

# Les processus et rituels de deuil dans les organisations

par Maryse DUBOULOY  
Consultante, Professeur à l'ESSEC-IMD

*« Mais pourquoi le détachement de la libido de ses objets doit-il être si douloureux ? » Freud, Éphémère destinée*

## Résumé :

*Aujourd'hui les individus dans les entreprises sont confrontés à une succession de deuils, de renoncements, qu'il s'agisse de collègues qui partent, de projets se terminant, d'idées ou de rêves avortés. Autant de situations gravement déstabilisantes pour certains, dont l'histoire personnelle entre en résonance avec la situation organisationnelle. La présente communication se propose justement d'étudier un cas de deuil personnel, celui de Georges, après le départ d'Isabelle, et d'analyser l'attitude de l'organisation face à un tel cas.*

## Une série d'accidents en guise d'introduction

Un matin Sylvie est arrivée le cou prisonnier d'une minerve, la colonne vertébrale enserrée dans un corset.

Guylaine, âgée d'une petite quarantaine d'années, pratiquement simultanément fait un premier infarctus.

Quant à Georges, il arrivera avec le bras cassé, suite à un accident de voiture. Un peu plus d'un an plus tard, il fera lui aussi un infarctus.

Pur hasard tout ceci ? Peut-être. Mais on peut difficilement s'empêcher d'y voir une douleur, une souffrance qui ne peuvent pas s'exprimer autrement que par des attaques auto-destructrices.

Quelques deux ou trois mois précédemment Isabelle était partie, elle les avait quittés. Non pas pour un monde meilleur, mais pour une promotion au sein la société-mère, située à une vingtaine de kilomètres de là.

Huit ans plus tard, nous avons sollicité Georges pour un entretien de face à face afin qu'il fasse le récit du départ d'Isabelle dont il était un proche collaborateur.

### 1. La mort ça n'existe pas<sup>1</sup>

Autrefois lorsqu'on perdait un être proche, on en portait le deuil. Il s'agissait d'afficher sa souffrance et cela provoquait les réactions de sollicitude et les formules rituelles de condoléances. Aujourd'hui dans la société citadine contemporaine, non seulement le deuil se cache, mais la mort elle-même devient un véritable tabou. C'est la loi du silence et de l'occultation qui règne. Tout se passe comme s'il était impossible de penser, d'élaborer, de se représenter la mort, la disparition et par extension dans certains cas, le « simple départ » d'une personne à laquelle on est attachée.

Pourtant si le mot est banni, si l'idée est proscrite, par contre les situations qu'il représentesont multiples. Déjà Freud laissait entrevoir que sa théorie du deuil pouvait

1. Pour détourner Léo Ferré

s'appliquer à bien d'autres circonstances. «Le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc.»<sup>2</sup>. Plus généralement André Comte-Sponville écrit qu'«il y a deuil chaque fois qu'il y a perte, refus, frustration. (...) Le deuil est cette frange d'insatisfaction ou d'horreur, selon le cas, par quoi le réel nous blesse et nous tient, d'autant plus fortement que nous tenons davantage à lui»<sup>3</sup>. En fait aujourd'hui, on admet que le processus de deuil s'applique chaque fois qu'un individu se trouve en situation de renoncer, d'abandonner à un objet<sup>4</sup> qui a été fortement investi.

Dans les entreprises, cette réalité concerne une multitude de situations, le départ des personnes sous diverses formes depuis le départ en retraite jusqu'au licenciement, en passant par les promotions, mutations ... Par extension nous pensons que ceci peut se concevoir également pour d'autres situations de perte, et de fin comme les fins de projet, les déménagements, mais aussi le renoncement à quelque chose qui n'aura jamais vu le jour : des idées, des rêves ....

La première hypothèse que nous formulerons est est que là où autrefois dans la société existaient des rituels collectifs de deuil qui aidaient les individus à traverser ces moments difficiles, l'individu et le salarié pour ce qui nous concerne, voit la perte déniée, sa souffrance ignorée, se trouve renvoyé à lui-même et finalement rejeté par l'organisation dans un mouvement contra-phobique. Il s'en suivra des deuils pathologiques qui seront l'expression de l'entrée en résonance entre l'histoire personnelle d'un individu et une situation organisationnelle.

En fait les processus de deuil illustrent le concept de résonance psychosociale développé par Gilles Amado. «La résonance psychosociale est le processus diachronique ou/et synchronique, situé à l'articulation du psychique et du social, caractérisé par l'intensité particulière avec laquelle vibrent à l'intérieur d'un même psychisme ou de plusieurs psychismes en interaction des éléments spécifiques du contexte social»<sup>5</sup>. Il est alors question de s'intéresser et de s'interroger simultanément sur la psyché individuelle et sur les contextes organisationnels.

Dans le référentiel de l'ethnopsychanalyse, Louis-Vincent Thomas met également en relation deux dimensions d'un même phénomène. «Deuil social et deuil psychologique se conjuguent ainsi différemment selon les sujets et aussi les époques ou les aires culturelles»<sup>6</sup>.

La seconde hypothèse centrale de ce travail est que, au delà de la dénégarion, et malgré la diversité des départs et des pertes, malgré la diversité des personnes concernées et la diversité des organisations et des circonstances, on peut repérer, dans les réactions des individus, les étapes traditionnellement identifiées lors des processus de deuil qui doit permettre de désinvestir l'objet perdu afin que la libido trouve de nouveaux objets. Mais elles prendront des formes très spécifiques compte tenu du fait que tout ceci se vit (ou ne doit surtout pas se vivre) au sein d'une organisation qui se veut performante. Or le processus de

---

2. S. Freud : deuil et mélancolie in Métapsychologie, ed Gallimard, coll. Folio, Paris 1968, pp. 146

3. André Comte-Sponville : Vivre, c'est perdre, in Deuil, vivre c'est perdre, Les Éditions Autrement, Paris 1995, pp. 14

4. Nous employons le terme d'objet au sens psychanalytique du terme qui par ce mot désigne tout ce qui est investi libidinalement par le sujet; ce peut être un autre individu, mais aussi un objet réel ou fantasmatique.

5. G. Amado : la résonance psychosociale au cœur de la vie et de la mort, in Revue Internationale de Psychosociologie, Volume 1, n°1, octobre 1994

6. Louis-Vincent Thomas : Leçon pour l'Occident : ritualité du chagrin et du deuil en Afrique Noire, in T. Nathan et coll., rituel de deuil, travail de deuil, ed. la Pensée Sauvage, Paris, 1995, pp.20

deuil rend les individus momentanément particulièrement «contre-performants». Nous référerons pour cela essentiellement à l'ouvrage de synthèse de Michel Hanus<sup>7</sup>. Communément aujourd'hui, il est reconnu, quatre étapes principales lors d'un travail de deuil. La première est celle du refus de la réalité, accompagnée d'une sorte d'engourdissement. Elle est suivie par une phase de décharge émotionnelle qui marque le début de l'acceptation de la réalité de la disparition. Puis vient le moment central de la dépression pendant lequel le désinvestissement du disparu prend toute sa place. Enfin arrive la période du rétablissement qui permet à l'individu d'exprimer de nouveaux désirs tout en conservant le souvenir de l'absent.

Chacune de ces étapes mobilisent des mécanismes psychiques fort divers tels que l'identification narcissique, la régression, les sentiments inconscients de culpabilité, la désinhibition des pulsions ...

Nous essaierons également de repérer quel écho la perte et le processus de deuil d'un individu provoquent au sein de l'organisation dans son «système managinaire» pour reprendre l'expression construite «sur une condensation entre management et imaginaire» (...). «L'entreprise propose de répondre à ce qui, en chaque individu, s'interroge, souffre, espère, imagine... Ce faisant, elle structure les représentations mentales individuelles afin que celles-ci se modèlent sur sa culture : l'adhésion se réalise par un branchement entre l'univers socioculturel de l'entreprise et l'univers psychosocial de la personne»<sup>8</sup>.

A travers cette recherche et des recherches ultérieures, nous tenterons de démontrer que quelques fois, dans les entreprises, les processus de deuil collectifs prennent en compte et viennent soulager les processus de deuil individuels en permettant l'élaboration. Dans cette alternative, des rituels plus ou moins organisés et spécifiques à l'entreprise vont être mis en place. Souvent les processus collectifs de l'entreprise échouent et l'individu se retrouve désemparé, sans les appuis familiaux de l'organisation et il entre dans une crise grave et parfois dangereuse pour lui.

De temps à autre, le système managinaire vient au contraire favoriser ou accentuer le caractère pathologique des processus individuels. Dans cette perspective, la perte, la disparition ... sont déniées. Le deuil tend alors à devenir non seulement une aventure strictement privée, mais encore une expérience purement intérieure, devant rester aussi discrète que possible. Pire encore, si, au sein de l'entreprise, l'endeuillé manifeste trop ostensiblement sa douleur, s'il prend trop de temps à renoncer à ses anciens attachements, il risque de susciter des réactions phobiques de rejet, non seulement de la part de celui qui remplace le «partant», mais aussi de la part de ses collègues pas aussi traumatisés que lui et qui ne supportent pas sa douleur. Un discours très spécifique se fait alors entendre sur «l'incapacité de certains à évoluer», «à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail»... De la douleur et de la souffrance de la séparation, il ne sera pas question.

«La disparition des rituels n'a pas pour contrepartie le retour à quelque expression plus "naturelle" et plus authentique de l'affliction. Reste donc pour chacun à improviser, à inventer une façon "convenable" de vivre et de dire son deuil sans l'appui de la tradition, et sans le secours de la nature»<sup>9</sup>. On peut aussi faire le constat de comportements pervers de la part des organisations. Rarement des actions de soutien et d'aide émergent.

En première instance, nous pouvons donner quelques illustrations de situations qui nous semblent illustrer cette affirmation.

---

7. Michel Hanus : les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant, ed. Maloine, Paris 1995

8. Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac : le coût de l'excellence, ed. du Seuil Paris, 1991, pp. 90

9. Anne Chalanset : du cri à la parole, in Deuil, vivre c'est perdre, Les éditions Autrement, Paris 1995, pp. 145

La plus spectaculaire représentation de ce type de comportements a sans doute été l'épisode des licenciés de SKF, relaté dans la presse. Des taxis attendaient les personnes licenciées, aux portes de l'usine, aussitôt l'annonce faite de leur départ. Sans doute font-ils partie de ceux que L. V. Thomas qualifie de «mauvais morts, moins coupables mais à peine moins dangereux (et qui) n'ont droit qu'à des funérailles tronquées, hâtives et clandestines, tant on a hâte de les expédier loin des vivants»<sup>10</sup>.

Quand il s'agit d'une mort annoncée pour une date ultérieure, il va s'agir d'en rapprocher l'échéance. Nous pensons en particulier à toutes ces périodes de préavis qui ne sont pas effectuées dans l'entreprise. Dans bien des circonstances, il s'agit de les gommer, les supprimer. Ceci offre en particulier l'opportunité de ne pas être confronté à la culpabilité.

De même, on peut évoquer la quasi-impossibilité pour la plupart des managers d'annoncer dès qu'ils le savent le licenciement de collaborateurs. Ils en retardent au maximum l'annonce. Le jour où ils le font cela ressemble davantage à un passage à l'acte qu'à un acte de management<sup>11</sup>.

On peut s'interroger sur les postes qui restent longtemps vacants après un départ. Ne serait-ce pas là l'expression du temps nécessaire pour ce séparer de celui qui est parti et finalement remplacé ? Officiellement «il a été impossible d'anticiper le recrutement de la personne» qui devait venir occuper la même fonction<sup>12</sup>. Il semblerait donc qu'on respecte parfois le temps du deuil, mais cela apparaît alors comme une faute de gestion. De la même façon, souvent on aura pu faire le constat, dans ces circonstances, d'un certain nombre de rituels évoquant les pratiques funéraires plus ou moins archaïques : cadeaux offerts à celui qui part, repas ou «pot d'adieu» pris en commun, discours qui sont de véritables panégyriques qui permettent de bien se séparer de celui qui part.

## 2. «C'est normal», réponse de l'entreprise au «non ce n'est pas possible» de l'individu

Dans la partie de son ouvrage consacrée à l'approche clinique des processus de deuil, M. Hanus signale la première étape du processus de deuil : «les premiers moments sont marqués par un état de choc à l'annonce de la perte qui nous arrive, qui nous frappe<sup>13</sup>». Quelque chose qui annihile la pensée. Tous ces événements provoquent une sorte de sidération pour ceux qui ont à les subir, même si ces départs sont attendus, souhaités parfois. Tout d'un coup, on «ne peut (veut) pas y croire».

Le premier moment est marqué par l'état de choc dans lequel s'exprime le refus de la réalité. «Non ce n'est pas possible», «déjà», «pas maintenant», entend-on dire souvent à l'annonce d'un départ, quel qu'il soit dans les entreprises.

Cet instant sera très fugace dans les organisations car il existe un discours explicatif tout prêt pour ce genre de circonstances. En effet les déclarations conventionnelles, la rationalité entrepreneuriale font dire à ceux qui restent que ceux qui partent «doivent faire carrière», ou au contraire «qu'ils sont restés suffisamment longtemps dans leur poste et qu'ils ne peuvent plus rien lui apporter». «C'est normal, c'est la vie de l'entreprise». Tout se passe comme si l'entreprise ne supportait pas le temps suspendu, le vide que provoque toute perte. Elle le comble aussitôt d'un discours plein, riche d'explications et porteur d'avenir. Elle nie le présent et se précipite dans le projet, les réformes.

10. Louis-Vincent Thomas : op. cit., pp. 24

11. Ceci n'est encore qu'une hypothèse que nous envisageons de démontrer dans une recherche ultérieure

12. Il serait intéressant de vérifier que cette vacance de poste n'a pas nécessairement des conséquences graves sur le fonctionnement de l'entreprise et que l'arrivée de la personne suivante «se passe bien».

13. M. Hanus : op. cit., pp.95

Georges commence ainsi son récit relatant le départ d'Isabelle, «compte tenu de ses qualités», (...) «c'est normal les choses changent».

Il poursuit par un long monologue ininterrompu d'une demie heure pendant lequel il ne parlera plus du départ d'Isabelle, mais seulement de l'arrivée de ses deux successeurs Claire et Alexandre. Cette narration se clôture par l'évocation de son infarctus. Après une relance de notre part concernant le moment du départ de Isabelle, il ne peut que répéter qu'il «ne se souvient pas trop du départ de Isabelle. (...) on avait laissé entendre déjà qu'elle risquait de changer. Moi, je ne me souviens pas trop de son départ, parce que cela ne m'a pas frappé. Je trouvais cela normal. Je pense qu'elle me l'avait présentée comme cela, elle avait fait son temps. Il y avait quelqu'un d'autre qui venait la remplacer et les choses me semblaient normales (...) A mon stade ça c'est très bien passé (...) L'inquiétude de l'inconnu, plutôt qu'autre chose. Comment ça c'est passé, je ne m'en souviens pas très bien».

Le discours de l'entreprise lui permet en particulier d'éviter de souffrir, de penser le départ d'Isabelle dans sa propre psyché, dans sa vie à lui et non pour l'organisation.

Cet entêtement à répéter que «c'est normal» et qu'il ne se souvient pas très bien, nous semble tout au contraire l'indication, d'une souffrance déniée à la suite d'un cruel coup qui l'avait «frappé», d'un traumatisme grave qui va être immédiatement refoulé. Cette douleur est encore œuvrante au moment de l'entretien. Le système managinaire n'a pas réellement rempli sa fonction de substitution d'un discours à une souffrance, il a laissé l'absence de souvenir et le refoulement s'installer.

Ce qui est un mouvement pulsionnel individuel est remplacé par la logique sociale du déni de la mort évoquée plus haut. Le discours des entreprises permet la scotomisation des affects ou plus exactement de la tristesse et du chagrin. En fait, ce cri «non ce n'est pas possible» a également pour fonction de décharger des affects et en particulier les sentiments de détresse. Mais on constate aussi que ceci a bien du mal à s'exprimer aujourd'hui, y compris dans la sphère très privée des proches.

Dans les entreprises, il y a souvent un véritable clivage entre la rationalité économique et sociale qu'il faut partager et les affects des individus. «Le morcellement actuel de la gestion des crises est le résultat non seulement de conjonctures économiques et politiques, mais de puissants mécanismes de défense qui tentent de protéger les routines et les réalités construites dans les organisations de même que le vécu existentiel des personnes concernées»<sup>14</sup>. Dans un univers qui se veut et qui se fantasme comme sans faille et sans faiblesse, les mouvements de l'âme signent l'imperfection. Les salariés doivent être sur ce même modèle. La simple tristesse n'a pas sa place. Surtout en ces temps difficiles, il faut «positiver», «la sinistrose n'est plus de mise».

De plus l'ambivalence est une notion inconnue au royaume de l'entreprise. A peine y évoque-t-on le complexe, l'incertitude. Le chaos ne terrorise plus. Mais l'ambivalence ... Pas question donc de se réjouir et se désespérer simultanément. D'autant plus que la personne qui arrive pour remplacer celle qui est partie est compétente, voire même sympathique. Tout se passe, pour Georges, comme si ce qui avait de l'importance c'était le seul bien de l'entreprise. «J'ai vu arriver Alexandre et Claire avec plaisir, très ouvert. Cela se passerait sûrement très bien. Claire me semblait en plus une personne qui avait de l'expérience (...) et donc j'étais très positif. La seule chose peut-être c'était que très vite j'ai senti une très grande excitation; il fallait que les choses bougent très vite. Or moi j'avais des choses qui étaient en cours. Je voulais bien rentrer dans leur jeu, mais il me fallait du temps, il fallait que je règle un certain nombre de choses. Je n'avais pas envie du jour au lendemain de me mettre à leur page. Au départ il y a eu un petit frein, qui s'est aggravé au cours du temps et j'ai fini par être excédé par ce qui se passait. (...) Quant à Alexandre c'était tout doux, il n'y avait

14. Thierry C. Pauchant et Estelle M. Morin : la gestion systématique des crises et la prévention de la contreproduction, in Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1996, pp 90

pas de problème, même si certains m'avaient fait des remarques : tu verras que... etc. etc. Moi je n'avais rien contre, a priori. Eux mêmes ils ont été charmants parce qu'ils m'ont dit : on compte sur toi pour etc... bon très bien je vais faire le mieux que je pourrai pour effectivement améliorer les choses et puis après on est venu ici à trente».

Donc que ce soit pour l'entreprise qui s'est donné les moyens d'être plus performante ou pour l'individu qui a obtenu une promotion, il faut se réjouir. Il ne s'agit plus, comme lors des enterrements traditionnels de montrer son chagrin, voire au besoin de faire semblant d'avoir du chagrin et de souffrir, pas question de pleureuses et de cris. Tout au contraire, on simule la satisfaction, sa confiance dans l'avenir. Étrange retournement ! Perversion des affects ?

### **3. Tension émotionnelle : le destin des pulsions agressives désintriquées, cassure et infarctus**

On pourrait également interpréter ce moment comme un effet de la déliaison et la désintriqualification pulsionnelle<sup>15</sup>. En fin d'entretien, Georges décrit succinctement le personnage double qu'est pour lui, Isabelle. «Elle a une double personnalité d'ailleurs tout le monde le sait. C'est à dire autant elle est très affective et très affectueuse avec les gens. Elle est charismatique en quelque sorte. Autant elle est, à certains moments, insupportable. Elle a des colères (...) par certains côtés, c'est vraiment un patron typique, très paternaliste ou maternaliste en l'occurrence, qui aime beaucoup son personnel qui est capable de lui donner beaucoup. Qui est capable de demander beaucoup et de pousser des coups de gueule. C'est une personne que j'ai beaucoup appréciée». Les sentiments ambivalents qui se portaient vers l'objet disparu vont maintenant, en partie, se porter vers d'autres objets. A ceci près qu'il n'y aura plus d'ambivalence<sup>16</sup>. Les sentiments agressifs (Thanatos) se reportent vers un nouvel objet, tandis que les sentiments tendres (Eros) vont élire un autre objet. Georges nous raconte comment il va reporter une partie des sentiments tendres qu'il éprouvait à l'égard de Isabelle, sur Alexandre<sup>17</sup>. Pourtant il signale lui-même qu'il avait été prévenu contre Alexandre, qui venait de la société-mère.

Claire, à l'opposé, va devenir, dans un mouvement projectif, l'objet d'investissement de ses sentiments agressifs désintriqués. De façon lancinante, il exprime, au cours de l'entretien, ce qu'il croit être sa réelle incompatibilité avec Claire, son impossibilité à «entrer dans son jeu», alors qu'il s'agit aussi de désinvestir Isabelle. Claire bien sûr, se sent peu visée par cette mise en scène d'une violence qui ne la concerne pas vraiment, trop préoccupée par sa prise de poste et d'autres difficultés organisationnelles. Claire n'entend rien. Pire, quand enfin elle entend, il obtient la réponse qu'il cherche inconsciemment : le rejet. Et «un beau jour, elle m'a dit Georges, je ne crois pas qu'on puisse travailler ensemble, mais je savais que là elle avait des visées sur quelqu'un d'autre (...) J'ai commencé à comprendre que le fil était cassé ça ne m'intéressait pas de travailler avec eux, je n'avais pas de plaisir à travailler avec eux». La détresse reste silencieuse pour celui qui est sourd tant au désespoir de l'autre qu'à sa propre angoisse face à la mort. A de nombreuses reprises, le mot «casser» revient dans son discours. Mais il ne parvient pas, à ce propos, à évoquer ni désarroi, ni peine relative au départ de Isabelle. Il est vraiment dans une régression archaïque. Celle-ci se camoufle sous le discours très intégré relatif aux comportements managériaux à adopter vis à vis des collaborateurs qu'ils tentent de protéger contre les réformes des nouveaux venus qu'ils

15. M. Hanus : op. cit., pp.131

16. Cette duplicité n'était sans doute que la projection de sa propre ambivalence à l'égard de Françoise.

17. Arrivé à ce point, nous rappelons que Isabelle a été remplacée par deux personnes : Alexandre et Claire

jugent trop rapides et trop brutales. De tels propos sont néanmoins dangereux voire suicidaires, car ils donnent à entendre en première instance, un manager en opposition avec son nouveau patron. Le soutien et la sollicitude ne sont assurément pas les comportements qu'il suscite. Il n'est pas commun de déceler le désarroi et les appels au secours derrière des comportements et propos agressifs. La solitude de chacun est un des faits les plus marquants de ces périodes de «pertes». Non seulement les rituels collectifs sont rares, mais les individus sont souvent abandonnés à eux-mêmes et pas seulement par ceux qui sont partis.

Les véritables enjeux narcissiques ne peuvent pas s'énoncer. C'est dans la mise en actes qu'ils se donnent à voir et à entendre. «Nous avons souhaité la mort de l'objet, tout aimé qu'il fut, postulat irrécusable de l'ambivalence. Ce vœux risque de nous entraîner dans celui de notre propre mort, dans la mesure où l'objet aimé, objet narcissique fait partie de nous»<sup>18</sup>. L'agressivité de Georges se retourne contre lui-même dans un mouvement masochiste. Il va avoir un accident de voiture. Il s'agit là de la première attaque narcissique majeure. «Toutes les fois qu'on éprouve les pertes de la personne aimée, cette expérience amène la sensation de sa propre destruction<sup>19</sup>». De fait aujourd'hui encore, Georges ne parvient que très difficilement à évoquer l'accident de voiture qui lui est arrivé à l'époque et au cours duquel précisément il s'est cassé le bras. «La disparition de cet être indispensable continue de me priver de la part la plus valable de moi-même: je la vis comme une blessure ou une privation, pour découvrir, toutefois, que ma peine n'est que l'ajournement de la haine ou du désir d'emprise que je nourris pour celui ou pour celle qui m'ont trahie ou abandonnée.(...) Il s'ensuit que toute perte entraîne la perte de mon être»<sup>20</sup>. C'est en fin d'entretien que Georges peut évoquer sa seconde attaque contre lui-même, attaque essentielle cette fois-ci et combien symbolique : un infarctus. «Toujours est-il que le résultat est là. L'infarctus». Aujourd'hui il peut faire le lien entre son grave «accident», son histoire et le monde extérieur, à défaut de comprendre la totalité de ce qui lui est arrivé<sup>21</sup>.

Les entreprises font-elles le décompte des accidents de travail, dépressions et autres maladies, sans parler bien sûr du mal-être de ceux qui ne se résistent pas aux séparations, qui ne supportent pas les fins de projets, de missions ?

#### **4. La dépression : le temps arrêté de l'endeuillé contre le temps accéléré de l'entreprise**

«Ce qui a déclenché l'histoire c'est qu'elle avait l'impression que je ne rentrais pas très vite dans son jeu. (...) C'est là qu'il y a eu la grande cassure, elle m'a dit que Patrick<sup>22</sup> voulait me voir. Je me souviens du bureau de Patrick. Je me suis trouvé dans ce bureau et puis... chose extraordinaire, je n'ai pas dit un mot pendant toute la réunion. Claire était là, Alexandre était là, à côté de moi. Je me sentais vraiment devant un tribunal et le président du tribunal qui était là et les deux jurés qui étaient là. Patrick très gentiment, il me dit : "Je pense que vous comprenez qu'il faut que les choses évoluent". Je sentais qu'il répétait une leçon, qu'il était un peu obligé de la faire. Mais de sentir que j'avais deux sentinelles qui étaient là, je les voyais beaucoup plus comme procureurs qu'autre chose, d'ailleurs c'est ce qui s'est passé.

18. M. Hanus : le travail de deuil, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition, pp.14

19. Mélanie Klein citée par M. Hanus : op. cit., pp. 114

20. J. Kristeva : Soleil Noir, ed Gallimard, Paris , 1987, pp.14

21. Des propos qui ont été tenus hors entretien, nous permettent de penser qu'il est sur le point de répéter cette même impossibilité de se séparer, son actuel "patron" objet substitut d'Isabelle prenant de nouvelles fonctions ailleurs.

22. Patrick est directeur général de la société-mère CDX et gère également la filiale

Claire disait : "je ne trouve pas que vous soyez assez dynamique pour avancer très vite dans le système". Alexandre a du faire quelques remarques pour appuyer Claire. Mais moi je me trouvais là , au milieu».

- Et vous qu'est-ce que vous en pensez ?

- Moi je n'en pense rien.

«Et puis c'est resté comme ça. Je sentais que le fil était cassé». (...) Claire m'en a voulu après». Dans ce fragment d'entretien, Georges nous dit que l'endeuillé a besoin de temps pour se séparer de l'objet disparu, parce qu'aucune expérience humaine ne montre aussi bien le travail du temps<sup>23</sup>. Celui-ci va en effet permettre progressivement le retrait de la libido de l'objet disparu, mais aussi de nouveaux investissements.

L'autre aspect de la dépression est l'incohérence et la désorganisation temporelles. Le récit même de Georges illustre cette notion. Si certains souvenirs sont très nets et précis, comme la scène du tribunal que nous verrons plus loin, il y a un grand désordre dans sa mémoire. Les événements ne s'articulent plus les uns aux autres. Les pièces du puzzle sont loin de s'emboîter les unes aux autres et il semblerait qu'il en manque un certain nombre, définitivement refoulées. Au contraire, il reprendra la narration de certaines situations à deux ou plusieurs reprises et ceci avec les mêmes mots. Instant de temps douloureux arrêté qui repasse sans cesse, vaine tentative d'en maîtriser la souffrance et le sens, par la répétition.

Alors que le temps des endeuillés balbutie, se ralentit, les nouveaux venus n'ont qu'une hâte : se démarquer de leur prédécesseur et marquer de leur empreinte, le plus tôt possible, leur nouveau territoire, faire disparaître toute trace du passé. Le talent des réalisateurs de films nord américains retrace les prises de pouvoir des nouveaux dirigeants, à travers la valse des individus et des cartons. C'est dans ce même mouvement frénétique qu'ils vont demander à leurs collaborateurs de mettre en place de nouvelles méthodes, ils vont réorganiser l'espace, les relations entre les individus, les méthodes de travail. C'est donc une véritable accumulation de changements, de bouleversements qui déstabilisent les individus qui n'arrivent pas à suivre le rythme.

## 5. L'accusé du «flagrant délit de deuil», condamné au silence

Autre caractéristique de la dépression : «le pessimisme, la culpabilité, le figement de l'action, sont autant de signes de ce rapport pathologique au temps»<sup>24</sup>. C'est bien ce sentiment de culpabilité, mais aussi d'impossibilité à évoluer et agir dans ce qui semble être le sens souhaité par ses nouveaux patrons, que Georges nous décrit dans le fragment précédent où il relate la confrontation organisée pour lui par ces deux nouveaux patrons devant le directeur du groupe.

Voilà Georges au banc des accusés. «Moi, je ne pense rien». Désespoir, incapacité et renoncement à se faire comprendre. Comment défendre sa cause quand l'acte d'accusation n'a pas de sens pour lui ? Accusé de quoi ? Coupable de quoi ? Il est incapable de le penser. La pensée se fige.

Et s'il perdait l'usage de la parole de crainte de ne pas retenir l'expression de sa souffrance, comme pour «conjuré tout risque d'explosion»<sup>25</sup> violente de celle-ci ?

Etsi comme le suggère Claire Chalanset son procès était celui du «flagrant délit de deuil», ou de nostalgie<sup>26</sup> ? Combien de cadres ont-ils ainsi eu à rendre compte devant des

23. Daniel Widlöcher : les logiques de la dépression, ed. Fayard, Paris 1983, pp. 103

24. Daniel Widlöcher : op. cit., p.69

25. Claire Chalanset : op. cit., pp. 14

26. Claire Chalanset : op. cit., pp. 147

«responsables» fraîchement débarqués de leur fatale loyauté à un disparu, alors que celle-ci n'était que l'impossibilité momentanée à investir leur énergie et leur libido vers de nouvelles tâches et un nouveau responsable, trop mobilisés, immobilisés devrions-nous dire, par leurs processus de séparation. En sont-ils, à terme, menaçants pour la performance de l'équipe et le succès du nouveau venu ? Peut-être, nous dira-t-on. Mais ce qui est plus menaçant, car plus contagieux encore que leur possible inefficacité, c'est leur tristesse qui renvoie chacun à sa propre tristesse. En portant le deuil (dans leur comportement) de la personne partie, et en particulier si celle-ci a été licenciée, il affiche aussi «que la mort symbolique concerne désormais tous les salariés et, simultanément, les angoisses de mort réelle réapparaissent. L'homme occidental redécouvre que la vie est aléatoire, la crainte de la transmission mortelle par l'épidémie resurgit»<sup>27</sup>.

Et si ce silence était celui de la sidération provoquée par des comportements pervers ? En effet cette séance du tribunal peut être interprétée comme une demande ou une injonction qui serait faite à Georges par Claire, Alexandre et Patrick d'avouer ses fautes afin qu'eux-mêmes n'aient pas à les énoncer. Peut-être même attendent-ils que Georges prononce la sentence qui le condamnera. Ces pratiques ne sont pas étrangères à la plupart des entreprises.

En l'occurrence, nous ne pensons pas que cela soit le cas, puisque Georges indique, même très brièvement, que Patrick récite une leçon qui était sans doute la liste des griefs qui lui était faits. Mais il s'agit, sans doute plus simplement d'une séance quelque peu «spectaculaire» de «mise au point» ou remise au pas, comme cela se pratique dans les entreprises. Peut-être même le climat était-il à cette bienveillance dont Georges nous semble alors manquer cruellement. Si tel est le cas, celui-ci ne parvient pas à la percevoir, enfermé qu'il est dans sa dépression et son chagrin qui lui ne s'avoue pas davantage que les supposées fautes.

Silence de la dépression, silence du chagrin, silence de l'impuissance, silence de la haine. «Mon affect de tristesse est l'ultime témoin cependant muet que j'ai, malgré tout, perdu la Chose archaïque de l'emprise omnipotente. Cette tristesse est le filtre ultime de l'agressivité, la retenue narcissique de la haine qui ne s'avoue pas, non par simple pudeur morale ou surmoïque, mais parce que dans la tristesse le moi est encore confondu avec l'autre, il le porte en soi, il introjecte sa propre projection omnipotente et en jouit. Le chagrin serait ainsi le négatif de l'omnipotence, l'indice premier et primaire que l'autre m'échappe, mais que le moi, cependant, ne s'accepte pas abandonné»<sup>28</sup>.

## 6. Le tribunal : sentiment inconscient de culpabilité et besoin de punition

Un juge-président, deux sentinelles-procureurs, un accusé qui ne se définit pas de prime abord comme tel. Mais aussi un grand absent : l'avocat de la défense. Une fois de plus, aide et soutien lui font défaut. Georges n'y fera pas allusion dans un premier temps. Nous avons d'abord été tentés d'imaginer qu'Isabelle aurait pu être cet avocat de la défense absent. Mais sans doute est-elle avec lui sur le banc des accusés, coupable de l'avoir abandonné. Et étrangement, lui, qui ne se vit que comme victime innocente, est inculpé. «Ça j'en ai beaucoup souffert. Il y a eu des moments de cristallisation, presque au début, des images qui m'ont frappé terriblement, de me sentir comme ça pris devant un jury comme un condamné de droit commun. Tu es fautif. Je n'avais même pas d'avocat. J'avais deux procureurs et juge devant, et ça c'est pénible. Je n'avais pas parlé alors ça n'a fait que renforcer la difficulté, du genre : on ne pourra rien tirer de toi». Se reconnaît-il réellement coupable ? «Conscient ou inconscient le sentiment de culpabilité est présent dans tout travail de deuil consécutif à toute

27. Marité Bonnal, Alain Simon : signe de deuil au temps du salariat, in Deuil, op. cit., pp.62

28. J. Kristeva : op. cit., pp. 75

perte de l'objet»<sup>29</sup>. Il n'est d'ailleurs plus seulement fautif, il est «condamné de droit commun». Ce droit commun ne serait-il pas la loi commune de la souffrance de la blessure narcissique de la séparation à laquelle aucun individu n'échappe ?

Et si la faute de Georges était sa haine inconsciente contre Isabelle ? Sa haine qui le fait souffrir et pour laquelle il doit être puni, ce qui allégerait peut-être sa souffrance. «La douleur est aussi le fruit de cette haine : on se fait souffrir comme on aimerait faire souffrir l'objet et, ce faisant, dans le même temps où l'on se venge de l'objet en soi-même, on se punit aussi de ses désirs agressifs»<sup>30</sup>. Et si ce tribunal, au souvenir si douloureux et si présent<sup>31</sup>, était aussi le fruit de son désir inconscient, de son besoin de punition ?

Si l'on en croit ses propos, le procès n'a pas été suivi d'une sentence immédiate. L'équipe de direction ne veut pas jouer pour lui, le rôle de Surmoi cruel, et renonce à le condamner. Mais sans doute cela aurait-il mieux valu pour lui car «le sentiment inconscient de culpabilité apparaît alors sous la forme d'un besoin obstiné et répétitif d'une punition qui signe la faute et la responsabilité»<sup>32</sup>. Et sans doute est-ce lui qui conduit Georges à l'infarctus.

Mais pour combien d'autres employés ce mécanisme compulsif se conclut-il par des sanctions graves, voire le licenciement dans la mesure où leurs fantasmes de culpabilité rencontrent les comportements contre-phobiques des équipes de direction, mais aussi la «réalité des entreprises». Celle-ci ont en effet besoin d'individus efficaces qui s'investissent dans leur travail et non dans des nostalgies hors propos. La résonance joue à plein. Mais on sait aussi que les organisations et les entreprises peuvent fonctionner à travers leurs dirigeants de façon très perverse. En ce cas «président-juge, procureurs» attendent que l'accusé se reconnaisse lui-même coupable, prononce sa propre sentence et remette lui-même sa démission.

## **7. Procès de la solidarité au disparu, forme moderne des sacrifices expiatoires**

Il est tentant d'interpréter également ce fragment de discours, comme la narration du sacrifice rituel de victimes dans les sociétés traditionnelles. Les sacrifices lors de cérémonie funéraires sont polysémiques.

Au pays Toraja, on pratiquait autrefois la chasse à l'ennemi sacrifié au moment de la cérémonie mortuaire d'un chef ou d'un personnage important. Ce sont aujourd'hui les buffles qui sont offerts aux morts. Plus le disparu est important et plus nombreuses seront les victimes sacrifiées. Elles vont accompagner le défunt dans l'au-delà, car souvent dans ces sociétés primitives, la mort n'est conçue que comme un passage vers un autre monde. Ce monde sera à l'image de la cérémonie funéraire. C'est pourquoi il n'est pas rare que les survivants attendent plusieurs années pour inviter plusieurs centaines ou milliers de personnes à ces fêtes. Eux-mêmes viendront munis de cadeaux et offrandes. Comme tout voyageur, le mort doit être pourvu de vivres et escorté aussi par de valeureux guerriers ou ses serviteurs et épouses comme cela était pratiqué dans l'Egypte ancienne. Bijoux, victuailles constituent le viatique du voyageur vers l'au-delà.

Il s'agit également de l'expiation des péchés qu'on rencontre dans les religions monothéistes. C'est bien le sens du sacrifice d'Isaac par Abraham, transformé en agneau par

---

29. Jean Cornut: deuil et sentiment de culpabilité, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition, pp.95

30. M. Hanus : le travail de deuil, op. cit., pp. 20

31. Il est à noter que "tu es fautif s'énonce au présent dans un discours construit au passé, comme si, ni le temps, ni aucune condamnation ne pouvaient venir effacer une faute qui ne s'énonce pas et qui renverrait à l'histoire de Georges que nous ne connaissons pas.

32. Jean Cornut : deuil et sentiment de culpabilité ,op. cit., pp.100

la clémence de Jéhova.

Bien souvent dans les entreprises, il s'agit aussi de faire «tomber les têtes». Les proches collaborateurs sont les premiers concernés. Il s'agit, comme lors de la Terreur, de se préserver contre les anciens partisans du disparu.

Ceci n'est pas sans évoquer également la notion familière de «tabou» des sociétés primitives, forme extrême de la «proscription»<sup>33</sup> à l'égard des esprits mécontents et néfastes des morts, dont les proches collaborateurs seraient l'incarnation. Il est vrai que généralement, «ces mauvais esprits» ne font pas l'objet de procès mais plutôt de relégation dans des bureaux éloignés des centres névralgiques. A l'époque faste des entreprises, ils se voyaient chargés de missions obscures et de préférence lointaines afin de conjurer leur influence funeste.

Mais le plus tabou d'entre tous est sans aucun doute le futur disparu à savoir, le licencié qui sera prié de ne pas effectuer sa période de préavis. Pour ceux qui restent, ils pourront alors constater leur mise à l'écart. Ils ne seront plus convoqués aux réunions, on les fuira à la cafétéria. Encore autant de comportements sociaux et organisationnels contre-phobiques qui ne sont que la mise en actes d'angoisse archaïque et inconsciente alors que les rituels autour des tabous sont eux parfaitement codifiés. En cela, les entreprises contemporaines sont beaucoup plus barbares que les sociétés anciennes identifiées comme telles.

## 8. Georges, le retour dans le giron de la société-mère, l'épreuve d'une réalité partielle et un rêve de retour à la case départ

Reprenons Georges au moment où on le force à admettre que les choses sont finies pour lui au sein de la société filiale de CDX : «Un beau jour, elle m'a dit Georges, je ne crois pas qu'on puisse travailler ensemble, mais je savais que là elle avait des visées sur quelqu'un d'autre (...) J'ai commencé à comprendre que le fil était cassé ça ne m'intéressait pas de travailler avec eux, je n'avais de plaisir à travailler avec eux». Faut-il vraiment voir cela comme un beau jour ? Sans doute pas, car ce n'est pas lui qui prend l'initiative de son destin, il est assurément encore trop accablé pour le faire. Cependant, il va entreprendre toutes les démarches nécessaires pour rejoindre la société-mère CDX. «C'est alors que je me suis retourné vers CDX où j'ai trouvé de bons copains. Mais j'avais vu Isabelle avant». Il va enfin trouver les soutiens dont il avait tant besoin. Ils ne s'étaient pas manifestés spontanément. Il ne les avait peut-être pas recherchés non plus, enfermé qu'il était dans sa détresse. Mais il va devoir aussi passer toutes une série de tests, entretiens et autres rituels pour intégrer la société-mère. Il est intéressant de voir que si les entreprises prévoient et organisent bien peu les procédures de départ, elles ne manquent pas de ressources pour mettre sur pied les procédures d'admission. Finalement, il est «entré dans le système», nous dit-il.

Enfin l'épreuve de la réalité semble pouvoir se faire à travers les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses nouvelles fonctions, mais surtout grâce au soutien de Stéphane et Jacques.<sup>34</sup>

C'est également en côtoyant à nouveau Isabelle qu'il peut faire l'épreuve de la réalité, au présent, sinon au passé. Car elle n'est plus la même. «La réalité dans le deuil fait fonction d'interprétation, elle impose une nouvelle croyance, sans pour autant modifier immédiatement celles qui alimentent l'illusion de la persistance de l'objet»<sup>35</sup>. En ce sens, on peut dire que Georges n'a pas réellement fait le deuil de cette période et de l'image d'Isabelle qu'il en a gardé. Il est vrai aussi qu'Isabelle est cette absente toujours présente, qui dit ne pas être là et y est toujours.

33. M. Hanus: op. cit., pp. 98

34. M. Hanus : les deuils dans la vie, op. cit., pp. 98

35. D. Widlöcher : le deuil, pp. 155

Contrairement à Proust, à propos d'Albertine, Georges ne pourra certainement pas affirmer, un jour : «Je souffrais d'un amour qui n'existait plus»<sup>36</sup>. Il est à craindre qu'inlassablement, il ressasse le même récit d'un faux passé. «C'est paradoxalement la substitution d'un vrai passé à ce présent de la répétition qui marque l'achèvement du travail de deuil»<sup>37</sup>. Mais dans le même temps, n'affirme-t-il pas, à la fin de l'entretien : «Je veux retourner là-bas parce que je veux retrouver une position, parce que dans cette position, je retrouverais quelque chose que j'avais perdu. Sûrement». Comme l'enfant et sa bobine de fil tentant indéfiniment de maîtriser l'absence de la mère. «La mort imprime au deuil un caractère particulier en raison de sa radicalité, de son irréversibilité, de son universalité, de son implacabilité. Elle oblige au deuil alors qu'une séparation non mortelle laisse toujours l'espoir de retrouvailles»<sup>38</sup>. Et de répétition inlassable de souffrances qu'on cherche à fuir, jusqu'à la fin ultime.

## 9. Une plaidoirie en guise de conclusion ?

A l'issue de la narration et de l'interprétation du cas de Georges, il ne s'agit pas d'être normatif, pourtant il est tentant de se faire l'avocat de la souffrance liée à toute perte, l'avocat du temps qu'il faut prendre pour regarder son passé, vivre le présent de la douleur, apprivoiser au jour le jour l'absence, aménager des espaces de transition avant de se précipiter vers l'avenir et les projets. Ceci nous semble absolument essentiel à une période où tout s'accélère et le rythme du changement en particulier. Une époque où les personnes n'occupent plus un poste pour de longues périodes, mais où elles sont en charge de projets et de missions éphémères.

### Qu'est-ce que cela veut dire ?

Cela veut dire de prendre le temps quand on l'a devant soi. Nous avons fait la remarque que les «managers» retardaient au maximum l'annonce de départs. Tous les travaux cliniques tendent à démontrer que les morts annoncées sont moins douloureuses que les morts inattendues au moment de leur survenue. On a eu le temps d'apprivoiser cette idée et cette souffrance à venir. Dans tous les cas il est préférable de vivre sa culpabilité dans «l'avant-coup» plutôt que dans «l'après-coup» quand «l'irréparable» s'est produit et que l'impuissance à «réparer» peut-être définitive, même si tout cela n'est que du fantasme.

Anticiper les départs rend possible également de mettre en place des rituels collectifs de séparation, qui permettent que deuil social et deuil collectif se conjuguent. Ainsi que le décrit Tobie Nathan<sup>39</sup>, il existe toutes sortes de rites funéraires dans les sociétés d'Afrique avec des finalités diverses pour celui qui part comme pour ceux qui restent dont on retrouve la symbolique dans les fêtes funéraires encore en vigueur dans les campagnes. Toutes marquent le moment et la réalité de l'événement. La démonstration du chagrin y est faite «et cela prouve que le défunt était aimé et respecté, donc qu'on le regrette. Le mort se trouve ainsi consolé et le groupe rassuré car il est impossible dès lors que le survivant soit tenu (et même se sente) responsable du décès»<sup>40</sup>. Tous ces rituels sont parfaitement codifiés selon les circonstances de la mort, la position sociale du mort... Ils autorisent l'expression de sentiments forts partagés. Parce que la mort, les départs créent du désordre, la remise en ordre en sera facilitée ultérieurement après ces cérémonies marquant le passage.

36. M. Proust : A la recherche du temps perdu, t. 3, ed. Gallimard, 1954, Paris pp. 593

37. D. Widlöcher : le deuil, pp.156-757

38. M. Hanus : les deuils dans la vie, op. cit. pp.,93

39. Tobie Nathan : rituels de deuil, travail de deuil, op. cit., pp. 20 et suiv.

40. Tobie Nathan : rituels de deuil, travail de deuil, op. cit., pp. 28

Tous ces rituels permettent de construire des lieux de transition entre le monde psychique intérieur de l'individu et le monde extérieur de l'entreprise. Lieux où la souffrance et la solidarité vont pouvoir se jouer dans cet espace potentiel décrit par Winnicott<sup>41</sup>.

Les entreprises les connaissent et pratiquent un certain nombre, depuis le «pot d'adieu» et l'inévitable panégyrique, les repas pris en commun jouant en cela des rituels cannibaliques qui permettent d'incorporer le mort, les souvenirs qu'on se raconte, jusqu'aux cadeaux de départ... Est-il impossible de faire preuve d'imagination quant aux formes que cela peut prendre, tout en respectant les symboliques traditionnelles. Encore faut-il avoir le temps...

Ceci serait aussi un plaidoyer pour la réhabilitation des émotions au sein des entreprises et pas seulement ces émotions «nobles» telles que l'enthousiasme, la joie, la satisfaction, la fierté, mais aussi celles qui signent la faiblesse et la faille de l'homme.

Mais au delà des seuls processus de deuil, nous n'avons fait que constater que «le refus d'aborder le deuil correspond à un déni de la douleur en tant qu'aveu de faiblesse narcissique. Le déni de l'agressivité, de l'ambivalence, des désirs hostiles - voire du désir de meurtre - jouent également un rôle important dans cette faillite du travail de deuil»<sup>42</sup>. Qu'on cesse donc de répéter que l'entreprise est le nouveau terrain de prédilection des chevaliers sans peur et sans reproche. Quand donc les «coupeurs de tête», ces spécialistes des licenciements de masse, cesseront-ils d'être les héros des entreprises en difficulté ?

Qu'on arrête de réitérer sans cesse, dans toutes les formations au management et au changement qu'il est important que les individus s'investissent dans leur travail, dans leur entreprise, au delà de ce qu'elle pourra jamais leur rendre. Qu'on cesse de leur faire miroiter ce que le changement va leur apporter, en omettant de leur signaler, ce qu'au surplus, ils n'ont pas envie d'entendre, qu'il faut aussi perdre et renoncer pour progresser. Qu'on en finisse avec les discours lénifiants qui maintiennent tout le monde dans un état de dépendance infantile. Il faut admettre que la souffrance existe et qu'elle fait définitivement partie de la vie. Mais toute souffrance n'est pas destructrice et c'est le rôle de la collectivité solidaire, d'aider à traverser ses moments de deuil.

Peut-être est-ce là un ensemble de missions bien ambitieuses pour les managers qui ont bien du mal à faire avec les «âmes» et qui sont si préoccupés de leurs performances et divers ratios ? Peut-être sont-ce des missions qui doivent être prises en charge par des personnes moins prisonnières des enjeux du moment ? Mais n'est-ce pas le rôle de tous de rétablir un peu d'humanité dans ce monde qui peut être si barbare ? Il est indispensable que le discours et donc les pratiques autour de la mort, de la perte, du renoncement évoluent, car les processus de deuil sont le creuset dans lequel la dynamique du changement si cher aux entreprises vient s'inscrire.

Nous sommes, nous aussi, tentée de citer Anny Duperey pour cette dernière partie : «Si vous voyez devant vous un enfant frappé par un deuil se renfermer violemment sur lui-même, refuser la mort, nier son chagrin, faites-le pleurer. En lui parlant, en lui montrant ce qu'il a perdu, même si cela paraît cruel, même s'il s'en défend aussi brutalement que je l'ai fait, même s'il doit vous détester pour cela... Faites pleurer les enfants qui veulent ignorer qu'ils souffrent, c'est le plus charitable service à leur rendre»<sup>43</sup>.

## Bibliographie

G. Amado : Identité psychique, crise et organisation : pour une théorie de la résonance, in Psychologie Clinique, 1990, n°3

41. D.W. Winnicott "jeu et réalité, l'espace potentiel" ed. Gallimard, Paris, 1975

42. M. Hanus : le travail de deuil, op. cit., pp. 26

43. Anny Duperey : citée par Jean Bégoïn, la problématique du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition, pp.50

- G. Amado : la résonance psychosociale au cœur de la vie et de la mort, in *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume 1, n°1, octobre 1994
- Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac : le coût de l'excellence, ed. du Seuil Paris, 1991
- Jean Bégoïn : la problématique du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition
- Marité Bonnal, Alain Simon : signe de deuil au temps du salariat, in *Deuil, vivre c'est perdre*, Les éditions Autrement, Paris 1995
- Anne Chalanset : du cri à la parole, in *Deuil, vivre c'est perdre*, Les éditions Autrement, Paris 1995
- André Comte-Sponville : *Vivre, c'est perdre*, in *Deuil, vivre c'est perdre*, Les Éditions Autrement, Paris 1995
- Jean Cornut : deuil et sentiment de culpabilité, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition,
- S. Freud : deuil et mélancolie in *Métapsychologie*, ed Gallimard, coll. Folio, Paris 1968
- S. Freud : *Totem et tabou*, petite bibliothèque Payot, Paris 1980
- André Green : narcissisme de vie, narcissisme de mort, Éditions de Minuit, Paris, 1983
- M. Hanus : les deuils dans la vie, deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant, ed. Maloine, Paris 1995
- M. Hanus : le travail de deuil, in le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition
- Julia Kristeva : soleil noir, dépression et mélancolie, ed. Gallimard, Paris 1987
- Tobie Nathan : rituels de deuil, travail de deuil, ed. la Pensée Sauvage, Paris 1995
- Philippe Paillot : proposition sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion, actes des 6èmes journées nationales d'études psychanalyse et management, 23-24 mai 1996 à Nantes
- Thierry C. Pauchant et Estelle M. Morin : la gestion systématique des crises et la prévention de la contreproduction, in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1996, pp 90
- M. Proust : à la recherche du temps perdu, t. 3, ed. Gallimard, 1954, Paris pp. 593
- Louis-Vincent Thomas : Leçon pour l'Occident : ritualité du chagrin et du deuil en Afrique Noire, in T. Nathan et coll., rituel de deuil, travail de deuil, ed. la Pensée Sauvage, Paris, 1995
- Daniel Widlöcher : les logiques de la dépression, ed. Fayard, Paris 1983
- Daniel Widlöcher : le deuil, monographies de la revue française de psychanalyse, Paris, 1995 pour la 2ème édition
- D.W. Winnicott : jeu et réalité, l'espace potentiel, ed. Gallimard, Paris, 1975