

## MANAGEMENT ET RESSOURCES HUMAINES

# PETITS DEUILS EN ENTREPRISE

Le 7 mars, le groupement Management et Ressources Humaines recevait Jacques-Antoine Malarewicz pour une conférence autour de son livre *Petits deuils en entreprise*.



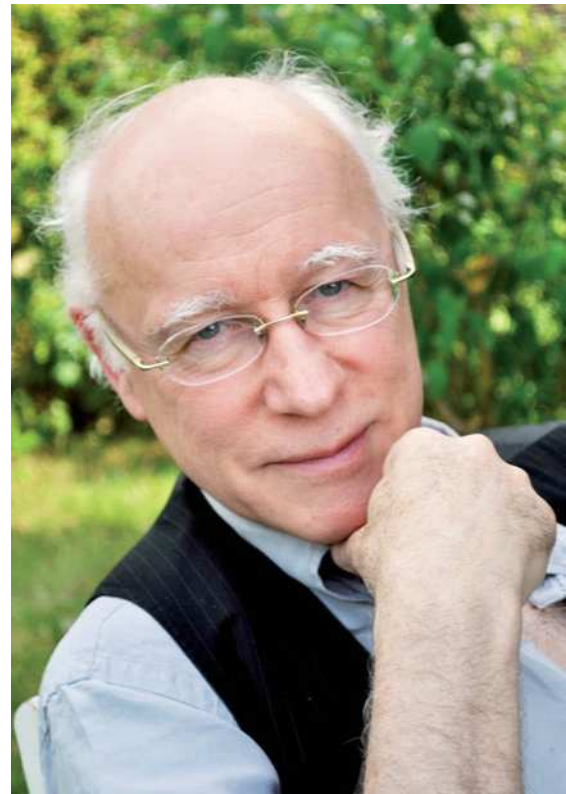
quences psychologiques et relationnelles sont trop facilement oubliées.”

Il nous décrit cinq situations de deuil dans le contexte de l'entreprise :

- le départ (anticipé ou non) d'un dirigeant (apprécié ou non),
- la perte de l'entreprise, sa disparition (il prend l'exemple de la précarité que peut créer cette situation pour toutes les familles dans une petite ville où l'employeur principal disparaît),
- la perte d'identité de l'entreprise : soit par dépôt de bilan, rachat ou fusion, soit par l'abandon d'un produit, la disparition d'une partie de l'activité qui la représentait,
- la succession des projets, l'abandon d'un projet en cours et immédiatement remplacé par un autre,
- le déménagement de l'entreprise, voire le changement de bureau.

Comment alors faire le deuil de toutes ces situations ?

Jacques-Antoine Malarewicz définit le deuil comme *“le processus du passage entre la perte et l'adoption, l'acceptation – long-temps provisoire – que quelque chose ou quelqu'un remplace ce qui a été perdu”*. Pour lui, c'est surtout l'accumulation de deuils qui pose problème dans l'entreprise. Il propose d'aller plus loin que les cinq phases du deuil théorisées par Elisabeth Kübler-Ross (le déni, la colère, la négociation, la dépression et l'acceptation) pour établir ses propres condi-



tions du deuil : perte, complaisance, sentiment de fatalité, rumeurs, émotions, recul, culpabilité, objet de substitution et projet.

Résoudre ces problèmes revient à dépasser la fatalité du changement dans l'entreprise. Il préconise un recours aux rituels, qu'il définit comme *“l'ensemble de prises de position qui paraissent évidentes pour un ensemble d'individus [...] et qui ont une signification admise par l'ensemble des participants”*. Ce sont ces rituels qui permettent la prise en compte des souffrances du non-dit, de l'ignorance ou du déni. Dans le monde de l'entreprise, ce sont par exemple les pots de départ, remises de médailles ou visites d'anciens employés. Il faut, à travers ces rituels de deuil, travailler sur les notions de nostalgie, d'identité et de culture, de valeurs, d'humanité et sur les non-dits, les secrets et les rumeurs.

Au-delà de ces apports théoriques, Jacques-Antoine Malarewicz a illustré ses propos en partageant et en analysant les nombreuses situations vécues comme consultant d'entreprise. Il a pu nous montrer de manière claire, détaillée et intéressante ses méthodes pour débloquent des situations de deuils et faciliter le changement. Et éviter ainsi que la toute première réaction au changement ne soit : *“Ah le prochain, je lui souhaite bien du courage !”* ●

Par Brigitte Dubreucq (H.79), présidente du groupement Management et Ressources Humaines, avec Guillaume Try

Médecin psychiatre, consultant et formateur de consultants en entreprise, il s'est spécialisé dans l'analyse systémique des relations professionnelles et a publié une vingtaine d'ouvrages sur ces sujets. Il nous explique qu'après avoir été refusé par son éditeur, il y a plusieurs années, son manuscrit est devenu d'actualité et qu'il a pu publier son ouvrage. Il part du constat que *“tout changement comporte un deuil”* et montre, à travers théories et exemples, comment dégonfler (démolir ?) ces non-dits afin qu'ils ne donnent pas lieu ultérieurement à des situations de blocage, dommageables pour l'entreprise. *“La vie professionnelle participe elle-même à la mise en place totalement fictive d'un continuum où les ruptures sont de plus en plus fréquentes et brutales, alors que s'impose un déni de ces violences, dont les consé-*

### Témoignage

Coach de dirigeants, je sais qu'il faut dans l'entreprise accepter la subjectivité sans se laisser déborder par l'affectif. C'est l'une des convictions de Jacques-Antoine Malarewicz avec qui je collabore depuis plusieurs années : les entreprises gagnent à aborder explicitement avec leurs salariés les ruptures et les changements auxquels elles sont confrontées, afin qu'ils puissent se projeter positivement dans l'avenir.

Danièle Ruffet (E.99)