

Le quasi-accompagnement des employés en deuil au sein des entreprises

MARC ANTOINE BERTHOD¹

Résumé : Les situations de deuil au travail sont fréquentes, mais les entreprises ne cherchent guère à thématiser ce sujet, ni à anticiper les problèmes professionnels qui peuvent en résulter. Basé sur une recherche anthropologique menée en Valais francophone auprès de vingt-deux moyennes et grandes sociétés, cet article vise à expliquer les raisons de ce décalage ; il montre que la façon de gérer et de suivre le retour au travail des employés endeuillés s'apparente à une forme d'accompagnement. Sans jamais aboutir véritablement, celui-ci dénote un rapport spécifique au deuil qui témoigne de la crainte et du refus d'en banaliser les enjeux.

Mots clés : accompagnement, activité professionnelle, deuil, entreprises, ressources humaines.

1. Le deuil au travail : une situation courante très peu problématisée

Dans le monde du travail, le nombre de congés payés pour décès représente environ 40 % du total des congés spéciaux octroyés par les entreprises². Chaque année, près de 8 % de la population active s'absente ainsi officiellement de son poste – pour une durée variant d'un demi-jour à cinq jours – à la suite de la mort d'un proche parent. À ce pourcentage, il convient d'ajouter tous les deuils qui ne sont pas reconnus sur un plan administratif, ceux d'un

¹ Docteur en anthropologie, professeur.

² Don du sang, naissance d'un enfant, adoption, mariage, décès de proches, déménagement, convocation publique et officielle, consultation médicale, garde d'enfants malades, accomplissement d'un devoir religieux (Duc et Subilia, 1998).

ex-conjoint ou d'un ami par exemple, mais qui restent susceptibles d'affecter considérablement une personne dans son milieu professionnel. Il faut aussi prendre en compte les cas fréquents d'employés qui n'informent pas leurs responsables du personnel et ne prennent pas de congé spécial, soit parce que la perte d'un proche et les funérailles de ce dernier surviennent durant leurs vacances ou les jours fériés ; soit parce que les employés concernés ne jugent pas utile d'annoncer leur statut d'endeuillé à leur employeur ; soit encore parce qu'ils n'osent pas demander leur congé par crainte de perturber le fonctionnement du service – ce qui arrive lorsqu'un parent éloigné décède – ou qu'ils ne sont tout simplement pas informés de leur bon droit.

Sur la base de ces constats, documentés dans une recherche anthropologique réalisée auprès de vingt-deux moyennes et grandes entreprises situées en Valais francophone entre mars 2007 et octobre 2009³, il est tout à fait réaliste d'estimer que le nombre de personnes touchées annuellement par un deuil oscille entre 10 et 15 % de la population active. Convergeant avec les rares estimations disponibles en la matière et relatives au monde anglo-saxon (Charles-Edwards, 2005 ; Wolfelt, 2005), ce chiffre laisse à penser que les situations de deuil au travail représentent un enjeu important, courant et ordinaire pour les entreprises en termes de gestion du personnel et de ressources humaines. Cet enjeu devrait revêtir une ampleur d'autant plus considérable que divers motifs d'absentéisme – dépression, alcoolisme, accidents – peuvent être indirectement liés à une complication de deuil. Le Grief Index Institute, qui se fonde sur les auto-évaluations de l'exécution des tâches et des performances professionnelles effectuées par plus de 25 000 personnes ayant été confrontées à la perte d'un proche aux États-Unis, relève à ce propos que 30 % de ces dernières pensent avoir été moins productives durant une semaine environ ; 50 % durant un mois ; les 20 % restants jusqu'à une année. La baisse de productivité estimée peut se traduire par une incapacité à gérer adéquatement des relations commerciales ; à conclure des contrats de vente ; à rester concentré et précis dans l'exécution de son travail ; à prendre de bonnes décisions⁴.

Il faudrait bien sûr distinguer les types de décès et leurs circonstances pour augmenter le degré de pertinence de ces données, de surcroît difficilement transposables à d'autres contextes socioéconomiques sans ajustements. Malgré ces réserves, je m'appuie sur ces quelques indications pour mettre en évidence le contraste entre la fréquence des situations de deuil en milieu professionnel et le manque de réflexions collectives et d'initiatives engagées par les employeurs à cet égard. La plupart des responsables du personnel concèdent, en effet, ne rien faire de spécial au retour en poste des employés en

³ Je tiens à remercier le Ré-Sa-R (Réseau d'études appliquées des pratiques de Santé, de Réadaptation/(ré)insertion) de la Haute École spécialisée de Suisse occidentale d'avoir financé la réalisation de cette étude. Celle-ci a été menée avec António Magalhães de Almeida, assistant de recherche, et avec la collaboration de Corinne Bonvin, psychologue spécialisée dans l'accompagnement du deuil au Centre François-Xavier Bagnoud à Sion.

⁴ Publié en 2003, le rapport intitulé *The Grief Index. The Hidden Annual Costs of Grief in America's Workplace* est disponible sur le lien internet : http://www.grief.net/Articles/The_Grief_Index_2003.pdf (page consultée le 2 septembre 2009). À noter par ailleurs que le chiffre de 20 % coïncide avec l'estimation du pourcentage de la population vivant une « complication du deuil » avancée par bon nombre de chercheurs et spécialistes (Bourgeois, 2003).

deuil. En d'autres termes, les entreprises – comme cela a déjà été observé par Barski-Carrow (1999) ou Eyetsemitan (1998) – sont peu préparées à identifier et traiter les problématiques de la mort et du deuil.

Certains auteurs attribuent ce manque de préparation aux contraintes normatives qui tendraient à séparer en permanence le registre professionnel du registre privé. Suivant cette perspective, Bento (1994) ou Lattanzi-Licht (2002) avancent par exemple que les expressions du deuil – affects, larmes, récits émotionnels – restent contenues sinon cachées sur les lieux de travail, dans la mesure où les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs associeraient ces expressions au domaine personnel et privé ; la mort y serait déniée, voire taboue. Mais ce point de vue est trop restreint : d'une part, la communication sur la mort et le deuil n'est pas forcément plus normée et limitée dans les milieux professionnels que dans d'autres contextes sociaux, familial en l'occurrence ; le décalage entre la fréquence des événements et leur non-problématisation ne signifie pas, d'autre part, que les interactions spécifiques au deuil sont inexistantes là où s'exerce une activité professionnelle (Berthod, 2009a, 2009b).

Une autre explication peut être trouvée dans le fait que les entreprises s'attellent à la résolution des problèmes avérés et ne se tournent guère vers leur anticipation, ce que note avec insistance Haubold (2008), juriste et consultante en matière de gestion des « risques psychosociaux » dans les grandes sociétés. Ce constat me paraît déterminant pour comprendre le décalage énoncé auparavant, sachant que les responsables du personnel aussi bien que les personnes confrontées à la perte d'un proche ne perçoivent pas le deuil, *a priori*, comme un problème en soi dans les rapports professionnels, quelle que soit par ailleurs la taille de l'entreprise. Il ne serait donc pas nécessaire de rationaliser des procédures – et encore moins de les rendre visibles, manifestes et explicites – ni de prédéfinir des mesures standards pour appréhender le retour en poste des collaborateurs endeuillés. Il s'agirait, au contraire, de gérer chaque situation dans sa singularité et dans sa propre temporalité, ce que la cheffe des ressources humaines d'un établissement bancaire résume très bien dans les propos suivants : « [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. »

2. « Accueillir » les employés endeuillés et les « suivre à distance »

L'attitude des responsables du personnel face à un collaborateur en deuil est la plupart du temps basée sur ce principe d'adaptation au cas par cas. Elle suit une logique qui semble revêtir toutes les caractéristiques du régime d'accompagnement, un terme que ces mêmes responsables n'utilisent cependant pas explicitement pour qualifier la façon dont ils gèrent les situations de deuil. En exposant les éléments constitutifs de cette logique dans la suite de mon propos, je souhaite montrer qu'elle n'en relève pas moins de ce régime, mais qu'elle présente la particularité suivante : le mode d'accompagnement du deuil au travail qu'il est possible d'identifier et d'analyser dans divers secteurs d'activité professionnelle ne parvient pas à se déployer complètement. Cette

incapacité expliquerait le manque de préparation des entreprises sur cette problématique ainsi que la réticence des responsables du personnel à rationaliser et à anticiper les enjeux psychosociaux qui lui sont associés.

Dans un ouvrage consacré à la notion d'accompagnement – que je suivrai pour les besoins de mon argumentation centrée sur les situations de deuil au travail – Paul (2004) s'appuie sur deux composantes fondamentales qui s'articulent en permanence pour cerner cette notion. L'accompagnement doit, premièrement, être conçu comme une posture spécifique. Celle-ci se déploie dans le vaste et disparate ensemble des pratiques formatives, éducatives ou thérapeutiques qui se sont développées ces vingt dernières années et qui possèdent toutes leur propre technicité : coaching, mentorat, conseil, médiation, counselling, tutorat, parrainage, bénévolat, etc. Cette posture consiste à jouer avec les limites d'un rôle prédéfini : l'accompagnant ne devrait plus se focaliser sur son expertise afin de mieux se mettre à l'écoute de son interlocuteur. La relation qui s'instaure serait donc caractérisée, en partie du moins, par une dimension informelle et indéfinissable, supposée échapper aux normes sociales – d'aucuns recourront par exemple à la notion d'empathie pour y référer – dépendante en tous les cas de la « personnalité » de chaque individu⁵.

La part d'accompagnement que revêt telle technique ou telle pratique relationnelle permettrait de respecter le développement personnel de chacun et de favoriser l'autonomie et la responsabilisation, car elle mettrait en lien deux sujets dont la part d'irréductibilité – imaginée et attendue – serait reconnue, valorisée et respectée. Autrement dit, « accompagner » signifie que la personne s'engage au-delà du rôle déterminé par sa technique, sa profession, voire ses principes : « L'accompagnant, tel que le souligne Paul, en renonçant à l'hégémonie de son expertise au profit de sa non-expertise, se soustrait à une identité professionnelle qui l'assimile à un discours institutionnel déterminé pour apparaître aussi comme subjectivité, mue par une idéalité et des valeurs et par l'intention de les faire advenir » (2004, p. 145). Dans le même temps, l'accompagnant devrait parvenir à prendre ses distances avec les situations dans lesquelles il est supposé n'intervenir qu'indirectement et momentanément.

Concernant les situations de deuil au travail, il est intéressant de noter que les responsables du personnel témoignent de cette posture à différents niveaux. En commentant leur cahier des charges respectif tout d'abord, la plupart d'entre eux rappellent que la gestion de ces situations n'en fait pas officiellement partie ; ils l'assument néanmoins, au motif que la « composante humaine » reste liée à leur rôle. En décrivant ensuite la politique managériale de leur entreprise – en matière d'allègement de la charge de travail, d'adaptation des horaires, d'octroi d'un congé non payé, d'acceptation de brèves absences répétées, de tolérance de certaines fautes professionnelles –, tous insistent sur l'importance de ne pas adopter une politique systématique et procédurière ; la confiance est privilégiée. En décrivant les événements survenus

⁵ Dans la présentation éditoriale du numéro 15 des « Grands Dossiers des Sciences humaines » intitulé *Les Psychothérapies. Guide et bilan critique*, paru en été 2009, Jean-François Marmion écrit de manière révélatrice : « Beaucoup de nos contributeurs s'accordent sur un point essentiel : quelle que soit l'inclination que nous pouvons ressentir pour telle ou telle méthode, c'est bien la personnalité du thérapeute – son empathie, son humanité – qui constitue le moteur essentiel de la prise en charge. »

dans leur propre environnement de travail, ils accordent enfin une place centrale à la sensibilité pour parler du deuil avec les employés concernés. En bref, les responsables du personnel considèrent qu'il est inapproprié de rationaliser les situations de deuil et que leur gestion doit avant tout rester « spontanée », « naturelle » et « authentique » pour reprendre des mots couramment entendus.

L'absence de directive ou de procédure ne signifie pas que rien ne soit entrepris pour autant. Au retour des employés en deuil, il s'agit déjà de les « accueillir » et de « prendre la température » en leur offrant une opportunité de parler du décès d'un proche, ne serait-ce que pour leur présenter ses condoléances. Les responsables du personnel disent toutefois prendre garde à ne pas donner l'impression que les échanges sur le lieu de travail sont conditionnés par une procédure ou par un degré de formalisation trop élevé ; ils peuvent chercher par exemple à rencontrer l'employé concerné ailleurs que dans leur bureau, pour éviter de reproduire la structure hiérarchique ou pour donner un caractère imprévu à la rencontre. Puis il s'agit de « suivre à distance » les collaborateurs endeuillés – en se renseignant notamment auprès du supérieur direct sur leur comportement au travail et les rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues – afin d'identifier un éventuel problème et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires pour le traiter. Aucune initiative directe de leur part ne saurait toutefois être prise sans l'accord de l'employé endeuillé, ce qui reste encore spécifique à la posture de l'accompagnant.

Deuxièmement, pour reprendre l'approche développée par Paul, l'accompagnement se caractérise par un cheminement temporaire visant à aider – à transformer parfois – une personne en situation de fragilité, sans nécessairement poursuivre un objectif bien défini. Pour y parvenir, l'établissement d'un cadre relationnel clair est requis, peu importe que celui-ci relève d'une institution mandatée pour mettre en œuvre des mesures d'accompagnement, en particulier dans les domaines de la santé ou du travail social, ou d'une pratique libérale entre un praticien et la personne qui la sollicite. Durant ce processus où « la contractualisation intervient comme opération institutionnalisante de la relation » (Paul, 2004, p. 122), l'accompagnant doit savoir rester en retrait, tout en cherchant à produire une unité relationnelle malgré l'asymétrie des positions entre les interlocuteurs. Une tension caractérise ainsi toute démarche d'accompagnement, car la part d'investissement personnel – déterminée par la posture spécifique décrite auparavant – reste inscrite dans un service contractualisé défini dans le temps et déterminé par la technicité spécifique au rôle endossé par celui qui accompagne⁶.

Pour leur part, les responsables du personnel disent se montrer disponibles tant que dure le deuil des employés. Cette durée ne devrait toutefois pas

⁶ Le sociologue Marc Breviglieri (2005) établit un constat similaire en décrivant les principales difficultés relationnelles générées par les nouvelles formes de gestion contractualiste qui tendent à régir actuellement le travail social. Il montre que du « tact » est désormais nécessaire – de manière moins complaisante, Valli *et al.* (2002) parlent de *feeling* – pour conjuguer la capacité à répondre aux besoins spécifiques et personnels de chaque bénéficiaire de prestation avec l'impératif de respecter les règles et les principes directeurs à vocation généraliste, sinon universelle, des différents rôles professionnels. Nous retrouvons bien là cette tension propre à la notion d'accompagnement.

excéder six mois, les entreprises étant normalement régies par des attentes de productivité et de performance. Le « suivi à distance » que les responsables du personnel affirment opérer n'est donc pas sans référer à la dimension processuelle de l'accompagnement; ils refusent par contre de formaliser et encore plus de « contractualiser » les interactions constitutives de ce processus. Lorsqu'ils commentent les modalités d'expression du deuil dans leur entreprise, ils estiment que les échanges doivent se faire en fonction de l'imprévisibilité des rencontres, de façon aussi discrète, intime et tranquille que possible⁷. Lorsqu'un rendez-vous est sollicité, ils craignent de faire disparaître les aspects « spontanés » et « naturels » des relations qu'ils engagent. Pour cette raison, ils se disent réfractaires à toute procédure ; à toute démarche prédéfinie ; à tout cadrage explicite pour aborder – sinon traiter – les questions relatives au deuil et à la mort dans leur environnement de travail respectif.

Sur la base de ces observations, résumées dans le cadre de cet article, il est possible d'avancer que le mode d'accompagnement adopté par les responsables du personnel reste toujours incomplet et inachevé car un tel accompagnement ne saurait être mandaté ni explicitement identifié comme tel là où s'exerce une activité professionnelle : « Monsieur Deuil, je verrais assez mal ça », prévenait l'un de nos informateurs ! Les employés endeuillés ne les sollicitent d'ailleurs guère dans cette optique. Sans forcément attendre d'être « accompagnés » dans leur milieu professionnel, ils souhaitent avant tout être clairement informés de leurs droits et des possibilités de réaménagement temporaires de la charge ou de l'organisation de travail en cas de besoin. En forçant le trait, je dirais que, pour les employés en deuil, le fait d'endosser et d'assumer le rôle de responsable du personnel doit primer sur la nécessité d'adopter une posture « spontanée », « naturelle » et « personnelle » ; pour ceux qui portent la philosophie des ressources humaines en entreprise, cette posture semble au contraire devoir passer avant leur rôle professionnel⁸. Cette inversion de priorité dans la façon de vivre et traiter une situation de deuil peut compliquer les modalités de communication sur la mort au travail et troubler les horizons d'attentes des uns et des autres. Il n'est dès lors pas étonnant que l'accompagnement du deuil – défini ici d'un point de vue théorique – se réalise « en creux » des rapports professionnels (Berthod et Magalhães de Almeida, 2009c).

3. La dimension « asymptotique » de l'accompagnement du deuil

À première vue, nous pourrions être tentés d'expliquer la réticence des responsables des ressources humaines à formaliser le suivi personnalisé des

⁷ Il est intéressant de faire remarquer que Charles Edwards établit des constats similaires qu'il transforme aussitôt en conseils pratiques : « La première référence au deuil devrait être aussi naturelle que possible. Il n'est pas nécessaire d'être dans un bureau fermé, mais cela devrait se faire discrètement ; un dépôt, un couloir, un banc dans l'usine ou un espace de travail ouvert peut être parfaitement adéquat, pour autant que la conversation reste privée » (2005, p. 191, ma traduction de l'anglais).

⁸ N'oublions pas que les responsables du personnel peuvent être eux-mêmes endeuillés. Dans ce cas de figure, l'accueil et le suivi à distance se reportent sur un collègue de service ou le supérieur direct le plus proche.

employés en deuil par le fait qu'ils ne sont pas des thérapeutes et qu'ils ne sont pas eux-mêmes suffisamment impliqués dans le quotidien professionnel de leurs collègues. Or ce type d'explication n'est que partiellement valable, vu la recherche actuelle et l'encouragement croissant de mesures alternatives d'anticipation pour traiter diverses problématiques psychosociales relatives à l'absentéisme, voire au présentéisme ; certaines entreprises – en particulier les grandes structures – mettent en place des relais d'écoute pour prévenir la souffrance au travail ; d'autres désignent des médiateurs pour intervenir suffisamment tôt dans les conflits ou proposent un coaching individuel pour favoriser le bien-être des employés dans leur environnement professionnel (Haubold, 2008, p. 203 et sq.)⁹. Ces différentes démarches sous-tendent la plupart du temps une logique d'accompagnement – désignée parfois par ce terme même, au contraire du suivi des situations de deuil – dont l'exécution peut être déléguée par les responsables du personnel à d'autres personnes, à l'interne ou l'externe de l'entreprise. Cette logique répond au double critère de la définition proposée par Paul (2004).

Pourquoi dès lors la dimension institutionnalisante de l'accompagnement ne paraît-elle pas pouvoir aboutir dans les situations de deuil au travail ? À mes yeux, c'est la combinaison de deux éléments qui permet d'apporter une réponse à cette question. Tout d'abord, il convient de reconnaître que le lieu de travail ne constitue pas un endroit privilégié – à savoir codé, attendu et « culturellement » significatif – de l'expression du deuil ; il ne relève ni du registre intime et informel pouvant prévaloir dans la sphère privée et familiale, ni du registre thérapeutique qui présuppose l'identification et la reconnaissance d'un besoin d'être soutenu et suivi par un professionnel, un assistant social, un psychologue ou un psychiatre par exemple. Lors d'un deuil, les responsables du personnel, collègues et employés touchés par la perte d'un proche, oscillent entre ces deux registres : ils cherchent à ne pas tomber complètement ni dans l'un par crainte de familiarité excessive, ni dans l'autre par crainte de formuler des conseils sans en avoir les compétences.

Puisque le deuil n'est pas associé à un problème et encore moins à une maladie dans les entreprises, du moins tant qu'un certificat d'incapacité de travail n'a pas été délivré par un médecin, chaque collaborateur serait entièrement « libre » de trouver la « bonne » attitude à adopter face à un employé endeuillé et de se situer – prudemment – entre les deux registres évoqués précédemment. Cette liberté, que reflète la posture de l'accompagnant invité à composer au cas par cas avec sa propre personnalité, semble servir de gage à l'« authenticité » et à la « spontanéité » supposées prévaloir dans les relations qui prennent place avec une personne en deuil ; cela pour autant bien sûr que les interlocuteurs sachent – ce qui ne va pas de soi – que le deuil se trouve

⁹ Lors d'une conférence prononcée le 28 octobre 2008 à la Haute École spécialisée de Suisse occidentale sur les potentialités et les limites de réinsertion professionnelle dans la cinquième révision de l'Assurance invalidité en Suisse, Alard du Bois-Raymond, vice-directeur de l'Office fédéral des assurances sociales et chef du domaine Assurance invalidité, a pour sa part souligné la nécessité de favoriser les mesures d'intervention précoce au travail ; désormais, l'employeur peut – par exemple – être amené à développer ces mesures en parallèle à un éventuel suivi médical ou psychiatrique de l'employé. Il a par ailleurs fait remarquer que les petites et moyennes entreprises sont souvent démunies face aux troubles psychiques, d'où l'importance de soutenir les personnes faisant face à une diminution de leur potentiel professionnel dans le long terme.

« en creux » de ces relations. Sans qu'aucune consigne ne soit mise en place, les rapports au travail semblent très rapidement devoir se passer comme si « tout était normal », comme le soulignent certains employés endeuillés pour commenter leur retour au sein de leur entreprise. Souvent partagé entre supérieurs hiérarchiques, collègues et collaborateur en deuil, le souci – le terme de contrainte serait peut-être ici exagéré – de se comporter « normalement » se traduit par cette réticence à institutionnaliser ou à formaliser toute action qui rendrait trop visible et manifeste la façon d'appréhender le deuil au travail¹⁰.

Le deuxième élément que je souhaite mettre en évidence tient dans la spécificité du deuil ; non pas celui qui pourrait résulter de tout type de perte – un divorce ou un licenciement par exemple, à l'instar de l'approche développée par certains auteurs (Pailot 1995 ; Roy 1997) – mais bien celui qui fait suite au décès d'un proche. Face à la mort en effet, je pense qu'un sentiment d'irréductible et d'impossible compréhension oblige à se représenter la personne en deuil comme une individualité singulière, intangible et insaisissable ; la relation qui s'établit avec elle ne pourrait dès lors être qu'asymptotique, un adjectif que Crapanzano (2004, p. 60 et sq.) utilise pour interpréter ces moments relationnels incertains qui surviennent entre deux états ou deux statuts. Implicitement, ce type de relation recèle à la fois un aveu d'impuissance et une forme d'espérance, ce que dénote à mon sens très bien le terme d'accompagnement¹¹. Il pousse à adopter une posture basée sur la « personnalité », une notion en définitive toujours indéfinissable ; une telle posture devrait être manifeste dans les situations de deuil, en particulier sur le lieu de travail. Si tel n'était pas le cas, en mettant notamment la priorité sur la dimension institutionnalisante de l'accompagnement, la part d'irréductibilité liée à cette conception de l'individu ne serait pas tout à fait reconnue et, par conséquent, le fait de vivre un deuil non plus.

En suivant cette hypothèse, il devient possible finalement d'avancer que le manque d'anticipation des potentiels problèmes relatifs aux situations de deuil au travail témoigne de la crainte et du refus de banaliser la mort dans les entreprises ; ce manque peut néanmoins limiter les opportunités de s'exprimer à son propos ou, pire, favoriser son oubli. Le fait de vivre un deuil au travail n'est donc pas directement associé à une expérience problématique ; le cas échéant, cela légitimerait la mise en œuvre d'une logique interventionniste et, dans le même temps, actualiserait la dimension institutionnalisante du mode d'accompagnement des situations de deuil au travail. En d'autres termes, la façon de traiter ces situations dans les milieux professionnels résisterait encore à l'actuel renversement du mode de reconnaissance du statut et de la « condition de victime » tel que l'ont très bien documenté Fassin et Rechtman (2007) ; ces derniers montrent que ce renversement se traduit par une « traumatisation de l'expérience » de la souffrance en général, ce qui expliquerait l'importance grandissante des prises en charge psychologiques dans notre société.

¹⁰ Harvey Sacks (2002), dans l'une de ses conférences publiée en 1984, a très bien décrit toute la difficulté à « faire "être comme tout le monde" », une expression traduite de l'anglais « doing "being ordinary" ».

¹¹ Le terme « accompagnement » est d'ailleurs fréquemment utilisé pour qualifier les consultations psychologiques ainsi que les formes d'aide aux mourants et aux personnes en deuil (Baussant, 2001) ; ce jeu entre impuissance et espérance explique à mon sens le succès des démarches dites « spirituelles » dans l'accompagnement.

Sur la base de ce constat, je pense que l'usage extensif de la notion d'accompagnement – observé non seulement dans les milieux thérapeutiques, mais aussi dans les contextes professionnels et en particulier dans les entreprises pour qualifier une multitude de pratiques relationnelles personnalisées ou plus simplement pour les subsumer –, est le corollaire logique et immédiat d'une double tendance combinée : d'une part, celle qui cherche à identifier, qualifier, reconnaître et inscrire certaines configurations relationnelles dans le registre large de la souffrance, comme le harcèlement ou le burn-out ; celle qui consiste à anticiper, prévenir et traiter ces mêmes configurations par une démarche pensée comme devant être produite sur mesure d'autre part.

En matière de deuil pourtant, cette double tendance ne parvient pas à s'affirmer complètement, ce qui se constate aussi bien dans l'expression « "suivre à distance" un employé confronté à la perte d'un proche » que dans l'absence de la mention du terme « accompagnement » des propos des responsables du personnel que nous avons rencontrés. C'est pourquoi j'assimile la façon de traiter les situations de deuil au travail à un quasi-accompagnement : cette terminologie permet tout à la fois de rendre compte du caractère irréductible et emprunté des rapports à la mort et au deuil semblant prévaloir dans les entreprises et de rappeler – suivant en cela les témoignages des employés endeuillés – l'importance d'en formaliser néanmoins certains aspects : rien n'empêche en effet les responsables du personnel, indépendamment des enjeux émotionnels, affectifs et relationnels propres à toute situation de deuil, de focaliser explicitement et ouvertement leur attention sur les contraintes organisationnelles, les ressources disponibles et l'ampleur de l'activité professionnelle des employés en deuil. Ils favoriseraient ainsi le retour au travail de ces derniers sans nécessairement perdre la posture appropriée pour traiter la question de la mort au sein de leur entreprise.

Marc-Antoine BERTHOD

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

Chemin des Abeilles 14

CH-1010 Lausanne

Tél.: +4121 / 651 6243

E-mail: maberthod@eesp.ch

Bibliographie

BARSKI-CARROW B., 1999, « Using study circles in the workplace as an educational method of facilitating readjustment after a traumatic life experience », *Death Studies*, No. 24, p. 421-439.

BAUSSANT C., 2001, *Accompagnement du deuil : quelle(s) pratique(s) pour quels accompagnants ?* Sion, Institut universitaire Kurt Bösch et Centre François-Xavier Bagnoud, mémoire manuscrit.

BENTO R.F., 1994, « When the Show Must Go on. Disenfranchised Grief in Organizations », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9(6), p. 35-44.

- BERTHOD M.-A., 2009a, « Bereaved employees, professional activity and pain of loss », in D. Cooley et S. Lloyd (eds.), *Making Sense of Death and Dying*, Oxford, Inter-Disciplinary Press, sous presse.
- BERTHOD M.-A., 2009b, « Entre psychologie des rites et anthropologie de la perte : notes pour l'étude du deuil », *Journal des anthropologues*, Dossier Anthropologie, Psychanalyse et État, n° 116-117, p. 159-180.
- BERTHOD M.-A. et MAGALHAES DE ALMEIDA A., 2009c, *Le deuil au travail. Les modalités de soutien au deuil en entreprise et leur impact sur le vécu des employés endeuillés*, Sion, Haute école spécialisée de Suisse occidentale (rapport de recherche non publié).
- BOURGEAIS M.-L., 2003, *Deuil normal, deuil pathologique. Clinique et psychopathologie*. Doin, Rueil-Malmaison.
- BREVIGLIERI M., 2005, « Bienfaits et méfaits de la proximité dans le travail social », in J. Ion (éd.), *Le travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte, p. 219-234.
- CHARLES-EDWARDS D., 2005, *Handling Death and Bereavement at Work*, London, Routledge.
- CRAPANZANO V., 2004, *Imaginative Horizons. An Essay in literary-philosophical Anthropology*, Chicago, The University of Chicago Press.
- DUC J.-L. et SUBILIA O., 1998, *Commentaire du contrat individuel de travail. Avec un aperçu du droit collectif et public du travail*, Lausanne, IRAL.
- EYETSEMITAN F., 1998, « Stified Grief in the Workplace », *Death Studies*, No. 22, p. 469-479.
- FASSIN D. et RECHTMAN R., 2007, *L'empire du traumatisme. Enquête sur la condition de victime*, Paris, Flammarion.
- HAUBOLD B., 2008, *Les risques psychosociaux : identifier, analyser, prévenir les risques humains*, Paris, Eyrolles.
- LATTANZI-LICHT M., 2002, « Grief and the Workplace: Positive Approaches », in Kenneth Doka (ed.), *Disenfranchised Grief. New Directions, Challenges, and Strategies for Practice*, Champaign, Research Press, p. 167-180.
- PAILOT Ph., 1995, *Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion*, Lille, Institut d'administration des entreprises.
- PAUL M., 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- ROY J.-L., 1997, « De l'usage du deuil en entreprise », *L'Expansion Management Review. Best of Businesses Reviews*, No. 86, p. 84-93.
- SACKS H., 2002, « Faire "être comme tout le monde" », in J.-P. Thibaud (éd.), *Regards en action. Ethnométhodologie des espaces publics*, Bernin, À la croisée, p. 201-209.
- 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*, p. 12- 21.
- WOLFELT A.D., 2005, *Healing Grief at Work. 100 Practical Ideas After Your Workplace is Touched by Loss*, Fort Collins, Companion Press.