

## Cercle Vulnérabilités et Société



### Deuil & Entreprise

**Accompagner les collaborateurs  
endeuillés : une composante de la  
performance globale des entreprises**



# SOMMAIRE

	<b>Introduction</b> .....	4
	<b>Le deuil, un sujet majeur de société</b> .....	5
	① <b>Le deuil, un sujet universel largement négligé</b> .....	5
	② <b>Une mosaïque de conséquences</b> .....	6
	③ <b>Une diversité d'interactions et d'implications</b> .....	6
	<b>La prise en charge du deuil au travail : un levier de la performance globale de l'entreprise</b> .....	7
	① <b>L'impact tangible et sous-estimé du deuil sur les salariés et les entreprises</b> .....	7
	② <b>Des impacts négatifs évitables ou réductibles</b> .....	8
	③ <b>Des impacts positifs à mettre en avant</b> .....	8
	<b>Optimiser l'accompagnement du deuil au sein du collectif de travail</b> .....	11
	① <b>Collaborateur endeuillé</b> .....	11
	② <b>Collègues</b> .....	12
	③ <b>Managers</b> .....	13
	④ <b>Dirigeants et RH</b> .....	14
	<b>Actions à mettre en œuvre</b> .....	15
	① <b>Inscrire le deuil dans la politique RH de l'entreprise</b> .....	15
	② <b>Mobiliser les ressources disponibles</b> .....	17
	③ <b>Sensibiliser, former et outiller les managers</b> .....	19
	④ <b>Rebondir sur le sujet du deuil pour implanter une culture du soutien, de l'entraide et de la bienveillance au travail</b> .....	20
	<b>Conclusion</b> .....	21



## INTRODUCTION

Parmi les multiples vulnérabilités qui peuvent impacter le monde du travail, le deuil est probablement la plus universelle. Il est ainsi un sujet de parfaite égalité sociale devant l'épreuve : indépendamment des différences physiques, familiales, sociales, financières ou professionnelles, chacun peut être profondément et durablement affecté par la perte d'un être cher.

En tant que lieu où l'on passe une grande partie de notre temps, le travail peut soit exacerber la douleur du deuil, soit offrir un espace de soutien et de réconfort. Le deuil a ainsi un impact réel sur l'activité professionnelle : il peut être un facteur de perturbation réelle, non seulement pour le collaborateur, mais aussi pour l'ensemble du collectif de travail. A l'inverse, bien accompagné, il peut influencer positivement l'activité de l'organisation et sa performance globale. En optimisant la prise en charge du deuil, l'entreprise peut non seulement répondre aux besoins des collaborateurs endeuillés, mais aussi maximiser les bénéfices pour le collectif.

Nonobstant son caractère universel et son impact au niveau individuel et collectif, la prise en compte du deuil dans les politiques sociales des entreprises en est encore à un stade tout à fait embryonnaire. L'enjeu est d'identifier pourquoi et comment les entreprises devraient intégrer la question du deuil dans leur politique de gestion des ressources humaines au même titre que les autres risques psycho-sociaux ou événements joyeux de la vie (mariage, naissance...).

Ainsi, cette note, destinée aux dirigeants, DRH et managers, ne constitue pas un vademecum abouti et déclinable tel quel, mais un document cadre exposant quelques pistes d'actions intégrables dans une politique RH globale de nature à apporter la meilleure réponse possible et tirer le meilleur bénéfice de situations inévitablement appelées à se produire.



## LE DEUIL, UN SUJET MAJEUR DE SOCIÉTÉ

### LES CHIFFRES DU DEUIL EN FRANCE

- ⇒ Près de 9 français majeurs sur 10 (88%) ont déjà connu un décès marquant d'un proche.
- ⇒ On estime que pour chaque décès (640 000 par an), 5 personnes et plus seraient en moyenne affectées par le deuil et ses conséquences<sup>1</sup>.
- ⇒ Pour plus d'un quart d'entre eux, selon le type d'affliction, cela a eu des conséquences physiques (28% au global mais 39% chez les 25-34 ans), psychiques, affectives, sociales, financières, matérielles, professionnelles... sérieuses et durables.
- ⇒ 8 deuils sur 10 durent plus d'un an, la durée moyenne se situant entre 3 et 5 ans (près d'un deuil sur 5 dure plus de quinze ans).

Il s'en déduit en volumétrie que chaque année en France :

- ⇒ Le flux serait de l'ordre de plus de 3 millions de personnes faisant l'expérience d'un nouveau deuil.
- ⇒ La masse (stock) des endeuillés (depuis des mois ou des années) serait en continu de plus de 10 millions de personnes, dont en permanence environ 3 millions affectées au quotidien par des difficultés sérieuses dans leurs activités privées ou professionnelles.
- ⇒ 600 000 + enfants de moins de 25 ans sont orphelins de père ou de mère avec, pour 2/3 d'entre eux, des impacts sévères sur leur scolarité (en moyenne 1 à 2/classe) et leur entrée dans la vie active<sup>2</sup>.

Sauf indication contraire, les chiffres indiqués dans cette note proviennent des enquêtes CSNAF-CREDOC 2016 et CSNAF-CREDOC-EMPREINTES 2019-2021 reposant sur un panel de 3000+ adultes sondés, avec des extrapolations sur la population française adulte.

## 1 Le deuil, un sujet universel largement négligé

De manière générale, le deuil fait l'objet de très peu d'études et de données, encore moins dans le cadre professionnel.

En France, il n'existe toujours aucune étude officielle dédiée spécifiquement au deuil dans le cadre des politiques de santé publique. La DREES<sup>3</sup> ne recense pas d'étude spécifique sur ce sujet et Santé publique France ne rapporte que très peu de données sur le deuil, en dehors de certains cas exceptionnels, tels que les attentats. En revanche, l'épidémie de COVID-19 a contribué à rendre cette question plus visible, en exacerbant les effets des deuils non accompagnés ou isolés.

Le deuil reste ainsi largement absent des politiques de santé au travail, malgré ses conséquences bien réelles sur les collaborateurs et les entreprises. **Aucune étude d'impact socio-économique n'a jamais été entreprise.**

1. L'estimation du nombre d'endeuillés pour chaque décès provient d'une convergence d'études. Ex : Grief Recovery Institute. (2020). Wang and al, Bereavement from COVID-19, Gender, and Reports of Depression Among Older Adults in Europe. The Journal of Gerontology, 2022. Ces études posent des ratios allant de 5:1 à 9:1, soit 5 à 9 endeuillés et + pour un décès. D'autres études américaines vont jusqu'à des ratios de 20:1. La recherche, encore jeune, doit continuer de s'affiner sur ce point crucial. Dans un souci de prudence, nous retenons pour nos estimations un taux de 5:1.

2. Le taux d'orphelins est établi par l'OCIRP.

3. Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques du Ministère de la santé et des affaires sociales.

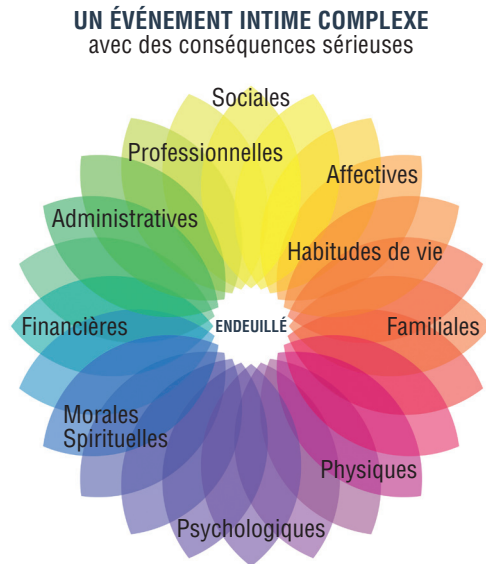
## 2 Une mosaïque de conséquences

Les causes du deuil sont très diverses : maladie (aiguë ou chronique), vieillissement, accident (domestique, de la route, du travail...), homicide, suicide, disparition...

Ce qui détermine la violence du deuil n'est pas tant la nature du décès ou l'âge du défunt que la nature du lien affectif rompu. Il n'est pas possible d'établir scientifiquement une hiérarchie objective des deuils, s'agissant d'un sujet éminemment subjectif, même si la perte d'un enfant ou une mort traumatique sont les situations qui figurent parmi les plus douloureuses statistiquement.

Les conséquences ne sont pas seulement psychologiques (chagrin, dépression, anxiété, troubles du comportement...), même si ce sont celles qui sont le plus souvent mises en avant. D'autres conséquences sont fréquentes : physiques (maladies aiguës ou chroniques, douleurs diverses, troubles du sommeil...), professionnelles (pertes de concentration, désengagement ou sur-engagement, risques d'épuisement...), affectives (blessure du cœur), familiales (éclatements, déchirements), sociales (isolement, déréalisation), spirituelles (changement de valeurs, de priorités). Il y a aussi des conséquences matérielles : pertes de revenus, de logement, blocages administratifs, etc.

Le deuil provoque toute une chaîne de conséquences en cascade, plus ou moins visibles, variables dans leur intensité et leur durée. Avec la perte d'un proche, c'est donc tout un monde qui peut voler en éclat (avec des effets de propagation).



## 3 Une diversité d'interactions et d'implications

Le deuil affecte en premier niveau une personne ou un groupe de personnes qui avait un lien avec une personne décédée. Mais l'impact d'un deuil se propage dans un large écosystème social (la famille, les amis, le voisinage) et professionnel (les collègues, les managers, l'entreprise). Il mobilise concrètement des professionnels de l'aide (soignants, psychologues, travailleurs sociaux...), des professionnels du patrimoine (notaires, banquiers, assurances), les pompes funèbres, des bénévoles d'associations de soutien, les collectivités locales, etc. pour apporter du soutien.

Il implique également plusieurs ministères (de la santé, des affaires sociales, de l'éducation nationale, du travail, de l'intérieur...) amenés à se coordonner ainsi que le travail du législateur pour formaliser le cadre d'action. Le deuil est donc un événement social global et extensif (et pas seulement un événement d'ordre privé et intime).





## LA PRISE EN CHARGE DU DEUIL AU TRAVAIL : UN LEVIER DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

### 1 L'impact tangible et sous-estimé du deuil sur les salariés et les entreprises

Un salarié endeuillé est un événement courant dans la vie d'une entreprise.

Pour le salarié, le deuil a des conséquences extensives (psychologiques, physiques, professionnelles, sociales...) comme indiqué précédemment.

Le collectif de travail est également impliqué :

- ⊙ Le deuil a un effet résonance dans lequel tous les collaborateurs peuvent se reconnaître, soit qu'ils aient déjà vécues une telle situation, soit qu'ils se projettent dans cet événement qui affecte tôt ou tard toute vie humaine (à la différence d'autres formes de vulnérabilité comme le handicap par exemple).
- ⊙ Le deuil peut fragiliser le collectif (malaise, perte de disponibilité d'un collaborateur, isolement...) et devenir un facteur de fragilisation pour l'entreprise, affectant la dynamique de travail, augmentant les erreurs et diminuant la productivité.
- ⊙ D'un autre côté, il peut aussi le consolider (empathie, solidarités) en ayant des effets d'entraide vertueux et des impacts positifs durables.

#### À SAVOIR

- ⊙ Un tiers des personnes qui font l'expérience du deuil chaque année (35%) a entre 30 et 49 ans, correspondant à la tranche d'âge la plus active.
- ⊙ Le deuil toucherait près de 80% des salariés au moins une fois au cours de leur carrière.
- ⊙ Environ un million d'actifs (soit 3% des actifs) se considèrent en deuil et reconnaissent que cela affecte leur activité professionnelle et leur carrière.
- ⊙ Un manager sur 3 a été confronté au deuil ou au décès d'un collaborateur.

Le deuil peut donc poser des contraintes et exiger des aménagements de travail, le plus souvent temporaires. Bien accompagné et bien intégré, il peut aussi se révéler positif et facteur d'amélioration durable de la performance globale.

Les actions et investissements faits en faveur des endeuillés peuvent bénéficier au plus grand nombre, soit directement (en cas de deuil ultérieur chez les collaborateurs), soit par transposition à d'autres catégories de vulnérabilité (rôle-modèle).

## 2 Des impacts négatifs évitables ou réductibles

Le deuil mal accompagné et mal intégré peut se révéler coûteux pour les entreprises.

Estimations (études internationales) :

- ⊗ Le coût du deuil aux entreprises américaines a été estimé à plus de 75 milliards de dollars par an en perte de productivité (3‰ du PIB, équivalent France = 8 milliards d'euros)<sup>4</sup> ;
- ⊗ Mise en évidence du risque d'une baisse de l'engagement des collaborateurs, d'une augmentation du turnover et d'une baisse de la productivité<sup>5</sup> ;
- ⊗ Baisse de performance des salariés endeuillés évaluée à -10 à -30% en raison de la diminution de leur capacité de concentration, de leur motivation et de l'augmentation des erreurs de travail<sup>6</sup> ;
- ⊗ Majoration du risque pour les collaborateurs de quitter leur emploi en l'absence de soutien, ce qui entraîne des coûts de remplacement et une perte de compétences précieuses pour l'entreprise<sup>7</sup>.

### EN FRANCE

- ⊗ 11% des personnes endeuillées quittent leur employeur et ne reprennent pas leur activité professionnelle.
- ⊗ Deux tiers des personnes (69%) affectées par un deuil ont dû s'absenter au moins une fois, deux tiers avec une autorisation d'absence, un tiers avec un arrêt maladie.
- ⊗ Les arrêts maladie en cas de deuil seraient d'une durée moyenne de 34 jours par an (en 2021).
- ⊗ Le coût pour la sécurité sociale a été évalué à 700 millions par an (env. 5% du déficit de la sécurité sociale).

## 3 Des impacts positifs à mettre en avant

D'autres études et articles suggèrent que, bien que le deuil soit une expérience douloureuse, il peut également catalyser le développement de compétences précieuses telles que la résilience, l'empathie, la gestion du stress, et une approche plus réfléchie et humaniste du leadership.

Bien que les études françaises spécifiques sur l'impact direct de l'intégration des salariés endeuillés soient rares, des travaux sur la gestion de la santé mentale et le soutien psychologique au travail peuvent être utilement appliqués à ce contexte.

4. James J., Friedman R., Grief index James J., Friedman R., Grief index: the hidden annual costs of grief in America, Grief Recovery Institute Educational Foundation (2003).

5. Chartered Institute of Personnel and Development (2019)

6. Mikkelsen, A. C., Pauley, P. M., Journal of Loss and Trauma (2013)

7. « The Hidden Benefits of Grief in the Workplace », Harvard Business Review (2018)



## Au niveau individuel : acquisition de nouveaux talents et compétences

Avec un peu de recul, l'expérience du deuil et la présence d'une personne en deuil dans un collectif sont susceptibles de générer de nouvelles aptitudes au travail :

- 1 **Intelligence et résilience émotionnelle** non seulement chez la personne endeuillée mais également chez les collaborateurs<sup>8</sup> ;
- 2 **Plus grande attention aux besoins émotionnels** des collègues ou des clients, capacité à faire preuve d'empathie, à comprendre les autres, à être plus à l'écoute, à gérer les conflits, à proposer des options<sup>9</sup> ;
- 3 **Meilleure gestion du stress** et capacité accrue à faire face et à soutenir les autres dans des situations difficiles<sup>8</sup> ;
- 4 **Capacité de priorisation** (relativisation, prise de recul, capacité à hiérarchiser les défis et les enjeux...) ;
- 5 **Patience et tolérance à l'incertitude** (gestion de l'ambiguïté) surtout dans des environnements de travail dynamiques ou soumis à des pressions extérieures ;
- 6 **Réflexion stratégique** et prise de décision dans l'incertitude (concept de croissance post-traumatique) ;
- 7 **Gestion de la perte et des échecs** (capacité à les surmonter, à les envisager différemment) ;
- 8 **Approche plus humaniste du leadership**<sup>10</sup> ;
- 9 **Créativité et esprit d'innovation** (capacité à envisager de nouvelles approches, réinvention personnelle et professionnelle...) ;
- 10 **Solidarité et esprit d'équipe** (soutien aux autres, conscience de l'importance du collectif).

On peut également projeter sur les endeuillés et les collectifs la grille de compétences issues de l'expérience des salariés aidants : résilience globale, adaptabilité, organisation et gestion des priorités, savoir travailler avec les autres, savoir déléguer, endurance, capacité à résoudre des problèmes complexes, prise de décision adaptée, etc<sup>11</sup>.

Ces compétences sont particulièrement précieuses dans des rôles de leadership ou de gestion de crise où une réponse émotionnelle équilibrée est cruciale. Elles peuvent améliorer la dynamique d'équipe et renforcer le leadership empathique. Elles sont essentielles dans les environnements de travail modernes pour faire face à des situations complexes en contexte d'incertitude et de changement.

Prendre soin des collaborateurs endeuillés permet de garder et de mobiliser ces compétences issues de l'expérience qui viennent enrichir les aptitudes professionnelles du salarié. Elles sont désormais essentielles dans un contexte de mutation du travail où elles constituent des atouts majeurs dans des situations nécessitant de l'empathie, de la gestion du stress et de l'intelligence émotionnelle.

8. X. Wang, T. S. Daniels, et J. S. Patterson, « Grief in the Workplace: The Role of Emotional Resilience in Work Outcomes », *Journal of Applied Psychology* (2019).

9. « From Grief to Growth: How Personal Loss Translates into Professional Development », *Journal of Occupational Health Psychology* (2020) : étude qualitative sur la base de témoignages de professionnels.

10. L. G. Neimeyer et D. J. Mahoney, « Post-traumatic Growth and Leadership: How Personal Loss Can Enhance Professional Capabilities », *Academy of Management Review* (2017)

11. Etude « Aidance et compétences en emploi », AG2R, Cercle Vulnérabilités et Société, Association Française des Aidants, FNCIDFF (2023)

## Au niveau collectif : consolidation des équipes et amélioration de la performance sociale et organisationnelle

Une bonne intégration et un bon accompagnement du deuil peuvent aussi avoir des effets bénéfiques sur le collectif, le bon fonctionnement de l'entreprise, sa réputation et son attractivité :

- 1 **Amélioration du bien-être des salariés** et de la qualité de vie au travail ;
- 2 **Réduction des risques psychosociaux** (dépression, burn-out...) ou professionnels (perte de concentration, désengagement, accidents du travail, fautes...) ;
- 3 **Prévention des conflits** (réduction des tensions, communication claire et respectueuse) ;
- 4 **Renforcement de la communication interne** (ouverture et transparence, renforcement des capacités d'écoute active) ;
- 5 **Valorisation du capital humain** et généralisation d'une culture RH du management des travailleurs à besoins et à ressources spécifiques (potentielles et avérées) ;
- 6 **Renforcement de la cohésion d'équipe** à travers la solidarité, l'entraide et l'empathie ;
- 7 **Contribution à un climat de travail positif**, soutenant et accueillant ;
- 8 **Renforcement du sentiment d'appartenance, de l'engagement et de la loyauté** (augmentation de la fidélité, réduction de l'absentéisme et du turnover)<sup>12</sup> **et amélioration de la performance globale**<sup>13 14</sup> ;
- 9 **Amélioration de la sécurité psychologique** par l'entreprise face aux épreuves de l'existence ;
- 10 **Amélioration de la rétention des talents**, de la motivation et de l'engagement des salariés<sup>15</sup> ;
- 11 **Satisfaction des critères de responsabilité sociale des entreprises** (productivité à long terme, retour plus rapide à la performance, qualité du travail préservée...) ;
- 12 **Amélioration de la réputation de l'entreprise** (image positive en interne et en externe, marque employeur).

Prendre soin des collaborateurs endeuillés permet de créer des dynamiques collectives avec plus de cohésion, d'engagement et d'inventivité et contribue directement à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

12. Dans l'étude exemplaire « Supporting Working Carers » du gouvernement Britannique (2013) a montré sur le champ des salariés aidants que respectivement 88% et 92% des managers déclarent que la présence de collaborateurs aidants réduit significativement l'absentéisme et le turn-over.

13. Léa Loscos Llauro, « La place du collectif et du sentiment d'appartenance au groupe dans un secteur qui valorise l'individualisme : dans quelle mesure peut-on constituer un collectif engagé dans un monde du conseil qui survalorise l'individu ? », CELSA (2023)

14. « Comment le sentiment d'appartenance peut booster la performance de vos collaborateurs », LHH (2022)

15. Selon l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail (OQVT)



## OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DU DEUIL AU SEIN DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Le deuil chez un collaborateur est un événement qui met en évidence des besoins, et donc des modalités d'accompagnement, différents selon les personnes impliquées : collègues, managers, services RH, direction et même parfois l'écosystème (partenaires, clients, fournisseurs).

### 1 Collaborateur endeuillé

#### BESOINS

Le collaborateur endeuillé éprouve des besoins très variables dans leur nature et dans le temps :

- De manière immédiate (semaines qui suivent le décès) et assez visible, il a généralement besoin de pouvoir se mettre temporairement à distance de son travail pour intégrer tout ce qui est bousculant (émotions, formalités...).
- De manière plus durable (en mois ou années), et surtout plus discrète, le deuil peut venir fragiliser la vie quotidienne (rappel : durée moyenne d'un deuil = 3 à 5 ans). Cela se traduit par des incidences physiques, psychiques, sociales, spirituelles et professionnelles variables et complexes... Les problèmes liés au règlement de la succession peuvent aggraver la situation.

La reprise du travail est un point délicat quant à sa temporalité (choix du moment, du rythme) et ses modalités (ajustements) : pour la majorité (76%), c'est aidant, pour d'autres (18%), c'est plutôt un facteur de fragilisation (stress, isolement). La personne endeuillée qui reprend le travail peut être tentée de se sur-adapter avec un coût physique et psychique réel. Il faut donc s'assurer qu'elle ne sombre pas de manière invisible. Cela justifie une vigilance durable quant à l'évolution de sa situation.

#### À SAVOIR

- ➔ Le deuil est un processus qui dure longtemps : dans les premières semaines, les gens sont généralement très entourés et très occupés, souvent encore en état de sidération. Après quelques semaines s'ouvre une période ambivalente où le travail d'assimilation et d'acceptation est à son sommet et où les risques liés au deuil demeurent élevés alors que les choses peuvent paraître aller mieux. Au bout de 3 à 6 mois plus tard, l'énergie insufflée par l'entourage se tasse, et l'expérience de la réalité de la perte devient souvent plus réelle et plus rude. La première année est particulièrement critique.
- ➔ Aucun deuil ne doit être pris à la légère puisque c'est la nature du lien affectif, plus que la proximité de sang, qui détermine la gravité du deuil. Ainsi, certaines personnes sont-elles plus gravement affectées par la perte de leur animal de compagnie que par la perte d'un parent<sup>16</sup>.
- ➔ Le deuil périnatal, avant la naissance (« fausse couche ») voire pendant ou juste après la naissance, est encore négligé, quand il n'est pas tout simplement passé sous silence, alors qu'il est généralement très traumatique pour la femme mais aussi pour l'homme avec des effets particulièrement longs.

16. Doka, K. J., *Disenfranchised Grief* (2002)

---

## POINTS DE VIGILANCE

- Le retour au travail doit faire l'objet d'attentions spécifiques : s'assurer de ce que le collaborateur accepte qu'on dise de sa situation, ne pas faire comme si de rien n'était, ne pas surjouer l'accueil non plus. Aborder la situation avec sincérité et simplicité en demandant d'excuser par avance les possibles maladresses.
- Les troubles liés au deuil sont souvent dissimulés (par volontarisme, honte ou peur de gêner) et donc sous-estimés par l'entourage. Le collaborateur peut avoir tendance à laisser croire que « ça va ! ».
- Les salariés aidants dont la personne aidée est décédée ne sont pas « libérés » du poids que la situation de leur proche dépendant faisait peser sur eux. Ils deviennent des salariés (ex-aidants) endeuillés, exposés à de nouvelles formes de risque physique ou psychosocial qui justifient de maintenir à leur endroit une attention particulière.

## 2 Collègues

---

### BESOINS

Les collègues sont également concernés par le deuil à un triple niveau :

- ⊗ Ils peuvent avoir des collègues endeuillés. Que dire, que faire ? Comment se manifester de manière adéquate, surtout quand il s'agit de décès particuliers (mort violente, perte d'un enfant...) ? Comment réorganiser l'activité pour faire face à la moindre disponibilité d'un collègue endeuillé sans pénaliser les autres collègues ?
- ⊗ Ils peuvent avoir perdu un collègue direct (24%), ce qui peut les mettre en situation d'être eux-mêmes endeuillés selon leur niveau de proximité relationnelle. Comment reconnaître la réalité de leur chagrin alors qu'ils ne font pas « officiellement » partie des proches du défunt ?
- ⊗ Si c'est leur manager ou leur dirigeant qui décède, cela peut créer des conditions supplémentaires de déstabilisation (inquiétude, désorganisation, surcharge...).

La réintégration d'un salarié endeuillé a des conséquences sur le collectif de travail. Les éventuels aménagements de travail devraient être discutés collectivement et anticipés.

---

### À SAVOIR

- 47% des personnes endeuillées déclarent que leur soutien provient des collègues qui constituent le second pôle de soutien après la famille mais avant certains professionnels (pompes funèbres, santé).

---

### POINTS DE VIGILANCE

- Les détresses liées au deuil au travail peuvent être contagieuses : veiller à ce que les collègues (à raison de leur proximité fonctionnelle ou relationnelle) ne soient pas embolisés par la personne endeuillée. Mais l'accompagnement ou le soutien par un collègue d'un salarié endeuillé peut aussi constituer un acte chargé de sens et un facteur de renforcement des liens et de l'engagement.
- Il est recommandé de maintenir une communication ouverte, mais discrète :
  - ⊗ A travers des entretiens réguliers mais non intrusifs pour discuter du retour au travail ou de la charge de travail, tout en respectant les moments où le salarié pourrait ne pas vouloir en parler.
  - ⊗ Et une communication transparente avec l'équipe pour préserver son bon fonctionnement (motivation, dénuement, frustration, injustice, excès d'aide...).

## 3 Managers

### BESOINS

Les managers jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des collaborateurs en deuil. L'accompagnement du deuil ne saurait être délégué aux seuls services RH ou à un référent désigné, ou encore à des ressources externes (psychologues) sans que les managers ne s'y investissent personnellement.

Du fait de leur proximité fonctionnelle et parfois affective, cet accompagnement fait partie de leurs responsabilités. Leur première tâche est de créer :

- Un climat dans lequel le salarié endeuillé puisse se sentir humainement accompagné, libre de partager sa situation et où les variations de son état émotionnel sont comprises et acceptées.
- Un climat de sécurité où, du fait de son encadrement hiérarchique par le manager, le salarié endeuillé puisse se sentir protégé et se reposer sur des relais temporaires organisés et adaptés à sa situation, réduisant ainsi les risques psycho-sociaux (surinvestissement, stress, culpabilité...) liés à sa reprise d'activité.
- Un climat d'entraide où le deuil est accueilli comme un événement normal au cours d'une vie professionnelle, possiblement structurant dans la vie d'une équipe, et où l'accompagnement peut être organisé en fonction des particularités humaines et fonctionnelles de l'équipe.

Les managers doivent s'assurer que le collaborateur a accès aux ressources nécessaires pour traverser cette période et être en mesure de les orienter le cas échéant.

Ils doivent également se sentir outillés et eux-mêmes soutenus (par la RH ou par des ressources externes) dans cet accompagnement qui demande des qualités et des attentions particulières. La hiérarchie du manager devra avoir à l'esprit ce surcroît de responsabilités et de tâches pour éviter sa fragilisation (ou son durcissement) par ricochet.

### À SAVOIR

- ➔ 31% des managers ont été amenés à encadrer un collaborateur endeuillé.

### POINTS DE VIGILANCE

- ➔ Le deuil étant une expérience évolutive, l'organisation mise en place devra être régulièrement réévaluée (tâches, personnes relais, etc...) pour éviter qu'elle ne fige la dynamique recherchée au niveau de l'endeuillé comme au niveau de l'équipe.
- ➔ Une attention particulière doit être portée au deuil ressenti après le décès d'un collaborateur, surtout dans le cas de liens étroits ou d'équipes très soudées. Il est fréquent, s'agissant en particulier d'accidents du travail, que des ressources spécifiques soient proposées (consultation de psychologue, groupe de parole...), mais elles ne devraient pas être cantonnées à ces situations violentes.

## 4 Dirigeants et RH

### BESOINS

---

Les services RH doivent intégrer le deuil comme un point d'amélioration permettant la mise en place d'organisations plus flexibles. La compétence d'accompagnement particulier peut être externalisée, mais les effets bénéfiques sur la solidarité et l'engagement des collaborateurs sont plus importants quand l'accompagnement est également internalisé (entraide, pair-aidance).

Le dirigeant n'est pas non plus à l'abri du deuil. Du fait de sa position stratégique, ce sujet doit s'anticiper pour éviter les effets de déstabilisation brutale (décès soudain d'un proche) ou dans les cas prévisibles (longue maladie, vieillissement d'un proche), particulièrement quand on a affaire à un dirigeant par ailleurs proche aidant.

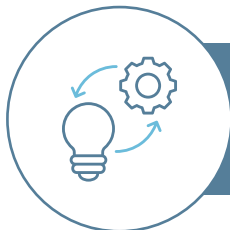
Le deuil vécu par un dirigeant peut être aussi une épreuve de vie qui rapprochent les personnes par-delà leurs différences fonctionnelles et hiérarchiques, renforçant la solidarité et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Le deuil est aussi un événement qui peut émouvoir (empathie, entraide, ajustements...) jusque dans l'écosystème de l'entreprise (clients, partenaires, sous-traitants, fournisseurs...), touchant à une expérience racine qui transcende les rôles sociaux et les fonctions professionnelles, créant des liens plus profonds et plus durables.

### À SAVOIR

---

- Une majorité des collaborateurs endeuillés déclare ne pas avoir reçu de soutien ni de la part de leur direction ou de leur encadrement (53%), ni de la part des RH (63%).
- Globalement, prendre explicitement en compte le deuil, c'est montrer que l'entreprise valorise le bien-être de ses collaborateurs, participant de sa responsabilité sociale et sociétale. Un soutien adéquat lors de ces moments difficiles renforce non seulement le moral, mais aussi la loyauté des employés envers l'entreprise. Cela se traduit par un environnement de travail plus serein, une meilleure productivité à long terme, une meilleure marque employeur... et une amélioration de la performance globale (cf section 2).



## ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

En raison de ses incidences multiples sur la vie privée et professionnelle, le deuil devrait faire l'objet d'une politique spécifique d'entreprise de nature à optimiser sa prise en charge et la meilleure intégration possible de ses effets positifs.

La liste des actions suivantes n'est sans doute pas à investiguer de manière exhaustive ou cumulative. Elle peut servir d'inventaire pour intégrer de façon circonstanciée le sujet du deuil et dégager un plan d'actions spécifique s'intégrant dans un écosystème de traitement des différentes fragilités.

### Les actions possibles couvrent 4 champs principaux :



#### Inscrire le deuil dans la politique RH de l'entreprise

- ① **Soutenir les salariés endeuillés et les collègues pendant le temps des obsèques** et face aux nombreuses questions qui se posent alors (faut-il se garder de se manifester, s'y rendre, témoigner de son soutien... ?).
- ② **Préparer le retour du salarié** en amont avec un entretien préalable et construire avec lui/elle les modalités partagées de sa réintégration.
- ③ **Prévoir des possibilités de reprise progressive (mesures transitoires) en accord avec le salarié endeuillé :**
  - Droit à une reprise à temps partiel évolutive ;
  - Droit à un aménagement de la charge de travail et à une flexibilité des horaires, augmentation des possibilités de télétravail ;
  - Ajustement des objectifs professionnels du salarié pour qu'ils soient plus réalistes et atteignables pendant cette période difficile ;
  - Ajustement des critères d'évaluation des performances pour tenir compte de la situation particulière du salarié en deuil.
- ④ **Recenser les aides possibles mobilisables** (publiques, associatives...) pour pouvoir en informer le salarié et s'appuyer sur un écosystème de ressources internes et externes aisément mobilisables (médecine du travail, assistante sociale, référent, associations, soutien psychologique, coach, séjours répit...).
- ⑤ **Réévaluer régulièrement les besoins.**

---

⑥ **Poser un cadre pour que le deuil ne soit pas pénalisant dans la carrière du salarié :**

- Proscrire la « placardisation » et des pertes de chance ;
- Garantir le maintien de l'accès à la promotion et à la formation ;
- Avec du recul, aider le salarié à identifier les capacités et compétences issues de l'expérience (bilans de compétences, entretiens annuels...).

---

⑦ **Envisager la question comme un prolongement de la question des aidants :**

Les difficultés des proches aidants ont été reconnues et font l'objet de politiques publiques dédiées. Pas celles des endeuillés.

- Comprendre que les mesures en faveur des endeuillés correspondent à ce qui peut être déjà déployé en matière d'aménagements accordés aux proches aidants. Cela peut donner plus d'ampleur et de cohérence globale à ces mesures pour une politique pensée globalement autour des fragilisations et des ruptures de vie.
  - Anticiper le fait que les proches aidants salariés peuvent devenir un jour des salariés endeuillés. Le décès du proche aidé est perçu comme un soulagement venant clore une période d'engagement exceptionnel, sans prendre en compte que s'ouvre un nouveau temps, moins engageant mais pas moins complexe et douloureux : celui du deuil et de l'absence, mais aussi celui de la réorganisation de la vie.
-





## Mobiliser les ressources disponibles

### 1 Les congés

#### A La réglementation

Le collaborateur a droit par la loi à des jours de congés spécifiques en fonction des liens de parenté et de l'âge du défunt (sans condition d'ancienneté) :

- Pour un conjoint ou un parent (ascendants ou collatéraux à 1 niveau de parenté, y compris beaux-parents) : 3 jours
- Pour un enfant : entre 12 et 22 jours

#### B Politiques de congés spécifiques

L'extension récente des jours de congés pour deuil (2020 et 2022) est considérée comme encore insuffisante, surtout en cas de perte d'un conjoint (3 jours), pour permettre à un collaborateur de retrouver sa place et le bon rythme de travail.

- Des accords d'entreprise peuvent étendre le nombre de jours de congé spécifiquement dédiés au deuil, en particulier en cas de deuil compliqué.
- La doctrine RH interne peut permettre une flexibilité dans l'utilisation des jours de congé, au gré de l'évolution de l'état très fluctuant de l'endeuillé(e), en laissant le salarié fractionner ses jours si nécessaire.

### 2 Les ressources internes

#### A Les collaborateurs endeuillés

Connaitre dans ses équipes quelques collaborateurs qui ont connu le deuil et leur proposer de se mettre à disposition du collaborateur endeuillé (surtout si c'est le même type de deuil).

#### B Un référent deuil

La désignation d'un « référent deuil » dûment formé est parfois recommandée. Toutefois, elle peut ne pas être judicieuse, surtout si cette personne est déjà référente diversité, handicap... Cela ne doit pas conduire à la désigner comme seule personne ressource. L'accompagnement du deuil doit être autant que possible intégré dans les collectifs de travail.

#### C Les autorisations d'absence et les dons de jours de congés

Il n'y a pas de jours de congés pour les collègues quel que soit leur lien d'attachement avec le défunt, en dépit de possibles difficultés liées à leur deuil. Cela devrait pouvoir faire l'objet d'autorisations d'absence spécifiques selon l'avis du manager.

Le don de jours de congés anonyme (5<sup>ème</sup> semaine, RTT, CET) peut aussi être mis en place dans le cas du décès d'un enfant de moins de 25 ans (Article L1225-65-1 C.trav.).

#### D Le poids de l'employeur

Les conséquences du deuil débordent le registre thérapeutique en ayant souvent des incidences sociales et matérielles. Cela peut justifier que l'employeur assure une fonction pivot vis-à-vis d'interlocuteurs extérieurs (banque, assurance, mutuelles, services sociaux, bailleurs, collectivités locales...) sur lesquels il aura parfois plus de poids. Cela peut avoir des incidences très bénéfiques pour préserver l'activité professionnelle de l'endeuillé.

### 3 Des ressources externes

---

#### A Le secteur associatif

Il est source d'informations, de formation et d'accompagnement de premier ordre : proposition de guides pratiques sur le deuil au travail, ressources en ligne, formations, groupes de parole, sessions d'accompagnement, cafés deuils/apéros de la mort, conférences intra et extra entreprises...

Les principales associations sont la fédération Vivre son deuil, Jalmalv, Jonathan Pierres Vivantes, Apprivoiser l'absence, Elizabeth Kübler-Ross France, etc., et leurs antennes locales, ainsi que l'association Empreintes basée à Paris. Des ressources associatives en ligne existent également comme la plateforme « Mieux Traverser le deuil » ou le site HappyEnd.com.

Des biographes professionnels sur les questions de fin de vie ou de deuil peuvent aussi aider, non seulement à verbaliser mais aussi à rendre hommage à travers la production d'un ouvrage dédié.

---

#### B Les organismes mutualistes et de prévoyance

Ils ont inscrit le sujet du deuil dans leurs politiques d'action sociale et proposent désormais des ressources diversifiées avec leurs partenaires (cellule d'écoute, groupes de paroles, séjours répit...).

---

#### C La médecine du travail

Elle doit être considérée comme un partenaire (même si le deuil n'est pas en soi une pathologie). En effet, il constitue un moment de fragilisation particulier et doit faire l'objet d'une vigilance accrue et parfois d'une prise en charge médicale et/ou psychologique.

---

#### D Les professionnels de santé et de l'accompagnement

Le deuil est un événement courant avec des effets complexes qui demandent souvent des compétences spécifiques. En cas de difficulté ou de risque particulier, il est recommandé de s'adresser à des professionnels (de santé ou de l'accompagnement) dûment formés.

L'entreprise aura avantage à investir dans de l'accompagnement pour aider le collaborateur dans la gestion de son travail au quotidien et l'aider ainsi à mieux tenir ses objectifs de travail. Cela peut lui permettre de :

- ⊗ mieux comprendre les impacts physiques, émotionnels et professionnels pour l'aider à ne pas culpabiliser, à mieux gérer ses réactions au travail et à mieux communiquer.
- ⊗ mieux connaître ses limites, renforcer sa confiance, et le cas échéant, oser demander de l'aide.

C'est comme une base arrière de sécurité proposée au collaborateur pour l'aider dans cette traversée.

---

#### À NOTER :

En raison de la probabilité élevée de voir le deuil affecter ses collaborateurs, il est recommandé de construire en amont sa propre cartographie et son annuaire des ressources locales en se faisant aider par le tissu associatif dédié.



## Sensibiliser, former et outiller les managers

- ① **Former les managers à l'empathie, à l'écoute active et à l'« approche centrée sur la personne » (C.Rogers)** comme étant une compétence générique et générale permettant de mieux comprendre les effets du deuil et d'adopter une approche empathique dans leurs interactions avec les salariés en deuil (et ceux traversant des situations assimilées).
- ② **Équiper les managers de compétences en gestion des émotions**, tant pour eux-mêmes que pour leurs équipes, afin de mieux soutenir un collègue en deuil, jusqu'à certaines situations de crise à chaud (chagrin, colère...).
- ③ **Soutenir les managers** pour leur permettre de gérer chez eux de possibles réactions paradoxales fréquentes face au deuil (de l'indifférence à l'irritabilité en passant par les projections). Leur offrir des espaces de parole et de soutien dans la confidentialité.
- ④ **Leur donner accès à des ressources-relais** pour leur permettre de continuer à exercer paisiblement et efficacement leurs missions managériales.
- ⑤ **Enrichir leur champ de compétences en leur permettant de devenir des managers de Travailleurs à Besoins et Ressources Spécifiques (TBRS)** : mieux connaître les besoins spécifiques des personnes en situation de fragilité (précautions, personnalisation du soutien), mais aussi les ressources qu'on peut en espérer (savoir-expérientiels, valorisation).

Ce type de compétences serait également utile pour toutes les situations de « deuil symbolique » (handicap, divorce, licenciement, abandon d'un projet...).

L'enjeu n'est pas de rajouter de nouvelles responsabilités aux managers (au risque de les saturer et de les fragiliser davantage) mais de créer un écosystème d'entraide, piloté par le manager avec le concours actif de l'ensemble des collaborateurs en mobilisant les ressources internes (RH) et externes (experts, associations...).

La mise en place de ces diverses ressources peut permettre de maximiser la reprise d'activité, l'orientation du salarié endeuillé, l'implication et l'épaullement du manager, la juste mobilisation des services RH, et le bénéfice pour le plus grand nombre et pour l'entreprise.

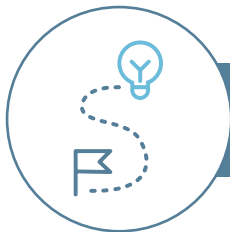


## Rebondir sur le sujet du deuil pour implanter une culture du soutien, de l'entraide et de la bienveillance au travail

- ① Ce type de mesures se révèle finalement bénéfique à l'ensemble du collectif de travail en participant d'une qualité de vie au travail (QVT) renforcée au niveau individuel et collectif.
- ② Certaines mesures sont de nature à éviter l'isolement, à accélérer le retour à une activité normale et à prévenir des situations de complication suite à un deuil :
  - ⊗ Donner accès à des services d'accompagnement professionnels (counseling, coaching, thérapie...), en interne ou par le biais d'un programme d'aide aux employés (PAE).
  - ⊗ Organiser des groupes de parole associatifs (périodicité mensuelle) où les salariés peuvent partager leurs expériences avec d'autres personnes ayant vécu des situations similaires. Préférer des groupes externes pour préserver l'anonymat et la confidentialité.
  - ⊗ Veiller à un suivi régulier : proposer des entretiens de suivi à intervalles réguliers pour évaluer comment le salarié se sent et s'il a besoin de davantage de soutien.
- ③ D'autres mesures sont de nature à améliorer les capacités de flexibilité et à développer de nouveaux modes de travail, de communication et de coopération.
  - ⊗ Assurer une communication ouverte et flexible, permettant au salarié de faire part de ses besoins au fur et à mesure de l'évolution de son deuil, sans jugement.
  - ⊗ Mettre en place des sessions de sensibilisation générique pour tous les employés afin de créer une culture d'entreprise qui valorise le soutien mutuel et la compréhension face aux événements graves de la vie.
  - ⊗ Promouvoir la solidarité au sein des équipes : encourager les collègues à offrir leur soutien de manière appropriée et à imaginer eux-mêmes des possibilités de flexibilité dans la réorganisation du travail.
  - ⊗ Promouvoir la pair-aidance en interne<sup>17</sup> : identifier des salariés ayant déjà traversé l'épreuve du deuil (ou par analogie, ayant traversé des épreuves d'isolement, de santé mentale, d'épuisement, de troubles du comportement...) pour proposer leur médiation, leur écoute voire leurs conseils dans une démarche d'accompagnement et valoriser ces fonctions et engagements supplémentaires dans le cadre du travail et de la carrière.
  - ⊗ Valoriser les actions d'entraide par des moments d'expression de gratitude (compensation ou reconnaissance) et de fierté.

La présence d'un salarié endeuillé peut alors devenir un catalyseur de cette culture de la solidarité et de la bienveillance au travail, et le deuil peut même constituer un rôle-modèle pour d'autres situations de vie (maladie chronique, santé mentale, violences, addictions, surendettement...).

17. Lire Cercle Vulnérabilités et Société, « La pair aidance, une innovation managériale au service des organisations durables » (2023).



## CONCLUSION

L'intégration du processus d'accompagnement du deuil au sein des entreprises permet de manière immédiate de sécuriser des salariés ayant perdu un proche, des équipes et des procédures de travail.

Elle permet également de développer des compétences essentielles telles que la résilience, l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité, etc., aussi bien chez les collaborateurs que chez les managers et les dirigeants, en offrant un cadre de travail plus respectueux et plus solidaire, avec des effets en termes de valeurs, de cohésion et d'engagement.

Elle ne saurait cependant se limiter à ces besoins et effets directs.

En intégrant une démarche structurée et bienveillante de gestion du deuil, les entreprises peuvent poser les bases d'une nouvelle approche managériale, plus humaine et plus agile, capable de reconnaître et d'accompagner également d'autres formes de deuils symboliques au travail liés à :

- ⊙ D'autres vulnérabilités (santé physique et mentale, burn-out, addictions, précarités...) ou des situations de ruptures personnelles (handicap, divorces, départs à la retraite, licenciements...) de plus en plus fréquentes.
- ⊙ Des ruptures dans le travail : projets avortés, transformation radicale des modes de travail, réorganisation, changement de responsabilités, fermeture d'un site, plan social, etc., qui pourraient ainsi être mieux assimilés, encadrés et transformés en des occasions d'évolution.

De plus, en se familiarisant avec les mécanismes et les incidences du deuil et en intégrant de manière opérationnelle son accompagnement, les entreprises peuvent acquérir de nouveaux moyens pour faire face à une conjoncture sociale, économique, géopolitique et écologique, incertaine et instable. Elles pourraient ainsi augmenter leur capacité à gérer des transitions et des crises, tout en développant une plasticité organisationnelle mieux à même de soutenir leur compétitivité et leur performance de façon plus globale et plus durable.



## PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

Par ordre alphabétique.

- **Pascaline de Broissia** - L'équipage
- **Dr. Elise Chartier** - Maison de Santé Bordeaux Bagatelle
- **Sandrine Delgrange** - Audiens
- **Sarah Dumont** - Association Happy End
- **Marie-Anne Fourier** - Fondation Clariane
- **Maeva Galé** - ADEF Résidences
- **Céline Grelier** - HandiEM
- **Natacha Lecas** - VYV3
- **Élodie Megret** - IRCEM
- **Corinne Mennesson** - PFG
- **Sarah Nicaise** - Audiens
- **Bertrand Nteziryayo** - OCIRP
- **Anne Sibileau** - Ma Boussole Aidants
- **Jean-Baptiste Talabot** - Malakoff Humanis

### CO-RAPPORTEURS (Cercle Vulnérabilités et Société)

- **Tanguy Châtel, Thierry Calvat et Édouard de Hennezel**

#### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Bacqué M. F., Hanus Michel, Le deuil, Paris, PUF, 2016.
- Faure C, Vivre le deuil au jour le jour, Paris, Albin Michel, 2012.
- Rogers, C. R., Kirschenbaum, H., & Henderson, V. L. (2001). L'approche centrée sur la personne. Editions Randin.
- Le deuil au travail, Livre blanc, Happy End, 2022.
- Deuil dans le monde du travail, Guide pour les entreprises ; Hautes Ecole de travail social et de la santé de Lausanne, 2022.
- Le deuil au travail, Livre blanc, Empreintes, 2022.
- Breffni Mc Guinness, Grief at work, developing a bereavement policy, Irish Hospice Foundation, 2007.
- Marc Antoine Berthod, Le quasi-accompagnement des employés en deuil au sein des entreprises, De Boeck supérieur, 2009/3 N°22 p 89 à 98.
- Le deuil, Association Française pour les Soins Oncologiques de Support (AFSOS).

## LE CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ

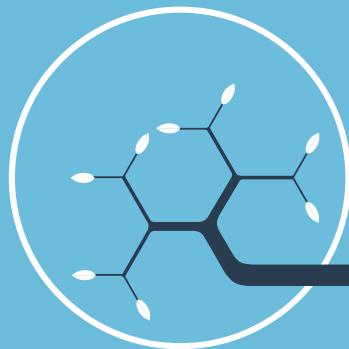


Créé en 2018, le Cercle Vulnérabilités et Société est un ***think & action tank*** **indépendant** dont l'ambition est de **convertir l'extraordinaire potentiel des vulnérabilités en gisement de progrès social et économique.**

Dans cette perspective, **son action vise à prévenir et résoudre des situations de fragilités avérées** (handicap, perte d'autonomie, maladie chronique, précarité, aidance, deuil, etc.) **autant qu'à démontrer et à soutenir leur puissance transformatrice.**

Il fédère aujourd'hui 60 organisations privées, publiques et associatives, pour **faire émerger des propositions et expérimenter de nouveaux modèles** répondant aux défis de l'emploi, de la santé, de l'autonomie, de la citoyenneté et du lien social, face aux principales transitions (démographique, économique, écologique, du travail...).


**[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)**



# Cercle Vulnérabilités et Société

[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)

Contact : [team@vulnerabilites-societe.fr](mailto:team@vulnerabilites-societe.fr)

Suivez-nous sur   

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société,  
engagées dans la réflexion et l'action pour *faire de la vulnérabilité une force !*



LA PRÉSENTE NOTE DE POSITION N'ENGAGE PAS INDIVIDUELLEMENT CHAQUE MEMBRE DU CERCLE V&S