le fait d'avoir un enfant qui est malade, sur le fait d'avoir un deuil. »

Il ne s'agit toutefois pas de rationaliser les rapports en matière de deuil : « Sans faire directement une salle de thérapie pour discuter de toutes les personnes endeuillées, mais peut-être, simplement, il faudrait dire qu'il y a une association qui s'occupe de ça, qu'il y a des choses qui se font ». Julia estime que les employés apprécieraient la tenue de discussions sur ces sujets même si celles-ci devaient être proposées par la hiérarchie. Sur ce dernier point, elle rappelle être suivie – « des nouvelles sont prises lorsqu'on se croise dans les couloirs » – par sa

responsable des ressources humaines: « Elle est tout à fait informée de ma situation. Elle sait que je ne dors pas, que je suis fatiguée, que je prends des médicaments, ça je le lui ai communiqué clairement. » Julia bénéficierait d'autant plus d'empathie de cette responsable que cette dernière a également connu une situation difficile: elle a failli perdre son mari qui est resté longtemps aux soins intensifs, ce qui renforce le sentiment d'être mieux comprise.

Nous voyons donc que les endeuillés attendent de leurs responsables qu'ils prennent des initiatives; en tous les cas, qu'ils informent adéquatement l'ensemble des employés sur les modalités pratiques de reprise du travail et son organisation; qu'ils fournissent des informations claires sur les droits et obligations des uns et des autres dans les situations de deuil; qu'ils créent ou provoquent des moments d'échanges et de discussions, notamment entre collègues qui ont vécu des drames au sein de la même entreprise ou avec ceux qui seraient actifs dans les milieux associatifs d'entraide. D'une seule voix, les personnes en deuil souhaitent par contre rester entièrement libres de saisir ou non ces initiatives.

224

En termes de soutien, nous pouvons finalement relever que la première démarche entreprise par les employés endeuillés consiste à se tourner vers leur médecin traitant; c'est avec lui en effet que sont discutées et négociées les éventuelles modalités d'arrêt de travail, comme le rappelle Julia: « Je vois mon médecin chaque deux à trois semaines, et on rediscute à chaque fois. C'est un combat; c'est moi qui veux retourner à 100 % travailler, et mon médecin qui veut m'arrêter totalement et me mettre à l'hôpital. Donc vraiment [avec un petit rire], c'est un combat. » C'est elle qui a contacté son médecin pour l'informer de ce qu'il se passait; il n'y a pas eu de collègues qui se sont intéressés à savoir si elle était ou non accompagnée par un professionnel durant son deuil. Des amis se sont par contre inquiétés du fait qu'elle soit également suivie par un psychologue: « Ils disaient <on ne peut pas te laisser, on t'aime énormément pour te soutenir, mais nous on ne peut pas, on n'est pas médecin, et puis on ne pourra pas répondre à certaines de tes questions. »

Andrea – qui a eu un enfant mort-né – et son mari sont également passés par cette première forme de soutien; à l'hôpital, il leur avait été dit de consulter leur médecin de famille pour se « mettre quelques semaines à l'assurance ». Andrea souligne aussi le fait que le certificat d'incapacité

de travail est le reflet d'une négociation progressive réalisée dans le cadre des dispositions légales: « J'aurais dû recommencer à travailler le 1^{er} avril. Mais je ne me sentais pas du tout capable, je n'en avais pas du tout envie. Et puis ma gynécologue a été très sympa, elle m'a dit: « Je vous mets encore un mois à l'assurance, et dans un mois on regarde ». Donc fin avril, je ne me sentais toujours pas assez bien. Donc elle m'a remis un mois complet. »

Paul, qui se rendait compte de son isolement au travail, n'arrivait plus à gérer sa situation après le décès de sa mère, le deuxième décès qu'il a vécu dans l'année: « Pendant les vacances [de Noël], j'ai été voir mon médecin qui m'a prescrit des médicaments pour que je puisse reprendre le travail. » Paul a même imaginé changer de travail, sans avoir pour autant entrepris de démarche en ce sens; sur une suggestion de sa femme, il a décidé de consulter le Centre François-Xavier Bagnoud: « Venir ici, ça m'a presque sauvé. Je ne sais pas comment mon épouse l'a su, mais moi je n'étais même pas au courant que ça existait. Donc c'est vrai que le lieu de travail, si l'on pouvait avoir ce type d'information... »

225

Les personnes en deuil ont besoin de temps avant de solliciter des soutiens complémentaires à ceux obtenus auprès de leur médecin traitant, des supports familiaux ou des collègues de travail. Elles doivent se faire à l'idée de consulter des personnes extérieures et neutres, comme le relève Benoît:

« Quand ma fille est décédée, on a été à l'hôpital et puis là il y avait – je ne sais même pas qui c'était – je pense que c'était une psychologue qui me courait tout le temps derrière pour savoir comment ça allait, et moi je lui avais dit déjà ce jour-là, cette bonne femme elle me servait à rien, parce qu'on est trop dans la peine, enfin ça c'est mon avis, et puis juste avant qu'elle parte, elle m'avait dit: « écoutez, si jamais il y a des associations pour les parents en deuil, et puis elle m'avait parlé d'ici [le Centre François-Xavier Bagnoud]. »

Les conseils les plus écoutés proviennent des personnes ayant vécu des drames similaires et ayant elles-mêmes requis les services d'un centre ou d'une association de soutien au deuil pour exprimer leur chagrin ou

trouver une forme de réconfort. Andrea, après avoir longuement hésité, a sollicité le soutien du Centre François-Xavier Bagnoud, environ deux mois après la perte de son bébé. Dans les propos suivants, elle résume bien cette maturation qui précède la recherche d'un soutien externe, ainsi que l'importance des expériences d'autrui :

« Quand on est sorti de l'hôpital, je me disais : ‹ Je ne pense pas que j'ai besoin de quelqu'un et tout ›, sans trop chercher. Et après, j'ai rencontré une maman du Bas-Valais à qui c'était arrivé il y a trois ans. Puis elle est venue me voir et dans la discussion elle m'a dit qu'elle avait rencontré une psychologue qui l'a suivie pendant près d'une année. Mais au moment d'appeler le Centre, je voulais m'assurer que la personne était bien spécialisée dans mon cas, dans le deuil périnatal. J'avais besoin que ça soit vraiment spécialisé dans mon deuil. »

226 Pour sa part, Gilles est venu avec sa femme au Centre François-Xavier Bagnoud. Il l'a fait avant tout pour sa fille cadette, qui pleurait très peu et cachait ses émotions. Il a pris cette initiative malgré quelques réticences : « Je ne voyais pas tellement prendre rendez-vous dans un cabinet comme beaucoup de gens le font maintenant. » Il ne connaissait pas bien le Centre, mais imaginait que c'était plus « doux » que chez d'autres psychologues. Bien qu'il reconnaisse le bienfait de ces séances, il ne pense pas qu'il les aurait suivies si elles avaient été directement proposées dans son milieu professionnel. Gilles aurait néanmoins été content d'être informé de l'existence de ces structures pour deuil, pour autant que cela fût resté sans engagement.

TRAVAIL, DEUIL ET RELATIONS PROFESSIONNELLES

*« Quand vous vivez des moments comme ça, vous prenez vos trois jours, vous retournez au travail et chaque fois que vous rentrez chez vous, vous faites le poing dans la poche et vous pleurez toutes les larmes que vous pouvez. Cela dure environ deux mois. »*¹⁰³

227

Ces propos d'un syndicaliste, ancien ouvrier sur les chantiers de la construction et du bâtiment, sont emblématiques des situations de deuil au travail. Ils traduisent l'ambiguïté qui persiste lorsqu'il s'agit de savoir si le chagrin, l'affliction ou la détresse liée à la perte d'un proche est soulagée ou, au contraire, induite par la reprise de l'activité professionnelle à la suite des funérailles. Ils laissent en effet penser qu'une personne en deuil est contrainte de « faire son poing dans la poche » car les possibilités d'expression du chagrin durant le travail sont quasi inexistantes : il faudrait garder sa contenance et ne s'épancher sur son sort qu'une fois rentré chez soi. Dans le même temps, ces propos suggèrent que le retour au domicile est plus difficile et plus douloureux que le retour au travail : être actif dans l'entreprise permettrait de sortir d'un

103 Entretien réalisé le 7 novembre 2007 avec un secrétaire syndical.

éventuel isolement, d'oublier sa peine et de marquer une forme de continuité dans le quotidien.

Cette ambiguïté prend tout son sens si nous partons du principe que le lieu de travail ne constitue pas, a priori, un endroit privilégié de l'expression du deuil. Le milieu professionnel ne relève ni du registre intime et spontané pouvant prévaloir dans la sphère privée et familiale, ni du registre thérapeutique qui suppose l'identification et la reconnaissance d'un besoin de soutien et d'accompagnement par des professionnels de la santé ou du social. Il est donc difficile de savoir quelle place accorder à la mort et au deuil dans les relations professionnelles. Mais vivre son deuil au travail ne se résume pas à devoir taire sa souffrance dans l'entreprise pour autant. Il convient d'exécuter ses tâches tout en mobilisant les caractéristiques de ces deux registres – spontanéité, intimité, informalité *versus* soutien, conseil, écoute, catharsis – sans donner l'impression de tomber complètement dans l'un ou l'autre de ces registres.

228 De fait, les membres de direction et les responsables du personnel, les cadres, les collègues et la personne en deuil adoptent un positionnement flottant entre ces deux registres durant une période indéterminée. Ce flottement s'explique non seulement par le fait que les entreprises ne prévoient rien de spécifique pour gérer les situations de deuil en leur sein, mais aussi par le fait qu'elles ne sont pas à l'origine du chagrin ou de la détresse de l'individu concerné. La façon d'appréhender le retour au travail de ce dernier se situe donc entre deux conceptions. La première assimile le deuil et le statut qui en résulte à une affaire privée; le deuil reste discret, voire latent. La seconde associe le deuil et ses modalités d'expression à sa composante psychologique; le deuil est alors connu, sinon trop manifeste. Le cas échéant, il conviendrait de solliciter un soutien externe à l'entreprise, prodigué par un médecin, un psychologue ou un groupe de parole.

La difficulté à trouver une voie entre ces deux conceptions se traduit dans l'absence de prise d'initiative des uns et des autres, ce qui peut contribuer à affirmer ou exacerber la souffrance de la personne en deuil jusqu'à rendre impossible la poursuite de son activité professionnelle. Comme nous allons le montrer dans ce chapitre, trois éléments déterminent cette difficulté: le défaut de statut collectif du deuil dans les entreprises, la quête de « normalité » après le décès d'un proche et la

préservation d'un sentiment d'« authenticité » dans les relations professionnelles.

LE DEUIL, UN OBJET QUI SE MARQUE « EN CREUX »

Annoncer le décès d'un proche à son entreprise ne suffit pas à définir ce que le statut d'endeuillé recouvre. Une identification des symptômes affectant la personne concernée est généralement requise; au besoin, elle est validée par le corps médical, seul autorisé à délivrer un certificat d'incapacité de travail. Malgré le fait que le deuil ne soit pas une maladie, l'accent est donc mis sur son « anormalité » et sur ses complications, prioritairement déterminées par la persistance de troubles physiques et psychiques (Bourgeois, 2003). Il est beaucoup plus rare de mettre en relief sa « normalité ». Comme le signalait une collaboratrice du service des ressources humaines d'une usine active dans l'industrie chimique lors d'un atelier de réflexion basé sur une présentation des résultats intermédiaires de notre recherche, « rien n'est jamais dit quand tout va bien ».

229

Ce constat permet de comprendre qu'une situation de deuil au travail n'est, initialement, jamais problématique; elle le devient. Les différents acteurs n'appréhendent toutefois pas les situations de deuil à la lumière de ce processus. Chacun semble pris entre une conception du deuil « normal » qui devrait rester une affaire privée et une conception du deuil « anormal » dont la prise en charge serait réservée à des spécialistes extérieurs à l'entreprise. Tout se passe comme s'il n'y avait pas d'alternative, pas de gradation. Les situations de deuil ne sont jamais traitées dans une perspective systématique et collective qui émanerait d'une logique spécifique aux entreprises. Reprendre le travail après avoir perdu un proche oblige pourtant – selon les modalités de transmission de l'information – chaque membre du personnel à marquer de la solidarité et de la compassion, à partager des instants affectifs et émotionnels ou, inversement, à développer des stratégies d'évitement qu'aucune procédure institutionnelle ne vient réguler.

Un temps de latence caractérise ainsi la reprise du travail, temps durant lequel le statut de la personne en deuil et l'expérience qui lui est associée s'élaborent au gré des circonstances et des relations interpersonnelles. Dans son analyse des bifurcations professionnelles, Catherine Négroni

associe la notion de latence au processus de « décision qui s'accompagne d'un moment de flottement, d'hésitations » (Négroni 2010, p. 176). Précédant ou suivant le *turning point*, ce temps est généralement interprété en fonction de la seule trajectoire des individus. Pour notre part, nous constatons que le temps de latence qui suit le décès d'un proche n'est pas uniquement expérimenté par la personne en deuil, mais aussi par les cadres et les collègues.

Cette latence se retrouve dans trois temporalités distinctes : celle des funérailles, qui appelle une implication conventionnelle et codifiée de la direction et des cadres de l'entreprise ; celle du retour au travail de la personne en deuil, retour lors duquel chaque membre du personnel est invité à se comporter selon sa « personnalité » et son ressenti, indépendamment de sa position et en partant du principe que le deuil n'est pas une maladie ; celle de l'appréciation de l'exécution de l'activité professionnelle sur un plus ou moins long terme, appréciation qui dépend à la fois des conditions de travail, de la transmission des informations en interne et de l'assimilation de certains signes de fatigue, d'irritabilité ou d'isolement à la perte d'un proche.

230

Les horizons d'attentes des uns et des autres varient en fonction de ces différentes temporalités ; ils se chevauchent, se superposent ou se croisent. Dès les premiers jours d'absence de la personne en deuil, les directions et responsables du personnel estiment très important d'exprimer leur solidarité avec elle. Cela se reflète – en Valais du moins – dans la participation active de l'entreprise aux funérailles et dans la publication d'un avis de décès ; cette publication témoigne aussi de la reconnaissance publique de la mort qui touche un membre du personnel. Après s'être assurés de la participation de l'entreprise aux funérailles – plus ou moins requise selon les circonstances et le type de décès – et après avoir exprimé les condoléances usuelles, ces mêmes directions et responsables du personnel vont « suivre à distance » les employés en deuil. Ils privilégient le registre de la « spontanéité » et du « naturel » et leur laissent l'initiative de parler non seulement de leur deuil, mais aussi d'évoquer leurs éventuels besoins en termes d'aménagements temporaires des conditions de travail ou des tâches professionnelles. Les problèmes sont traités au cas par cas, quand ils surgissent.

Pour leur part, les personnes ayant perdu un proche attendent de la hiérarchie que cette dernière assume son rôle ; que les supérieurs directs,

les cadres et autres membres de direction soient clairement informés des droits et devoirs spécifiques à ces situations et anticipent – au risque de paraître trop formels – une possible réorganisation de leur travail. Dans cette perspective, le registre du « spontané » et du « naturel » devrait surtout prévaloir chez les collègues proches ou les cadres avec qui des affinités sont partagées. De plus, un comportement aussi « normal » que possible est attendu dès le retour en poste de la personne. C'est pourquoi les modes de communication propres à un deuil se veulent discrets; les interactions qui les caractérisent sont peu spectaculaires et ne remontent guère à la surface de la souffrance au travail.

Il faut par ailleurs tenir compte des conditions de travail et des modes de gestion du personnel pour comprendre qu'un deuil reste en toile de fond des relations professionnelles. Les directions et responsables du personnel se réfèrent de moins en moins à la durée du travail et aux contraintes horaires pour améliorer la productivité de leur entreprise et, tout à la fois, préserver le bien-être des employés. Ils se basent plutôt sur des objectifs à atteindre et des critères de performance. Valentine Hélardot met bien ce point en évidence dans son analyse de la construction des expériences professionnelles: « On ne demande plus seulement aux salariés de faire leur travail, mais on attend d'eux un investissement actif, une <motivation> réelle dans l'accomplissement du travail. Les qualifications traditionnelles (diplômes ou expérience professionnelle) ne suffisent plus, il faut également manifester des qualités personnelles, des <compétences douces>: souplesse, adaptabilité, réactivité, initiative, loyauté, sens du contact, créativité... » (Hélardot, 2005, p. 32). Lors d'un deuil, ces prérogatives doivent rester manifestes, même parallèlement à l'expression du chagrin¹⁰⁴.

231

Dans *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Vincent de Gauléjac (2005) soutient que ce cadre référentiel d'organisation du travail centré sur l'individu a désormais pris une ampleur excessive. Il montre que les transformations

104 Dorothee Ramaut conclut son *Journal d'un médecin du travail* de la façon suivante: « Être heureux au travail est un gage d'une meilleure qualité de vie pour les salariés, d'une meilleure productivité pour les entreprises, et d'une société plus solidaire et plus efficace. Le <mieux travailler> est une composante du <mieux vivre> » (2006, p. 124).

actuelles des milieux professionnels fragilisent la situation d'un nombre considérable de salariés dans la mesure où à la précarité de l'emploi – qui consiste non seulement à en trouver un mais aussi à le garder – s'ajoute une précarisation du travail¹⁰⁵. En bref, pénibilité assumée, stress accru et cadence élevée sont devenus les clés de voûte d'un monde du travail tourné vers toujours plus de rentabilité et de compétitivité. Décrites par de nombreux sociologues du travail, ces tendances laissent entrevoir la nécessité de prendre sur soi la question du deuil.

Il faut néanmoins se garder de penser que cette tendance à l'individualisation n'agit que négativement sur la façon de vivre un deuil au travail ou ne fait qu'isoler les personnes affectées. Ces dernières – en particulier celles qui font face à des décès tragiques ou répétés – remettent rarement en question leurs activités professionnelles. Un changement d'emploi peut bien sûr être envisagé, voire effectué (Modak & Hutmacher, 1996), mais il résulte généralement d'une insatisfaction précédant le deuil ou d'une détérioration des relations avec les collègues ou la hiérarchie¹⁰⁶.

232 Ce qui change avant tout, c'est l'importance subjective accordée à l'activité professionnelle, qui s'affaiblit jusqu'à disparaître lors d'événements extraordinaires, plus particulièrement après le décès d'un proche. C'est pourquoi, durant le temps de latence, l'appréciation mutuelle de l'exécution des tâches professionnelles – si elle reste bel et bien déterminée par les conditions de travail et les modalités organisationnelles de l'entreprise – dépend aussi et surtout de la façon dont la perte d'un proche est vécue au niveau interpersonnel dans l'environnement de travail. Cela s'explique par le fait que la dimension non essentielle et impersonnelle de l'activité professionnelle et de son exécution – son artificialité – apparaît au grand jour pour la personne en deuil, d'où la nécessité pour les directions, les responsables du personnel, les cadres et les collègues

105 Hélaridot (2005, 2006) rappelle que la notion de « précarité » souligne à la fois des formes d'incertitude et d'imprévisibilité concernant l'avenir, mêlées à une impression d'instabilité propre à la situation présente. En ce sens, elle préfère la notion de précarisation (dynamique) à celle de précarité (statique).

106 Dans ses analyses des événements biographiques conduisant à des ruptures professionnelles, Sophie Denave établit un constat similaire : « Quand on s'intéresse au processus qui mène les acteurs à quitter leur emploi, on retient comme événements déclencheurs les faits qui précipitent la sortie professionnelle sans en être la cause » (Denave, 2010, p. 172).

proches de reconnaître non seulement le deuil en tant que tel, mais également l'importance des activités réalisées sur un plan professionnel pour éviter que ces dernières ne soient déconsidérées. Cette reconnaissance professionnelle devrait être effectuée parallèlement à la relativisation des modes d'organisation du travail et de leur caractère contraignant, relativisation qui se traduirait dans la capacité des entreprises à anticiper et réaménager la charge de travail du personnel en deuil qui en manifesterait le besoin.

Signe de la prégnance de ces aspects, les personnes en deuil que nous avons interviewées cherchent à distinguer – même si cela reste utopique – les erreurs « usuelles » de travail des erreurs qui proviendraient de la fatigue, de l'épuisement ou de troubles de la concentration dus au chagrin. Cette distinction peut être interprétée comme une façon de ne pas confondre le travail effectué, et qui ne devrait pas être remis en question, avec les conditions de travail dans lesquelles celui-ci prend place. Nous devons néanmoins admettre que ce sont les personnes en deuil au bénéfice d'un emploi stable et de plusieurs années d'expérience dans la même entreprise qui peuvent effectuer et revendiquer cette distinction le plus clairement. Partant de ce principe, la reconnaissance de la valeur du travail s'avère d'autant plus importante qu'elle concerne des catégories professionnelles précaires, les apprentis en particulier.

233

À l'exception des pratiques sociales propres aux funérailles, il est en outre peu adéquat de traiter les situations de deuil sur un plan collectif. La façon de gérer ces situations ne doivent pas être dévoilées, décortiquées, et encore moins systématisées. En entreprise, les interactions qui caractérisent le deuil sont guidées par des principes d'intimité et de discrétion; elles se déclinent sur le registre de l'informel. Dans cette perspective, il est possible d'avancer que les nouvelles formes de gestion du travail centrées sur la personne ne sont pas complètement en porte-à-faux avec le fait de vivre un deuil et de l'exprimer sur le lieu de travail. Le problème est qu'il n'est manifestement pas possible de pousser jusqu'au bout ces nouvelles formes de gestion, dans la mesure où institutionnaliser le suivi des situations de deuil – en formalisant par exemple l'accompagnement du personnel touché par la perte d'un proche – risque de donner l'impression d'un manque de sincérité ou d'authenticité. En d'autres termes, les situations de deuil laissent entrevoir l'impossible achèvement d'une

gestion fondée sur une logique centrée sur l'individu et la personnalisation de son activité professionnelle; elles en révèlent sa dimension aporétique (Berthod, 2009c).

Partant de ce principe, nous considérons que le deuil se marque « en creux » dans les relations professionnelles. Cela se produit de deux manières différentes: d'une part, il reste implicitement inscrit dans les rapports que les collègues entretiennent entre eux. Durant le temps de latence, cette inscription doit à tout moment pouvoir être directement ou indirectement reconnue par les différents acteurs informés de la situation, sans quoi la personne en deuil soupçonnera l'oubli. D'autre part, le deuil se manifeste « en creux » de l'activité professionnelle et dans les interstices de son exécution: il se discute au hasard des rencontres de couloirs, juste avant une séance, en pause, à l'arrivée ou au départ du travail; d'un point de vue individuel, il se ressent – positivement ou négativement – lors de temps morts, là où le rythme de production est plus tranquille, la nuit notamment.

234 En résumé, le retour au travail, tel que cela a été fréquemment évoqué par les responsables du personnel aussi bien que par les personnes en deuil, se caractérise par une période de latence lors de laquelle le deuil se construit « en creux » dans les relations professionnelles. Durant cet intervalle plus ou moins long, être présent en entreprise renforce ou prévient l'isolement, voire provoque ces deux actions en parallèle: reprendre son activité professionnelle peut autant favoriser le deuil que le compliquer. En fonction de ses ressources, chaque acteur cherche la meilleure manière de se situer face à cette ambiguïté.

L'ÉVÉNEMENT « DEUIL » EN MILIEU PROFESSIONNEL

En imposant leur empreinte dans les relations professionnelles, la mort et le deuil adviennent comme un événement en entreprise: elles sortent du registre ordinaire. Comme l'ont bien définie Alban Bensa et Éric Fassin (2002), la notion d'événement réfère à la dimension extraordinaire d'une action dont l'occurrence est rare ou nécessite la mise en œuvre de moyens considérables et inhabituels pour y faire face, ces deux aspects allant souvent de pair. Cette dimension extraordinaire est d'autant plus amplifiée que l'élément de référence d'un événement produit une rupture d'intelligibilité et oblige les acteurs concernés – ou ceux qui se sentent

concernés – à une construction discursive et parfois rituelle pour contrer l'incertitude du sens généré par cet instant de rupture et recouvrir ce dernier d'une signification nouvelle ou, du moins, satisfaisante.

L'annonce d'un décès contient toutes ces caractéristiques¹⁰⁷ : elle crée de manière quasi immédiate, irrévocable et unique une transformation dans la façon de percevoir le statut d'une personne et les relations engagées avec cette dernière jusqu'à cet instant précis. Lorsque la mort est brutale et inattendue, soudaine, elle suscite encore plus fortement ce sentiment d'inintelligibilité, cette rupture de sens qui débouche sur un long et difficile processus de compréhension. Les personnes actives professionnellement qui nourrissent ce sentiment après avoir perdu un proche doivent alors décider d'annoncer ou non leur changement de statut aux cadres ou aux collègues qui, la plupart du temps, ne connaissaient pas le défunt. Dans cette perspective, annoncer le fait d'être en deuil – plus que le décès à proprement parler – est l'élément constitutif de la séquence événementielle qui fera l'objet de la politique de communication et des interprétations des uns et des autres au sein d'une entreprise.

235

Les annonces de décès sortent du registre de l'ordinaire. La plupart du temps, elles prennent les individus au dépourvu, aussi bien ceux qui apprennent le décès d'un proche que ceux qui le communiquent. Elles obligent les personnes en interaction – généralement sur le champ – à adopter des comportements peu routiniers et à engager des conversations dont la portée des mots reste difficile à mesurer. Le dévoilement du statut d'endeuillé apparaît alors comme un moment significatif de la qualité d'une relation. Au travail, il se produit dans un contexte qui ne prévoit aucun dispositif à cet effet, au contraire des annonces de diagnostics graves effectuées par les médecins ou des proclamations de sanctions judiciaires dans un tribunal (Thiel, 2006). Les annonces liées à la mort et au deuil sollicitent l'implication forte et immédiate de ceux qui en sont témoin sur un mode informel, l'univers professionnel étant peu propice à ritualiser les temps forts de la vie hors travail du personnel.

¹⁰⁷ Dans cette perspective, nous avons organisé un panel autour de l'annonce comme événement lors du colloque annuel de la Société suisse d'ethnologie, le 13 novembre 2009, avec la participation de Marc Augé, Yazid Ben Hounet, Marc-Antoine Berthod, Giada de Coulon, Rose-Anna Foley, António Magalhães de Almeida, Jean-Pierre Olivier de Sardan et Angelica Wehrli.

Ce caractère obligeant de l'annonce est décrit par Douglas Maynard dans l'ouvrage qu'il consacre à la façon dont les « bonnes » et les « mauvaises » nouvelles sont communiquées puis traitées dans les conversations courantes : « En disant et en accueillant des mauvaises et des bonnes nouvelles, les interlocuteurs font l'expérience d'une atteinte au monde ordinaire, attendu, intentionnel, typique, prévisible, moral de la vie de tous les jours. À la suite de quoi, du moins temporairement, et avec plus ou moins de vigueur, ils décrivent et affichent de manière interactive tout un lot de confusion et d'anomie » (Maynard, 2003, pp. 6-7 [notre traduction de l'anglais]). L'auteur décrit l'asymétrie de divulgation entre ces deux types de nouvelles : les premières sont données avec beaucoup plus d'empressement que les secondes, mêmes si le destinataire de l'information est – dans les deux cas – toujours choisi avec soin.

236 Avec le deuil, il existe bien sûr des stratégies d'évitement, de délégation ou de report d'annonce ; il importe pourtant de contacter au plus vite l'entreprise dès lors qu'une absence de plusieurs jours s'impose après le décès d'un proche. Les personnes en deuil que nous avons interviewées cherchent à contacter en premier lieu la direction – soit directement, soit en déléguant cette tâche à un membre de la famille, voire à un ami qui peut être embauché par la même entreprise – puis les collègues proches, en fonction des occasions et circonstances de travail. Une fois cette étape franchie – ce qui n'est pas toujours le cas – la circulation de l'information concernant le deuil des employés reste aléatoire ; peu de systématisation existe à ce propos, l'initiative de parler du décès étant généralement laissée à la personne concernée. En d'autres termes, un soupçon subsiste quant à savoir si les collègues plus ou moins éloignés sont au courant du deuil ; comme le fait remarquer Maynard (2003), les « mauvaises » nouvelles semblent toujours s'autoréguler.

L'annonce d'une « bonne » ou d'une « mauvaise » nouvelle marque considérablement les individus concernés. Ces derniers se rappellent de manière très détaillée les circonstances dans lesquelles ils se trouvaient au moment précis de l'annonce. Maynard (2003) utilise à ce propos la notion de « *flashbulb memories* » que nous pourrions traduire par « noyaux de souvenirs éclair » (Brown & Kulick, 1977). Ces « *flashbulb memories* » partagent certaines propriétés : ils ont de fortes conséquences émotionnelles et demandent à être constamment dits et redits auprès d'autrui, sinon

intérieurement. Ces rappels de l'événement restent délicats à contrôler et à maîtriser dans les milieux professionnels qui ne semblent guère donner les moyens de la répétition discursive, en particulier durant le temps de travail. Ils ont néanmoins leur place lors d'échanges informels effectués au fil des rencontres entre collègues, dans les espaces communs de chaque entreprise ou encore dans les temps de pause, de début ou d'arrêt des tâches.

Si l'annonce d'une nouvelle malheureuse, émotionnellement forte, requiert bel et bien cette répétition, il devient possible de comprendre que, sur le lieu de travail, la communication à propos d'un deuil au travail reste « sinueuse ». Cette « sinuosité » communicationnelle peut s'avérer problématique: « ... de manière répétée, manipuler sans précaution les mauvaises nouvelles explique la rupture d'une relation » relève encore Maynard (2003, p. 30, notre traduction de l'anglais). À l'inverse, un partage « réussi » des « mauvaises » nouvelles – aussi bien que des « bonnes » – améliore les rapports entre individus et renforce les sentiments d'affinité. S'appuyant sur ces constats, Maynard (2003) suggère d'établir un protocole d'entreprise pour gérer à la fois les « mauvaises » et les « bonnes » nouvelles. Il insiste sur la nécessité de bien se préparer avant de faire une annonce de ce type. Cette dernière devrait se faire en situation de face à face, directement, en évitant les halls, corridors et autres espaces publics, toutes prescriptions qui correspondent aux déclarations des responsables du personnel que nous avons rencontrés.

237

Or, avec le décès d'un proche, il incombe aux employés concernés d'effectuer l'annonce ou de la déléguer. L'employeur et les collègues sont d'abord les récipiendaires de cette annonce avant de devoir à leur tour décider d'annoncer ou non le deuil, à qui et à quel moment. Sur ce dernier point, chaque entreprise dispose de règles internes, non seulement pour appliquer les usages sociaux en vigueur durant le temps des funérailles, mais aussi pour faire part de ses condoléances, en particulier dans la presse. Or, ces dispositions ne s'appliquent qu'à des cas restreints, à savoir les décès de parents, de conjoints ou d'enfants. Elles ne concernent de loin pas toutes les situations de deuil des membres du personnel, ni les modalités d'accompagnement de ces situations. Par ailleurs, les marches à suivre pour mettre en œuvre ces dispositions sont rares: chaque responsable du personnel et surtout chaque supérieur direct est amené à évaluer, traiter et gérer la question du deuil au cas par cas.

Malgré les règlements garantissant les principes d'équité et d'égalité de traitement, les entreprises font donc place aux pratiques informelles et au pouvoir discrétionnaire des cadres lorsqu'un décès survient parmi les proches d'un collaborateur ou d'une collaboratrice. C'est ce que souligne très bien ce directeur : « Pour le décès d'un concubin, nous n'avons rien dans le règlement, mais on l'a toujours <violé> positivement. Dans le bon sens, en s'inspirant du Code des obligations. » Suivant la même idée, plusieurs entrepreneurs ont fait remarquer qu'un formulaire doit être rempli pour les demandes de congés usuels, à l'exception des congés pour décès. Et s'il est demandé de remplir un document ou de fournir un certificat de décès a posteriori, le motif – s'empresse-t-on d'ajouter – reste assurantiel. Les rares situations à propos desquelles la notion de contrôle est clairement assumée concernent les personnes de nationalité étrangère qui abuseraient de ces congés. Ces constats nous permettent d'avancer qu'une souplesse procédurale indéterminée est revendiquée par les directions et les cadres qui, en guise de vérification, se contentent le plus souvent de consulter – de façon systématique parfois, en désignant une personne de l'entreprise à cet effet – les avis mortuaires publiés dans *Le Nouvelliste*, le quotidien francophone régional.

Autrement dit, les directeurs et responsables du personnel reconnaissent explicitement la règle sociologique classique selon laquelle « il existe dans toute organisation un décalage entre le cadre réglementaire formel et son application, cette dernière renvoyant en partie à des règles informelles ou implicites » (Valli, Martin & Hertz, 2002, p. 224). Moins que la reconnaissance de cette règle – qui varie selon le type d'activité et la marge de manœuvre des employés – c'est bien sa mise en valeur qui reste à nos yeux suffisamment singulière dans le monde du travail pour la mettre en exergue. Il est en effet difficile d'imaginer pareille revendication concernant d'autres types de congés, voire d'autres motifs d'absence au sein d'une entreprise (Berthod & Magalhães de Almeida, 2008). Avec les situations de deuil, il existe une temporalité plus ou moins brève durant laquelle prévaut une forme de pouvoir discrétionnaire, comme le relève encore un autre responsable du personnel : « On a un règlement qui dit trois jours et puis il y a la réalité : on donne le temps nécessaire. Ça dépend des gens et peut-être on donnera une semaine ou deux, après on encourage l'employé à aller voir un médecin. »

Ce pouvoir discrétionnaire diffus au sein de l'entreprise est conditionné par l'officialisation ou la non-officialisation du deuil. La distinction que nous pouvons établir entre « annonce » et « information » permet de saisir les enjeux propres à cette question : l'annonce est une révélation contextuelle et généralement consentie ; elle se produit sous un appareil émotionnel que ne contient pas la notion d'information. Cette dernière dépersonnalise et est dépersonnalisée dans le même temps ; elle précède souvent l'annonce, comme le relève un autre responsable des ressources humaines : « On le sait tous avant qu'on nous l'annonce. »

Autrement dit, la notion d'information suppose un traitement systématique sur un plus ou moins long terme, alors que celle d'annonce renvoie à son caractère soudain, singulier et bien délimité dans le temps. Contraignante sur un plan émotionnel, cette dernière peut être officielle et appeler du même coup une réaction qui sera elle-même officielle, en fonction du degré de parenté entre le défunt et la personne en deuil, ou se faire de manière officieuse, entre collègues choisis. Il arrive aussi qu'aucune annonce ne soit effectuée. Le fait d'être en deuil peut dès lors être traité comme une simple « information » obtenue via la presse régionale ou par le principe de bouche à oreille ; celle-ci circulera entre employés, parfois à l'insu de la personne concernée. Le deuil peut, enfin, ne pas être connu du tout ; le cas échéant, il ne fera pas événement au sein de l'entreprise. La personne concernée portera sur elle seule la situation de deuil au travail (Tableau IV).

Entre annoncer être en deuil et informer sur le deuil, les modes de communication peuvent ainsi péjorer certaines relations professionnelles¹⁰⁸. Cette péjoration se produit notamment lorsque le décalage entre le fait de se rappeler du deuil et le fait de se rappeler des séquences d'annonce est important : les responsables du personnel se souviennent généralement du décès du proche de l'individu en deuil et pas forcément des modalités de réception de l'annonce alors que les employés endeuillés se rappellent très bien de ces modalités¹⁰⁹. Pour éviter ce décalage, les responsables du

108 L'anthropologie médicale et de la santé a montré comment les patients « accusent le coup » et reconstruisent le sens donné à leur vécu après le bouleversement engendré par l'annonce de la maladie (Fainzang, 2006 ; Buckman & Cohen, 1994 ; Julian-Reynier, 2007).

TABLEAU IV. MODALITÉS DE DIFFUSION DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DEUIL AU SEIN DES ENTREPRISES

Décès d'un proche d'une personne active professionnellement							
Annonce à l'individu concerné		Annonce à l'employeur			Annonce aux autres membres du personnel		
Apprendre le décès hors travail	Apprendre le décès au travail	Un-e proche annonce le décès	La personne en deuil informe	Un-e collègue diffuse la nouvelle	Un faire-part est publié dans la presse	La hiérarchie informe	Aucune annonce
Ne rien dire	Le deuil est officiel	L'entreprise communique selon ses usages sociaux	Le deuil est officiel	Les collègues en parlent	Aucune action n'est entreprise	Le deuil est un non-événement	
Retour au travail	Suivi à distance	Commémoration	Souvenir	Oubli			

240

personnel sont invités à porter non seulement attention au cadre de réception de la nouvelle du deuil – qui ne doit pas être forcément confondue avec le fait d'être informé de ce même deuil – mais aussi au cadre d'énonciation et de diffusion de cette nouvelle. Jean-Étienne Fabre et Jérôme Bensussan (2006) distinguent à ce propos l'« annonce imposée » (qui suit un protocole standardisé) et l'« annonce adaptée » (qui se conforme au récipiendaire). Sur le lieu de travail, ces deux types d'annonce sont parfois concomitants: l'« annonce imposée » correspond au « faire-part » selon les directives internes; l'« annonce adaptée » est la recherche du bon moment pour communiquer la nouvelle du décès aux autres collaborateurs et collaboratrices.

109 (Note de la p. 239.) Dans un article intitulé « L'annonce de la maladie grave, du handicap, ou de la mort dans le champ de l'éthique sociale », Bruno-Marie Duffé rappelle avec pertinence que les annonces – en particulier celles de la maladie – « redistribuent les fonctions et les rôles, le temps et les projections ». Elles donnent « au contexte relationnel et à l'histoire commune une densité et une tension que l'objectivité du savoir et des moyens disponibles ne dissipe pas » (2006, p. 187).

Les modes de communication qui se tissent entre une personne en deuil et sa sphère professionnelle appellent par conséquent les trois observations suivantes: premièrement, si les entreprises sont informées du décès, elles adoptent, dans la mesure du possible, la flexibilité que les employés réclament ou disent avoir besoin dans ces situations. Les entreprises proposent des arrangements – souvent oraux, voire tacites; elles sont obligées de le faire lorsqu'un certificat d'arrêt de travail a été signé par un médecin ou un psychiatre – pour planifier la présence des employés endeuillés sur leur lieu de travail. Elles tolèrent des absences brèves ou inattendues; plus précisément, elles ne blâment pas les employés affectés. Si c'est ce qu'affirment les employeurs interviewés, ces aspects sont perçus de la même façon par les individus en deuil, du moins ceux qui ont diminué temporairement leur taux d'activité. Ils estiment qu'un réel effort en termes de management est fait à leur égard, du moins durant les premières semaines de deuil. La contrepartie de cette souplesse tient dans l'inexactitude des procédures et de leurs modalités d'application.

Deuxièmement, l'annonce du statut d'endeuillé et le dévoilement d'informations y relatives – sur le décès, l'individu en deuil, les règlements de travail spécifiques à ces situations, les pratiques sociales des funérailles, la date exacte du retour de la personne, les risques de changement ou de perturbations dans l'organisation du travail – sont souvent partielles et laconiques. Elles se réalisent en fonction des affinités électives. Les employés endeuillés peuvent choisir de contacter un collègue proche pour diffuser l'information; ils peuvent décider de court-circuiter la hiérarchie pour accéder à la personne avec qui ils s'entendent le mieux. Les choses se passent dès lors comme si certains collègues fonctionnaient comme « remparts » contre des relations non souhaitées, incontrôlables ou trop émotionnelles avec des personnes que les endeuillés connaissent peu ou n'apprécient guère. Dans le même temps, il importe de relever que des mesures « officielles » sont rarement prises: pratiquement, rien n'est entrepris au retour des employés endeuillés par les supérieurs directs et les responsables du personnel.

Chacun prend sur soi l'idée que les autres sont supposés connaître la situation de deuil. Mais rien n'est vraiment clair. Ces vues partielles viennent brouiller l'appréciation de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices sur un processus de deuil. De plus, l'initiative de parler du

deuil est souvent laissée aux employés en deuil, ce qui conduit à notre troisième commentaire : dans ces contextes de communication fragmentée, tout le monde est sur le qui-vive, ne sachant pas exactement que dire ni quoi faire. Cela ne vaut pas seulement pour les relations interpersonnelles, mais aussi pour le cadre légal et les droits auxquels peuvent prétendre les endeuillés. Ces derniers disent d'ailleurs très bien ressentir cet embarras, qui se traduit souvent par un silence assourdissant à leurs yeux. Sans savoir si ce silence résulte du non-dit ou du pur oubli, ils disent néanmoins comprendre ce malaise, affirmant qu'eux-mêmes ne sauraient pas nécessairement que dire dans une situation similaire.

NORMALITÉ, PUDEUR ET TEMPS D'ÉCOUTE

242

La communication autour du deuil en entreprise dépend de la taille de cette dernière, de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. Nous avons néanmoins établi qu'au-delà de l'information sur le statut de deuil des employés, ce sont les modalités de son annonce qui revêtent une grande importance, en partant du principe que l'annonce reste contrainte par les affinités électives entre collègues et les initiatives prises par la personne concernée. Si cette dernière peut non seulement décider d'officialiser ou non son deuil sur sa place de travail mais aussi choisir d'en parler ou non, elle ne saurait pour autant maîtriser les comportements et les discours qui font suite à l'annonce ou à la transmission de l'information. En somme, rien n'empêche le deuil de venir se marquer « en creux » des relations professionnelles et de faire événement dans l'entreprise. De plus, ces comportements et ces discours ne correspondent pas toujours aux attentes des endeuillés ; un père dit par exemple redouter d'être déçu par les paroles qui pourraient être tenues sur la mort de son fils, c'est pourquoi il préfère rester discret dans son milieu professionnel.

Face à un individu en deuil, toute la difficulté consiste en somme à établir les règles du jeu de la communication sans jamais explicitement les nommer ; à comprendre sur le vif quelles sont les règles à observer sans nécessairement avoir à les discuter. Nos interlocuteurs et interlocutrices sont unanimes à ce propos. Ils estiment que l'« authenticité » et la « spontanéité » – deux termes qu'ils utilisent couramment – doivent

caractériser les relations interpersonnelles sur le lieu de travail durant le temps du deuil. Autrement dit, il vaudrait mieux ne pas chercher à rationaliser et contrôler les situations de deuil, quand bien même certains responsables du personnel jugeraient utile d'avoir une liste d'actions « à faire » et « à ne pas faire » mais pas nécessairement des phrases « à dire » ou « à ne pas dire », tel que le signale un responsable du personnel dans l'industrie chimique : « Les choses, on les sent bien ou mal. C'est le feeling qui rentre en ligne de compte. Ce n'est pas dans un livre que l'on trouve la panacée. C'est une réaction spontanée. »

Dans cette perspective, chaque membre du personnel est libre de trouver la « bonne » attitude à adopter face à un individu en deuil qui reprend son poste dans l'entreprise ; il est invité à faire preuve de « bonne intelligence » dans son analyse des événements extraordinaires, pour reprendre certains termes d'un chef du personnel actif dans l'industrie agroalimentaire. Si cette liberté sert de gage à l'« authenticité » et à la « spontanéité », elle peut aussi nourrir en retour le sentiment d'embarras propre aux contextes d'expression du chagrin, de la détresse et de la perte dès lors que les codes de comportements et les usages sociaux paraissent trop fabriqués. Par conséquent, le « temps deuil » ne doit pas être considéré comme un sujet *tabou* – interdit, caché ou dénié – dans le monde du travail, mais comme une période pensée comme devant être affranchie de toute régulation sociale. Les collègues sont invités à faire preuve de « naturel », ce qui les amène à jouer sur l'ambiguïté qui caractérise le deuil et les oblige à reconstruire constamment les frontières entre les registres du hors travail et du travail, de l'individuel et du collectif, du privé et du public, du personnel et du professionnel.

Dans la plupart des situations, la temporalité incisée du deuil semble par ailleurs devoir se terminer sans intervention explicite et active des employeurs qui disent exercer un « suivi à distance » des employés. Ce suivi prend deux voies différentes : la première est interne à l'entreprise, car celle-ci prête une attention discrète à l'exécution des tâches de la personne en deuil, à ses relations avec ses collègues, à son état de santé. La seconde lui est extérieure, dans la mesure où il incomberait à la collectivité – avec sa « culture » de la mort – de fournir les rituels dont chaque individu aurait besoin pour faire son deuil. Sur ce dernier point justement, plusieurs personnes ont rappelé l'importance des traditions

catholiques du Valais – les 81,2% de la population valaisanne se déclarent de confession catholique selon l'Office fédéral de la statistique 2008 – et des rassemblements communautaires lors des funérailles et des messes de commémorations pour illustrer leurs propos¹¹⁰.

Au niveau des entreprises, il s'agit de « prendre la température » sans trop entrer dans la vie privée des employés, ni donner l'impression de forcer le dialogue. Dans le même temps, les responsables du personnel disent s'inquiéter de leur situation et surveiller indirectement leur comportement au travail. Pour interagir aussi « normalement » que possible, les uns et les autres sont invités à traduire implicitement le caractère extraordinaire de l'événement *deuil* dans une perspective ordinaire. Dans un article intitulé « On doing 'being ordinary » – un texte tiré d'un cours donné en 1970 et traduit en français par « Faire 'être comme tout le monde » – Harvey Sacks (1984 pour l'anglais; 2002 pour le français) fait remarquer à ce propos la nécessité et la difficulté à « travailler nos apparences 'normales » (2002, p. 209). Il note la préoccupation des gens à « faire 'être comme tout le monde », notamment lorsqu'ils s'imaginent raconter un événement alors même qu'ils sont en train de le vivre, triant les éléments qui permettront de réduire cet événement à sa banalité: « On impose presque à tout le monde de s'efforcer à ne voir dans les événements que leur caractère habituel » (Sacks, 2002, p. 208).

244

Or, ce qui relève de l'extraordinaire et de l'ordinaire n'est jamais clairement établi; la limite se définit et se redéfinit durant chaque interaction. De plus, avec le deuil, il ne suffit pas de se rabattre sur l'ordinaire. Il faut reconnaître la rupture de sens que peut produire un décès – du moins lorsqu'il est subi et inattendu: il ne convient pas d'annuler complètement sa dimension extraordinaire. De nombreux employés laissent transparaître la difficulté à tracer cette limite, notamment quand ils affirment être des « phénomènes de foire » ou – plus fort encore – des « pestiférés » à leur retour au travail. Ils disent se sentir observés et déplorent la crainte qu'ils perçoivent chez leurs collègues à aborder

110 Ces éléments relatifs à une « culture populaire » de la mort en Valais sont régulièrement associés aux travaux de Bernard Crettaz (2010, 2003) et d'Yvonne Preiswerk (1983); cette dernière a publié un ouvrage ethnologique resté célèbre sur les repas funéraires qui se tiennent, notamment, dans le Val d'Anniviers.

directement – « naturellement » – la question de la mort sous prétexte que les mots banals ne seraient pas à la hauteur de l'extraordinaire du deuil qu'ils sont en train de vivre. Dans le même temps, trop de « banalité » pourrait laisser penser à de l'oubli et trop de « naturel » pourrait signaler un manque de reconnaissance implicite du deuil.

Pour saisir la façon dont la « normalité » du deuil se construit tout en préservant l'équilibre entre ses dimensions ordinaire et extraordinaire, la combinaison des trois aspects suivants mérite d'être finalement mise en évidence : la confiance, le tact et la pudeur. Nous pouvons tout d'abord rappeler que, selon les responsables du personnel interviewés, le temps de latence lié au deuil au sein d'une entreprise varie entre deux et six mois. Durant ce laps de temps – qui relève toujours d'une pure estimation – une certaine tolérance à l'égard d'éventuels manquements professionnels est observée : ménager la personne en deuil devrait aller de soi au sein des équipes. Étant donné qu'il est inadéquat de rappeler les normes sociales structurant les rapports interpersonnels en matière de deuil, tout se passe comme si un minimum de solidarité entre collègues devait se mettre en place. Il serait par contre mal vu de chercher à tester les limites de cette solidarité, à l'infléchir explicitement ou à en mesurer l'importance : jusqu'à un certain point, la confiance est de mise.

245

Le seuil de tolérance est dépassé quand le fonctionnement d'équipe est perturbé ; quand les collègues immédiats n'arrivent plus à prendre sur eux le différentiel de travail ou ressentent une trop forte dépendance aux tâches professionnelles que l'individu en deuil ne parviendrait pas à assumer, du moins partiellement. En outre, rien ne devrait entraver a priori l'expression du deuil au travail : il faudrait être prêt à accueillir la parole de la personne en deuil dès lors qu'elle souhaite se livrer. Il n'en va pas de même des supérieurs hiérarchiques ou des collègues qui ne prennent guère d'initiatives directes, ces dernières pouvant paraître trop calculées. Le caractère « spontané » des échanges doit en effet prévaloir ; les discussions – à la suite d'une annonce officielle ou de la simple diffusion de l'information – se font généralement à deux, sans témoin ni public, dans un lieu intime, tranquille et discret. Une manière de préserver cette « spontanéité » est d'évoquer le deuil dans un espace commun, de personne à personne, voire en tout petit groupe, là où la conversation peut être interrompue à tout moment par les allers et venues des autres employés.

Nous pensons que cette confiance résulte du principe selon lequel les normes de communication en matière de deuil doivent rester tacites. Partant, du « tact » est requis dans les interactions de deuil, en particulier dans les milieux professionnels (Berthod, 2009b). Dans une réflexion consacrée au domaine du travail social – domaine qui exige un engagement de proximité de plus en plus conséquent – Marc Breviglieri (2005) fait remarquer que les professionnels doivent constamment faire preuve de leur habileté à toujours rester dans le particulier, à savoir dans l'histoire personnelle des bénéficiaires de prestations, sans pour autant déconsidérer la règle ou le principe de l'institution qui détermine les conditions d'octroi de ces mêmes prestations. Cette habileté correspond au « tact » requis pour gérer la relation professionnelle.

246 Face au deuil d'un collaborateur ou d'une collaboratrice, les responsables du personnel déclarent volontiers gérer les situations de deuil au cas par cas, cherchant à rester au plus près de la personne. Au niveau de la règle par contre, les attentes semblent diverger entre membres de direction et membres du personnel en deuil. Les premiers peuvent être amenés à déconsidérer les formalités et règlements pour mettre en avant l'attention portée à la particularité de chaque situation; les seconds risquent d'être mal perçus s'ils méconnaissent les directives et règlements et se montrent inexacts et partiaux dans l'application et la diffusion des informations. Pour prévenir ce déséquilibre, il ne s'agirait pas de rendre explicites les normes de deuil, mais de montrer que les règles internes à l'entreprise concernant, d'une part, les usages sociaux, et l'organisation du travail, d'autre part, sont respectées et préservent leurs effets cadrants. Autrement dit, il convient de respecter la règle tout en sachant aller au-delà d'elle, comme le relève encore Breviglieri: « Le tact suppose en effet l'exercice d'un savoir-faire pouvant raccorder une attention rapprochée sur la personne à son traitement en généralité. Autrement dit, il permet de préserver une juste distance à l'égard de l'utilisateur et de le maintenir entre deux registres d'engagement de mouvement antagonique: l'un se rapprochant de lui, l'autre s'en éloignant par une démarche de généralisation de son cas » (Breviglieri, 2005, p. 227).

Le tact prend une forme particulière dans les situations de deuil, car il est structuré par la notion de pudeur. Selon le *Trésor de la langue française informatisé* cette notion se réfère à la « propension à se retenir de

montrer, d'observer ou de faire état de certaines parties, notamment sexuelles » ainsi qu'à la « propension à se retenir de montrer, de faire état, d'observer ce qui met en jeu quelque chose qui touche de près à la personnalité, à la vie intime de quelqu'un, ou à l'essence de quelque chose »¹¹¹. Le deuil est fortement caractérisé par cette double retenue évoquée dans cette deuxième partie de définition, celle qui consiste à ne pas trop montrer et celle qui consiste à ne pas trop observer. C'est dans cette posture attentiste mutuelle que vient se loger le deuil, en « creux », dans les relations professionnelles comme nous l'avons déjà évoqué. Nous pensons que cette notion de pudeur recèle un pouvoir structurant car, sans elle, les personnes en interaction s'exposeraient à dévoiler cet artifice culturel qui permet de séparer clairement les morts des vivants et qui caractérise notre rapport à la mort. En d'autres termes, à faire apparaître de manière trop explicite l'artifice qui masque le non-sens de la mort et la vanité de cet artifice (Berthod, 2007, 2006b).

Dans *Nudité et pudeur. Le mythe du processus de civilisation*, Hans-Peter Duerr relève par ailleurs que « la retenue et le refoulement des passions » n'est pas simplement le produit de l'allongement de la chaîne d'interdépendance sociale qui caractérise les sociétés industrielles modernes; cet allongement ne doit pas laisser penser que la notion de pudeur va nécessairement de pair avec celle de civilisation: « À la différence de l'homme d'aujourd'hui, les individus étaient alors moins confrontés à des fragments de la personnalité de l'autre qu'à l'entière de sa personne. C'est pourquoi une erreur de comportement avait pour l'individu des conséquences autrement plus lourdes que celles qu'elle aurait aujourd'hui pour l'habitant d'une grande ville » (Duerr, 1998, p. 2); Duerr estime ainsi qu'« avoir affaire à beaucoup d'autres personnes implique également un désengagement, et donc une liberté de comportement, qui se traduit par le recul des seuils de la pudeur et de la gêne auquel on assiste dans notre société du XX^e siècle » (1998, p. 3). Nous appuyant sur ce constat, nous formulons l'hypothèse que le deuil oblige à penser la personne concernée dans son entièreté, même si cela reste illusoire; cela expliquerait non seulement la difficulté à parler de la mort

¹¹¹ Disponible sur le lien internet suivant: [<http://atilf.atilf.fr/tlf.htm>] (page consultée le 5 août 2010).

– notamment au travail – dans les systèmes sociaux fragmentés que nous connaissons désormais, mais aussi l'importance de la notion de pudeur, en particulier dans les relations professionnelles que nous avons étudiées.

Dans cette perspective, il s'agit d'effectuer – avec tact – un « travail émotionnel » réglé par la pudeur, sur la base d'un sentiment de confiance. Décrivant le métier de croque-mort en s'inspirant des travaux de Hochschild (2002) et de Goffman (1974a, 1974b), Julien Bernard rappelle que le « travail émotionnel est défini comme un travail sur soi pour mettre en conformité ce que l'on éprouve réellement avec les « règles de sentiments » (Bernard, 2009, p. 140). Avec le deuil, il est possible d'avancer que cette mise en conformité s'effectue dans une interprétation subtile de la non-explicitation des règles de sentiments. Sur le lieu de travail, cette régulation n'est pas toujours possible vu la sinuosité communicationnelle qui est à l'œuvre. Pour prévenir une éventuelle non-conformité, il n'est pas étonnant que les endeuillés souhaitent que leurs collègues adoptent un comportement aussi « normal », « spontané » ou « naturel » que possible.

248

Ce principe est bien explicité dans les propos d'une femme qui a perdu plusieurs proches : « Même de nombreuses années après le décès, tout d'un coup, on a les larmes qui montent, peu importe où l'on est, c'est ça qui est le plus embêtant. C'est presque le plus inconfortable. » Cette personne fait référence à la perte de son sens du contrôle : « Le deuil, pour moi, ça abaisse toutes les barrières, les barrages. Socialement, on doit se conduire comme ceci et comme cela. Professionnellement, on doit se conduire comme ça, et puis dès qu'on a un deuil, il y a tout qui saute. Donc on peut travailler avec des repères, mais il y a des choses, au moment du deuil, ça ne se gère plus pareil, les repères ne sont plus pareils. » Un travail intérieur est effectué, qui passe par l'introspection, l'imploration ou la prière, surtout quand il s'agit d'avoir l'air « normal » et de se comporter de façon ordinaire : « Je pense surtout à ces endroits où il faut être socialement correct et où il faut garder une apparence de quelqu'un de normal, de fiable ; c'est là que je me sens le plus en détresse. Je sens une nervosité, je ne sais pas quoi faire avec (...). Cela me demande un effort que je n'arrive plus à donner. Pour le deuil, je prendrai l'image d'un muscle quand il se déchire, ou bien quand on le travaille, il se déchire un petit peu et s'allonge comme ça, il est moins long, moins souple. »

Une manière de contourner ce sentiment de perte de contrôle consiste à rabattre son expérience de deuil sur celle des autres afin de se mettre dans une posture d'écoute adéquate, tel que l'a relevé un autre endeuillé : « Il faut avoir vraiment vécu ça pour comprendre. » Ce sentiment d'exclusivité de l'expérience du deuil ne doit toutefois pas être interprété comme une stricte volonté d'isolement, mais comme l'une des façons d'affirmer la retenue nécessaire à l'expression du deuil et, par conséquent, à l'écoute qu'implique cette dernière. Dans *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*, Didier Fassin (2004) rappelle à ce propos l'actuel développement d'un rapport empathique au social, via la catégorie de « souffrance » et en particulier celle de « souffrance psychique ». Il constate la mise en œuvre d'un véritable « gouvernement par l'écoute », en France du moins, qui inclut tout à la fois des « découvreurs de la souffrance » travaillant au dépistage d'indices susceptibles de témoigner d'un certain mal-être dans certaines catégories marginalisées de la population et des « instituteurs de l'écoute » mettant en place des dispositifs d'accueil pour entendre cette souffrance et la soulager.

249

Fassin signale l'existence d'un vocabulaire de plus en plus répandu qui « n'est ni celui de l'inégalité sociale ni celui de la maladie mentale, mais qui suggère une lecture des affects, l'exploration d'une intériorité souffrante » (Fassin, 2004, p. 31). Cette idée se retrouve dans un ouvrage qu'il a publié en 2007 avec Richard Rechtman, *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*; les deux auteurs y font mention du développement actuel de la « traumatisation de l'expérience » rattachée à la condition de victime. Ils relèvent les risques de banalisation que ce processus peut générer et portent un regard critique sur les politiques d'écoute que requiert ce même processus.

Forts de ce constat, nous pensons que la mort et le deuil résistent – contrairement à ce que nous pourrions imaginer de prime abord – à l'établissement d'un « gouvernement par l'écoute » organisé, balisé, rationalisé. Entre tact, confiance et pudeur, les personnes en interaction sont, en effet, constamment invitées à penser les employés en deuil dans leur entièreté, ce qui reste difficile à réaliser dans les contextes fragmentés des relations professionnelles. En définitive, s'exprimer à propos d'un deuil ne va jamais de soi : l'interprétation des exigences de « spontanéité », d'« authenticité », de « naturel » et de « normalité » qui sous-tendent les

modalités d'expression du deuil au travail permet de montrer toute la centralité de la posture d'écoute aussi bien que les limites à ne pas franchir de la banalisation d'une telle posture.

SPONTANÉITÉ, CONDITIONS DE TRAVAIL ET CONVENTIONS SOCIALES

250

Dans un article intitulé « Contribution à une étude sur la représentation collective de la mort » publié en 1905, l'anthropologue Robert Hertz fait remarquer que « chacun de nous croit savoir d'une manière suffisante ce que c'est que la mort, parce qu'elle est un événement familier et parce qu'elle fait naître une émotion intense » (Hertz, 1905, p. 48). Cette remarque laisse à entendre qu'une telle familiarité associée à de puissants sentiments empêche de bien percevoir l'importance des normes sociales – variables selon les contextes culturels – qui régissent la façon dont les individus prennent en charge les défunts et font leur deuil. Hertz rappelle pourtant que « (...) la mort ouvre pour les survivants une ère lugubre, pendant laquelle des devoirs spéciaux leur sont imposés » (Hertz, 1905, p. 48), puis s'applique à décrire les contraintes et obligations collectives qui débouchent bien souvent sur des traitements différenciés des défunts, selon leur statut social et leur âge notamment.

Concernant la mort et le deuil dans les entreprises, nous avons fréquemment noté la réticence des responsables du personnel à rationaliser toute démarche relative aux situations de deuil. Ceux-ci cherchent à traiter les éventuels problèmes au cas par cas, en fonction de la « personnalité » de chaque collègue. Dans cette perspective, les normes et obligations sociales ne semblent guère importer. Pour le dire autrement, elles restent la plupart du temps en arrière-plan, comme s'il était indélicat et inopportun de les exposer ou de les discuter ouvertement. À notre sens, ce manque d'attention porté à l'encontre de ces normes et obligations sociales résulte moins de la volonté de respecter un principe de traitement égalitaire pour tous les membres du personnel – défini dans les règlements relatifs à la gestion des congés spéciaux pour décès mais guère effectif dans la pratique – que de l'importance accordée à ce que vit et ressent la personne en deuil.

La souffrance liée à la perte d'un proche est en quelque sorte perçue comme irréductible et la mort reconnue dans sa dimension incompréhensible, ce qui implique d'entrer dans un rapport pratiquement immédiat avec la personne en deuil, en adoptant une posture « informelle », « spontanée », « naturelle », « authentique », « personnelle ». L'attitude qui prévaut dans le mode d'accompagnement du personnel en deuil en milieu professionnel consiste à donner ainsi la priorité à l'écoute et à l'empathie, parfois au détriment du rôle de responsable du personnel, tel que cela ressort des propos des employés que nous avons interviewés. C'est pourquoi nous suggérons que cette attitude relève d'un principe normatif qui, à suivre les arguments de Fassin et Rechtman (2007), ne remet pas en doute la teneur dramatique, voire traumatique, de certaines expériences de vie.

Au fond, cela correspond au renversement qui s'est opéré depuis quelques dizaines d'années dans la façon d'appréhender ce qui est socialement perçu comme intolérable ou insupportable; ce renversement légitime la mise en place d'une politique générale d'écoute de la souffrance d'autrui (Fassin, 2004). Cette dimension normative semble rendre désuètes les dimensions statutaires et normatives que Robert Hertz avait mises en évidence au début du siècle passé. Même si elles étaient le propre de communautés indonésiennes éloignées de nos sociétés occidentales, ces dimensions permettaient de voir l'importance des règles qui – en général – configurent nos rapports à la mort et au deuil. Or, centrer désormais l'attention sur la personnalité de chaque individu empêche de reconnaître pleinement que des éléments relatifs au genre, au statut social ou à l'âge peuvent conditionner la façon de vivre un deuil et, surtout, peuvent modifier la façon d'accompagner un collaborateur ou une collaboratrice en deuil dans son milieu professionnel. Dans cette perspective, les signes positifs du deuil – le port d'un vêtement spécifique notamment – n'ont, par exemple, plus besoin d'être affichés en fonction du rang ou du statut social.

En privilégiant l'écoute personnalisée, déterminée par la singularité de chaque situation, l'une des normes sociales actuelles nous oblige finalement à penser les individus comme des *îlots de soi* devant être reliés entre eux sans que le deuil ne soit explicitement ni ouvertement affiché, du moins pour une durée bien déterminée. Le fait de pouvoir exprimer

son deuil au travail n'est donc jamais remis en question; cela est toujours accepté et même encouragé, pour autant que les échanges portent le sceau de la spontanéité. Le respect de cette norme de spontanéité – faire comme si aucune convention sociale ne gouvernait ces échanges; faire comme si tout était « normal » – peut toutefois s'avérer difficile, délicat ou pesant. Certains collègues se mettent en retrait et attendent que la personne en deuil prenne l'initiative d'en parler; d'autres éviteront d'évoquer le sujet, par peur parfois de ne pas paraître suffisamment « naturel » ou « spontané », de dire des « banalités » et de se montrer trop « conventionnel ».

252 Il existe ainsi une tension entre l'impératif de spontanéité à observer – qui relève de la norme d'un point de vue sociologique – et la nécessité de respecter, d'une part, les règlements servant à administrer les congés spéciaux pour décès et les exigences professionnelles spécifiées dans un cahier des charges d'autre part. Il n'est donc pas surprenant de constater que, contrairement à ce que relevait le sociologue Lois Pratt (1981), le pouvoir discrétionnaire des directions et des responsables du personnel reste important lorsqu'il s'agit de « suivre à distance » les employés en deuil. Cela se reflète largement dans le point de vue de ces responsables qui revendiquent une certaine souplesse administrative et donnent la priorité aux démarches informelles pour traiter ces situations. Aucune stratégie face au deuil ne saurait dès lors être établie, documentée et énoncée comme telle.

Les directions et responsables du personnel reconnaissent, tout au plus, suivre une « politique des petites heures », politique qui reflète ce pouvoir discrétionnaire et d'adaptation au cas par cas. Pour leur part, les personnes en deuil semblent adopter une attitude ambivalente à l'égard de cette politique. Certes, elles la reconnaissent et l'apprécient, mais elles l'assimilent fréquemment à un manque d'anticipation, voire d'intérêt pour leur situation au sein de leur entreprise. Elles ont l'impression de devoir trouver par elles-mêmes des solutions aux éventuels problèmes professionnels, personnels et relationnels auxquels elles sont confrontées sur leur place de travail.

Sur la base de ce constat, il nous paraît utile de distinguer deux types d'initiatives qui, à notre sens, se confondent fréquemment dans les milieux professionnels lorsqu'il s'agit de traiter une situation de deuil. La première

est celle qui consiste à parler du décès, du sentiment de perte, du chagrin ; la prise de cette initiative obéit à des normes et contraintes sociales que nous avons évoquées plus haut et sur lesquelles il est toujours difficile d'avoir prise. La deuxième est celle qui vise à identifier le cadre organisationnel et les conditions de travail de l'employé en deuil pour le modifier ou l'adapter, ne serait-ce que momentanément. Sur ce dernier aspect, qui renvoie au rôle et à la fonction des responsables du personnel et – concrètement – aux supérieurs directs, les employés endeuillés n'attendent pas que le registre du « spontané » soit mobilisé. Au contraire, il leur paraît déterminant d'aborder de front les éléments organisationnels de leur activité, sans remettre en question leurs compétences professionnelles ni leur volonté de travailler.

Cette distinction invite à réfléchir au mode d'organisation des entreprises, aux conditions de travail ainsi qu'aux types de tâches et d'activité professionnelle pour prendre les initiatives adéquates en matière de deuil, tous éléments qui transparaissent dans les propos des responsables du personnel comme dans ceux des employés en deuil. Si ces éléments n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique dans notre recherche, ils ont été largement mis en évidence dans les études qui s'intéressent aux risques d'atteintes physiques et psychiques au travail en général, à l'instar du rapport mandaté par l'Office fédéral de la statistique et intitulé *Travail et santé* (Lampert, 2003).

253

Concernant les rapports entre troubles psychiques et travail salarié, une brochure publiée au printemps 2009 par Pro Mente Sana met d'ailleurs l'accent sur les mêmes aspects : « Le problème auquel on fait face dans le domaine du trouble psychique est qu'il ne s'agit pas seulement de débloquer des moyens économiques pour modifier l'espace physique dans lequel se meuvent les handicapés. Il faudrait toucher à des tabous : modifier le rythme de travail, abaisser la pression exercée sur l'employé, admettre des absences plus fréquentes et imprévisibles que pour d'autres employés, mais aussi protéger la personne des tensions que ses défaillances peuvent provoquer sur la place de travail » (Hatam, 2009, p. 91).

Nous voyons toute l'importance de repenser les exigences et les contraintes professionnelles propres à chaque secteur d'activité économique, voire à chaque entreprise en cas de trouble psychique avéré. Avec

le deuil – qui n'est pas assimilé à une maladie, rappelons-le – redéfinir ces exigences et ces contraintes reste pourtant délicat, étant donné les normes sociales qui sous-tendent nos rapports à la mort et au deuil. Prendre l'initiative de modifier les conditions de travail ou d'en alléger la charge peut faire penser que le deuil est problématique et que l'individu concerné n'est pas capable de s'acquitter correctement de ses tâches durant une période donnée.

Une telle réflexion n'en est pas moins indispensable, sachant que le retour au travail – en particulier celui des employés ayant perdu un proche dans des circonstances dramatiques – est vécu avec appréhension. Retrouver son entourage relationnel professionnel produit des sentiments à la fois anxieux et réconfortants. Face aux employés en deuil, les supérieurs hiérarchiques et proches collaborateurs doivent par conséquent prendre en compte cette ambivalence – ce qui ne va pas de soi – dans leur façon de gérer la tension entre impératif de spontanéité et respect des démarches administratives et des exigences professionnelles.

FAIRE UNE PLACE AU DEUIL AU TRAVAIL

Au terme de cet ouvrage, nous pouvons rappeler et commenter brièvement les trois objectifs qui ont guidé nos réflexions. Premièrement, nous avons dressé l'état des lieux des situations de deuil au travail. Nous avons passé en revue la littérature existante en la matière; peu abondante, celle-ci focalise l'attention, d'une part, sur la difficulté à exprimer le deuil dans un contexte professionnel et sur le décès d'employés d'autre part. Nous avons par ailleurs effectué une série d'entretiens informels et exploratoires auprès des multiples acteurs concernés à un degré ou un autre par les situations de deuil au travail. Les données que nous avons constituées, souvent inédites, ont permis de situer notre thématique dans ses dimensions historiques, juridiques et administratives; d'identifier le rôle et l'importance des différents acteurs; de définir la particularité de cette thématique en regard de différents champs théoriques, la psychologie du deuil et la sociologie du travail notamment.

Deuxièmement, nous avons identifié les modalités de soutien au deuil dans les entreprises. Sur la base d'un questionnaire administré en situation de face à face, d'entretiens formels réalisés avec des responsables du personnel, des directeurs et des assistants sociaux au sein de vingt-deux entreprises valaisannes, d'échanges informels menés avec des

collaborateurs administratifs, des médecins du travail, des syndicalistes et des collègues d'employés touchés par la perte d'un proche, nous avons mis en évidence les modes d'accompagnement du deuil dans différents contextes professionnels. Nous avons décrit et commenté la façon dont les dispositifs administratifs et réglementaires sont mis en application pour gérer les congés spéciaux pour décès. Nous avons aussi montré, analysé et critiqué la façon dont les employés en deuil peuvent être ou non soutenus et orientés dès lors qu'ils reprennent leurs activités professionnelles, sachant que les responsables du personnel – qui se déclarent toujours disponibles – se retiennent en général de prendre des initiatives à leur égard.

256 Troisièmement, nous avons mené des entretiens approfondis avec six personnes en deuil – actives professionnellement – ayant sollicité un accompagnement psychologique auprès du Centre François-Xavier Bagnoud, à Sion. Ces entretiens font état de décès souvent dramatiques ou répétés qui ne sont de loin pas représentatifs de toutes les situations de deuil au travail; ils ont néanmoins l'avantage de mettre au jour – de manière exacerbée parfois – un certain nombre de difficultés organisationnelles et d'offrir un point de vue qui replace, souvent en contrepoint, le discours des directeurs et des cadres sur la façon de « suivre à distance » les employés en deuil. Ces entretiens témoignent d'expériences de deuil rarement documentées de la sorte.

L'ensemble de ces éléments a ensuite été mis en perspective dans une partie interprétative visant à faire ressortir les principales caractéristiques des situations de deuil au travail. Nous avons commenté la façon dont le deuil laisse sa marque en « creux » dans les relations professionnelles et discuté les diverses conditions et modalités de son expression, contrainte par le souci de rester « spontané » et « informel ». Nous avons montré les décalages existants entre les attentes des uns et des autres dans les situations de deuil. Pour conclure, nous formulons quelques réflexions sur les initiatives qu'il est possible de prendre dans les entreprises et esquissons les perspectives de recherche à développer sur la mort et le deuil dans le monde du travail.

MESURES ORGANISATIONNELLES

Pour aiguiller l'action des personnes concernées par une situation de deuil au travail, le consultant en management David Charles-Edwards (2005) part du principe que la mort est « taboue » dans les entreprises. Dans un ouvrage consacré à la gestion de la mort et du deuil au travail – basé sur une expérience acquise dans le monde anglo-saxon, en Angleterre plus spécifiquement – il estime qu'un interdit social pèse sur les membres du personnel. À ses yeux, cet interdit reste difficile à briser ou à contourner quand bien même les personnes en deuil nécessitent un soutien sur plusieurs semaines, voire sur plusieurs mois. L'auteur recommande donc aux directions, cadres et autres responsables des ressources humaines de ne pas ignorer le deuil des membres du personnel, ni leurs besoins. Son argument repose sur l'idée que chaque direction représente la société au sens large, ce qui devrait la conduire à faire une place au deuil dans l'entreprise et à respecter l'état de vulnérabilité des employés, en ne minimisant la portée d'aucun décès.

257

À cette fin, Charles-Edwards (2005) estime important de désigner une personne au sein de l'entreprise pour communiquer efficacement. Il invite les responsables des ressources humaines à se mettre à disposition des personnes en deuil pour toute information ou conseil utile. Il relève en outre que les supérieurs directs doivent parvenir à marquer leur sollicitude envers les employés en deuil, à titre personnel et au nom de l'entreprise tout à la fois. Leur rôle consiste non seulement à parler avec eux de leur retour au travail et de la façon dont ils souhaiteraient être soutenus, mais à s'assurer également que les autres collègues soient compréhensifs et agissent de façon appropriée pour empêcher toute forme d'isolement.

Cette approche prescriptive correspond aux préoccupations des directeurs et des responsables du personnel que nous avons rencontrés dans les entreprises valaisannes ayant participé à notre recherche. Ceux-ci affirment se soucier régulièrement d'attribuer une tâche en équipe à une personne en deuil habituellement isolée ou, au contraire, de lui confier des activités plus individuelles durant une période déterminée. Ils disent aussi s'inquiéter de la pénibilité de la tâche des personnes en deuil et cherchent à l'alléger, en cas de besoin manifeste et pour autant que les

exigences de production le permettent ou que les collègues acceptent d'assumer momentanément une charge supplémentaire. En ce sens, leurs propos restent proches des recommandations formulées par Charles-Edwards (2005) faisant du « manager » – ou, *de facto*, des supérieurs directs – celui qui doit s'assurer que le pont entre une situation de deuil et le retour à la « normale » soit réalisé.

Dans la pratique toutefois, assumer une telle transition reste conditionné par la façon de publiciser un deuil : certains employés ne souhaitent pas divulguer d'informations au sujet de leur proche décédé, ni officialiser leur statut. Au sein d'une entreprise, qui s'autorise à parler du décès – un événement public *en soi* – à qui, comment, et à quelle fréquence ? Rien que le fait d'annoncer ou non un décès fait apparaître toute la difficulté à se situer entre le professionnel et le privé, le public et l'intime, le travail et le hors travail, le collectif et l'individuel ; employeurs et employés sont en permanence confrontés à cette difficulté. Comme nous l'avons souligné, il n'est jamais simple de prendre des mesures anticipées dans ce type de situations. Non pas parce qu'un interdit social pèserait sur la mort et le deuil en entreprise comme le soutient Charles-Edwards (2005), mais parce que l'expression du chagrin et son écoute restent soumises à une exigence de spontanéité. Cette exigence est étroitement liée à la reconnaissance du caractère irréductible – sinon traumatique – de la souffrance d'autrui.

258

Par conséquent, nous estimons que les initiatives des responsables du personnel, des supérieurs directs et des proches collaborateurs et collaboratrices devraient avant tout porter sur ce qu'il faut « faire » et non pas sur ce qu'il faut « dire », comme l'a relevé l'un de nos interlocuteurs. Concrètement, ces derniers sont invités à assumer clairement leur rôle et leur position hiérarchique. Ils doivent s'assurer que la marge décisionnelle dont ils disposent soit effective et perçue comme telle par les membres du personnel : suggérer des aménagements de travail temporaires à la personne en deuil sans pouvoir y donner suite s'avère contreproductif. Ils doivent anticiper des solutions concrètes et conduire des discussions claires pour trouver des ressources supplémentaires, déléguer certaines tâches ou aménager les horaires de travail. Il ne faudrait toutefois pas donner l'impression que la personne en deuil n'est pas capable d'assumer son travail. À cet effet, il convient, par exemple, de limiter le volume de

travail plutôt que de fragmenter les tâches qu'une personne à l'habitude de réaliser.

S'ils ne remettent guère en question leur activité professionnelle durant cette période, les employés en deuil tendent à penser par ailleurs qu'ils en faisaient trop avant le décès de leur proche; un allègement temporaire des tâches – parfois effectué sans concertation – n'enlèvera donc rien à la conformité de leur cahier des charges. Malgré ce constat, il convient de toujours reconnaître l'importance du travail réalisé par les personnes en deuil. Dans la même perspective, il est utile de les soutenir lorsqu'elles commettent une erreur professionnelle pour éviter d'exacerber un sentiment de culpabilité qu'elles nourrissent bien souvent.

Les responsables du personnel et les supérieurs directs devraient en outre s'assurer que les règlements soient correctement appliqués. Ils devraient être informés sans équivoque sur les droits du personnel en matière de deuil, même si la « politique des petites heures » prévaut généralement; les errements juridiques sont mal perçus. Connaître les compétences pouvant être mobilisées en interne (personne de référence, services sociaux, médecine du travail) et les ressources pouvant être sollicitées à l'externe (association, ouvrages, documents, groupes de parole) permettrait d'orienter quiconque sollicite un soutien. La personne en charge du « suivi à distance » d'une situation de deuil devrait être clairement identifiée en ce qui concerne la gestion de ces aspects organisationnels. Cela suppose que les différents cadres soient informés du deuil des employés, tout en laissant à ces derniers l'initiative d'en parler ou non.

Ce « suivi » débute dès que l'employeur est informé du décès, généralement durant la période des funérailles. La représentation officielle de l'entreprise lors de la visite mortuaire et de l'enterrement – courante en Valais – est particulièrement appréciée de la personne en deuil. L'envoi d'une carte de condoléances, qui ne correspond pas nécessairement à celle qui est rédigée par les proches collègues, est également importante. La commémoration du premier anniversaire du décès, marquant pour l'individu en deuil, semble par contre ne pas avoir sa place au travail. Si un mot lui est adressé à cette occasion par un supérieur ou un responsable du personnel qui n'entretient pas de contact fréquent ou ne partage pas d'affinité particulière avec lui, cela rendrait trop visible l'éventuel archivage

des informations sur la mort du proche et entrerait en contradiction avec le principe de « spontanéité ». Nous pensons toutefois que si la politique de communication est claire et transparente et que l'entreprise a participé aux différentes étapes conventionnelles du deuil depuis le début, le fait de marquer la commémoration du premier anniversaire – en fonction du cercle de parenté le plus proche par exemple, parents, enfants, frère ou sœur – par un message personnalisé s'avérerait tout à fait bienvenu.

Partant, il conviendrait de rédiger une notice à chaque fois que des aménagements organisationnels sont entrepris à propos d'un deuil au travail. Ces notices peuvent ensuite être transmises d'un responsable à un autre, ce qui favorise la prise d'initiatives dans l'application des règlements existants et dans la façon d'exercer le pouvoir discrétionnaire – plus ou moins important – dont disposent les responsables du personnel et les supérieurs directs. Cela permettrait aussi de documenter et reconnaître les situations de deuil qui – pour autant bien sûr qu'elles soient divulguées – ne sont pas définies sur un plan administratif, celles qui résultent du décès d'un ami, d'une ex-conjointe ou d'un parent éloigné.

260

En d'autres termes, une personne de l'entreprise, vers qui il serait possible de se référer facilement parmi les cadres – le responsable du personnel, un collaborateur ou une collaboratrice du service des ressources humaines, voire l'ensemble des cadres selon la taille de l'entreprise – devrait être tout à fait préparée à gérer ces aspects organisationnels. Cette personne pourrait également être identifiée comme personne ressource non seulement par les divers professionnels et partenaires institutionnels externes à l'entreprise et susceptibles d'accompagner le personnel en deuil, mais aussi par les directions et responsables d'autres entreprises. Cela faciliterait la mise en œuvre d'initiatives collectives – ou du moins coordonnées – de soutien au deuil. Par contre, il n'est pas nécessaire d'étiqueter cette personne d'experte ou de spécialiste du deuil.

Au retour des employés touchés par la perte d'un proche, l'opportunité de discuter leur situation devrait être offerte, sans attendre en retour que cette opportunité soit saisie. Il convient simplement d'être prêt à y répondre, car il n'est pas toujours essentiel de manifester ouvertement son deuil ni d'encourager l'expression du chagrin et de la perte; la mort peut rester discrète – « en creux » – dans les rapports professionnels. Cela ne signifie pas pour autant qu'elle n'est pas reconnue. En mettant

l'accent sur les aspects organisationnels et les conditions de travail, il serait finalement possible de faire une place au deuil sans risquer de formaliser ou d'institutionnaliser l'attitude « spontanée », mais socialement construite, des paroles qui s'échangent selon la « personnalité » des uns et des autres sur le décès d'un proche.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

En évoquant ces diverses mesures, nous n'avons pas pour but d'instrumentaliser la mort, ni de fournir les clés d'une gestion optimale des situations de deuil dans les relations de travail; nous n'appelons pas non plus à la fabrication de nouveaux rituels funéraires ou commémoratifs qui pourraient être importés en entreprise pour l'ensemble du personnel. Tel que l'indiquent nos analyses, ce serait un contresens. À travers ces mesures, nous incitons simplement les personnes qui nous lisent à (re)penser la place que la mort et le deuil occupent dans leur environnement de travail et leurs activités professionnelles respectives avant d'imaginer collectivement, dans leur propre entreprise, les conséquences utiles à tirer.

261

Pour notre part, nous espérons contribuer au développement de la réflexion sur le deuil à un double niveau, empirique et théorique. En mettant l'accent sur l'organisation et les conditions de travail, sur les compétences et connaissances juridiques des directions et des cadres et sur les modes de communication, nous souhaitons favoriser la prise en compte de la thématique du deuil – encore très peu documentée – dans les travaux de recherche de sciences humaines qui s'intéressent à la question de la santé et de la souffrance au travail. L'analyse de la mort et du deuil présente en effet un intérêt majeur pour qui souhaite saisir les enjeux du débat actuel sur la psychologisation des rapports sociaux au travail (Stevens, 2005), apprécier la mise en place de politiques d'écoute (Fassin, 2004), comprendre la construction de la condition de victime (Fassin & Rechtman, 2007) et – plus largement encore – réfléchir de manière critique à la question de la « souffrance sociale » (Renault 2008).

Par ailleurs, en portant éclairage sur les situations de deuil dans les relations professionnelles, nous cherchons à mieux comprendre et à mieux définir la façon dont notre société conçoit et construit ses rapports

à la mort et aux morts. Avec cette visée plus générale, nous nous inscrivons dans le champ d'une sociologie et d'une anthropologie de la mort qu'il convient de promouvoir et de relier en renforçant et en instituant des réseaux de collaboration, notamment à l'échelle internationale. Cela deviendra de plus en plus nécessaire pour appréhender les enjeux thanatologiques qui vont s'imposer à nous compte tenu des changements démographiques et sociaux à venir. Comme le relève très bien Gaëlle Clavandier, « immanquablement, la reconfiguration du paysage mortuaire avec l'apparition de questions inédites induit un renouveau des problématiques et des objets qui, s'ils ne doivent pas occulter les interrogations récurrentes, doivent initier des travaux originaux » (2010, p. 227).

262 Ce renouvellement des objets thanatologiques est lié au vieillissement de la population et à la circulation des personnes; aux recompositions familiales; au développement des soins palliatifs et à l'accompagnement en fin de vie; aux débats éthiques sur le statut de l'embryon, sur le don d'organe ou encore sur l'assistance au suicide, débats qui contribuent à redéfinir nos conceptions de la personne et, par conséquent, de la mort; aux nouvelles modalités de dispositions des corps, en particulier la crémation et les soins de conservation. Les enjeux qui résultent de ces reconfigurations de la mort et du deuil se traduisent dans une grande diversité de contextes sociaux, le monde du travail étant l'un d'eux.

Dans ce dernier domaine plus précisément, nous pouvons encore mettre en évidence quelques pistes de recherche à suivre. Il serait tout d'abord intéressant d'explorer plus en détail le rôle du corps médical – médecins traitants, médecins du travail et psychiatres – pour saisir l'articulation entre sphère professionnelle et sphère privée. En délivrant des certificats d'incapacité de travail, ceux-ci forcent ou facilitent certains aménagements entre employeurs et employés en deuil. Dans la même optique, la place des psychologues – et plus largement des divers thérapeutes – mériterait une plus grande attention, notamment lors d'un accompagnement en fin de vie; de nombreuses personnes actives professionnellement doivent en effet trouver des solutions pour s'occuper de leur proche, notamment lorsque des soins palliatifs sont prodigués. Une telle attention permettrait de mettre en perspective les thèses sur l'intimisation de la mort, sa psychologisation et sa médicalisation.

Il serait également intéressant d'explorer la question du deuil en tenant

clairement compte du type de tâche exécutée, du secteur d'activité ou des différentes catégories socioprofessionnelles concernées (apprentis, indépendants). Cela permettrait d'élargir la compréhension des modalités de « suivi à distance » des cadres et d'affiner les conceptions de l'authenticité et de l'informalité dans les relations de travail. Par ailleurs, prendre en compte le travail non salarié – en particulier le travail domestique – apporterait des éclairages qui permettraient d'affiner, compléter ou dépasser nos interprétations sur l'inscription du deuil « en creux » dans les relations professionnelles.

Une recherche de terrain au sein d'une seule entreprise s'avérerait enfin précieuse; cela permettrait de confronter les points de vue des employeurs et des employés sur les mêmes situations et de mieux les articuler. De plus, cela offrirait l'avantage d'explorer plus avant les différentes pistes énoncées ci-dessus. Pour notre part, c'est dans cette direction que nous comptons poursuivre nos réflexions et nos recherches pour documenter et comprendre la place de la mort et des morts dans notre société et, plus précisément, dans le monde du travail.

POSTFACE

Quand Marc-Antoine Berthod m'a proposé de participer à une recherche sur le deuil au travail, j'ai été très heureuse de pouvoir entrer dans une telle collaboration. J'ai tout de suite pensé à mes patients et aux difficultés qu'ils rencontrent régulièrement dans la reprise du travail suite à un deuil. L'idée était plus qu'intéressante, elle était innovatrice pour moi qui avais parfois tenté d'approcher le monde du travail dans quelques-unes de mes prises en charge, mais sans vraiment y parvenir.

265

Dans ma pratique en tant que psychologue, je propose depuis plus de dix ans du soutien psychologique lors d'un deuil. Je rencontre ces personnes qui vivent le drame d'une mort et qui doivent l'intégrer dans tous les aspects de leur vie, privée et professionnelle. Un drame personnel, certes, mais qui a des implications dans la vie publique et notamment au travail. La plupart du temps, les demandes de soutien me parviennent directement des endeuillés concernés, mais il m'est arrivé d'avoir des contacts avec les services sociaux de grandes entreprises valaisannes. Ces contacts sont généralement pris pour aider l'entourage d'un travailleur qui décède. Il m'est arrivé dernièrement – plus d'une année après la fin de la recherche – d'être contactée par le service social d'une grande entreprise pour une personne en deuil qui vit des difficultés au travail:

certainement le fruit d'une communication plus large sur ce thème dans notre canton, communication qui répond aussi au besoin, évoqué par les ressources humaines, d'avoir des informations sur les aides que l'on peut trouver.

Dans cette postface, je voudrais présenter succinctement et humblement mes impressions et réflexions à propos de cette recherche. J'ai pu participer aux entretiens menés par Marc-Antoine avec les personnes endeuillées, qui étaient mes patients à ce moment-là. J'ai suivi une partie d'entre eux encore quelques mois après leur témoignage et j'ai pu constater que leur participation a permis, pour certains, de reparler de leur deuil dans leur milieu professionnel et des complications qu'ils avaient pu vivre ou qu'ils vivaient encore. À partir de ces expériences, je voudrais surtout mettre en évidence deux points qui me paraissent importants: le « suivi à distance » des employés endeuillés et les difficultés de communication autour du deuil.

266

L'un des objectifs de cette recherche a été de dresser l'état des lieux de la problématique du deuil dans les entreprises, en Valais plus particulièrement. Le fait de parler de la mort dans le milieu professionnel reste compliqué, le sujet est encore très difficile à aborder de front dans notre société. Faire un état des lieux, c'est proposer un questionnement à des personnes qui ont déjà pensé la mort, l'ont vécue peut-être aussi, en perdant un être cher. C'est une manière de réintroduire une pensée sur la mort dans un groupe qui se défend bien souvent d'y penser, qui n'a souvent pas le temps pour cela alors que du côté des endeuillés, ce temps est d'une importance capitale. En effet, le processus de deuil a un temps particulier qui demande que l'on s'y attarde par moments. Cet état des lieux a permis de mettre en évidence comment chacun tient compte de cette problématique dans le milieu professionnel. La notion de « suivi à distance » des employés endeuillés revêt une importance capitale. À un certain moment, lorsque le premier temps du deuil est passé, la personne en deuil n'ose bien souvent plus aborder ce qu'elle vit dans le milieu du travail. Mais le besoin d'en parler reste toujours présent. Le « suivi à distance » est un mélange subtil: se soucier de l'autre sans pour autant devenir intrusif. Il est parfois plus simple d'éviter le sujet, sauf que la personne en deuil, fragilisée par ce qu'elle est en train de vivre, peut se sentir blessée, abandonnée.

Lors de mes suivis thérapeutiques, je reste toujours très sensible à cette difficulté de communiquer que rencontre parfois la personne en deuil, que cela se passe au sein de sa famille ou au sein de son milieu professionnel. Mon travail auprès des endeuillés est, parfois, de les aider à trouver l'énergie de redire leur mal-être et de susciter à nouveau chez l'autre cette bienveillance qui disparaît avec le temps. Le « suivi à distance » s'estompe peut-être trop tôt dans nos sociétés où tout va très vite. Le processus de deuil est lent, parfois même très lent. Au fond, il est important d'un point de vue thérapeutique que l'on puisse cicatrifier la blessure du deuil. En parler ou susciter le « soin » de l'autre fait partie du processus. On ne parle pas vraiment de « guérison » mais on pourrait presque le faire. Pour se remettre d'un deuil important, il est nécessaire d'avoir des relations de « soin », c'est-à-dire être en lien avec une ou des personnes qui prennent soin de l'individu en deuil alors que lui en est incapable pendant un moment. C'est ainsi qu'au travail, le « suivi à distance » des employés endeuillés prend tout son sens. Un employeur ou un collègue peut momentanément jouer ce rôle. Mais parler de « soin » dans un milieu professionnel paraît encore un peu étrange, même si notre société est maintenant plus attentive à « prendre soin » des travailleurs.

267

Le deuil a cette particularité, comme d'autres événements tragiques de la vie, de plonger littéralement la personne au cœur de l'essentiel de la relation humaine. L'attachement et le lien sont au premier plan et tout ce qui concerne les plaintes, pour beaucoup superficielles, tend à disparaître, en tous les cas pour un certain temps. À ce moment-là, les aspects plus artificiels des relations professionnelles sont plus difficilement vécus et le risque d'isolement de la personne en deuil est plus grand. Cette dernière devra trouver le ou les collègues avec qui elle se sentira à l'aise d'aborder la question du deuil. Pour beaucoup, cela leur semble difficile car les relations professionnelles sont particulières: on peut se sentir très proche d'un collègue, sans pour autant avoir besoin de partager une grande intimité. Ce contexte relationnel particulier joue un rôle dans le deuil. Il y a deux mouvements possibles: soit la personne en deuil a besoin de s'éloigner, soit de se rapprocher. Elle s'éloigne des relations trop superficielles dans lesquelles elle ne trouve plus sa place; à l'inverse, de manière parfois intrusive et envahissante, elle cherche à vivre des liens plus intimes au sein des relations professionnelles, ce qui provoque bien souvent des

ruptures (mutation, changement de bureau) ou l'éloignement des collègues avec, à la clé, une grande déception et une grande souffrance pour la personne en deuil.

Pour moi, en tant que thérapeute, il est bien sûr nécessaire d'aider les endeuillés à percevoir petit à petit tous ces mouvements mis en marche par le processus de deuil. Mais il m'apparaît tout aussi important que le milieu du travail en soit mieux informé. Dans ce sens, cette recherche est pour moi essentielle car elle aborde de front cette problématique de communication autour du deuil.

268 « Faire une place au deuil au travail », cette phrase de conclusion est évocatrice du travail encore à faire au sein des milieux professionnels. Il a été très intéressant pour moi de lire, dans le même ouvrage, les témoignages des ressources humaines, teintées ou non d'un vécu personnel de deuil, et les témoignages des endeuillés eux-mêmes. Il y a des éléments très importants dans les discours des RH: la souplesse dans l'organisation, la capacité de s'adapter à l'autre qui souffre, un ajustement mutuel quasi toujours en lien avec une interprétation du vécu de la personne endeuillée et de sa souffrance, ainsi que le temps du deuil. Je me rends compte à quel point le deuil est devenu un processus individuel. Et pourtant nous le vivons toutes et tous à l'un ou l'autre moment de notre vie. Il y a une responsabilité individuelle toujours plus grande dans la façon de vivre son deuil. Ce qui est mis au premier plan, c'est la personnalité, ensuite vient le type de deuil et enfin le contexte dans lequel s'est déroulé la mort. Il est vrai que ces facteurs internes et externes influencent le processus de deuil. Maintenant, c'est un peu comme si « aller bien » ou « aller mieux » dépendait en grande partie de nous-mêmes, comme si nous étions les détenteurs d'un contrôle extrême de notre santé psychique. Ce phénomène est actuellement très présent dans nos sociétés, il touche aussi d'autres domaines, tels que les maladies psychiques et les maladies somatiques: avoir une vie saine, bien se nourrir, faire du sport, tout cela serait censé nous protéger, nous mettre à l'abri, un peu magiquement d'ailleurs, des épreuves de la vie.

Le deuil s'inscrit dans cette mouvance. Le milieu professionnel dit s'adapter au cas par cas mais on entend dans le discours des endeuillés l'expression de l'insuffisance de ces réactions. Il y a pour la personne en deuil un grand sentiment de perte de contrôle lors de la mort d'un proche

et reconstruire ce contrôle demande un temps qui va bien souvent au-delà des six mois évoqués dans la plupart des témoignages. Pour la personne en deuil, le fait d'avoir un cadre professionnel sécurisant dans lequel elle peut naviguer avec ses difficultés momentanées la soulage énormément. Les témoignages des endeuillés le montrent bien : quand les ajustements sont clarifiés, cela les aide à moins se sentir coupables de ne plus être comme avant. Il y a là une idée à développer encore dans les entreprises. Ne faudrait-il pas, parfois, lors de situations de deuil, et peut-être plus particulièrement dans les grandes entreprises dans lesquelles l'anonymat est plus important, proposer certaines formations ou informations aux plus proches collègues ou à la hiérarchie, sans pour autant négliger les aspects spontanés qui sont primordiaux bien sûr ?

Le deuil et la mort paralysent bien souvent les personnes proches des endeuillés ; mettre des mots sur les difficultés rencontrées par une grande partie des endeuillés permettrait peut-être de sortir de cette paralysie. Je reprends l'exemple ici de la lettre d'Andrea, rédigée dans un moment où le silence gêné de ses collègues la mettait tellement mal à l'aise que son lieu de travail était devenu un lieu quasi « dangereux » pour sa santé mentale. Il lui a fallu beaucoup de courage car écrire cette lettre, c'était aussi prendre le risque d'être déçue des réactions ou de l'absence de réactions de ses collègues. Mais à ce moment-là, réintroduire une parole sur son deuil était devenu vital pour elle.

Cette recherche m'a appris plusieurs choses sur le monde professionnel que je fréquente moi aussi ! Certains aspects que je connaissais déjà ont reçu une confirmation, par exemple le besoin de clarification des modalités pratiques de reprise du travail et son organisation. J'encourage toujours les endeuillés à prendre l'initiative d'en parler avec leur hiérarchie. Mais il est clair maintenant que le milieu professionnel a aussi sa part d'initiatives à prendre ; les entreprises devraient être plus actives, notamment dans l'information aux équipes du retour de la personne en deuil et de l'organisation mise en place. Et sur un plus long terme, il m'apparaît tout aussi important que le « suivi à distance » puisse déboucher sur des espaces de parole organisés quand la communication est bloquée et que le malaise s'installe entre les collaborateurs.

Pour conclure ces quelques réflexions, je tiens à remercier chaleureusement Marc-Antoine Berthod et António Magalhães de Almeida de

m'avoir offert ce moment de collaboration qui a été riche en partage et en réflexion. J'ai beaucoup apprécié le fait de partager nos visions du deuil empreintes de nos différentes professions. Je souhaite beaucoup de succès à cet ouvrage riche en informations, quel que soit le public d'ailleurs. Cet ouvrage est vraiment un outil de référence très utile, à lire et à relire lorsque l'on est confronté à la problématique du deuil sur son lieu de travail.

Corinne Bonvin, psychologue FSP

BIBLIOGRAPHIE

271

ACADÉMIE SUISSE DES SCIENCES MÉDICALES (2004). PRISE EN CHARGE DES PATIENTES ET PATIENTS EN FIN DE VIE, DIRECTIVES MÉDICO-ÉTHIQUES DE L'ASSM. Genève: ASSM (Académie suisse des sciences médicales).

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (2000). DIAGNOSTIC AND STATISTICAL MANUAL OF MENTAL DISORDER, FOURTH EDITION – TEXT REVISION (DSMIV-TR). Washington: American Psychiatric Association.

ARBORIO, A.-M. (dir.) (2008). OBSERVER LE TRAVAIL. HISTOIRE, ETHNOGRAPHIE, APPROCHES COMBINÉES. Paris: La Découverte.

ARIES, P. (1975). ESSAIS SUR L'HISTOIRE DE LA MORT EN OCCIDENT. DU MOYEN ÂGE À NOS JOURS. Paris: Seuil/Points.

BACQUÉ, M.-F. (2007). L'UN SANS L'AUTRE. PSYCHOLOGIE DU DEUIL ET DES SÉPARATIONS. Paris: Larousse.

BACQUÉ, M.-F. (2002). APPRIVOISER LA MORT. PSYCHOLOGIE DU DEUIL ET DE LA PERTE. Paris: Odile Jacob.

BACQUÉ, M.-F. (1997). MOURIR AUJOURD'HUI. LES NOUVEAUX RITES FUNÉRAIRES. Paris: Odile Jacob.

BARSKI-CARROW, B. (2000). « Using study circles in the workplace as an educational method of facilitating readjustment after a traumatic life experience. » *DEATH STUDIES*, 24 (5), 421-439.

BAUSSANT-CRENN, C. (2001). *ACCOMPAGNEMENT DU DEUIL : QUELLE(S) PRATIQUE(S) POUR QUELS ACCOMPAGNANTS?* Sion : Institut universitaire Kurt Bösch et Centre François-Xavier Bagnoud.

BEN AISSA, H. (2005). *HISTOIRE DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE MONDE INDUSTRIEL EN FRANCE, 1848-2000.* Paris : L'Harmattan.

BENSA, A. ET FASSIN, E. (2002). « Les sciences sociales face à l'événement. » *TERRAINS*, 38, 5-20.

BERNARD, J. (2009). *CROQUEMORT. UNE ANTHROPOLOGIE DES ÉMOTIONS.* Paris : Métailié.

272

BENTO, R. F. (1994). « When the Show Must Go on. Disenfranchised Grief in Organizations. » *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY*, 9 (6), 35-44.

BERREBI-HOFFMANN, I. (dir.) (2009). *POLITIQUES DE L'INTIME. DES UTOPIES SOCIALES D'HIER AUX MONDES D'AUJOURD'HUI.* Paris : La Découverte.

BERTHOD, M.-A. (2009a). « Entre psychologie des rites et anthropologie de la perte : notes pour l'étude du deuil. » *JOURNAL DES ANTHROPOLOGUES*, (116-117), 159-180.

BERTHOD, M.-A. (2009b). « Bereaved employees, professional activity and pain of loss. » In **D. COOLEY ET S. LLOYD** (éds), *MAKING SENSE OF DEATH AND DYING.* Oxford : Inter-Disciplinary Press.

BERTHOD, M.-A. (2009c). « Le quasi-accompagnement des employés en deuil au sein des entreprises. » *PENSÉE PLURIELLE*, 22, 83-92.

BERTHOD, M.-A. (2007). « Mort et vif : penser le statut paradoxal des défunts. » In **S. CHAPPAZ-WIRTHNER, A. MONSUTTI ET O. SCHINZ** (éds), *ENTRE ORDRE ET SUBVERSION. LOGIQUES PLURIELLES, ALTERNATIVES, ÉCARTS, PARADOXES.* Paris : Karthala, 189-201.

BERTHOD, M.-A. (2006a). « Expérience migratoire et identité dans la mort transnationale : les défunts portoricains rapatriés de New York. » **CANADIAN JOURNAL OF LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN STUDIES**, 31 (61), 145-168.

BERTHOD, M.-A. (2006b). « De si beaux cadavres. Réflexions sur les soins de conservation des morts. » **L'AUTRE. CLINIQUES, CULTURES ET SOCIÉTÉS**, 7 (3), 427-440.

BERTHOD, M.-A. (2005). « La vie des morts dans le regard des anthropologues. » **ANTHROPOS. REVUE INTERNATIONALE D'ETHNOLOGIE ET DE LINGUISTIQUE**, 100 (2), 521-536.

BERTHOD, M.-A. ET MAGALHÃES DE ALMEIDA, A. (2008). « Les entreprises face au deuil de leurs collaborateurs. » 2^e CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LE TEMPS : « RUPTURE, FINITUDE, MORT ET MANAGEMENT ». Université de Brest : CD-ROM.

BOILLAT, V. (dir.) (2006). **LA VALEUR DU TRAVAIL. HISTOIRE ET HISTOIRES DES SYNDICATS SUISSES**. Lausanne : Antipodes.

273

BONJOUR, F. (2001). **UNE LUMIÈRE DANS LES TÉNÉBRES. LE DEUIL INSTITUTIONNEL SUITE AU DÉCÈS PAR FAITS DE GUERRE DE COLLABORATEUR(S), COLLABORATRICE(S) AU COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE (CICR)**. Sion : Institut universitaire Kurt Bösch et Association François-Xavier Bagnoud.

BOURGEAIS, M. L. (2003). **DEUIL NORMAL, DEUIL PATHOLOGIQUE. CLINIQUE ET PSYCHOPATHOLOGIE**. Rueil-Malmaison : Doin.

BOWLBY, J. (1980). **ATTACHMENT AND LOSS, VOL. 3, LOSS: SADNESS AND DEPRESSION**, New York : Basic Books.

BOWLBY, J. ET WEIL, D. E. (2002). **ATTACHEMENT ET PERTE, VOL. 3, LA PERTE : TRISTESSE ET DÉPRESSION**. Paris : PUF.

BREVIGLIERI, M. (2005). « Bienfaits et méfaits de la proximité dans le travail social ». In **J. ION** (dir.), **LE TRAVAIL SOCIAL EN DÉBAT(S)** (pp. 219-234). Paris : La Découverte.

BROWN, R. ET KULICK, J. (1977). « Flashbulb memories. » *COGNITION*, 5 (1), 73-99.

BUCKMAN, R. ET COHEN, L. (1994). *S'ASSEOIR POUR PARLER: L'ART DE COMMUNIQUER DE MAUVAISES NOUVELLES AUX MALADES: GUIDE DU PROFESSIONNEL DE SANTÉ*. Paris: InterEditions.

BURCHELL, G., GORDON, C. ET MILLER, P. (1991). *THE FOUCAULT EFFECT, STUDIES IN GOVERNMENTALITY: TWO LECTURES*. Chicago: The University of Chicago Press.

BURTON, R., HOEPFFNER, B., GOFFAUX, C., STAROBINSKI, J. ET PIGEAUD, J. (2000). *ANATOMIE DE LA MÉLANCOLIE*. Paris: José Corti.

CASTEL, R. (2009). *LA MONTÉE DES INCERTITUDES. TRAVAIL, PROTECTION, STATUT DE L'INDIVIDU*. Paris: Seuil.

274 **CHAMPIER, V.** (2001). *NTBR: LE POIDS DES LETTRES. QUELLE EST L'IMPLICATION D'UNE ATTITUDE DE NON-RÉANIMATION DANS LES SOINS INFIRMIERS?*. Sion: Institut universitaire Kurt Bösch.

CHARLES-EDWARDS, D. (2005). *HANDLING DEATH AND BEREAVEMENT AT WORK*. Londres: Routledge.

CLAVANDIER, G. (2010). *SOCIOLOGIE DE LA MORT. VIVRE ET MOURIR DANS LA SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE*. Paris: Armand Colin.

CLAVANDIER, G. (2004). *LA MORT COLLECTIVE: POUR UNE SOCIOLOGIE DES CATASTROPHES*. Paris: CNRS.

CLOT, Y. (2010). *LE TRAVAIL À CŒUR. POUR EN FINIR AVEC LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX*. Paris: La Découverte.

CLOT, Y. (2008). *TRAVAIL ET POUVOIR D'AGIR*. Paris: PUF.

CLOT, Y. ET LHUILIER, D. (2010). *TRAVAIL ET SANTÉ. OUVERTURES CLINIQUES*. Toulouse: Erès.

CONNE-PERREARD, E., GLARDON, M.-J., PARRAT J. ET USEL M. (2002). EFFETS DE CONDITIONS DE TRAVAIL DÉFAVORABLES SUR LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS ET LEURS CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES. [s.l.] : Conférence romande et tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs.

CONSIGNY, T. (2006). LA MORT DE LARA. Paris : Flammarion.

CORR, C. A. ET CORR, D. M. (1983). HOSPICE CARE. PRINCIPLES AND PRACTICE. New York : Springer Publishing Company.

COSTA, P.T. J. ET KASTENBAUM, R. (1977). « Psychological Perspectives on Death. » ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 28, 225-249.

COUTROT, T. (1999). CRITIQUE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL. Paris : La Découverte.

CRAPANZANO, V. (1992a). « Some thoughts on hermeneutics and psychoanalytic anthropology. » In **TH. SCHWARTZ, G. WHITE ET C. LUTZ** (éds), NEW DIRECTIONS IN PSYCHOLOGICAL ANTHROPOLOGY (pp. 294-307). Cambridge : Cambridge University Press.

275

CRAPANZANO, V. (1992b). HERMES' DILEMMA AND HAMLET'S DESIRE. ON THE EPISTEMOLOGY OF INTERPRETATION. Cambridge : Harvard University Press.

CRETTAZ, B. (2010). CAFÉS MORTELS. SORTIR LA MORT DU SILENCE. Genève : Labor et Fides.

CRETTAZ, B. (2003). VOUS PARLER DE LA MORT. Ayer : Éditions Porte-Plumes.

DALGAS, E. (2002). DU PATIENT AU CADAVRE. VÉCU ET PRATIQUE DU PERSONNEL HOSPITALIER CONFRONTÉ À LA MORT AU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE VAUDOIS. Sion : Institut universitaire Kurt Bösch et Association François-Xavier Bagnoud.

DAS, V. (1986). « The Work of Mourning: Death in a Punjabi Family. » In **M. I. WHITE ET S. POLLOCK** (éds), THE CULTURAL TRANSITION : HUMAN EXPERIENCE AND SOCIAL TRANSFORMATION IN THE THIRD WORLD AND JAPAN (pp. 179-210). Boston : Routledge and Kegan Paul.

DÉCHAUX, J.-H. (2004). « La mort n'est jamais familière ». Propositions pour dépasser le paradigme du déni social. » In **S. PENNEC** (dir.), **DES VIVANTS ET DES MORTS. DES CONSTRUCTIONS DE LA BONNE MORT** (pp. 17-26). Brest: Université de Bretagne occidentale.

DEJOURS, C. (2000). **TRAVAIL, USURE MENTALE. ESSAI DE PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL** (Nouvelle édition augmentée). Paris: Bayard.

DEJOURS, C. ET THÉBAUD-MONY, A. (1994). « Postface. » In **SOUFFRANCES ET PRÉCARITÉS AU TRAVAIL: PAROLES DE MÉDECINS DU TRAVAIL**. Paris: Syros.

DEJOURS, C. ET BÈGUE, F. (2009). **SUICIDE ET TRAVAIL. QUE FAIRE?** Paris: PUF.

DENAVE, S. (2010). « Les ruptures professionnelles : analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. » In **M. BESSIN, C. BIDART ET M. GROSSETTI** (dir.), **LES SCIENCES SOCIALES FACE AUX RUPTURES ET À L'ÉVÉNEMENT** (pp. 168-175), Paris: La Découverte.

DÉPLAUDE, M.-O. (2003). « Codifier les maladies professionnelles : les usages conflictuels de l'expertise médicale. » **REVUE FRANÇAISE DE SCIENCE POLITIQUE**, 53 (5), 707-735.

DESPRET, V. (2001). **CES ÉMOTIONS QUI NOUS FABRIQUENT. ETHNOPSYCHOLOGIE DES ÉMOTIONS**. Paris: Les empêcheurs de penser en rond/Le Seuil.

DEUTSCH, H. (1937). « Absence of Grief. » **PSYCHOANALYTIC QUARTERLY**, 6, 12-22.

DOKA, K. J. (éd.) (2002a). **DISENFRANCHISED GRIEF. NEW DIRECTIONS, CHALLENGES, AND STRATEGIES FOR PRACTICE**. Champain: Research Press.

DOKA, K. J. (2002b). « A Later Loss: The Grief of Ex-Spouses. » In **K. DOKA** (éd.), **DISENFRANCHISED GRIEF. NEW DIRECTIONS, CHALLENGES, AND STRATEGIES FOR PRACTICE** (pp. 155-166). Champain: Research Press.

DOKA, K. J. (éd.) (1989). **DISENFRANCHISED GRIEF: RECOGNIZING HIDDEN SORROW.** Lexington: Lexington Books.

DOMMER, H. (1988). « Das Kassenwesen von fünf ausgewählten Gewerkschaften 1904-1913. » In **E. GRUNER** (éd.), **ARBEITERSCHAFT UND WIRTSCHAFT IN DER SCHWEIZ 1880-1914. BAND II/2: GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITGEBER AUF DEM ARBEITSMARKT; STREIKS, KAMPF UMS RECHT UND VERHÄLTNIS ZU ANDERN INTERESSENGRUPPEN** (pp. 1299-1338). Zurich: Chronos.

DOC, J.-L. ET SUBILIA, O. (2010). **DROIT DU TRAVAIL. ÉLÉMENTS DE DROIT SUISSE, NOUVELLE ÉDITION, REVUE ET AUGMENTÉE, DE L'OUVRAGE COMMENTAIRE DU CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL.** Lausanne: Editions Bis & Ter.

DUFFÉ, B.-M. (2006). « L'annonce de la maladie grave, du handicap ou de la mort dans le champ de l'éthique sociale. » In **M.-J. THIEL** (dir.), **ENTRE MALHEUR ET ESPOIR. ANNONCER LA MALADIE, LE HANDICAP, LA MORT** (pp. 186-195). Strasbourg: Presses universitaires de Strasbourg.

277

DUERR, H. P. (1998). **NUDITÉ ET PUDEUR. LE MYTHE DU PROCESSUS DE CIVILISATION.** Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

DWYER, T. (1991). **LIFE AND DEATH AT WORK: INDUSTRIAL ACCIDENTS AS A CASE OF SOCIALLY PRODUCED ERROR.** New York: Plenum Press.

EATON, J. S. J. (1976). « Coping with Staff Grief. » In **A. M. EARLE** (éd.), **THE NURSE AS CAREGIVER FOR THE TERMINAL PATIENT AND HIS FAMILY** (pp. 140-146). New York: Columbia University Press.

EINARSDÓTTIR, J. E. (2004). **TIRED OF WEEPING. MOTHER LOVE, CHILD DEATH, AND POVERTY IN GUINEA-BISSAU.** Madison: The University of Wisconsin Press.

ERIKSSON, L. (2010). « Industrial life insurance and the cost of dying: the role of endowment and whole life insurance in Anglo-Saxon and European countries during the late Nineteenth and early Twentieth centuries. » In **R. PEARSON** (éd.), **THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL INSURANCE** (pp. 117-132). Londres: Pickering & Chatto.

ERNOULT, A. ET DAVOUS, D. (éds) (2001). ANIMER UN GROUPE D'ENTRAIDE POUR PERSONNES EN DEUIL. Paris: L'Harmattan.

ESSAYAG, S. (2008). « Rites autour de la mort sur le lieu de travail. » In **M.-J. THIEL** (dir.), LES RITES AUTOUR DU MOURIR (pp. 65-67). Strasbourg: Presses universitaires de Strasbourg.

EWALD, F. (1991). « Insurance and Risk. » In **G. BURCHELL, C. GORDON ET P. MILLER** (éds), THE FOUCAULT EFFECT. STUDIES IN GOVERNMENTALITY (pp. 197-210). Chicago: The Chicago University Press.

EWALD, F. (1986). L'ÉTAT PROVIDENCE. Paris: Grasset.

EYETSEMITAN, F. (1998). « Stifled Grief in the Workplace. » **DEATH STUDIES**, 22 (5), 469-479.

EYMARD, N. (2009). « Le deuil et l'entreprise : tabou de la mort et accompagnement des endeuillés. » In **P. DREYER** (dir.), FAUT-IL FAIRE SON DEUIL ? PERDRE UN ÊTRE CHER ET VIVRE (pp. 136-140). Paris: Autrement.

FABIAN, J. (2006). LE TEMPS ET LES AUTRES : COMMENT L'ANTHROPOLOGIE CONSTRUIT SON OBJET. Toulouse: Anacharsis.

FABIAN, J. (1973). « How others die – Reflections on the anthropology of death ». In **A. MACK** (éd.), DEATH IN AMERICAN EXPERIENCE (pp. 177-201). New York: Schocken Books.

FABRE, J.-E. ET BENSUSSAN, J. (2006). « L'annonce du verdict comparée à l'annonce du diagnostic : quel enseignement ? » In **M.-J. THIEL** (dir.), ENTRE MALHEUR ET ESPOIR. ANNONCER LA MALADIE, LE HANDICAP, LA MORT (pp. 55-59). Strasbourg: Presses universitaires de Strasbourg.

FAINZANG, S. (2006). LA RELATION MÉDECINS-MALADES : INFORMATION ET MENSONGE. Paris: PUF.

FAVRE MOREILLON, M. (2006). DROIT DU TRAVAIL, ASPECTS JURIDIQUES ET PRATIQUES. Bâle: Éditions Helbing & Lichtenhahn.

FASSIN, D. (2004). **DES MAUX INDICIBLES. SOCIOLOGIE DES LIEUX D'ÉCOUTE.** Paris: La Découverte.

FASSIN, D. ET RECHTMAN, R. (2007). **L'EMPIRE DU TRAUMATISME. ENQUÊTE SUR LA CONDITION DE VICTIME.** Paris: Flammarion.

FAURE, S. ET LE LAY, S. (2009). « Faire reconnaître la responsabilité patronale dans les accidents mortels au travail : un parcours éprouvant mais nécessaire. Entretien avec Michel Bianco. » **MOUVEMENTS**, 2 (58), 38-44.

FERREIRA, C., LANZA, D. ET DUPANLOUP, A. (2008). « La contribution des statistiques publiques à l'invisibilité sociale : le cas de l'invalidité psychique en Suisse. » **REVUE SUISSE DE SOCIOLOGIE**, 34 (1), 165-185.

FOLTLYN, J. L. (2009). « Quasi-widowhood : crossing the boundaries of marriage, divorce and death. » In **D. COOLEY ET S. LLOYD** (éds), **MAKING SENSE OF DEATH AND DYING.** Oxford: Inter-Disciplinary Press.

FIELD, D., J. HOCKEY ET N. SMALL (éds) (1997). **DEATH, GENDER AND ETHNICITY.** Londres: Routledge.

279

FIRTH, R. (1961). **ELEMENTS OF SOCIAL ORGANIZATION.** Londres: Watts & Co.

FREUD, S. (1968). « Deuil et mélancolie. » In **S. FREUD**, **MÉTAPSYCHOLOGIE.** Paris: Gallimard, pp. 145-171.

GAINES, R. (1997). « Detachment and Continuity: The Two Tasks of Mourning. » **CONTEMPORARY PSYCHOANALYSIS**, 33 (4), 549-571.

GARDIN, B. (1987). « Comment dire la mort d'un travailleur. » **MOTS**, 14 (1), 149-169.

GAULEJAC, V. DE (2005). **LA SOCIÉTÉ MALADE DE LA GESTION: IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE, POUVOIR MANAGÉRIAL ET HARCÈLEMENT SOCIAL.** Paris: Seuil.

GAULEJAC, V. DE ET ROY, S. (dir.) (1993). **SOCIOLOGIES CLINIQUES.** Paris: Desclée de Brouwer.

GAULEJAC, V. DE ET TABOADA LEONETTI, I. (dir.) (1994). *LA LUTTE DES PLACES: INSERTION ET DÉSINSERTION*. Paris: Desclée de Brouwer.

GOFFMAN, E. (1974a). *LES RITES D'INTERACTION*. Paris: Minuit.

GOFFMAN, E. (1974b). *LES CADRES DE L'EXPÉRIENCE*. Paris: Minuit.

GOLLAC, M. ET VOLKOFF, S. (2007). *LES CONDITIONS DE TRAVAIL*. Paris: La Découverte.

GORER, G. (1977). *DEATH, GRIEF AND MOURNING*. New York: Arno Press.

HAGMAN, G. (2001). « Beyond Decathexis: Toward a New Psychoanalytic Understanding and Treatment of Mourning. » In **R. NEIMEYER** (éd.), *MEANING RECONSTRUCTION AND THE EXPERIENCE OF LOSS* (pp. 13-32). Washington: American Psychological Association.

280 **HAGMAN, G.** (1995). « Mourning: A Review and Reconsideration. » *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOANALYSIS*, 76 (5), 909-925.

HANUS, M. (2007). *LES DEUILS DANS LA VIE: DEUILS ET SÉPARATIONS CHEZ L'ADULTE ET CHEZ L'ENFANT*. Paris: Maloine.

HATAM, S. (2009). *TROUBLES PSYCHIQUES ET TRAVAIL SALARIÉ*. Genève: Association romande Pro Mente Sana.

HAUBOLD, B. (2008). *LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX: IDENTIFIER, ANALYSER, PRÉVENIR LES RISQUES HUMAINS*. Paris: Eyrolles.

HÉLARDOT, V. (2006). « Parcours professionnels et histoires de santé: une analyse sous l'angle des bifurcations. » *CAHIERS INTERNATIONAUX DE SOCIOLOGIE*, 1 (120), 59-83.

HÉLARDOT, V. (2005). « Précarisation du travail et de l'emploi: quelles résonances dans la construction des expériences sociales? » *EMPAN*, 60 (4), 30-37.

HERTZ, R. (1906). « Contribution à une étude sur la représentation collective de la mort. » *L'ANNÉE SOCIOLOGIQUE 1905-1906*, 10, 48-137. Paris: Alcan.

HOCHSCHILD, A. R. (2002). « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. » *TRAVAILLER*, 9, 19-49.

HOCHSCHILD, A. R. (1997). *THE TIME BIND. WHEN WORK BECOMES HOME AND HOME BECOMES WORK*. New York : Metropolitan Books.

HUBAUD, M.-J. (2008). *DES HOMMES À LA PEINE : CARNETS D'UN MÉDECIN DU TRAVAIL*. Paris : La Découverte.

JONKER, G. (1996). « The knife's edge : Muslim burial in the diaspora. » *MORTALITY*, 1 (1), 27-43.

JULIAN-REYNIER, C. (2007). « Prédire sans médire : l'embarras médical face aux mauvaises nouvelles. » *SCIENCES SOCIALES ET SANTÉ*, 25 (1), 55-61.

KASTENBAUM, R. ET COSTA, P.T. JR. (1977). « Psychological Perspectives on Death. » *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY*, 28, 225-249.

KEAR, A. ET STEINBERG, D. L. (éds) (1999). *MOURNING DIANA: NATION, CULTURE AND THE PERFORMANCE OF GRIEF*. Londres : Routledge.

281

KLEIN, M. (1967). « Le deuil et ses rapports avec les états maniaco-dépressifs. » In **M. KLEIN**, *ESSAIS DE PSYCHANALYSE : 1921-1945*, Paris : Payot.

LALLEMENT, M. (2009). *LE TRAVAIL DE L'UTOPIE : GODIN ET LE FAMILISTÈRE DE GUISE*. Paris : Les Belles Lettres.

LALLEMENT, M. (2007). *LE TRAVAIL. UNE SOCIOLOGIE CONTEMPORAINE*. Paris : Gallimard.

LAMERS, W. M. JR (2002). « Disenfranchised Grief in Caregivers. » In **K. DOKA** (éd.), *DISENFRANCHISED GRIEF. NEW DIRECTION, CHALLENGES, AND STRATEGIES FOR PRACTICE* (pp. 181-196). Champaign : Research Press.

LAMPERT, O. (2003). *TRAVAIL ET SANTÉ. MORTALITÉ ET INVALIDITÉ EN RAPPORT AVEC L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE EN RÉPONSE AU POSTULAT DE FRANZISKA TEUSCHER.* (s.l.) : Université de Neuchâtel et Office fédéral de la statistique.

LATTANZI-LICHT, M. (2002). « Grief and the Workplace: Positive Approaches. » In **K. DOKA** (éd.), **DISENFRANCHISED GRIEF. NEW DIRECTIONS, CHALLENGES, AND STRATEGIES FOR PRACTICE** (pp. 167-180). Champaign: Research Press.

LIFTON, R. J. (1975). « On death and the continuity of life: a psychohistorical perspective. » **OMEGA. JOURNAL OF DEATH AND DYING**, 6 (2), 143-159.

LINDEMANN, E. (1944). « Symptomatology and management of acute grief. » **AMERICAN JOURNAL OF PSYCHIATRY**, 101, 141-148.

LINHART, D. (2008). **POURQUOI TRAVAILLONS-NOUS? UNE APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE LA SUBJECTIVITÉ AU TRAVAIL**. Ramonville Saint-Agne: Erès.

LUISIER, M. (2002). « Dans l'attente de la mort. » **INFOKARA**, 17 (3), 93-96.

LUISIER, M. (2001). **DANS L'ATTENTE DE LA MORT: REGARDS CROISÉS DES PROCHES SUR LE MOMENT DE L'AGONIE**. Sion: Institut universitaire Kurt Bösch et Association François-Xavier Bagnoud.

LUSSIER, M. (2007). **LE TRAVAIL DE DEUIL**. Paris: PUF.

MARTINEZ G. F. (2000). **MUERTE Y SOCIEDAD EN LA ESPAÑA DE LOS AUSTRIAS**. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

MAUSS, M. (1969). « L'expression obligatoire des sentiments. » In **M. MAUSS**, **ESSAIS DE SOCIOLOGIE**, Paris: Seuil.

MAYNARD, D. W. (2003). **BAD NEWS, GOOD NEWS: CONVERSATIONAL ORDER IN EVERYDAY TALK AND CLINICAL SETTINGS**. Chicago: The University of Chicago Press.

MÉTRAILLER AL SAYEGH, J. (2006). « Mourir avant de naître. Accompagner le deuil périnatal lors de pertes de grossesse. » **SOINS INFIRMIERS**, 10, 54-56.

MODAK, M. ET HUTMACHER, A. (1996). **LA SOCIABILITÉ, UN ENJEU DU PROCESSUS DE DEUIL DANS LA FAMILLE. CAPITAL SOCIAL ET CAPACITÉS SUPPORTIVES DES ENTOURAGES DES FAMILLES ENDEUILLÉES**. Lausanne, Genève: Office vaudois de la santé publique.

MOLINIÉ, M. (2006). **SOIGNER LES MORTS POUR GUÉRIR LES VIVANTS.** Paris: Les empêcheurs de penser en rond.

NATHAN, T. (éd.) (1995). **RITUELS DE DEUIL, TRAVAIL DU DEUIL.** Grenoble: La pensée sauvage.

NÉGRONI, C. (2010). « Ingrédients des bifurcations professionnelles: latence et événements déclencheurs. » In **M. BESSIN, C. BIDART ET M. GROSSETTI** (dir.), **BIFURCATIONS. LES SCIENCES SOCIALES FACE AUX RUPTURES ET À L'ÉVÉNEMENT** (pp. 176-183). Paris: La Découverte.

NEIMEYER, R. A. (2002). « Traumatic Loss and the Reconstruction of Meaning. » **JOURNAL OF PALLIATIVE MEDICINE**, 5 (6), 935-942.

NEIMEYER, R. A. (2001). **MEANING RECONSTRUCTION AND THE EXPERIENCE OF LOSS.** Washington: American Psychological Association.

ODIER, C. ET ZLATIEV-SOCCARD, N. (1996). **LE DEUIL... ET VOUS: BROCHURE D'INFORMATION DESTINÉE AUX FAMILLES ET AUX PROCHES.** Genève: Hôpitaux universitaires de Genève.

283

OFFICE DE STATISTIQUE DU CANTON DU VALAIS (2008). **PUBLICATION TRIMESTRIELLE DE TABLEAUX ET GRAPHIQUES STATISTIQUES PRÉSENTANT L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE ET ÉCONOMIQUE DU VALAIS.** Sion: Office de statistique du canton du Valais.

PAILOT, P. (1995). **PROPOSITIONS SUR LES CONDITIONS D'APPLICATION DE LA THÉORIE DU DEUIL DANS LES SCIENCES DE GESTION.** Lille: Institut d'administration des entreprises.

PARKES, C. M. (2003). **LE DEUIL. ÉTUDES DU DEUIL CHEZ L'ADULTE.** Paris: Frison-Roche.

PEARSON, R. (éd.) (2010). **THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL INSURANCE.** Londres: Pickering & Chatto.

PERKINS, H. W. ET HARRIS, L. B. (1990). « Familial Bereavement and Health in Adult Life Course Perspective. » **JOURNAL OF MARRIAGE AND THE FAMILY**, 52 (1), 233-241.

PEZE, M. (2008). ILS NE MOURAIENT PAS TOUS MAIS TOUS ÉTAIENT FRAPPÉS. JOURNAL DE LA CONSULTATION « SOUFFRANCE ET TRAVAIL » 1997-2008. Paris: Pearson.

PIETTE, A. (2005). LE TEMPS DU DEUIL. ESSAI D'ANTHROPOLOGIE EXISTENTIELLE. Paris: Les Éditions de l'Atelier.

PITROU, A. (1987). « L'interaction entre la sphère du travail et la sphère de la vie familiale. » *SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉ*, 19 (2), 103-113.

PONT, M. (2005). SURVIVRE À ANTOINE. Vevey: Éditions de l'Aire.

PRATT, L. (1981). « Business Temporal Norms and Bereavement Behavior. » *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*, 46 (3), 317-333.

PREISWERK, Y. (1983). LE REPAS DE LA MORT. CATHOLIQUES ET PROTESTANTS AUX ENTERREMENTS. VISAGES DE LA CULTURE POPULAIRE EN ANNIVIERS ET AUX ORMONTS. Sierre: Monographic.

284

RAMAUT, D. (2006). JOURNAL D'UN MÉDECIN DU TRAVAIL. Paris: Le Cherche midi.

RANDO, T. A. (éd.) (2000). CLINICAL DIMENSIONS OF ANTICIPATORY MOURNING: THEORY AND PRACTICE IN WORKING WITH THE DYING, THEIR LOVED ONES, AND THEIR CAREGIVERS. Champaign: Research Press.

RENAULT, E. (2008). SOUFFRANCES SOCIALES. PHILOSOPHIE, PSYCHOLOGIE ET POLITIQUE. Paris: La Découverte.

ROSALDO, R. (1988). « Death in the Ethnographic Present. » *POETICS TODAY*, 9 (2), 425-434.

ROUDAUT, K. (2005). « Le deuil: individualisation et régulation sociale. » *A CONTRARIO*, 3 (1), 14-27. Lausanne: Antipodes.

ROY, J.-L. (1997). « De l'usage du deuil en entreprise. » *L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW. BEST OF BUSINESSES REVIEWS*, 86, 84-93.

SACKS, H. (2002). « Faire «être comme tout le monde». In **J.-P. THIBAUD** (éd.), **REGARDS EN ACTION : ETHNOMÉTHODOLOGIE DES ESPACES PUBLICS** (pp. 201-209). Bernin : À la croisée.

SACKS, H. (1984). « On doing «being ordinary». In **J. M. ATKINSON ET J. HERITAGE** (éds), **STRUCTURES OF SOCIAL ACTION** (pp. 413-429). New York : Cambridge University Press.

SAPPOL, M. (2004). **A TRAFFIC OF DEAD BODIES: ANATOMY AND EMBODIED SOCIAL IDENTITY IN NINETEENTH-CENTURY AMERICA**. Princeton : Princeton University Press.

SCHEPER-HUGHES, N. (1992). **DEATH WITHOUT WEEPING. THE VIOLENCE OF EVERYDAY LIFE IN BRAZIL**. Berkeley : University of California Press.

SCHMID, H. R. (éd.) (1966). **LA CONVENTION DE PAIX DE L'INDUSTRIE SUISSE DES MACHINES ET MÉTAUX DU 19 JUILLET 1937**. Zurich : Cercle d'études en matière économique.

285

SEALE, C. (1998). **CONSTRUCTING DEATH. THE SOCIOLOGY OF DYING AND BEREAVEMENT**. Cambridge : Cambridge University Press.

SECRETARIAT D'ÉTAT À L'ÉCONOMIE (2001). **LOI SUR LE TRAVAIL : COMMENTAIRE DE LA LOI ET DE SES ORDONNANCES 1 ET 2**. Berne : SECO.

SECTEUR TRAVAIL ET SANTÉ DU CENTRE DE PRESTATIONS CONDITIONS DE TRAVAIL (2003). **MOBBING ET AUTRES TENSIONS PSYCHOSOCIALES SUR LE LIEU DE TRAVAIL**. Berne : SECO.

STEIN, A. ET WINOKUER, H. R. (1989). « Monday morning : Managing employee grief. » In **K. DOKA** (Ed.), **DISENFRANCHISED GRIEF : RECOGNIZING HIDDEN SORROW**. Lexington : Lexington Books.

STEVENS, H. (2007). « L'entreprise de soi. » **LA REVUE NOUVELLE**, 10, 52-59.

STEVENS, H. (2005). **ENTRE DÉSENCHANTEMENT SOCIAL ET RÉENCHANTEMENT SUBJECTIF. LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DANS L'ENTREPRISE**. Saint-Quentin en Yvelines : Université de Versailles.

STROEBE, M. ET SCHUT, H. (2001). « Meaning Making in the Dual Process Model of Coping with Bereavement. » In **R. NEIMEYER** (éd.), **MEANING RECONSTRUCTION AND THE EXPERIENCE OF LOSS**. Washington : American Psychological Association.

STROEBE, M., HANSSON, R. O., STROEBE, W. ET SCHUT, H. (2001). **HANDBOOK OF BEREAVEMENT RESEARCH : CONSEQUENCES, COPING AND CARE**. Washington : American Psychological Association.

TABIN, J.-P., FRAUENFELDER, A., TOGNI, C. ET KELLER, V. (2008). **TEMPS D'ASSISTANCE. LE GOUVERNEMENT DES PAUVRES EN SUISSE ROMANDE DEPUIS LA FIN DU XIX^e SIÈCLE**. Lausanne : Antipodes.

THÉBAUD-MONY, A. (2007). **TRAVAILLER PEUT GRAVEMENT NUIRE À LA SANTÉ, SOUS-TRAITANCE DES RISQUES, MISE EN DANGER D'AUTRUI, ATTEINTES À LA DIGNITÉ, VIOLENCES PHYSIQUES ET MORALES, CANCERS PROFESSIONNELS**. Paris : La Découverte.

286 **THÉBAUD-MONY, A.** (2006). « Histoires professionnelles et cancer. » **ACTES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES**, 163, 18-31.

THÉBAUD-MONY, A. (2001). **SANTÉ TRAVAIL**. Marseille : Coopérative d'édition de la Vie mutualiste.

THÉBAUD-MONY, A. (1991). **L'ENVERS DES SOCIÉTÉS INDUSTRIELLES : APPROCHE COMPARATIVE FRANCO-BRÉSILIENNE**. Paris : L'Harmattan.

THELEN, L. (2007). **LA JUSTICE DANS LES ORGANISATIONS. DES DISCOURS AUX PRATIQUES**. Zurich : Jobindex media AG.

THIEL, M.-J. (dir.) (2008). **LES RITES AUTOUR DU MOURIR**. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.

THIEL, M.-J. (dir.) (2006). **ENTRE MALHEUR ET ESPOIR. ANNONCER LA MALADIE, LE HANDICAP ET LA MORT**. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.

THOMAS, L.-V. (1975). **ANTHROPOLOGIE DE LA MORT**. Paris : Payot.

UNIA (2007a). COMMENTAIRE SUR LA CONVENTION COLLECTIVE DE L'INDUSTRIE DES MACHINES, DES ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES ET DES MÉTAUX. Berne: Syndicat Unia.

UNIA (2007b). TRAVAILLER EN VALAIS 2007, BROCHURE D'INFORMATION. (S.L.): LES SYNDICATS UNIA, SSP, SEV, ET SYNDICAT DE LA COMMUNICATION.

URBAIN, J.-D. (1989). L'ARCHIPEL DES MORTS. LE SENTIMENT DE LA MORT ET LES DÉRIVES DE LA MÉMOIRE DANS LES CIMETIÈRES D'OCCIDENT. Paris: Plon.

VALLI, M., MARTIN, H. ET HERTZ, E. (2002). « Le <feeling> des agents de l'État providence. Analyse des logiques sous-jacentes aux régimes de l'assurance chômage et de l'aide sociale. » *ETHNOLOGIE FRANÇAISE*, 32, 221-231.

VINCENT, J. (2009). « Pour une histoire par en bas de la santé au travail. Entretien avec l'historien Jean-Claude Devinck. » *MOUVEMENTS*, 2 (58), 68-78.

287

VOVELLE, M. (2000). LA MORT ET L'OCCIDENT, DE 1300 À NOS JOURS. Paris: Gallimard.

WILLIAMS, P. (1993). NOUS, ON N'EN PARLE PAS. LES VIVANTS ET LES MORTS CHEZ LES MANOUCHES. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'Homme.

WOLF, J. (2006). « Les émotions dans le travail en milieu mortuaire: obstacle ou privilège? » *FACE À FACE – REGARDS SUR LA SANTÉ*, 8. Récupéré de [http://www.ssd.u-bordeaux2.fr/faf/archives/numero_8/articles/wolf.htm].

WOLFELT, A. D. (2005). HEALING GRIEF AT WORK. 100 PRACTICAL IDEAS AFTER YOUR WORKPLACE IS TOUCHED BY LOSS. Fort Collins: Companion Press.

Set  Société d'études thanatologiques

Fondée en 1982, la Société d'études thanatologiques de Suisse romande cherche à stimuler la réflexion sur la mort et ses enjeux. Elle promeut les échanges intellectuels et les partages d'expériences entre toutes les personnes qui désirent approfondir leurs questionnements, prendre part aux débats publics en la matière et encourager le développement de nouvelles connaissances sur la mort, le deuil et la fin de vie.

Chaque année, la SET organise une série d'événements: conférences et colloques; rencontres et débats; projections de films; soutiens à la publication; visites d'institutions ou de lieux patrimoniaux. Pluraliste et interdisciplinaire, la SET est une association. Elle est ouverte à toutes et à tous.

SET

c/o Haute école de travail social et de la santé – EESP – Lausanne
Chemin des Abeilles 14
CH – 1010 Lausanne
set@romandie.ch • www.société-de-thanatologie.ch

SET

Case postale 1368
CH – 1001 Lausanne
set@romandie.ch

CCP 10-2742-3

CATALOGUE

Marc-Antoine Berthod et António Magalhães de Almeida

289

VIVRE UN DEUIL AU TRAVAIL. LA MORT DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

14 x 21,5 cm, broché, 2011, 296 pages, 38 fr, 29,50 €, ISBN 978-2-88284-057-8

Après un deuil, la reprise du travail est souvent très rapide. Pas facile d'exprimer sa peine quand les émotions doivent être contenues en raison d'exigences professionnelles.

Basé sur une recherche anthropologique menée auprès de responsables de ressources humaines et de personnes en deuil, cet ouvrage explique comment la mort et le deuil se marquent en creux dans les relations de travail. Il montre que les attentes réciproques se croisent, se conjuguent, divergent ou se superposent, entre subtil soutien et cruel oubli.

René Knüsel

LES RISQUES DU MÉTIER. LA SANTÉ DANS LE TRAVAIL SOCIAL

14 x 21,5 cm, broché, 2010, 149 pages, 30 fr., 22 €, ISBN 978-2-88284-056-1

La santé au travail est une préoccupation importante depuis des décennies. Sauf dans les métiers du social. Ce livre permet de combler cette lacune dans la connaissance.

Quelles sont les conditions de travail des personnes actives dans le travail social ? Comment envisagent-elles la santé ? Quelle importance donnent-elles à la santé ? Autant de questions qui trouvent réponse grâce à l'enquête originale menée auprès de professionnel·le·s de plusieurs institutions sociales. Autre originalité de ce livre, la démarche d'enquête fait l'objet d'une présentation détaillée. Elle permet à toute institution intéressée de réaliser un diagnostic de l'état de santé de son personnel.

290

Marc Favez (dir.)

LA FAMILLE POUR GRANDIR? DE L'ENFANCE CABOSSÉE À LA FAMILLE RÊVÉE

14 x 21,5 cm, broché, 2009, 149 pages, 25 fr., 16 €, ISBN 978-2-88284-055-4

En 2007, le Service de protection de la jeunesse du canton de Vaud a fêté ses cinquante ans d'existence. Durant ces cinq décennies, la place de l'enfant dans la société s'est profondément modifiée, tout comme la perception de la maltraitance à l'égard des enfants. L'intervention socioéducative en faveur des personnes mineures en danger s'est complexifiée.

Parmi les manifestations organisées pour marquer ce jubilé, le congrès destiné aux professionnel·le·s de l'enfance abordait deux thèmes illustrant cette complexité : d'une part l'orientation de l'intervention de protection des personnes mineures lorsque la famille dysfonctionne, d'autre part le positionnement des intervenant·e·s.

Gil Meyer, Annelise Spack, David Perrenoud, Patricia Dumont

FAMILLES SINGULIÈRES, ACCUEIL COLLECTIF. LA RÉCEPTION DE LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS FAMILIALES PAR LES CRÈCHES-GARDERIES

14 x 21,5 cm, broché, 2008, 248 pages, 35 fr., 23 €, ISBN 978-2-88284-054-7

En dépit de l'augmentation de l'offre, l'obtention d'une place en crèche-garderie reste une préoccupation. Une fois cette demande satisfaite, les familles gardent-elles le silence ? Non, car ces structures remplissent une mission sociale et éducative qui va bien au-delà de la seule fonction de garde. La garderie est de ce fait un territoire privilégié pour comprendre la diversité des situations sociales que vivent les parents de jeunes enfants. C'est un microcosme, que cette recherche, menée à Lausanne auprès d'équipes éducatives, invite à découvrir.

Robert Frund

L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE : COMPÉTENCES VISIBLES ET INVISIBLES

14 x 21,5 cm, broché, 2008, 112 pages, 30 fr., 20 €, ISBN 978-2-88284-053-0

Les métiers du social pâttissent de la croyance selon laquelle la pratique ne peut véritablement se dire.

Comment revendiquer que des pratiques atteignent un certain degré de professionnalisme, lorsqu'on les maintient en bonne partie dans l'indicible et l'insaisissable ?

Le questionnement sur les compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux doit reprendre sans cesse la discussion sur l'explicitation des pratiques.

Cette question est abordée ici à partir de la dissociation majeure et problématique entre action et réflexion, qui n'a pas lieu d'être et qui a cependant toujours cours.

Michèle E. Schärer

**FRIEDRICH FROEBEL ET L'ÉDUCATION PRÉSCOLAIRE
EN SUISSE ROMANDE : 1860-1925**

14 x 21,5 cm, broché, 2008, 232 pages, 35 fr., 23 €, ISBN 2-88284-052-3

La pédagogie de la petite enfance de Friedrich Froebel (1782-1852), père du « Kindergarten », s'est implantée en Suisse romande dès 1860, d'abord à travers la création de jardins d'enfants privés, puis dans les écoles enfantines publiques entre les années 1870 et 1920. Comment ces idées pédagogiques ont-elles été reçues, mises en œuvre et adaptées ? Pourquoi ont-elles trouvé un accueil globalement favorable et quels débats ont-elles suscités ? Voilà les questions qui sont au centre du présent ouvrage.

Sylvie Meyer

DÉMARCHES ET RAISONNEMENTS EN ERGOTHÉRAPIE

292 14 x 21,5 cm, broché, 2007, 208 pages, 35 fr., 23 €, ISBN 2-88284-051-6

Comment les ergothérapeutes conduisent-ils leurs interventions depuis la demande de traitement jusqu'à sa clôture ? À quoi doivent-ils réfléchir ? Quels défis l'exercice de la profession doit-il relever face au développement de la connaissance ?

La première ambition de ce livre est de répondre à ces questions par un exposé des concepts centraux de la profession. La seconde est de décrire une démarche professionnelle et les raisonnements qui la sous-tendent.

Ce manuel a été écrit pour des étudiants en ergothérapie. Les ergothérapeutes désireux de pouvoir lire en français un état des lieux des démarches professionnelles en vigueur y trouveront probablement de l'intérêt.

Textes recueillis par Marianne Modak et Jean-Pierre Tabin

PENSER LE SOCIAL. HOMMAGES À JEAN-PIERRE FRAGNIÈRE

14 x 21,5 cm, broché, 2006, 233 pages, 35 fr., 23 €, ISBN 2-88284-049-7

Les auteur-e-s des articles réunis dans cet ouvrage offrent une vaste palette de thèmes, d'approches théoriques et de réflexions en lien avec l'homme auquel cet ouvrage est dédié, le sociologue Jean-Pierre Fragnière.

Par ces textes qui lui rendent hommage, la personnalité complexe et riche de Jean-Pierre Fragnière est révélée, faisant apparaître le théoricien engagé du social, le chercheur aux intérêts multiples et le bâtisseur infatigable.

Véréna Keller

AIDER ET CONTRÔLER. LES CONTROVERSES DU TRAVAIL SOCIAL

14 x 21,5 cm, broché, 2005, 176 pages, 30 fr., 20 €, ISBN 2-88284-045-6

La précarisation des conditions d'emploi et la remise en cause de l'État social transforment profondément la société. Quelle est aujourd'hui la place du travail social ? À qui et à quoi sert-il ? Doit-on aider tout le monde ou seulement ceux et celles qui le méritent ? Comment concilier l'aide et le contrôle ?

293

Cet ouvrage s'intéresse autant aux principes de l'action sociale qu'à l'intervention des professionnel·le·s. Fondé sur une étude des services d'aide sociale de Zurich, de Bâle, de Genève et du canton de Vaud, il analyse différents modèles d'organisation. Quels sont les principes de l'aide ? Selon quels critères les services sociaux attribuent-ils les prestations, chroniquement insuffisantes ? L'égalité de traitement des bénéficiaires est-elle respectée ? Comment les tâches sont-elles réparties entre différents métiers ? Entre spécialistes et généralistes ? Entre femmes et hommes ?

Marianne Modak et Françoise Messant

ENTRE ENGAGEMENT ET ARRANGEMENTS. LE SENS DE LA RESPONSABILITÉ CHEZ LES COLS BLANCS DE PME

14 x 21,5 cm, broché, 2005, 178 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-044-6

Les restructurations des entreprises suscitent-elles l'adhésion du personnel dans le sens voulu par leurs initiateurs? Dans quelle mesure le personnel répond-il aux injonctions d'une direction qui lui ordonne de prendre des initiatives, d'être entreprenant et responsable?

Basé sur des entretiens approfondis auprès de cols blancs travaillant dans des petites et moyennes entreprises industrielles de Suisse occidentale, cet ouvrage veut répondre à ces questions primordiales, et pourtant négligées, que soulève la restructuration. Il montre que si la responsabilisation des cols blancs diffère selon les étapes des restructurations en cours dans l'entreprise, cela ne se fait pas systématiquement dans le sens recherché par la direction.

294

Jean-Pierre Tabin, Véréna Keller, Kathrin Hofmann, Sophie Rodari, Anne-Lise Du Pasquier, René Knüsel, Véronique Tattini

LE « TOURISME SOCIAL » : MYTHE ET RÉALITÉ. L'EXEMPLE DE LA SUISSE LATINE

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 208 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-041-1

Un spectre hante les États fédéraux, le spectre du « tourisme social », une pratique qui consisterait à choisir un lieu de domicile en fonction des prestations sociales offertes par une région.

Pour qu'un « tourisme social » existe, trois conditions sont requises :

D'abord, les inégalités de prestations entre régions doivent être importantes. Ensuite, l'information sur ces inégalités doit être accessible au plus grand nombre. Enfin, il faut que des personnes décident de déménager pour profiter de ces différences de prestations.

Qu'en est-il dans la réalité? Le « tourisme social » existe-t-il?

À partir d'une enquête approfondie dans les cantons de Suisse latine, cet ouvrage donne une réponse à cette question.

Anne Steudler-Zinszner

ENFANT ET DROIT D'EXPRESSION.

APPLICATION DE LA CONVENTION DES NATIONS UNIES DE 1989

14 x 21,5 cm, broché, 2004, 128 pages, 30 francs, ISBN 2-88284-043-8

Ratifiée non sans mal par la Suisse, la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (1989) bouleverse, pour autant qu'on y prenne garde, les représentations traditionnelles de l'enfance. Jusque-là, l'enfant était considéré comme un objet de droit, bénéficiant à ce titre d'un certain nombre de protections formelles. La Convention le définit comme un sujet de droit, lui conférant désormais un statut juridique qui le désigne apte à l'autodétermination et lui octroie la compétence de donner son avis.

Droit à la protection d'une part, droit à l'autonomie de l'autre, sont deux principes qui, sans être contradictoires, expriment une tension. Une tension qu'analyse Anne Steudler-Zinszner à partir de son travail de diplômée d'éducatrice de la petite enfance, tant sur la base des textes juridiques et de l'avis d'experts que sur celle d'entretiens auprès de spécialistes de la petite enfance. Le droit d'expression, le plus novateur, est abordé plus particulièrement.

295

Ne nous méprenons pas. En examinant de près la question des droits accordés à l'enfance, cet ouvrage ne se veut pas une énième contribution à la dispute, souvent marchande, sur l'enfant roi ou sur l'enfant tyran. Reste qu'il n'est pas vain de savoir de quoi on parle dès lors qu'on invoque les droits de l'enfant.

Éditions EESP, chemin des Abeilles 14
CH-1010 Lausanne
Tél. 021 651 62 00 – Fax 021 651 62 88

Tous ces ouvrages sont disponibles chez votre libraire

Ils sont diffusés en Suisse par :
Albert le Grand SA
Route de Beaumont 20, 1700 Fribourg
Tél. 026 425 85 95 – Fax 026 425 85 90

Ils sont diffusés hors de Suisse par :
CID, bd Saint-Michel 131, 75005 Paris

Imprimé à Chavannes-de-Bogis en janvier 2011