

Situation n° 19

Le décès d'un collaborateur

STUPEUR CE MATIN : VOUS VENEZ D'APPRENDRE QU'UN DE VOS COLLABORATEURS EST DÉCÉDÉ CE WEEK-END

La situation : contexte et événements

Nous sommes lundi matin et sur votre trajet habituel domicile-travail vous allumez votre téléphone portable. Un de vos collaborateurs vous a laissé en pleine nuit un message très court : un membre de l'équipe (qui était aussi un de ses meilleurs amis) a eu un accident mortel dimanche. À part vous, une personne des RH et ce collègue et ami, personne n'est encore au courant. Vous êtes le manager de cette équipe depuis 6 mois. La personne qui vient de décéder était un excellent professionnel, très apprécié de tous, avec une grande ancienneté.

Vous êtes sous le choc ! La peine profonde que vous ressentez n'empêche pas de nombreuses questions de se bousculer dans votre tête : *« Que s'est-il passé exactement ? C'est bien lui qui a 2 enfants du même âge que les miens ? Y a-t-il d'autres personnes au courant ? Comment annoncer ça ? Quelle va être la réaction de l'équipe ? Quel était son programme cette semaine ? Et ses clients ? »*

C'est une probabilité terrible mais incontournable : plus votre carrière de manager sera longue plus il y a de chances que vous rencontriez un jour une situation similaire...

NB. Nous avons volontairement écarté de cette fiche 2 catégories de situations plus rares et vraiment particulières : l'accident de travail et le suicide.

Les acteurs : enjeux et état d'esprit

La famille d'abord : ce sont évidemment les personnes les plus touchées par ce drame. Selon l'ancienneté et les liens amicaux qui ont pu se tisser avec certains collègues, l'entreprise et le travail de cette personne pouvaient occuper une très grande place dans sa vie. On peut imaginer que la famille proche serait donc choquée si les relations avec l'employeur du défunt se limitaient aux simples formalités administratives. Il y a évidemment chez vous et chez beaucoup de salariés une volonté d'exprimer des condoléances très sincères mais, en même temps, il faut être prêt à respecter une demande de la famille pour un enterrement dans la plus stricte intimité, « sans fleurs ni couronnes ». Il

est important d'essayer de savoir ce que la famille attend ou pas de la part « des ex-collègues de travail ».

Pour l'équipe : les réactions peuvent être très variées d'une personne à l'autre. La mort d'un collègue laisse un vide à la fois professionnel et personnel. Cela peut bien sûr signifier la disparition de quelqu'un dont nous dépendons dans le travail mais aussi la perte d'un ami. De plus, tout le monde n'a pas la même relation à la mort, ni la même expérience (vous ne le savez pas mais un membre de votre équipe a peut-être déjà connu la douleur de perdre un enfant). Certaines émotions très fortes peuvent être réactivées par cet événement. Les psychologues parlent de traumatisme et en donnent cette définition : « *Un événement soudain, imprévu et violent qui menace la vie physiquement et psychologiquement. C'est la confrontation brutale avec la mort et donc la probabilité de sa propre mort [...] Le sujet sera confronté au sentiment d'effroi.* »

Dans tous les cas, vous pouvez vous attendre à ce que le choc et la peine se manifestent de façons très différentes selon les personnes. Cela est aussi valable pour les membres de la direction, les RH et... vous-même.

Vous concernant : nous l'avons évoqué plus haut, vous êtes probablement dans une très grande confusion où se mêlent sidération, impuissance, tristesse, bons souvenirs, urgence de communiquer, responsabilité de soutien à l'équipe, culpabilité de penser déjà au remplacement à prévoir...

Les risques (de l'incident au scénario catastrophe)

Peut-on parler de risques dans cette situation ? Le pire vient justement de se produire ! Il s'agit d'un événement dramatique de la sphère privée et le manager n'est officiellement investi d'aucun rôle ou obligation spécifique. Cependant, on devine qu'à partir de l'instant où vous allez annoncer la nouvelle à l'équipe, vont s'ouvrir une période et un travail de deuil qui peuvent être longs et difficiles. Tout le monde va être très attentif et sensible à vos attitudes, à vos mots, votre gestion de la communication, votre capacité d'empathie et de soutien, votre propre faculté à rebondir...

Cet événement peut fortement perturber la vie et le travail de l'équipe. Comment allez-vous gérer cela ? À quel point la déprime de certains va-t-elle vous affecter (ou le contraire) ? Une pure gestion froide des formalités et du transfert d'activité vous fera passer pour une personne sans cœur, une machine. Mais c'est aussi l'impression que vous risquez de donner si vous êtes simplement mal à l'aise et donc logiquement effacé, voire distant... À l'inverse, un inhabituel surinvestissement de votre part dans la communication, la prise en charge du travail de deuil et la nouvelle répartition du travail seraient tout aussi mal perçus et même déplacés.

Risques pour l'équipe, risques pour vous, risques aussi pour le business : selon la place, le rôle, le poids de la personne décédée dans l'organisation, son activité, ses clients, son chiffre d'affaires... il peut y avoir des conséquences professionnelles très négatives. « *The*

show must go on! » : cette phrase peut paraître dérisoire, prématuré et indécent ce lundi matin mais vous aurez aussi la responsabilité de cette gestion-là.

Après les risques, un petit mot sur... les opportunités! On n'ose pas parler de bénéfices secondaires mais on observe souvent qu'une équipe qui a traversé une telle épreuve sait ensuite mieux relativiser, a appris à dépasser certains petits conflits effectivement mineurs, s'est sentie ressoudée et plus solidaire, voire a découvert que la confiance dans un groupe augmente quand chacun est plus authentique et ouvert...

Les outils d'analyse

Les 2 outils ou grilles de lecture qui nous paraissent les plus pertinents dans ce type de situation sont les étapes du deuil et la distinction entre la personne et le rôle dans les systèmes.

• **Les étapes ou phases du deuil.** La psychiatre américaine Elisabeth Kübler-Ross (1926-2004), pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie, propose de décrire le deuil comme un processus (on dit bien « *faire le deuil* ») qui peut être décomposé en 5 ou 6 phases plutôt linéaires qui sont :

- *Le choc ou la sidération.* Phase très courte avec une quasi-absence d'émotion apparente et de réaction.
- *Le déni.* Phase quelques fois imbriquée dans la première : c'est le refus de croire l'information (« *Ce n'est pas vrai, pas possible, pas lui!* »).
- *La colère.* C'est l'étape dans laquelle s'expriment des émotions fortes avec des attitudes de reproche, de révolte ou d'accusation (« *C'est de la faute de...* », « *Je m'en veux...* »).
- *Le marchandage.* Un temps de flottement où l'on cherche des formes de compensation : négociation, chantage, donnant-donnant (« *Pas question de... à moins que...* »).
- *La tristesse ou dépression.* Phase plus ou moins longue de désespérance, de détresse, de blues. Ressenti profond du manque. Relâchement, fin des efforts pour résister.
- *L'acceptation.* Dernière étape dans laquelle la perte est comprise et acceptée. La personne retrouve son plein fonctionnement (« *J'y pense encore mais je regarde devant* »).

Il est très utile pour un manager de connaître cet enchaînement assez prédictible de phases (y compris pour accompagner une équipe dans des changements de type rupture). Deux choses sont importantes à signaler : d'une part, le fait que tout le monde ne passe pas autant de temps dans chaque étape (d'où la nécessité d'un accompagnement très individualisé), d'autre part, le constat que la phase de dépression est plus proche de la fin que du début...

• **La distinction entre la personne et le rôle.** Pour tous les acteurs évoluant dans un même système (une famille, une entreprise), l'origine des comportements est toujours double : la personnalité unique de l'individu et la place et le rôle qu'il joue dans le

système. En tant que manager, il est fondamental d'être conscient de cela et de savoir parler de ces 2 positions différentes : « *En tant que manager, c'est mon rôle d'anticiper le remplacement de la personne décédée et de réaffecter ses clients au mieux ; mais en tant qu'homme ou femme, je suis encore très affecté(e) par sa disparition. Je pense très souvent à lui et à sa famille.* » La reconnaissance de cette dualité et la capacité à la nommer permettent à un manager de parler plus sereinement de certains dilemmes qu'il peut rencontrer. Moins de culpabilité ou de justification, plus de lucidité et de flexibilité : il n'y a que des avantages à savoir faire cette distinction.

CONSEILS POUR AGIR

Dans cette situation, évitez...

- de croire que tout le monde va réagir de la même façon et au même rythme. Soyez prêt à accueillir des attitudes et des comportements très variés d'une personne à l'autre.
- de vous forcer, de jouer un rôle. Ne vous sentez pas obligé d'avoir des réponses à tout, résistez à l'envie de consoler tout le monde ou de parler pour meubler le silence. Soyez tout entier à l'écoute, ayez une vraie présence par le regard. Rappelez-vous que poser simplement votre main sur l'épaule ou le bras de votre interlocuteur est souvent plus puissant que tous les discours.
- d'être trop directif et de vouloir garder la main en permanence. On n'attend pas que vous soyez en contrôle de tout. Proposez, offrez des options, demandez aux gens ce qu'ils préfèrent. Ils savent ce qui est mieux pour eux.
- de ne penser qu'aux autres et de jouer les sauveurs. C'est un mécanisme de défense pour nier ou minimiser ses propres difficultés ou problèmes. Occupez-vous de vous : vous avez aussi un travail de deuil à faire et vous avez peut-être aussi besoin de soutien...
- d'être impatient de passer à autre chose. La pression sur le temps risque au contraire de ralentir le passage d'une phase à l'autre. Ne dites jamais : « *Bon, il faut savoir tourner la page ! Ça va faire bientôt un an que ça s'est passé* ». Vous pourriez recevoir comme réponse : « *Ça fait justement un an aujourd'hui...* ». Hum...

Dans cette situation, préférez...

- vous coordonner avec les RH pour l'annonce officielle du décès. Donnez le plus vite possible le même niveau d'information à tout le monde. Conservez votre mode de communication habituel : il est en général adapté à la taille de votre équipe et à la culture de l'entreprise (réunions, messagerie...). Pensez aux gens qui ne sont pas présents aujourd'hui ou cette semaine (ou qui travaillent à distance). Après avoir vérifié les souhaits de la famille, informez les gens sur les détails pratiques : messe, enterrement, carte collective, fleurs, dons...
- personnaliser votre communication (surtout avec les personnes qui étaient les plus proches du défunt). Ne vous cachez pas derrière le rôle d'informateur ou d'organisateur, laissez voir l'homme (ou la femme) qui est derrière. Il est important de vous permettre de ressentir des émotions et de les exprimer. Ce faisant vous laissez la place aux autres pour être à leur tour authentiques et ouverts (au niveau où chacun le choisit). Nous sommes des êtres humains vulnérables : c'est OK.

Acceptez ce qui viendra. Soyez prêt à l'écoute comme au silence. Accueillez simplement ce qui s'exprime... ou ne s'exprime pas.

- **donner du temps tout de suite!** Acceptez que le planning de la journée soit évidemment modifié, que certaines personnes ne puissent reprendre le travail normalement et aient besoin de parler entre elles, que d'autres s'isolent ou préfèrent rentrer chez elles.
- **donner du temps plus tard!** Après plusieurs mois, il est important que cet événement dramatique ne devienne pas un sujet tabou. À l'occasion d'un entretien, d'une réunion ou d'un séminaire d'équipe, vérifiez où en sont les gens par rapport au processus de deuil. Montrez l'exemple en parlant de la façon dont vous avez vécu ces derniers mois, dites simplement qu'il y a encore la place pour en parler si certains le souhaitent.
- **conseiller aux personnes les plus affectées de solliciter un soutien auprès de professionnels** (antenne psychologique, participation à des groupes de parole). Rapprochez-vous si besoin du médecin du travail et de l'assistante sociale.
- **accepter et soutenir des actions concrètes pour évoquer le souvenir** et honorer la mémoire de ce collaborateur : rassembler des photos pour un montage (affiche ou livret), planter un arbre, donner son nom à un challenge sportif, à une salle de réunion ou à un endroit particulier (par exemple : un panneau « Café chez Philippe » au-dessus du distributeur de boissons si c'était un endroit que Philippe aimait bien), etc.
- **assumer votre responsabilité par rapport aux objectifs et aux résultats de l'équipe** : sans autoritarisme ni précipitation, voyez comment réaffecter les clients, les projets, les activités de la personne décédée. Apportez un soin tout particulier à son éventuel remplacement : accueil et intégration du successeur (interne ou externe), modifications de l'ancien poste de travail ou changements dans l'aménagement du bureau... Là encore, prenez l'avis des principaux intéressés. Discutez-en. Faites-leur confiance.

LES IDÉES CLÉS

- La mort d'un collègue de travail est toujours un traumatisme fort dans une équipe. Les réactions, que ce soit au moment de l'annonce ou avec le temps, peuvent être très différentes d'une personne à l'autre. Anticipez cette hétérogénéité et prenez-la en compte dans votre communication et votre management.
- Le deuil n'est pas un état mais un processus. En tant que manager vous devrez gérer 4 périodes principales : l'annonce officielle, des phases de silence et d'écoute, des phases de parole et d'expression, des phases d'actions simples et concrètes.
- Il est important de ne pas nier ou cacher ce que l'on éprouve. Faites le 1^{er} pas et autorisez-vous à laisser apparaître l'homme ou la femme derrière le manager. Soyez vous-même, naturel et simplement humain afin de laisser aux autres la possibilité de l'être aussi.

- Ne pensez pas à la place de vos collaborateurs ! Plutôt que d'imaginer savoir « ce qui est bon pour eux », ce dont ils ont besoin : demandez leur ! *« Accompanyer quelqu'un, ce n'est pas le précéder, lui indiquer la route, lui imposer un itinéraire, mais c'est marcher à ses côtés en le laissant libre de choisir son chemin et le rythme de son pas »*, a écrit Patrick Verspieren, auteur de *Face à celui qui meurt*.