LES RH ET LES CADRES FACE À LA MORT ET AU DEUIL

LE DÉCÈS D'UN·E COLLABORATEUR·TRICE OU D'UN DE LEURS PROCHES EST UN MOMENT DÉLICAT DANS LA VIE D'UNE ENTREPRISE. VOICI QUELQUES CONSEILS POUR ACCOMPAGNER ET SOUTENIR AU MIEUX LES PERSONNES CONCERNÉES.

Texte: Aurélie Jung, collaboratrice scientifique, PhD, et Marc-Antoine Berthod, Professeur ordinaire, de la HETSL / HES-SO

En 2021, une étude française a établi que le 50% des employeurs ne fait rien lors d'un décès d'un collaborateur. Le taux monte à 58% lors d'un décès d'un proche d'un employé. Ces chiffres témoignent d'un obstacle majeur qui est régulièrement convoqué lorsque les entreprises sont confrontées à cette dure réalité: la frontière entre la vie privée et professionnelle de ses employés. Quand la mort survient, quelle place accorder au deuil dans le monde du travail? Et quel rôle peuvent jouer les RH et les cadres face à ces situations aussi sensibles que fréquentes?

Privilégier les liens d'affection

Les congés pour décès sont le premier élément qui vient à l'esprit. Généralement, dans les entreprises avec une CCT, ils sont dépendants des liens de parenté (par exemple 3 jours pour une mère) et non des liens d'affection. Or certains employés vivent intensément la perte d'un ami ou d'un collègue et souhaitent participer à ses funérailles. Une piste est d'accorder des congés selon les liens d'affection, sans hiérarchiser les morts et les deuils en fonction de ses propres représentations.

Bénéficier de ces congés formels permet d'organiser ou d'assister aux funérailles (pour autant que cela ne se déroule pas à l'étranger). Mais cela ne couvre de loin pas le temps du deuil. À son retour au travail, l'employé reste un endeuillé, exposé à des problèmes psychiques (difficulté de concentration, perte de mémoire, etc.) et/ou physiques (manque de sommeil, douleurs musculaires, etc.).

Un espace de parole

Il importe dès lors que le cadre ou le supérieur direct, avec le soutien des RH et de la direction, prenne le temps d'offrir à l'employé un espace de parole – sur le temps long en fonction des besoins – dans lequel ce dernier pourra exprimer ses difficultés en vue d'aménager au mieux ses tâches (par exemple adaptation des horaires ou de la charge de travail), momentanément ou durablement. Pourquoi ne pas le prévoir en effet lors d'un deuil sachant que ces mêmes recommandations s'appliquent déjà après un retour maladie, deux situations qui fragilisent et vulnérabilisent?

> « LORS DU DÉCÈS D'UN EMPLOYÉ, LA COMMUNICATION SE DOIT D'ÊTRE SOIGNÉE ET L'INFORMATION TRANSMISE À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL.
>
> AURÉLIE JUNG

Le moment de l'annonce est un autre aspect déterminant. Lors du décès d'un employé, la communication se doit d'être soignée et l'information transmise à l'ensemble du personnel, sans distinction hiérarchique. Un temps d'échange informel peut être proposé aux employés et une action symbolique effectuée pour la famille (carte à signer, livre d'anecdotes, etc.). Les informations relatives aux funérailles sont toujours à communiquer avec l'accord de la famille; les collègues apprécient en outre d'avoir la possibilité de s'y rendre. Les RH et les cadres veillent en parallèle à ce que la charge de travail ne retombe pas de manière inadéquate sur les autres employés et redoublent d'attention envers ceux qui ont des liens d'affection marqués avec la personne décédée.

Il est à relever enfin que l'annonce d'un décès d'un employé ou de l'un de ses proches survient souvent par surprise, y compris dans les situations de longue maladie. Pourtant, au-delà de l'octroi des jours de congé dus ou de mesures comme l'envoi d'une carte ou de fleurs à la famille, rares sont les entreprises qui anticipent ces situations dans leur politique gestionnaire afin de mesurer le degré de crise qu'un décès peut engendrer et en évaluer les risques psychosociaux. Former les cadres et le personnel des RH aux enjeux du deuil au travail permet donc d'agir par anticipation tout en diminuant l'inconfort que beaucoup d'entre nous ressentent face à la mort et au deuil.

Module de formation

La Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL) et Unisanté proposent un module de formation Elearning pour les ressources humaines et les cadres. Une brochure intitulée **«Deuil dans le monde du travail; un guide pour les entreprises»** (en français, allemand, anglais et italien) est aussi disponible en libre téléchargement.
Toutes les informations via ce code QR.

S.38-39_CP_Cohen-Deuil_5_24.indd 39 16.10.24 09:57