

IDENTIFICATION DES ÉTAPES ÉMOTIONNELLES LIÉES À LA PERTE D'EMPLOI DE CADRES À L'AIDE DU MODÈLE DE DEUIL DE KÜBLER-ROSS

Nathalie JOANNETTE et Marie-Lise BRUNEL

La sécurité d'emploi des cadres moyens est de plus en plus remise en question par la mondialisation des marchés. Ce phénomène amène des changements dans la structure organisationnelle, avec, pour corollaires, le désengagement des entreprises face à l'emploi et, par voie de conséquence, des pertes d'emploi massives. Ces pertes d'emploi sont souvent vécues, tel le deuil d'un être cher, comme un processus émotionnel en dents de scie qui mène parfois à une dépression situationnelle. Cette recherche avait pour but de décrire les similitudes entre le modèle de deuil de Kübler-Ross face à la mort et les états émotionnels vécus lors de la perte d'emploi.

L'échantillon est constitué de six cadres féminins et de trois cadres masculins licenciés : moyenne d'âge: 47,7 ans; nombre d'années d'expérience : 18,7 en moyenne. Ces cadres provenaient du milieu des services sociaux. Une centaine d'heures de transcriptions verbatim ont résulté de 52 entretiens effectués périodiquement pendant six mois, auprès de ces cadres. Les outils de cueillette de données, outre le questionnaire d'entrevue semi-structurée pour les six séances de counseling réalisées avec chaque sujet ont été la grille de Joseph de Rivera (1977), une échelle de détresse, les réponses à la question « Qui suis-je ? » et un journal de bord.

Les résultats obtenus, quant aux étapes du deuil rencontrées lors de la perte d'emploi, confirment partiellement le modèle de Kübler-Ross. En effet, il existe des similarités entre le modèle de Kübler-Ross et les états émotionnels ressentis par des cadres lors de la perte de leur emploi. Par contre, la séquence des étapes chronologiques proposée par ce modèle ne correspond pas toujours à ce qui a été observé dans cette étude, car la présence ou l'absence de certains états émotionnels semble attribuable à la nature des événements survenus à la fois dans la vie personnelle et professionnelle des cadres qu'on peut étiqueter sous le terme d'intensificateurs internes et externes d'émotions.

INTRODUCTION

La révolution technologique, la mondialisation des marchés, le libre échange et les changements stratégiques dans la gestion des entreprises bouleversent le marché du travail de ce début de millénaire. Les organisations doivent s'adapter à des critères de productivité et de qualité de plus en plus élevés afin de rivaliser avec la compétition mondiale. Cette situation oblige, dans certains cas, les dirigeants d'entreprises à effectuer des restructurations, des fusions ou des fermetures qui amènent dans leur sillage le renvoi de nombreux employés, y compris des cadres (Cappelli,

1992). Que les licenciements soient de nature imprévue ou anticipée, ceux-ci obligent les employés licenciés à vivre beaucoup de stress et à faire le deuil de leur emploi (Butler et Waldroop, 1999). Cette recherche s'intéresse particulièrement au cheminement de cadres licenciés, tentant de vérifier s'il existe des similitudes entre le modèle de deuil de Kübler-Ross (1975) et les étapes de deuil vécues lors de la perte d'emploi.

CADRE THÉORIQUE

Cette étude s'appuie sur le modèle de deuil de Kübler-Ross (Les derniers instants de la vie, 1975). Très peu d'études empiriques s'inspirant du modèle de Kübler-Ross dans ses liens avec la problématique de la perte d'emploi chez des cadres ont été réalisées (Caplan, 1989; Latack et Dozier, 1986; Krausz et Reshef, 1992). Mais plusieurs textes s'intéressent aux émotions éprouvées lors d'une perte d'emploi (Adams et Spencer, 1988; Fryer, 1985; Gagné, 1992; Lookwood, 1992; Schweiger, Ivancevich et Power, 1987). En outre, de nombreux articles de vulgarisation relatent des histoires de cas d'individus en transition de carrière ou font la promotion de services de réaffectation.

LES DIMENSIONS DU DEUIL ET DE LA PERTE D'EMPLOI

Comme cette recherche attache une attention particulière aux états émotionnels, toutes les dimensions du deuil et de la perte doivent être prise en compte. Mais il importe aussi de tenir compte des facteurs d'intensification des émotions, soit des variables contextuelles dites « modératrices » et des variables intrinsèques, dites de « conséquence ».

Ainsi, les variables modératrices ont pour effet d'atténuer ou d'intensifier les émotions engendrées par la perte et décrivent des facteurs extrinsèques, tels que : les différentes sources de licenciement; la forme qu'a prise l'annonce du licenciement; la durée de la réinsertion; le support offert par les pairs, la famille et les services de réaffectation; les cycles de vie et la crise du milieu de la vie.

Les variables dites de « conséquence » caractérisent les dimensions intrinsèques de l'individu et regroupent des états que ressentent les individus en perte d'emploi. Les principales dimensions abordées sont constituées des perceptions face à la sécurité d'emploi, l'engagement et la loyauté envers l'ancien employeur, l'identité, le prestige et le statut social.

LE MODÈLE DE DEUIL DE KÜBLER-ROSS

Le modèle de deuil de Kübler-Ross présente six étapes ou états émotionnels que peuvent ressentir les individus lors du deuil d'un être cher ou lors de l'annonce de leur mort imminente. Les étapes proposées (p.267) sont: 1) le déni, 2) la colère, 3) le marchandage, 4) la dépression, 5) l'acceptation et l'espoir. Kübler-Ross décrit ces étapes comme étant des mécanismes de défense utilisés par les individus afin de fonctionner normalement. Elle précise que ces « moyens persisteront plus ou moins durablement, ils se substitueront les uns aux autres et ils existeront pendant un certain temps côte à côte » (p. 145).

Kübler-Ross a construit ce modèle à la suite d'interventions auprès de diverses clientèles en difficulté avant de le vérifier auprès des mourants. D'ailleurs, elle affirme que les étapes du mourir s'appliquent également à d'autres étapes de la vie (Héty, 1994, p. 119). L'enchaînement des cinq réactions constitue en fait un processus d'« ajustement naturel à la perte » (1981, p. 78), et ceci, peu importe ce qui peut être perdu, qu'il s'agisse selon elle d'un divorce, de la perte d'un emploi ou d'un verre de contact.

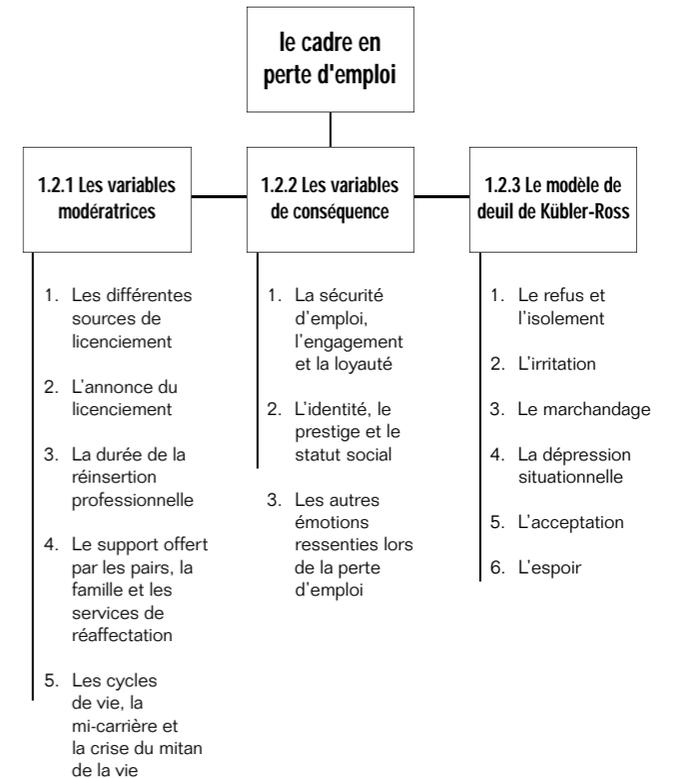


Figure 1. Les dimensions du deuil et de la perte d'emploi

D'où la pertinence de recourir à ce modèle étant donné la nature de la problématique abordée ici. Pour faciliter la compréhension du lecteur, ce modèle est présenté sous une forme figurée, (figure 2)

Les étapes de l'approche de la mort, Kübler-Ross (1975), Les derniers instants de la vie, (p. 267).

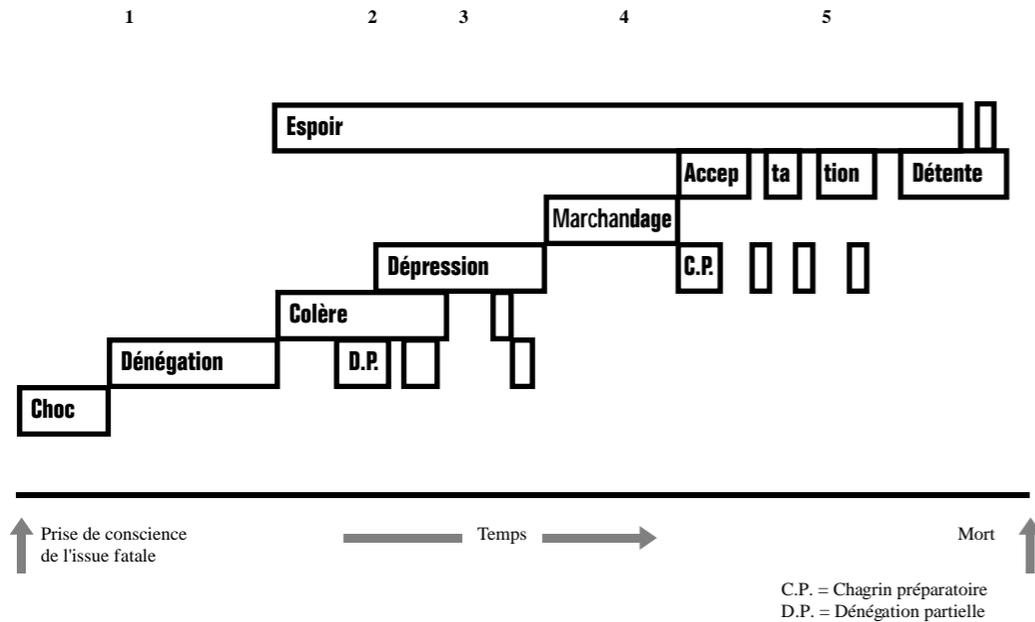


Figure 2. Les étapes de l'approche de la mort, Kübler-Ross (1975), Les derniers instants de la vie, (p. 267).

Il semble cependant, selon Fryer (1985) que le processus de deuil de l'emploi ne soit pas constitué d'une courbe régulière. Souvent, le commencement du chômage produit un choc immédiat, suivi d'une période d'adaptation quasi constructive durant laquelle certains apprécient leur temps d'arrêt et plusieurs s'engagent activement dans la recherche d'un nouvel emploi. Certains auteurs précisent de quelle manière les cadres en perte d'emploi vivent les différentes étapes de deuil: le phénomène d'émotions en «dents de scie» a été identifié par Schweiger et coll. (1987), Gagné (1992) ainsi que par Adams et Spencer (1988).

Ce phénomène en dents de scie est également identifié par Lockwood (1992) qui croit qu'on ne peut déterminer de durée en ce qui a trait à la passation d'une étape à une autre. Adams et Spencer (1988) ont abondé dans le même sens: ils ont observé que, dans tous les types de transition, que ce soit lors de la fin d'une relation ou d'une promotion, les individus vont vivre le phénomène de «backing and forthing» qui consiste à revenir sur des étapes dans leur cheminement, qui semblaient pourtant résolues (p. 62). Gagné (1992), pour décrire le sentiment de deuil dans la perte d'emploi, évoque une sorte d'enfermement, de cercle vicieux dans lequel le sujet s'enferme.

Plusieurs auteurs ont constaté, lors de la perte d'un emploi, l'existence d'étapes de deuil telles que celles décrites par Kübler-Ross (déli, colère, marchandage, dépression et acceptation et espoir). En général, on l'a déjà mentionné, très peu d'études empiriques ont été conduites auprès de cadres d'entreprise (Latack et Dozier, 1986; Krausz et Reshef, 1992) et ce, malgré le fait que le phénomène de la perte d'emploi chez cette clientèle ait été étudié depuis les années trente (Jahoda, 1986; Swinburne, 1981; Kirchner, 1985; Latack et Dozier, 1986). D'ailleurs, Shams et Jackson (1994) font état de recherches dans le domaine de la réaffectation et ont cité les premiers écrits concernant les aspects psychologiques et sociaux de la perte d'emploi.

Davenport, dès 1984, émet l'idée que des recherches devraient être entreprises afin de comprendre et décrire l'évolution ou le processus de la perte d'emploi en termes de réaction de deuil et ses conséquences (p.189). Cependant, Hartley (1980) et Prussia (1993) ont démontré que très peu de données ont été recueillies concernant l'impact psychologique de la perte d'emploi. Certains auteurs (Swinburne, 1981; Latack et Dozier, 1986; Krausz et Reshef, 1992) ajoutent également que l'échantillonnage dans les recherches est généralement restreint et comporte très peu de données relatives à la population des femmes occupant des postes de cadres. Aussi, Latack (1984) ajoute-t-il que «la transition de carrière est peu étudiée en tant que processus mais davantage tel un événement» (p. 136).

Parmi les études empiriques, celles de Schweiger et coll. (1987), de Swinburne (1981), de Latack et Dozier (1986) ont été retenues. Schweiger et coll. (1987) ont conduit une étude empirique portant sur l'attachement des employés à l'égard de leur entreprise. Ces auteurs se sont inspirés des travaux sur le deuil de Bowlby (1978) et de Kübler-Ross (1969). Leurs résultats démontrent que les employés vivent les six stades du modèle de deuil de Kübler-Ross, mais avec une intensité et une rapidité variables. Pour sa part, Swinburne (1981) traite de la problématique de l'impact psychologique des émotions lors du deuil de la perte d'emploi sans toutefois faire explicitement référence au modèle de deuil de Kübler-Ross. Son étude, effectuée

auprès de vingt cadres et professionnels en perte d'emploi, comporte néanmoins de nombreuses similarités avec la présente recherche au plan méthodologique. L'étude de Latack et Dozier (1986), pour sa part, expose une revue exhaustive d'études empiriques permettant de dégager un modèle de croissance personnelle et professionnelle tel qu'observé chez certains employés licenciés. Il serait intéressant de vérifier dans quelle mesure cette expérience de perte amène certains des cadres de l'étude à vivre aussi une expérience de croissance.

Bref, la documentation relative au licenciement des cadres fait état de peu de recherches liant les deux processus : soit celui de la perte d'un être cher et celui de la perte d'un emploi. Peu de recherches ont été effectuées auprès des cadres en perte d'emploi au Québec (Parenteau, 1994). Et, bien que nous ne fassions pas ici une étude comparative, mentionnons que très peu d'études ont été réalisées auprès de cadres féminins (Swinburne, 1981; Latack et Dozier, 1986; Krausz et Reshef, 1992).

LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette étude tente de répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- 1) les cadres licenciés québécois vivent-ils des étapes similaires à celles du deuil d'un être cher lors de la perte d'un emploi ?
- 2) Quelles sont les caractéristiques ou les émotions qui découlent des étapes de la perte d'emploi ?

MÉTHODOLOGIE

Échantillon

Les sujets, neuf cadres volontaires dont six femmes et trois hommes en perte d'emploi, tous issus du secteur public québécois ont été rencontrés. Ils avaient une moyenne d'âge de 47,7 ans (allant de 35 à 55 ans) et ont accumulé, en moyenne 18,7 années d'expérience. Ces cadres ont géré des équipes, assumé des responsabilités, ont tous eu un certain pouvoir décisionnel au sein de leur organisation. Ils ont été recrutés par un centre de référence et sont tous issus du milieu des services sociaux. Ce centre compte plus d'une dizaine d'intervenants spécialisés dans

le domaine de la transition de carrière et du remplacement des cadres. Ces intervenants (dont la première auteure qui y a œuvré un certain temps) offrent, via le counseling, un support continu et une gamme de services visant la réinsertion professionnelle des cadres. Aussi, assistent-ils les cadres dans leur transition de carrière en coordonnant leurs transactions au sein de ce réseau. Ils déterminent avec eux les différentes possibilités à considérer telles l'indemnité de fin d'emploi, la réaffectation, le remplacement ou la retraite. Pour être inclus dans le projet, les cadres ont dû exprimer une intention de réintégrer le marché du travail. L'intervention s'est déroulée sur une période de six mois.

Instruments

Les instruments de cueillette de données ont été les suivants: un questionnaire d'entrevue semi-structurée servant de base aux six séances de counseling d'emploi, la grille de Rivera (1977), une échelle identifiant le niveau de détresse (de 1 à 10), leur réponse à la question «Qui suis-je?» et un journal de bord.

Les participants ont ainsi été soumis à 52 entrevues individuelles semi-structurées, typiques d'entrevues de counseling d'emploi, pour un total d'une centaine d'heures d'entrevues enregistrées, soit environ six entrevues de counseling pour chaque participant s'étalant sur six mois. Ces entrevues, ainsi que trois des quatre instruments utilisés (sauf le journal de bord) ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu.

La méthode proposée par Huberman et Miles (1991) a été utilisée pour le traitement des données, soit une analyse en trois temps: la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration ou la vérification des conclusions (p. 34).

Rivera (1977) a élaboré une «Structural Theory» des émotions ainsi qu'une matrice faisant état de la complexité des différentes émotions de base ressenties par les individus. Sa grille a été retenue parce qu'elle facilite l'énonciation des émotions ressenties par les sujets. Elle comporte 24 émotions de base. Cette diversité d'émotions favorise à la fois l'identification des émotions que ressentent les cadres et leur permet de se confronter aux sentiments auxquels ils accordent moins d'importance ou dont ils nient l'existence. La fidélité vise la capacité des sujets à identifier le terme précis décrivant l'émotion qu'ils ressentent lors de six (6) rencontres différentes. Un coefficient moyen de 0,61 a été observé par Rivera.

Amour	Estime de soi	Acceptation
Sécurité	Humilité	Sérénité
Désir	Admiration	Émerveillement
Confiance en soi	Orgueil	Joie
Colère	Mépris	Refus / Rejet
Dépression	Honte / Confusion	Tristesse
Peur	Horreur	Redouter Appréhender
Anxiété	Culpabilité	Panique Affolement

Figure 3. La matrice des émotions (Joseph de Rivera, 1977)

L'utilisation du «Qui suis-je?» favorise l'introspection et l'identification de perceptions que l'individu entretient face à lui-même, face à ses priorités personnelles et professionnelles. Cet instrument est souvent utilisé dans des recherches qualitatives visant le développement de la conscience de soi. Selon Brunel (1986) :

une autodescription libre (Qui suis-je ?) permet d'identifier la perception qu'a un individu de lui-même au niveau descriptif et évaluatif. Elle est dite libre parce que le sujet est invité à répondre à une question générale se prêtant à un développement personnel. Elle réfère au développement de soi spontané plutôt que réactif. Bugental et Zelen (1950) ont été les premiers à en faire systématiquement l'analyse de contenu (p. 45).

En ce qui a trait à la validité de ce test, Brunel (1990) fait état de certains écrits sur le sujet :

Wylie (1979) souligne que cet outil, en apparence si simple, exige beaucoup de temps et des efforts plus considérables que ceux imposés en général pour corriger des tests dont l'univers de réponses est prédéterminé par l'expérimentateur. Cependant, pour cette auteure, en dépit de leurs faiblesses et malgré les distorsions possibles, l'autodescription libre et tous les rapports sur soi ne peuvent pas être invalidés parce qu'ils représentent vraiment ce que le sujet pense de lui-même. (p. 203) [...] Comme le soulignent d'ailleurs Allport (1954), L'Écuyer (1978) et même Wylie (1979), le grand mérite de l'autodescription libre réside dans le fait qu'elle présente, même de façon déformée, la perception que l'individu a de lui-même, de son concept de soi (p. 204).

La question du «Qui suis-je?» a été offerte aux cadres sans aucune consigne. Cet exercice d'écriture permet aussi, selon Brunel (1987) de comparer les perceptions de soi au plan descriptif (i.e. de conscience de soi) et évaluatif (i.e. d'estime de soi) dans un contexte où on veut mesurer les effets du traitement entre la première et la dernière séance de counseling.

Par ailleurs, utiliser une «échelle de détresse» a permis le recueil d'éléments complémentaires aux données de base provenant des entrevues et de la grille de Rivera. Cet exercice avait pour but de faire préciser la perception des sujets quant à l'intensité de leur détresse lors de la perte de leur emploi, ainsi que lors des première et dernière rencontres. L'indice de détresse comporte une gradation de l'intensité de détresse de 1 à 10; le chiffre 1 déterminait une détresse extrême, alors que le chiffre 10 indiquait un très grand bien-être. En regard des qualités métriques, aucune information n'est disponible à ce sujet. Malgré tout, une telle mesure permet potentiellement de vérifier l'évolution émotionnelle des cadres vis-à-vis la résolution du deuil de leur emploi.

Enfin, le recours à un "journal de bord", permettait aux sujets, sur une base volontaire, de faire le tour de leurs expériences de pertes et de saisir la trame de leur vie. Un canevas de questionnement a été annexé dans les cas où les sujets avaient besoin d'orienter ou d'inspirer leur rédaction. Le journal de bord n'est lu par personne sauf la personne qui l'a rédigé et, à cause de cela, peut favoriser une grande liberté d'écriture. En effet, quand un journal est écrit pour d'autres (les chercheurs, par exemple), il n'est pas possible de savoir s'il est vraiment libre et si n'y entre pas de la désirabilité sociale. Il est possible toutefois d'en saisir indirectement les bénéfices: écrire aide souvent à développer de l'amitié envers soi-même, à réaliser une sorte d'auto-empathie selon Brunel (1987). Cela est perceptible lors des réponses fournies aux autres

instruments: entrevues de counseling, grille de Rivera, auto-description libre et échelle de détresse.

ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Similitudes entre le deuil d'un emploi et le modèle de Kübler-Ross

Les résultats de cette recherche, malgré la petitesse de l'échantillon, indiquent qu'il existe quelques similitudes entre le modèle de deuil de Kübler-Ross et les étapes émotionnelles liées à la perte d'emploi chez des cadres licenciés. À cet égard, les sujets ont mentionné spontanément, à travers leurs productions, les différentes étapes du modèle, soit particulièrement les états de colère, de marchandage, de dépression situationnelle, d'acceptation et d'espoir. Il semble donc possible d'affirmer qu'il existe une certaine similarité entre ce modèle et la réalité des émotions éprouvées par des cadres licenciés que nous avons interrogés. Ce petit nombre de sujets ne nous permet cependant pas de généraliser à l'ensemble des cadres.

Il faut toutefois évoquer le besoin de nuancer en ce qui a trait à la première étape: celle du déni. En effet, le mécanisme de refoulement, impliqué à l'étape du déni, a été peu souvent nommé par les sujets eux-mêmes puisqu'ils n'en étaient pas toujours conscients. L'identification de ce premier stade a dû parfois être inférée, suite aux questions ouvertes posées lors des entrevues individuelles.

Selon les mécanismes de défense de chacun, la période de négation a été vécue de différentes façons. Certains cadres ont choisi la passivité et l'oisiveté, alors qu'à l'opposé, d'autres se sont activés de telle manière qu'ils ne se sont pas permis des périodes facilitant l'introspection. Le choc de l'annonce de la perte d'emploi a souvent été énoncé comme plein de confusion, de peur et de colère. Aussi, c'est surtout la colère qui a constitué l'émotion nommément ressentie par tous les sujets lors de la première rencontre.

L'anxiété semble aussi avoir dominé chez la plupart des sujets, à toutes les étapes. Les sujets ont souvent évoqué la peur et l'appréhension ainsi que des sentiments de panique. Cette émotion, souvent nommée par les cadres, ne fait pas partie du modèle de Kübler-Ross.

La négation, le refus et l'isolement constituent les états liés à la première étape du modèle de Kübler-Ross (1975). Malgré le fait que les sujets connaissent les enjeux des réorganisations, ils

se sont rarement perçus comme des acteurs importants dans ces événements. Cela explique également pourquoi l'étape de la dénégation n'est pas souvent signalée par eux car aucun sujet n'a avoué sa propension à nier. Aussi, il est concevable que les cadres affectés par l'éventualité du chômage n'ont pas réalisé l'ampleur de cet événement tant et aussi longtemps qu'ils n'ont pas quitté leur milieu de travail définitivement ou qu'ils n'ont pas reçu un document officiel confirmant la date de l'abolition de leur poste et les règles stipulant leur départ de l'établissement. Pourtant, en soi, ces réactions peuvent être associées clairement au déni!

D'ailleurs, cette propension à la dénégation s'est exprimée par le fait que certains cadres ont caché leur perte d'emploi à leurs proches. Durant cette étape, ils ont ressenti simultanément du rejet, de la peur, de la honte et de la colère, ce que confirment les résultats d'Evans et Duff (1987). En outre, la passivité de certains d'entre eux peut être interprétée comme de la négation, mais elle peut également être perçue comme l'indice d'une humeur dépressive ou peut refléter un certain pessimisme de ces personnes à l'égard de la vie en général.

De plus, certains cadres licenciés ont éprouvé longtemps de la colère après leur mise à pied. Ils ont eu tendance à se faire des reproches ou à reprocher certains faits et gestes à leurs pairs ou à leur famille. La colère ou l'irritation peut se comparer au ressentiment, particulièrement lorsque les individus ressentent un sentiment de trahison (Labich, 1990).

L'étape du marchandage a pris forme lorsque les employés licenciés ont tenté par tous les moyens de demeurer au sein de l'organisation, soit en acceptant une démotion ou une diminution de salaire substantielle, ce que confirment Latack et Dozier (1986). Évidemment, il n'est plus possible de présumer que la carrière des individus puisse se gérer uniquement par des mouvements latéraux ou vers le haut, car il est de plus en plus habituel pour les cadres d'accepter des démotions ou d'expérimenter une période de chômage (West et Nicholson, 1989). Le fait d'obtenir une démotion semble avoir été plus difficile à accepter que le fait de ne pas avoir eu d'emploi pour certains car celle-là semble perçue comme une déchéance. Par contre, certains cadres en transition ont évalué leur nouvel emploi comme étant supérieur à leur emploi précédent en terme d'occasions de croissance, de développement et de rémunération.

La dépression situationnelle mentionnée par Kübler-Ross (1975) ressemble-t-elle à la déprime des sujets en perte d'emploi? Les sujets ont dit avoir ressenti une sensation de lassitude ainsi qu'une certaine instabilité émotive (Parenteau, 1994, p. 9). Latack et Dozier (1986) soulignent l'existence d'un état dépressif situationnel qui provoque chez les ex-employés une variation marquée de leurs états émotionnels. Cependant, l'état de dépression a peu souvent été nommé-

ment identifié par nos sujets comparativement à l'état de tristesse. Il est possible que le concept de dépression ait une connotation négative auprès des sujets, alors que le mot tristesse semble mieux socialement légitimé pour décrire leur état affectif. Mais il est aussi possible que la déprime liée à la perte d'un emploi n'ait pas du tout le caractère désespéré, inexorable de la perte d'un être cher. En ce sens, cette quatrième étape du modèle de deuil de Kübler-Ross s'applique peut-être mal à la perte d'un emploi.

Pourtant, les résultats de cette recherche démontrent qu'une reconnaissance partielle d'un état dépressif a été observée chez l'ensemble des sujets étudiés. Mais, d'une manière générale, chez l'ensemble des sujets, c'est le fait de prendre conscience du fait que le travail a pris pour eux une place immense, au détriment des autres sphères de leur vie, qui a constitué une découverte importante. Aussi, à la suite des entrevues de counseling, l'acceptation de la perte s'est surtout traduite, pour quelques-uns d'entre eux, par un désir d'entreprendre des activités favorisant l'accomplissement personnel et non seulement leur réinsertion professionnelle. Finalement, l'acceptation et l'espoir, qui constituaient les cinquième et sixième étapes de ce modèle, demeurent présents tout au long de la période de transition, et ce malgré toutes les épreuves traversées par les sujets, ce qui conforte le modèle de Kübler-Ross (1975, p. 266).

De par leur nature, les états émotionnels sont labiles, ceux-ci peuvent donc varier selon la gravité des événements ou des problèmes survenant dans la vie personnelle de chacun. En ce cas, le degré de surprise lors de l'annonce de la perte d'un emploi ou de toute autre situation déstabilisante peut contribuer à augmenter le phénomène de «backing and forthing» selon les termes d'Adams et Spencer, (1988, p. 61) ou de comportements émotionnels en dents de scie comme le souligne Gagné (1992). Selon ces recherches, le fait de perdre un emploi peut faciliter un mouvement de va-et-vient entre des émotions constructives liées au fait d'accepter d'être inscrit dans un processus de croissance et des émotions destructrices liées au fait que la situation était objectivement déprimante.

De plus, les diverses analyses de contenu de nos entrevues ont permis de souligner l'importance d'aborder, en counseling d'emploi, l'étude des facteurs qui ont pour effet d'atténuer ou d'intensifier les émotions engendrées par la perte (variables dites «modératrices»): ceux-ci incluent des dimensions contextuelles, telles que: les différentes sources de licenciement; la forme de l'annonce du licenciement; la durée du processus de réinsertion; le support offert par les pairs, la famille et les services de réaffectation; les cycles de vie, la mi-carrière et la crise du mitan de la vie.

Mentionnons par ailleurs le caractère traumatisant que revêt la perte d'emploi, lorsque des tran-

sitions supplémentaires succèdent à cette perte. Ces transitions multiples prolongent la durée du deuil et maintiennent la plupart des sujets plus longtemps dans des étapes de colère ou de dépression situationnelle. Parmi nos sujets, quelques cadres ont été confrontés à deux ou trois transitions simultanément, soit: la maladie, le décès d'un proche, un déménagement, un divorce, des enfants en difficulté. Pendant toute la durée de l'expérimentation, seulement deux sujets ont vécu uniquement un problème de perte d'emploi.

Les résultats indiquent que le support offert aux cadres, sous forme de séances de counseling, est essentiel lors de l'annonce du licenciement, lors du départ de l'entreprise mais aussi à certains moments de déception ou de grande fatigue. En outre, les résultats obtenus chez l'ensemble des sujets indiquent que les cadres semblaient obtenir un meilleur support de la part de leurs pairs ou de leurs amis, que de leur famille. Il semble important de préciser que, chez plusieurs conjointes des cadres masculins licenciés, les insécurités liées à la perte de l'emploi semblaient très difficiles à supporter ce que Chapdeleine et Jobin (1994) ont aussi pu observer.

Finalement, la moitié des sujets ont réintégré des fonctions permanentes ou temporaires au sein de leur établissement ou d'autres établissements du réseau pendant la durée de l'expérimentation. De plus, la moitié des sujets ont effectué des activités de formation alors que plusieurs cadres priorisaient des activités culturelles, sportives, de détente, de vacances, de loisirs, et de bénévolat. La réintégration professionnelle des sujets a nécessité environ 1,8 mois de recherche en moyenne et, à la fin de la démarche, ils étaient tous confiants face à l'avenir et quant à la probabilité de se retrouver un autre emploi dans le futur.

En dernière analyse, il ressort que le modèle de deuil de Kübler-Ross constitue un apport significatif mais ne rend compte que partiellement de l'ensemble des états émotionnels ressentis lors de la perte d'un emploi. Il apparaît donc opportun de tenir compte également de différents états émotionnels complémentaires (variables dites «de conséquence») observés lors de cette étude et qu'il vaut la peine d'aborder à l'intérieur de séances en counseling d'emploi.

L'identification de situations ou d'états émotionnels complémentaires (non inclus dans le modèle de deuil de Kübler-Ross) s'est imposée à la suite des analyses de contenu. Ces analyses ont permis de mettre à jour l'intérêt de travailler en counseling des thèmes d'une profondeur variée comme: le sentiment de loyauté ou d'appartenance, la perte d'identité, l'insécurité, l'isolement, le rejet, l'abandon, la diminution de l'énergie physique, le sentiment de perte de contrôle sur les événements, le doute sur sa valeur personnelle et sur ses compétences. Il faut contribuer, par l'intervention de counseling, à la reconstruction d'un sentiment de confiance en soi et d'estime

de soi et promouvoir l'idée qu'il s'agit bien là d'une expérience de croissance personnelle, sinon professionnelle (Jex, 1994).

C'est lors de la dernière séance de counseling que chacun des cadres a évoqué à quel point le processus de counseling, dans cette transition de carrière que représente la perte d'un emploi, lui avait permis de faire le point, avait été l'occasion de se respecter dans ses choix et ses limites, ce que confirment les auteurs qui valorisent ce genre de traitement (Leana et Feldman, 1992; Shepard, 1991; Ullah, Bancks et Warr, 1985).

CONCLUSION

Bien que le caractère mortifère de la perte d'un être cher ne puisse être mis sur le même plan qu'une perte d'emploi, cette recherche appuie modestement et partiellement le modèle de deuil de Kübler-Ross. Il semble que globalement, le processus soit similaire. Mais le processus de deuil d'un emploi constitue une démarche très personnelle qui fluctue selon les caractéristiques personnelles, les transitions auxquelles les sujets sont confrontés, ainsi que les contextes à la fois professionnel et personnel dans lesquels s'inscrit cette perte. En ce sens, d'autres facteurs doivent être pris en compte, tels ceux que nous avons présentés sous forme de variables « modératrices » ou extrinsèques et de variables dites « de conséquence » ou intrinsèques. Mais des recherches utilisant un plus grand nombre de sujets devront être réalisées si l'on veut valider substantiellement le modèle de Kübler-Ross appliqué aux cadres en perte d'emploi.

RECOMMANDATIONS

Il serait souhaitable d'offrir des sessions de formation aux cadres supérieurs des organisations qui prévoient annoncer des mises à pied à leurs employés. À partir de la technique des incidents critiques par exemple, ces patrons seraient invités à prendre le point de vue de ceux qui seront limogés. Ils seraient ainsi mieux équipés mentalement pour jouer ce rôle de façon sensible, en recevant avec empathie les réactions de détresse et de colère que ces licenciements vont provoquer. De plus, les cadres qui décident des mises à pied, devraient connaître le contenu des activités offertes par des organismes comme le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres ainsi que les politiques et les procédures en matière de rémunération s'appliquant

dans ces cas particuliers. L'information transmise permettrait aux cadres licenciés de percevoir d'autres avenues et d'obtenir un support minimal lors de cet événement traumatisant. En outre, ces conditions rassureraient probablement l'ensemble des employés demeurés en poste en ce qui a trait aux efforts de la direction pour respecter ses employés et les traiter convenablement. Par conséquent, la direction devrait être sensibilisée à l'existence des états de deuil lors de la perte d'emploi et transmettre cette information à l'ensemble de ses employés.

Au plan éthique, il importerait qu'un support substantiel soit offert, non seulement aux cadres, mais à toute personne mise à pied. Trouver un lieu où communiquer ses émotions et être aidé à prendre distance face à l'expérience de la perte d'emploi ne devrait pas être le privilège exclusif des personnes issues des classes privilégiées. Ces services professionnels d'accompagnement lors d'un deuil de l'emploi pourraient être offerts en pratique privée par des conseillers d'orientation qualifiés en ce domaine.

Des recherches futures pourraient porter sur l'étude des états de deuil des individus en perte d'emploi pendant une durée plus étendue, soit sur un ou deux ans. Les causes et les conséquences de la résolution rapide du deuil d'un emploi dans ses liens avec le concept de résilience (Cyrlunick, 1999; Rutter, 1990) ainsi que l'étude des différences entre hommes et femmes dans la façon de résoudre le problème de la transition de carrière constitueraient des pistes de recherche intéressantes à poursuivre.

Nathalie Joannette est conseillère en orientation et étudiante au doctorat en éducation à l'Université du Québec à Montréal. Elle est consultante en gestion de carrière auprès de grandes entreprises.

Docteure Marie-Lise Brunel est professeure à l'Université du Québec à Montréal depuis plus de vingt ans. Elle enseigne les théories du counseling, fait de la recherche sur l'empathie et est préoccupée par les problématiques féministes.

Market globalization is a growing threat to the job security of middle managers. This phenomenon results in changes to the organizational structure, the corollaries of which are weakened company commitment to employment and, in consequence, massive job losses. Such job losses are often experienced, like the death of a loved one, as a rending emotional process that sometimes leads to reactive depression. The goal of this research was to describe the similarities between Kübler-Ross's model of mourning in the face of death and the emotional states experienced when one loses one's job.

The sample was made up of six female managers and three male managers who had lost their jobs in the social services sector. Their average age was 47.7 years and they had an average of 18.7 years of experience. Around a hundred hours of verbatim transcriptions resulted from the 52

interviews held periodically with the managers over six months. Aside from the semi-structured interview questionnaire for the six counselling sessions with each subject, the data-gathering tools were Joseph de Rivera's grid (1977), a distress scale, answers to the question "Who am I?" and a diary.

The results obtained on the stages of mourning encountered with job loss partially confirm Kübler-Ross's model. There are similarities between this model and the emotional states experienced by managers who lose their jobs. However, the chronological sequence of stages suggested by this model does not always correspond to what was observed in this study because the presence or absence of certain emotional states seems to be dependent on the kinds of events occurring in the personal and professional lives of the managers. These events can be called internal and external intensifiers of emotions.

RÉFÉRENCES

- ADAMS, J. D., SPENCER, S.A. (1988). People in transition. *Training & Development Journal*, (octobre), p. 61-63.
- BOWLBY, J. (1978). *Attachement et perte : séparation, angoisse et colère*. Presses Universitaires de France.
- BRUNEL, M.-L. (1986). Parler de soi ou écrire sur soi; nature de l'impact de ces deux procédés sur le concept de soi. *Santé Mentale au Québec*, vol. 11, n°2, p. 40-52.
- BRUNEL, M.L. (1987). L'écriture introspective : son impact en psychologie et en éducation, *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 8, n°2, p. 2-17.
- BRUNEL, M.L. (1990). Le «Qui suis-je ?» des adolescents, *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 11, n°1-2, p. 195-233.
- BUTLER, T., WALDROOP, J. (1999). Job Sculpting. *Harvard Business Review*, sept-octobre, p. 28-32.
- CAPELLI, P. (1992). Examining managerial displacement. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°1, p. 203-217.
- CAPLAN, R.D. (1989). Job seeking, reemployment and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°5, p.759-769.
- CHAPDELEINE, S., JOBIN, G. (1994). *La perte d'emploi, une affaire de famille*. Éditions Québecor.
- CYRULNIK, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- DAVENPORT, D. W. (1984). Outplacement counseling: whither the counselor?. *The Vocational Guidance Quarterly*, (mars), p. 185-189.

- EVANS, R., DUFF, H. (1987). After the axe, successful executive, (janvier-février), p. 26-29.
- FRYER, D. (1985). Stages in the psychological response to unemployment: A (dis)integrative review. *Current Psychological Research & Reviews*, (automne), University of Stirling, Scotland, p. 257-273.
- GAGNÉ, P. (1992). Perte d'emploi: comment réagir et agir. *Plan*, vol. 29, n°7, p. 35-40
- HARTLEY, J.F. (1980). The impact of unemployment upon the self-esteem of managers, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 147-155.
- HÉTU, J. L. (1994). *Psychologie du mourir et du deuil*. Québec: Éditions du Méridien - Psychologie.
- HUBERMAN, A. M., MILES, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- JAHODA, M. (1986). In defense of a non-reductionist social psychology. *Social Behaviour*, vol. 1, p. 25-29.
- JEX, S.M. (1994) Self-esteem as a moderator of the impact of unemployment. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 9, n°1, p. 69-80.
- KIRCHLER, E. (1985). Job loss and mood. *Journal of Economics Psychology*, vol. 6, p. 9-25.
- KRAUSZ, M., RESHEF, M. (1992). Managerial job change: reasons for leaving, choice determinants, and search processes, *Journal of Business and Psychology*, vol. 6, n°3, p. 349-359.
- KÜBLER-ROSS, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Genève: Éditions Labor et Fides.
- LABICH, K. (1990). Breaking away to go on your own. *Fortune*, vol. 122, n°15, p. 40-56.
- LATAACK, J. C., J. B. DOZIER. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, vol. 11, n°2, p. 375-392.
- LATAACK, J. C. (1984). Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, n°3, p. 296-322.
- LEENA, C.R., FELDMAN, D.C. (1992) *Coping with job loss: How individuals, organisations and communities respond to layoffs*. New York: Lexington Books.
- LOCKWOOD, M.J. (1992). Getting fired. *Association Management*. (mars), p. 57-62.
- PARENTEAU, Y. (1994). Le marché du travail en mutation, *Revue Psychologie Québec*, vol. 11, no 2, p. 8-9.
- PRUSSIA, G. E. (1993) Psychological and behavioral consequences of job loss: A covariance structure analysis using Weiner's (1985) attribution model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°3, p. 382-394.

- RIVERA, de J. (1977). A structural theory of the emotions. New York: International Universities Press.
- RUTTER, M. (1990). Psychological resilience and protective mechanisms. Dans J. Rolf et A. Masten. Risk and protective factors in the development of psychopathology. New York: Cambridge University Press, p. 181-214.
- SCHWEIGER, D.M., IVANCEVICH, J.M., POWER, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 2, p. 127-138.
- SHAMS, M., JACKSON, P.R. (1994). The impact of unemployment on the psychological well-being of British Asians. *Psychological Medicine*. Cambridge: Cambridge University Press, vol. 24, p. 347-355.
- SHEPARD, J.W. (1991). Outplacement: The new counseling frontier. *Career Planning and Adult Development Journal*, vol. 7, n°3, p. 2-35.
- SWINBURNE, P. (1983). Managerial career change following redundancy. *ER*, vol.5, n° 1, p.7-17.
- SWINBURNE, P. (1981). The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. *Journal of Occupational Psychology*. vol. 54, p. 47-64.
- ULLAH, P. BANCKS, M., WARR, P. (1985). Social support, social pressures and psychological distress during unemployment. *Psychological Medicine*, vol. 15, p. 283-295.
- WEST, M.A., NICHOLSON (1989). The outcomes of job change. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, n°3, p. 335-339.

Autres références de Kübler-Ross:

- KÜBLER-ROSS, E. (1978). To live until we say good-bye. Englewood Cliffs/ N.J.:Prentice-Hall.
- KÜBLER-ROSS, E. (1984). Vivre avec la mort et les mourants. Éditions du Rocher / Éditions du Tricorne.
- KÜBLER-ROSS, E. (1988). La mort est un nouveau soleil. Age du Verseau.
- KÜBLER-ROSS, E. (1990). La mort porte de la vie, Éditions du Rocher.