



Promotion Santé Suisse

Document de travail 30

## **Événements de la vie: nouvelles approches pour une gestion du personnel individualisée et favorable à la santé**

**Projet LEO: gestion du personnel axée sur les événements de la vie**



Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs-maladie. En vertu de son mandat légal (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19), elle exécute des mesures destinées à promouvoir la santé. La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs-maladie pour le compte de la Fondation. Informations complémentaires: [www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

## Impressum

### Editeur

Promotion Santé Suisse

### Auteurs

Michael Clerc, informaticien de gestion et spécialiste des cultures

Simone Artho, Haute école spécialisée bernoise, Département Economie, Institut du développement d'entreprise

Isabelle Clerc, Haute école spécialisée bernoise, Département Economie, Institut du développement d'entreprise

### Direction Promotion Santé Suisse

Dr Fabienne Amstad, Responsable Santé psychique, Programmes

### Série et numéro

Promotion Santé Suisse Document de travail 30

### Référence bibliographique

Clerc, M.; Artho, S.; Clerc, I. (2015). *Evénements de la vie: nouvelles approches pour une gestion du personnel individualisée et favorable à la santé*. Promotion Santé Suisse Document de travail 30, Berne et Lausanne

### Crédit photographique image de couverture

iStockphoto

### Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse

Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6

Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)

[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

### Texte original

Allemand

### Numéro de commande

03.0048.FR 01.2015

Ce document de travail est également disponible en allemand (numéro de commande 03.0048.DE 01.2015).

### ISSN

2296-5696

### Télécharger le PDF

[www.promotionsante.ch/publications](http://www.promotionsante.ch/publications)

## Editorial

### **Santé psychique – stress: notre priorité à long terme**

«Santé psychique – Stress» est un axe prioritaire de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Chaque génération et chaque étape de la vie s'accompagnent de défis psychiques différents qu'il convient de maîtriser. La santé psychique s'inscrit dans un processus qui dure toute la vie et doit, à ce titre, sans cesse être assurée. Au travers de ses activités, Promotion Santé Suisse entend faire en sorte que le plus grand nombre dispose d'une meilleure capacité à organiser sa vie et à la contrôler. Car cette capacité améliore la santé psychique et diminue les maladies dues au stress. C'est ainsi que nous mettons en œuvre notre mandat légal (LAMal, art. 19).

### **Les bases scientifiques: le socle fondateur**

En étroite collaboration avec les milieux économiques et scientifiques, Promotion Santé Suisse développe des produits et des prestations dédiés à la gestion de la santé en entreprise. En les mettant en œuvre, les entreprises investissent dans la santé de leurs collaborateurs, dans l'objectif de favoriser la performance et la bonne santé de ces derniers, de faire baisser leur absentéisme, de renforcer leur lien avec l'employeur et, ainsi, d'augmenter la compétitivité. Promotion Santé Suisse s'attache à adapter les offres existantes aux besoins de ses partenaires en concertation avec eux et à développer de nouvelles prestations.

### **Les événements de la vie critiques, des indicateurs pour le travail de conduite**

Le présent document de travail porte sur le défi actuel que constitue l'évolution de l'offre de main-d'œuvre et le présente sous différents angles. Il met en lumière la conduite et la gestion du personnel favorables à la santé d'un point de vue sociologique et psychologique. Aujourd'hui, les parcours professionnels diffèrent d'une personne à l'autre et il est donc impossible de prévoir comment ils vont évoluer avec l'âge. A notre époque, les employés ne suivent plus une carrière standard, conforme à leur âge. En conséquence, les cadres sont confrontés à des défis qui ne sont plus forcément inhérents à l'âge. Le présent document de travail propose donc différents événements de la vie jugés critiques (p. ex. une maladie grave, un divorce ou une séparation, ou encore la prise en charge de proches) comme points de repère pour les activités des ressources humaines. Ces événements peuvent aider à réduire les facteurs de stress qui y sont liés et à constituer et offrir les ressources nécessaires. Le document de travail montre clairement le rôle central que pourraient jouer, pour la promotion de la santé en entreprise, les événements de la vie critiques d'une part et un comportement de conduite et une gestion du personnel adaptés d'autre part.

Bettina Abel  
Responsable Programmes, vice-directrice

Dr Fabienne Amstad  
Responsable Santé psychique, Programmes

## Table des matières

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1<sup>re</sup> partie</b>	
<b>2 «Etau démographique» et pénurie de main-d’œuvre qualifiée: entreprises à la recherche de personnes hautement qualifiées</b>	<b>8</b>
<b>3 Parcours de vie, phases de vie et activité professionnelle</b>	<b>11</b>
3.1 L’orientation de la politique de gestion du personnel sur l’âge chronologique des collaborateurs	11
3.2 Utilité limitée de l’âge chronologique et des concepts de phases de vie correspondants sur le marché du travail individualisé	12
3.3 Individualisation renforcée de la politique du personnel en ce qui concerne les événements de vie individuels	13
3.4 Effets d’une gestion du personnel axée sur les événements de la vie	15
<b>2<sup>e</sup> partie</b>	
<b>4 La vie, une suite d’événements importants</b>	<b>18</b>
4.1 Événements de la vie: transitions socialement définies et parcours individuels	18
4.2 Quand les événements de la vie sont-ils «critiques» pour la personne concernée?	20
<b>5 Conséquences d’événements de vie critiques</b>	<b>22</b>
5.1 Conséquences pour les personnes concernées	24
5.2 Les entreprises sont aussi concernées	27
<b>6 Gestion d’événements de vie critiques</b>	<b>29</b>
6.1 Atténuer les difficultés: ressources et facteurs de protection	30
6.2 Le travail comme ressource – les ressources dans le travail	32
<b>7 Conclusion</b>	<b>34</b>
7.1 Implications pour une gestion du personnel favorable à la santé	34
7.2 Questions éthiques (perspectives/que faire?/et après?)	35
<b>8 Littérature utilisée</b>	<b>37</b>

## Management Summary

Le présent rapport d'expertise porte sur les défis que pose l'évolution de l'offre de main-d'œuvre pour la gestion du personnel en entreprise. Dans le domaine du travail hautement qualifié notamment, il existe une pénurie de main-d'œuvre qualifiée touchant certains secteurs de l'économie et certaines professions. La fidélisation de collaborateurs hautement qualifiés et la mobilisation de réserves de main-d'œuvre complémentaires (notamment les femmes, les employés âgés, les retraités, les jeunes employés trop peu formés, etc.) ne peuvent réussir que si les entreprises gèrent leurs collaborateurs individuellement et leur permettent de concilier l'activité professionnelle aussi longtemps que possible avec les événements de la vie dans le domaine privé et professionnel. Les événements de vie les plus critiques se produisent généralement dans la vie privée, ils induisent souvent beaucoup de stress et peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé des collaborateurs concernés.

Bien que beaucoup d'événements de vie critiques se produisent dans la vie privée, les répercussions de ces événements sur les entreprises ainsi que sur la gestion et la conduite du personnel sont importantes. Le lieu de travail joue un rôle important dans la promotion de la santé et la prévention lorsqu'il s'agit d'atténuer les conséquences potentiellement négatives d'événements de vie critiques ou d'apporter un soutien dans des situations difficiles. Le travail, par sa fonction d'implication sociale et économique, représente également une ressource importante pour gérer des événements de vie critiques sagement et avec succès.

Face à la pénurie de main-d'œuvre et aux mutations démographiques du potentiel de main-d'œuvre, les employeurs devraient systématiquement s'intéresser aux questions d'une gestion du personnel individualisée.

# 1 Introduction

Le présent rapport d'expertise porte sur les défis que pose l'évolution de l'offre de main-d'œuvre pour la gestion du personnel en entreprise. Il montre les derniers changements observés au niveau des conditions de travail des collaborateurs et le potentiel qu'offrent une gestion et une conduite du personnel axées sur les événements de la vie.

Notamment dans le domaine du travail hautement qualifié, l'«étai démographique» (cf. Buck et Schletz 2002, p. 9, cit. d'après Armutat et al. 2009, p. 25) semble se resserrer peu à peu du point de vue de la politique et de l'économie suisses: les cohortes à forte natalité quitteront bientôt les entreprises du fait de leur âge et il va devenir difficile de recruter sur le marché du travail (national) suffisamment de jeunes collaborateurs adaptés ayant les hautes qualifications exigées. Dans certains secteurs de l'économie et certaines professions, il y a une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (cf. Gehrig et al. 2010, p. II-V, cf. Kägi et al. 2014, p. 105 ss, cf. Braun et Gmünder 2012, p. 23).

La politique de gestion et de conduite du personnel doit réagir à ces évolutions du marché du travail, déployer des efforts plus intensifs pour trouver des collaborateurs qualifiés et les fidéliser à l'entreprise (cf. Kels et al. 2015).

Dans la pratique actuelle, nombre d'entreprises axent généralement encore leurs mesures de politique de personnel sur des images réflexes de parcours de vie analogues «institutionnalisés» et sur l'âge chronologique de leurs employés. En même temps, elles voient l'individu comme responsable de son parcours de formation et de l'évolution de sa carrière, de sa biographie professionnelle et de son employabilité ainsi que de la reproduction de sa capacité de travail. Mais dans la politique de gestion et de conduite du personnel, ces individus responsables d'eux-mêmes sont «mis dans le même panier» suivant leur âge chronologique et affectés à des tranches d'âge soi-disant marquées par des événements et caractéristiques typiques, par exemple en ce qui concerne leur capacité de travail et d'apprentissage, leur santé, leurs obligations et

intérêts privés. Il y a ici une «indifférence du système professionnel à l'égard des phases de vie individuelles» (Abels et al. 2008, p. 189) et une contradiction dans l'appréciation des collaborateurs par beaucoup d'entreprises: d'un côté, on leur demande systématiquement des comptes en tant qu'individus, de l'autre, l'entreprise néglige la multitude d'événements de vie et situations individuels différents (d'une personne à une autre bien qu'elles aient le même âge) qui (co)déterminent leur capacité de travail et leurs possibilités de reproduction. En bref, les classifications basées sur l'appartenance à une tranche d'âge vont à l'encontre de l'individualisation de la main-d'œuvre.

Dans cette situation contradictoire, la fidélisation de collaborateurs hautement qualifiés et la mobilisation de réserves de main-d'œuvre complémentaires (notamment les femmes, les employés âgés, les retraités, les jeunes employés trop peu formés, etc.) ne peuvent réussir que si les entreprises gèrent leurs collaborateurs individuellement et leur permettent de concilier l'activité professionnelle aussi longtemps que possible avec les événements de la vie, y compris dans leurs autres domaines privés et professionnels. Une orientation de la gestion et de la conduite du personnel sur ce que l'on appelle les «événements de vie critiques» constitue ici un concept fort utile pour les entreprises.

Tout être humain est confronté au cours de sa vie à des événements critiques ou à des phases critiques de longue durée. Ces événements de la vie peuvent se produire dans le cadre professionnel (restructurations sur le lieu de travail, prise de responsabilités de conduite, expatriation, changement de métier ou de poste de travail, etc.) ou dans le cadre privé (fondation d'une famille, construction/transformation d'une maison, maladie grave, accident, séparation ou divorce, prise en charge ou décès d'un proche, naissance d'un enfant, etc.). Les événements de vie les plus critiques se produisent généralement dans la vie privée, ils induisent souvent beaucoup de stress et peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé des collaborateurs concernés. Même si beaucoup

d'événements de vie critiques se produisent dans le cadre privé, leurs répercussions sur les entreprises se font sentir, par exemple via une diminution de l'implication professionnelle et des performances professionnelles, un manque de concentration s'accompagnant d'une tendance accrue à faire des erreurs, une augmentation des absences, une fluctuation accrue ou encore une moindre fidélisation des collaborateurs à l'entreprise.

Dans la gestion d'une telle situation personnelle nouvelle, les besoins des collaborateurs changent souvent, provisoirement du moins. Il est souvent nécessaire de procéder à des ajustements au niveau de l'activité professionnelle, par exemple en ce qui concerne le temps de travail ou la présence physique des collaborateurs ou leur employabilité pour de nouvelles tâches. Le changement de leurs besoins et de leurs possibilités doit être pris en compte par les cadres de l'entreprise pour préserver leur santé, leurs performances et leur motivation à long terme dans l'entreprise et la vie professionnelle. Suite à des événements de vie critiques, l'employeur et le lieu de travail concret peuvent jouer un rôle important dans la prévention et la réduction des conséquences négatives pour la santé des collaborateurs. Pour y parvenir, l'entreprise doit notamment identifier rapidement la situation difficile du collaborateur concerné et être capable de le soutenir de manière personnalisée. L'implication sociale dans l'activité professionnelle peut offrir aux collaborateurs une ressource essentielle à la gestion saine et sans dommage d'un événement de vie critique.

### **Conseil sur la lecture et la structure du présent rapport d'expertise**

L'activité (professionnelle) et les conditions de travail ont à maints égards considérablement évolué au cours des dernières décennies. Nombre de travaux de recherche ont été effectués dans ce domaine, sachant que les différentes sciences (sociales) se sont penchées sur des phénomènes et des problématiques empiriques similaires tout en utilisant leurs propres théories, concepts et méthodes.

Le présent rapport d'expertise examine sous deux angles différents les événements de vie critiques et une gestion du personnel qui les prend en compte.

Dans la première partie, on s'intéressera à l'organisation du travail et à son inclusion des collaborateurs sous l'aspect de la sociologie du travail et de l'organisation. La deuxième partie donnera, du point de vue de la psychologie du travail, un aperçu des événements de vie critiques et de leurs conséquences pour l'individu concerné ainsi que ses stratégies de gestion possibles. On reviendra également sur les conséquences de ces événements de vie individuels pour les entreprises.

## 2 «Etau démographique» et pénurie de main-d'œuvre qualifiée: entreprises à la recherche de personnes hautement qualifiées

Par main-d'œuvre «hautement qualifiée», nous entendons ici la main-d'œuvre ayant suivi une formation diplômante, le cas échéant au degré tertiaire, et que les employeurs s'attendent résolument à voir suivre une formation continue permanente. Ces collaborateurs doivent se montrer ouverts, capables et désireux d'apprendre vis-à-vis des nouveaux processus, structures organisationnelles, moyens de travail, produits, etc. Outre des qualifications professionnelles, ils doivent aujourd'hui également instiller davantage de compétences «personnelles» et «sociales» dans l'activité professionnelle. Leurs tâches de travail concrètes sont moins planifiables et standardisables que dans les entreprises industrielles fordistes. Leurs connaissances acquises se déprécient relativement vite; en revanche, on exige d'eux une prise en compte modifiée des problèmes et l'application de stratégies de résolution des problèmes (cf. Minssen 2006, p. 141).

Les collaborateurs hautement qualifiés sont considérés comme plutôt autonomes et intrinsèquement motivés, bien organisés, constamment à la recherche d'améliorations et d'innovations pour leur employeur. Ils ont souvent des horaires de travail flexibles qu'ils peuvent partiellement ou totalement fixer eux-mêmes (cf. Dorsemagen et al. 2012). Leurs résultats de travail sont de plus en plus mesurés via une orientation du contrôle sur les mécanismes du marché (cf. Minssen 2006, p. 212).

Ce type de main-d'œuvre est de plus en plus demandé dans le cadre de la restructuration industrielle depuis la fin des années septante. L'abandon ou plutôt la forte relativisation du fordisme et du taylorisme a entraîné une réorganisation de l'activité professionnelle; ainsi, la planification et l'exécution des tâches sont de plus en plus confiées aux mêmes personnes. Ces employés se voient donner moins d'instructions de travail directes et doivent, en se basant sur les conditions cadres et les objectifs d'entreprise donnés, planifier, coordonner et assumer eux-mêmes l'exécution concrète de leur travail et la réalisation de leurs objectifs. Ceci est valable non seulement dans les entreprises industrielles, mais plus encore dans les entreprises du secteur tertiaire, qui emploient environ les trois quarts de tous les actifs en Suisse (cf. Office fédéral de la statistique 2014a, cf. Minssen 2006, p. 207 et Hirsch-Kreinsen 2009, p. 80).

La tertiarisation, ou du moins la relative augmentation des postes de travail du secteur tertiaire très exigeants, par exemple dans la technologie de l'information et de la communication, le conseil en gestion d'entreprise, les assurances, les services bancaires, l'éducation et les sciences, mais aussi dans l'électronique et l'électrotechnique, les soins médicaux, la recherche et le développement industriels, la gestion d'entreprises industrielles ainsi que les administrations publiques, génère une demande croissante en collaborateurs hautement qualifiés.<sup>1</sup>

Les entreprises (et autres organisations professionnelles) se voient confrontées sur le marché du travail suisse à des mutations démographiques qui réduisent peu à peu le potentiel de main-d'œuvre, notamment dans le domaine des personnes hautement qualifiées (cf. Zölch et Swoboda 2014).

<sup>1</sup> Il convient ici de noter que les postes de travail en Suisse ne sont pas tous occupés par des personnes hautement qualifiées, et ce ne sera pas non plus le cas à l'avenir. Il existe naturellement d'autres catégories de main-d'œuvre et de postes de travail dans lesquelles se posent des problèmes sociaux et entrepreneuriaux différents de ceux d'une politique de personnel axée sur les personnes hautement qualifiées. Il y a par exemple dans les domaines de la vente, du nettoyage industriel, des chaînes de restauration rapide, de l'industrie agroalimentaire, de l'agriculture, de l'industrie du bâtiment, de la gastronomie, etc., aussi des collaborateurs relativement peu qualifiés et soi-disant facilement remplaçables. Au niveau du marché du travail, la terminologie sociologique parle ici du marché du travail «non structuré», tandis que le présent rapport d'expertise s'intéresse au marché du travail «spécialisé» (cf. Minssen 2006, p. 139).



C'est pourquoi elles vont premièrement devoir embaucher et employer davantage de collaborateurs âgés puisqu'elles vont trouver moins de jeunes arrivant sur le marché du travail, du fait des taux de natalité qui sont bas depuis longtemps (cf. DEFR – Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche 2013, cf. Armutat et al. 2009, p. 15 ss et p. 25). Deuxièmement, malgré la hausse déjà importante du taux d'activité des femmes depuis les années septante, les entreprises vont devoir encore plus s'efforcer d'augmenter la proportion de femmes dans la main-d'œuvre, d'autant plus qu'un pourcentage élevé de femmes travaille «seulement» à temps partiel (cf. Office fédéral de la statistique 2014b). Justement, l'orientation professionnelle des femmes a augmenté, notamment en raison de l'évolution de leur comportement de formation et en lien avec la tertiarisation (cf. Gerlach et Laß 2012b, p. 35).

Il semble en revanche peu probable que les jeunes adultes qualifiés arrivent à l'avenir plus tôt sur le marché du travail (mots-clés: allongement des phases de formation, entrée plus tardive sur le marché du travail).

Dans ce contexte, il devient urgent que les entreprises prennent des mesures sociales et liées au personnel afin que leurs collaborateurs puissent concilier mieux et plus longtemps activité professionnelle et obligations notamment familiales.

**Infobox: résultats des travaux de recherche de la sociologie du travail: abolition des frontières du travail et subjectivisation des personnes hautement qualifiées dans la restructuration de l'économie**

La sociologie du travail s'est penchée intensivement sur la restructuration de l'économie et des conditions de travail depuis les années 80 (mots à retenir: tertiarisation, informatisation, flexibilisation, décentralisation). Du point de vue du travail hautement qualifié, deux résultats de recherche centraux revêtent un intérêt particulier: l'«abolition des frontières» de l'activité (professionnelle) et de la vie privée et la «subjectivisation du travail».

Par abolition des frontières de l'activité (professionnelle), on entend que différents types de frontières existant autrefois dans l'activité professionnelle sont remises en question, assouplies et abolies. Dans ce processus d'abolition des frontières, l'économie et la politique activent d'une part une flexibilisation du travail sur le plan temporel, spatial, organisationnel et juridique, par exemple en cela que les conditions de travail flexibles augmentent, les temps de travail sont moins enregistrés et respectés ou systématiquement dépassés, le télétravail (home office) est rendu possible ou une plus grande disponibilité est exigée côté collaborateur. L'abolition des frontières supprime donc des frontières qui étaient autrefois relativement rigides entre la vie professionnelle et la vie privée.

Une deuxième évolution essentielle de l'activité professionnelle au cours des trente dernières années et directement liée à l'abolition des frontières est ce que l'on appelle la subjectivisation du travail.

Face à l'évolution structurelle des domaines d'activité des collaborateurs hautement qualifiés, les entreprises ont davantage tendance à «instrumentaliser la subjectivité en tant que force productive» (Kleemann et Voß 2010, p. 432). Dans ce cadre, elles exigent implicitement de leurs collaborateurs qu'ils instillent «tout» leur potentiel subjectif dans leur capacité de travail et qu'ils le mettent à profit dans le cadre de leur activité pro-

fessionnelle et pour le développement de «leur» organisation du travail. Le potentiel subjectif est vu comme nécessaire pour l'exécution de tâches complexes et peu formalisées et doit en outre faciliter le changement rapide des structures d'entreprise. La subjectivité des collaborateurs se développe ici non seulement via leur activité professionnelle proprement dite, mais aussi via leurs tâches et leurs rôles dans la vie privée (par exemple via les tâches complexes au sein de la famille ou les activités bénévoles) ou l'apprentissage hors entreprise.

«Les entreprises voient donc de plus en plus l'univers privé des employés comme une sphère dans laquelle, d'une part, des compétences pertinentes pour l'activité professionnelle sont développées et, d'autre part, à partir de laquelle des ressources utilisables (de nouvelle qualité et quantité) doivent aussi être mobilisées et intégrées dans l'activité professionnelle» (Jürgens 2009, p. 60).

L'examen plus poussé du travail hautement qualifié révèle néanmoins un «double processus de subjectivisation»: non seulement les entreprises ont davantage besoin que chacun «investisse» sa subjectivité dans l'exécution de ses tâches et la réalisation des objectifs organisationnels, mais chacun des collaborateurs a aussi davantage d'exigences subjectives vis-à-vis de son activité professionnelle et veut utiliser l'activité professionnelle pour son profilage identitaire subjectif (cf. Minssen 2006, p. 150 ss, Kleemann et Voß 2010, p. 434, Brüsemeister 2011 et de façon générale, en lien avec la notion de reconnaissance, aussi: Flick 2013). Néanmoins, les conséquences de cette double subjectivisation du travail sont ambivalentes pour les collaborateurs étant donné que «cela accroît, il est vrai, les possibilités de participation et d'épanouissement, mais augmente également la vulnérabilité sociale des sujets» (Kleemann et Voß 2010, p. 435).

## 3 Parcours de vie, phases de vie et activité professionnelle

### 3.1 L'orientation de la politique de gestion du personnel sur l'âge chronologique des collaborateurs

Qu'un collaborateur de 55 ans soit encore très performant, suive avec succès une formation ou recherche un nouvel emploi: du point de vue de l'entreprise, il fait partie de la tranche d'âge des 55 à 65 ans qui se retirent peu à peu de la vie active et aspirent à planifier leur retraite. Quelle entreprise devrait encore vouloir embaucher une telle personne ou l'inciter à se perfectionner? A 45 ans déjà, on aurait acquis un «statut» à préserver (et non à changer). Le «regard tourné vers la deuxième moitié de la vie» (peut-être déjà vers la retraite?) semble être une caractéristique pour la tranche d'âge des 45 à 55 ans.<sup>2</sup>

A partir d'un certain âge, les employés sont considérés comme devenus incapables d'évoluer et d'apprendre, et bon nombre de (nouveaux) projets, produits, tâches, etc., ne leur sont plus confiés. Mais «les femmes n'ont pas toutes des enfants, les plus de 50 ans ne réduisent pas tous leur travail, les jeunes collaborateurs ne sont pas tous trop jeunes pour des tâches de direction» (Armutat et al. 2009, p. 31).

Beaucoup d'entreprises affectent aujourd'hui encore leurs collaborateurs à des tranches d'âge bien délimitées (souvent par décennies) comme dans les exemples cités et se laissent influencer par des «stéréotypes liés à l'âge» (ib., p. 30) dans la gestion de leur personnel. Cette répartition sur quelques tranches d'âge «met les collaborateurs dans le même panier» et occulte d'importantes différences individuelles, ce qui empêche les entreprises de «mobiliser toutes les réserves de productivité» (ib.). Les entreprises partent ici du principe que tous les collaborateurs ont des parcours de vie et des phases de vie similaires qui les rattachent à la caractéristique déterminante: l'âge chronologique.

L'idée que les collaborateurs traversent tous le même parcours de vie standard ou presque provient de la notion de «parcours de vie institutionnalisé» moderne apparue surtout au XX<sup>e</sup> siècle et particulièrement marquée après-guerre dans les pays industrialisés et les Etats providence occidentaux, notion basée elle-même sur le modèle d'une «biographie normale» masculine (cf. Kohli 2009, p. 387 s.). Le parcours de vie institutionnalisé se composait de phases de vie relativement prévisibles et planifiables et de transitions prévisibles entre ces phases de vie. Il fournissait d'une part aux individus des schémas d'action spécifiques à l'âge qui leur garantissaient une certaine stabilité identitaire lors des changements de statut; d'autre part, il offrait aussi aux institutions sociales (p. ex. famille, assurances sociales) et aux employeurs une certaine sécurité quant aux actions et aux changements de phases individuels auxquels ils pouvaient s'attendre (cf. Clemens 2010, p. 86 s.).

Il y avait un lien étroit entre le parcours de vie «institutionnalisé» moderne et l'activité professionnelle, étant donné que les différentes phases de vie étaient toujours conçues en rapport avec la phase médiane centrale du parcours de vie, la «phase active» (cf. Kohli 2009, p. 388 et 409). Toutes les mesures de politique sociale se basent, aujourd'hui encore, sur cette division du parcours de vie en trois phases: la phase précédant l'entrée dans la vie active (formation), la phase active et la phase âgée (retraite) (cf. Clemens 2010, p. 91).

Mais beaucoup d'entreprises d'aujourd'hui qui cherchent des collaborateurs hautement qualifiés axent elles aussi leur politique de gestion du personnel sur cette notion de «parcours de vie normal», dont les différentes phases sont affectées à des tranches d'âge figées.

<sup>2</sup> D'autres exemples similaires sont proposés par Armutat et al. 2009, p. 29.

### 3.2 Utilité limitée de l'âge chronologique et des concepts de phases de vie correspondants sur le marché du travail individualisé

Les concepts de politique du personnel axés sur l'âge chronologique des collaborateurs ne sont plus une option pour plusieurs raisons: ils vont à l'encontre de l'individualisation et de l'autonomie exigée des collaborateurs et ne permettront pas non plus aux entreprises de créer des potentiels de main-d'œuvre supplémentaires.

Dans le contexte actuel d'«individualisation du marché du travail» (Beck 2004), les individus se voient confier la majeure partie de la responsabilité quant à leur parcours professionnel, la mobilité exigée sur le marché du travail, leurs qualifications professionnelles, leur employabilité, leur santé, etc. Par l'action biographique relativement dynamique qui est exigée d'eux, ils tentent surtout de se libérer du «carcan chronologique (...) dans lequel le programme institutionnel du parcours de vie moderne les enferme» (Kohli 2009, p. 405). Les trois dernières décennies ont ainsi apporté une individualisation des parcours de vie ou une désinstitutionnalisation partielle du parcours de vie (cf. Clemens 2010, p. 89 s. et p. 92 et Fuchs-Heinritz 2011, p. 67).

Les parcours de vie standardisés et les phases de vie figées ont donc tendance à disparaître (cf. Armutat et al. 2009, p. 30 et 54). Les normes d'âge et règles sociales spécifiques à l'âge indiquant quels événements de vie doivent se produire dans quel ordre et à quel moment du parcours de vie se sont assouplies. Les phénomènes comme l'apprentissage tout au long de la vie, les nouvelles formations professionnelles initiales et continues au «grand» âge, la parentalité (ou du moins la paternité) tardive, l'«ajournement» du mariage et de la fondation de famille ou la flexibilisation de la retraite sont des exemples de normes d'âge assouplies et d'individualisation des parcours de vie.

L'âge chronologique des collaborateurs constitue un indicateur de politique du personnel peu significatif lorsque les processus de vieillissement diffèrent d'un individu à l'autre et que le parcours professionnel et personnel ne suit plus une norme chronologique (cf. ib., p. 29). Les généralisations quant aux caractéristiques spécifiques aux tranches d'âge et

l'orientation sur le «parcours de vie normal» reflètent rarement les conditions de vie individuelles réelles. Les attentes des entreprises quant au moment où les événements devraient raisonnablement se produire au vu de la carrière professionnelle peuvent donc «entrer sérieusement en conflit avec les possibilités et les espoirs biographiques» individuels (Abels et al. 2008, p. 190). Bien sûr, les individus passent toujours par un grand nombre de changements de statut ou d'événements de vie «identiques» tout au long de leur parcours de vie et de leur phase active. Mais il est inapproprié d'affecter ces transitions à des tranches d'âge trop restreintes.

Les entreprises restent également véritablement indifférentes aux formes de vie et obligations familiales de leurs employés, de sorte qu'il est «difficile et souvent impossible d'harmoniser les biographies familiales et professionnelles normales (...)» (Abels et al. 2008, p. 190).

Un autre argument s'oppose au fait d'accorder une priorité excessive à l'âge chronologique des collaborateurs dans les concepts de politique du personnel et met plutôt l'accent sur l'importance du parcours de vie individuel pour le comportement et les possibilités d'action:

*«Le parcours de vie est vu comme un lien de cause à effet endogène. Les conditions de vie ainsi que les objectifs et les attentes des personnes plus âgées se comprennent et s'expliquent par les conditions, décisions, ressources et expériences qu'elles ont vécues antérieurement. Les phases et les périodes de vie doivent être vues en lien les unes par rapport aux autres. Le comportement et les potentiels d'action sont davantage déterminés par la biographie antérieure que par le seul fait d'appartenir à une tranche d'âge spécifique. La biographie antérieure marque non seulement les différentes chances d'accès, mais a aussi un effet de retardement sur les transitions ultérieures.»* (Clemens 2010, p. 92)

Il existe donc au niveau de l'entreprise et de la gestion de l'entreprise une vision collective, et ici particulièrement intéressante, des structures «normales» du déroulement de la vie, mais qui est continuellement assouplie par l'individualisation et ses possibilités de réalisation.

**Exemple: illustration de la contradiction entre les stéréotypes et les résultats de recherche empiriques avec l'exemple des collaborateurs âgés**

Les «images de la vieillesse» et les stéréotypes sur les collaborateurs âgés existent encore dans beaucoup d'entreprises et influent sur le comportement de ces dernières en tant qu'employeur. Ils reposent rarement sur des données empiriques et peuvent devenir de plus en plus dysfonctionnels du point de vue de l'entreprise. Ainsi, «on ne dispose d'aucune donnée claire et empiriquement fondée prouvant que la performance professionnelle baisse (linéairement) avec l'âge calendaire. Ceci s'applique également au lien entre l'âge et la productivité» (Naegele et Sporket 2010, p. 453). De même, aujourd'hui, on se considère «vieux» plus tard qu'autrefois (cf. Clemens 2010, p. 103).

Néanmoins, les mécanismes institutionnalisés de la discrimination liée à l'âge sur le marché du travail perdurent: les chances de placement des chômeurs âgés diminuent, les limites d'âge continuent d'être observées strictement et la «déprofessionnalisation du collaborateur âgé» entraîne un «pourcentage élevé de mise à la retraite, mais également très peu de travail (rémunéré) à la retraite» (Clemens 2010, p. 103).

Ainsi, «l'expérience biologique et psychique du vieillissement personnel ne concorde pas avec les normes de biographie professionnelle selon lesquelles les entreprises ont organisé les processus de vieillissement (...). L'organisation du vieillissement en entreprise est en partie responsable des problèmes rencontrés individuellement en lien avec l'âge» (Abels et al. 2008, p. 189–190).

**3.3 Individualisation renforcée de la politique du personnel en ce qui concerne les événements de vie individuels**

L'orientation sur l'âge chronologique des collaborateurs et les stéréotypes qu'elle applique à l'individu ne sont pas adaptés à ce dernier. Les tranches d'âge figées axées sur l'âge chronologique et les phases de vie qui en découlent ne conviennent guère à la compréhension de la réalité de l'entreprise. Les entreprises devraient désormais accorder plus d'importance aux événements que vivent leurs différents collaborateurs afin d'avoir une idée plus précise de leur disponibilité, leur performance, leurs potentiels, leur capacité de travail et leurs possibilités de reproduction.

La «gestion du personnel axée sur les événements de la vie» constitue un concept de gestion du personnel qui s'y prête bien (cf. par exemple Flüter-Hoffmann 2010 et Armutat et al. 2009). Elle se distingue clairement des concepts axés sur l'âge des collaborateurs ou sur les tranches d'âge, qui sont actuellement prépondérants.

**Qu'entend-on par «événements de la vie»?**

Les «événements de vie (critiques)» marquent, du point de vue individuel, le passage d'une phase de vie à une autre (cf. Clemens 2010, p. 94). Il s'agit de «défis qui marquent un tournant majeur dans la biographie personnelle et professionnelle» (Armutat et al. 2009, p. 31). Ils déterminent donc l'appartenance de l'individu à une phase de vie définissable, et ce de manière (relativement) indépendante de l'âge chronologique de l'individu.

Du point de vue de l'activité professionnelle, on distingue ici les événements «en lien avec l'entreprise» de ceux qui sont «extérieurs à l'entreprise» (privés). Les événements de vie en lien avec l'entreprise sont par exemple l'accession (ou le retour) à une activité professionnelle, un changement interne à l'organisation, une promotion avec la prise de responsabilités de conduite, une régression dans la carrière, un déménagement de l'entreprise, un congé sabbatique ou encore le départ à la retraite.

Sont notamment considérés comme des événements de vie privés l'installation (en couple), la fondation d'une famille, la grossesse, la naissance d'un enfant,

l'acquisition d'un bien immobilier, l'éducation des enfants, la prise en charge de parents proches, la maladie, la séparation ou le divorce, l'endettement (cf. Armutat et al. 2009, p. 41 ss).

Tous les événements de vie critiques ne concernent pas tous les individus ou ne se produisent pas pour tous les individus dans le même ordre prévisible ou au même âge. Certains événements de la vie peuvent aussi «toucher» le même individu plusieurs fois à différents moments, par exemple lorsque des enfants nécessitant des soins (à l'âge adulte plutôt médian) ou des parents âgés (à l'âge adulte plutôt avancé) doivent être pris en charge (cf. Reichert 2010, p. 316 ss).

Les événements de vie cités sont critiques parce qu'ils causent un stress psychologique qui peut avoir des conséquences négatives sur la capacité de travail et d'emploi des personnes concernées (cf. chapitre 5 dans la 2<sup>e</sup> partie du rapport d'expertise).

En particulier les événements de la vie jugés négatifs qui se produisent dans la «vie privée» (maladie, divorce, mais aussi soin des proches par exemple) pèsent physiquement et psychiquement sur les collaborateurs et peuvent nuire à leur performance professionnelle (cf. Armutat et al. 2009, p. 47 et Reichert 2003, p. 213). Les conséquences de tels événements de vie sur la santé (épuisement dû à des situations de stress chroniques, manque de concentration, etc.) peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise, par exemple par une tendance accrue aux erreurs, des absences et une fluctuation des collaborateurs.

Face à cela, les concepts de politique du personnel axés sur les événements de vie des collaborateurs visent en premier lieu à les fidéliser et à les employer plus longtemps, mais aussi à recruter de nouveaux collaborateurs:

*«La politique du personnel axée sur les cycles de vie vise le perfectionnement permanent des collaborateurs afin de promouvoir leur motivation et leur performance et d'en retirer un profit. Elle se met en place avant même l'entrée des employés dans l'entreprise et dure jusqu'à leur départ.»* (Flüter-Hoffmann 2010, p. 419)

L'objectif général de la gestion du personnel axée sur les événements de la vie consiste à concilier les objectifs de l'entreprise pour le personnel et la charge de travail avec les exigences subjectives des collabo-

rateurs vis-à-vis du poste de travail (cf. Armutat et al. 2009, p. 39) et à créer les structures et instruments professionnels nécessaires pour cela:

*«Perfectionner continuellement les compétences techniques et sociales des employés tout en tenant compte de leurs conditions de vie personnelles doit mener aussi bien à la satisfaction personnelle qu'à des performances exceptionnelles.»* (Flüter-Hoffmann 2010, p. 424)

Sont considérés comme les principaux objectifs de la gestion du personnel axée sur les événements de la vie le maintien d'un personnel en bonne santé, performant, motivé et innovant, l'enrayement de la perte des connaissances lors du départ des collaborateurs ou le transfert de leurs connaissances aux futurs collaborateurs, et l'établissement d'une «image de marque de l'employeur» au vu de la raréfaction des collaborateurs hautement qualifiés (cf. Armutat et al. 2009, p. 33 s.).

Le maintien de la performance et de la motivation des collaborateurs devrait dans la mesure du possible être mis en œuvre quels que soient le genre et l'âge (cf. ib., p. 31). La gestion du personnel axée sur les événements de la vie vise à intégrer davantage et plus durablement les potentiels de main-d'œuvre «inexploités» dans l'activité professionnelle et à retenir les collaborateurs hautement qualifiés plus longtemps dans l'entreprise afin de limiter la perte des connaissances lorsque les cohortes à fort taux de natalité partiront à la retraite (cf. Flüter-Hoffmann 2010, p. 416).

Afin d'atteindre ces objectifs d'entreprise, la gestion du personnel axée sur les événements de la vie devrait dans la mesure du possible être à l'écoute des événements de la vie de chacun des collaborateurs (cf. Armutat et al. 2009, p. 29 et Flüter-Hoffmann 2010, p. 417). L'entreprise doit connaître leurs attentes et leurs objectifs, mais aussi pouvoir les «satisfaire»: ce qui leur importe, outre les ambitions et les qualifications professionnelles, c'est aussi que les intérêts privés et leur projet de vie personnel soient pris en compte dans la politique du personnel de l'employeur, notamment en cas d'événement de vie critique *privé* (cf. Flüter-Hoffmann 2010, p. 417). Ainsi, la charge de travail devrait par exemple pouvoir être adaptée aux circonstances personnelles, éventuellement sous la forme d'une réduction temporaire du temps de travail, qui ne devrait plus forcé-

ment être interprétée comme une «entrave à la carrière» (cf. Armutat et al. 2009, p. 36 s.). Les conditions opérationnelles devraient pouvoir s'adapter aux attentes des collaborateurs, par exemple par une réduction du temps de travail hebdomadaire lorsqu'un événement de la vie spécifique se produit ou par une amélioration des possibilités de conciliation des obligations professionnelles et familiales (cf. Flüter-Hoffmann 2010, p. 413). Sont à cet égard également de plus en plus considérées comme une importante obligation familiale les tâches de soins domestiques et une *«meilleure conciliation de l'activité professionnelle et de soins: justement dans le contexte de la double, voire la triple charge (travail-famille-soins) de nombreux proches soignants, aussi bien la politique que les employeurs sont invités à mettre sur pied des offres adaptées pour soulager les collaboratrices et collaborateurs concernés. A ce jour, il n'y a que très peu d'employeurs qui proposent une aide concrète à cet égard (...)»* (Reichert 2010, p. 323)

Les collaborateurs ont également besoin de marges de manœuvre en lien avec leurs formations continues (mots-clés: apprentissage tout au long de la vie, employabilité; cf. Armutat et al. 2009, p. 43) et à la sortie de la vie active (cf. ib., p. 38).

En tant qu'instrument central d'une telle gestion du personnel, la gestion du temps de travail axée sur les événements de la vie (par exemple avec des modèles à temps partiel et des comptes épargne temps) est particulièrement intéressante, car elle «permet aux collaborateurs de bien doser le temps de travail et le temps libre en fonction de l'événement de vie concerné, sans que toute la productivité des collaborateurs soit remise en question» (Armutat et al. 2009, p. 75). Dans l'hypothèse de personnels vieillissants et faisant moins l'objet de discriminations liées à l'âge, une plus grande importance est également à accorder à la gestion de la santé en entreprise (cf. Armutat et al. 2009, p. 98).

### 3.4 Effets d'une gestion du personnel axée sur les événements de la vie

Quels effets une gestion du personnel axée sur les événements de vie individuels peut-elle produire?

Premièrement, du point de vue de la gestion d'entreprise, on observe des effets positifs pour l'entreprise tels qu'une diminution des taux de fluctuation ou une simplification du recrutement de personnel (cf. quelques exemples chez Gerlach 2012, p. 19). Les travaux de recherche relatifs à la gestion d'entreprise s'emploient aujourd'hui à évaluer le succès des mesures de politique familiale, bien qu'ils n'en soient qu'à leurs débuts au microniveau de l'entreprise individuelle (cf. Schneider et al. 2012, p. 107 et p. 118 s.). A ce sujet, on observe d'ailleurs que les entreprises prennent des mesures «favorables aux familles» surtout lorsqu'elles ont un effectif relativement élevé de collaborateurs bien qualifiés et, en parallèle, un potentiel de main-d'œuvre limité. Une proportion relativement grande de cadres féminins est également en corrélation avec de plus nombreuses mesures tenant compte des familles (cf. ib., p. 112). D'une manière générale, les entreprises employant beaucoup de personnes hautement qualifiées (y compris des hommes) semblent avoir plutôt tendance à proposer ce type de mesures (cf. ib., p. 115).

Deuxièmement, du point de vue économique, on suppose qu'une meilleure conciliation de l'activité professionnelle et des tâches extérieures à l'entreprise entraîne une exploitation plus efficace et plus durable du potentiel de main-d'œuvre existant, en augmentant notamment le volume de travail et le taux d'activité des femmes (cf. Gerlach et Laß 2012a, p. 242).

Troisièmement, permettre aux deux sexes de participer à parts égales aux obligations familiales et à l'activité professionnelle offrirait une chance de promouvoir l'«égalité des sexes» en faisant évoluer la répartition actuelle du travail familial selon une hiérarchie des sexes, avec ses schémas traditionnels pour l'homme et la femme (cf. ib., p. 245). Dans ce cadre, on peut aussi tabler sur une plus grande satisfaction chez les couples égalitaires, dont chaque membre se consacre dans la même mesure à l'activité professionnelle et au travail familial (cf. ib., p. 246).

Quatrièmement, une plus grande participation des hommes aux activités domestiques et de soins et une augmentation simultanée de l'activité professionnelle des femmes réduiraient également l'«écart de revenu» entre les femmes et les hommes (cf. *ib.*, p. 247).

Cinquièmement, la conciliation des tâches professionnelles et familiales permettrait de continuer à exploiter le «potentiel de soin familial». En raison de l'activité professionnelle croissante des femmes, le potentiel du travail de soin familial fourni (presque) gratuitement semble aujourd'hui en léger recul, étant donné que ce travail est en majeure partie assuré par les femmes (cf. *ib.*, p. 255 s.).

### **Aparté: quelle est la position des concepts de gestion du personnel par rapport à la problématique de la «conciliation du travail et de la vie privée»?**

La politique du personnel des entreprises pourrait, en tenant mieux compte des événements de vie privés des collaborateurs, faciliter la conciliation du travail et de la «vie». Avec cela, les entreprises pourraient exploiter et préserver durablement la capacité de travail de leurs collaborateurs hautement qualifiés. La «conciliation de la famille et du travail présentée semble être devenue une préoccupation partagée par tous (...). En y regardant de plus près, on constate néanmoins que les efforts réels à cet égard se concentrent en premier lieu sur les femmes, sur le travail à temps partiel et sur les mesures de politique familiale, par exemple (...) la garde des enfants à la maison et en dehors de la maison, les soins à la maison et en dehors de la maison, etc.» (Kurz-Scherf 2007, p. 270).

Ici sont abordés des problèmes centraux, débattus depuis longtemps dans la recherche sur les femmes et les genres. Même les derniers concepts de gestion du personnel donnent encore l'impression de faire relativement abstraction des genres.

*Premièrement*, la question de la répartition du travail selon une hiérarchie des sexes n'est pas abordée alors que les femmes ont aujourd'hui le même niveau de formation que les hommes. Chose étonnante quand on sait que les femmes sont considérées comme un «groupe cible principal» du potentiel de main-d'œuvre à utiliser plus intensivement, mais qu'elles effectuent en même temps la majeure partie des travaux domestiques

et de soins liés aux événements de vie critiques (cf. Mayr-Kleffel 2010, p. 306).

*Deuxièmement*, le «travail de conciliation» de l'activité professionnelle et des obligations familiales continue, comme si cela allait de soi, à être confié aux femmes. On table très rarement sur une participation par principe plus élevée des hommes à ce travail, qui se répercuterait à son tour sur l'activité professionnelle des hommes et sur l'entreprise. Lorsque la gestion du personnel se base d'une part sur des tâches supplémentaires dans les travaux domestiques et de soins comme la prise en charge de proches (cf. Gerlach et Laß 2012a, p. 245 et p. 253), tout en occultant une participation de principe des hommes à ces travaux, cela minimise encore le «travail de conciliation» fourni par les femmes. On est ici face au «problème fondamental de l'incompatibilité structurelle de l'organisation actuelle du «travail» et de la «vie» avec les objectifs et les défis centraux d'une société moderne, par exemple l'égalité des droits entre les sexes, l'attention portée aux adolescents, aux personnes âgées et aux malades, le développement d'une culture de vie non exclusivement axée sur les questions de revenus ou encore la facilitation de la citoyenneté active et de l'engagement citoyen (...).» (Kurz-Scherf 2007, p. 270).

*Troisièmement*, la charge de travail que représentent les activités domestiques et de soins semble toujours être sous-estimée; souvent, ces activités ne sont même pas vues comme du travail (cf. Diezinger 2010, p. 205).



*En d'autres termes*, les concepts d'entreprise dans le domaine du travail social et de la gestion du personnel doivent encore se pencher sur la question de l'incompatibilité de fond entre l'activité professionnelle et le travail de reproduction.

Sinon, les femmes risquent d'être systématiquement exclues des activités et postes de travail hautement qualifiés dont il est question ici, et pour lesquels on attend par exemple une disponibilité illimitée des collaborateurs (cf. Kurz-Scherf 2007, p. 270, Jurczyk 2002, p. 107 et Minssen 2006, p. 193).

Si les événements de vie critiques des collaborateurs doivent être pris en compte dans le cadre de la politique du personnel et des familles des entreprises afin de pouvoir concilier l'activité professionnelle et ces événements privés, alors l'idée que se font les entreprises de la gestion de leurs collaborateurs et collaboratrices doit encore radicalement changer. On semble toujours manquer de compréhension pour la conciliation de l'activité professionnelle et des tâches de la vie quotidienne. Quoi qu'il en soit, les femmes ne pourront guère intensifier leur activité professionnelle dans le sens d'une «focalisation de toute

la vie et de la planification de la biographie sur l'activité professionnelle» (Jurczyk 2002, p. 108) si l'actuelle répartition du travail selon une hiérarchie des sexes perdure. Une «conciliation» fondamentale des événements de vie critiques et d'une activité professionnelle intensive ne semble possible que si les hommes fournissent aussi leur part de «travail de conciliation»:

«Pour obtenir une véritable liberté de choix en ce qui concerne le développement professionnel, la forme de vie privée et familiale ainsi que la répartition du travail entre les femmes et les hommes, il faut (...) que les rôles attribués aux femmes et aux hommes par la société évoluent. La combinaison de l'activité professionnelle et des obligations familiales doit devenir pour les deux sexes un modèle de vie accepté socialement afin que les mères exerçant une activité professionnelle et les pères s'engageant dans les obligations familiales ne soient pas soumis à des sanctions négatives. Pour cela, il est nécessaire que les obligations familiales soient vues comme un travail socialement précieux et donc, que la même valeur soit accordée aux obligations familiales et à l'activité professionnelle (...)» (Gerlach et Laß 2012b, p. 42).

## 4 La vie, une suite d'événements importants

### 4.1 Événements de la vie: transitions socialement définies et parcours individuels

Lorsque l'on considère la vie dans son ensemble, on voit clairement que la vie de tous les êtres humains est faite de nombreux événements et transitions importants. Selon Filipp et Aymanns (2010), il convient de considérer les événements et les transitions de la vie du point de vue du développement, selon qu'ils sont vus comme *normatifs* ou *non-normatifs* ou qu'ils sont perçus comme tels par les personnes concernées.

Les événements de la vie sont *normatifs* lorsqu'ils sont liés à l'âge, c'est-à-dire qu'ils sont étroitement associés à un âge chronologique spécifique et sont jugés (statistiquement) «normaux» pour l'âge concerné. De tels événements se distinguent par le fait qu'ils concernent beaucoup de personnes dans la tranche d'âge correspondante et que les exigences à traiter sont en principe à voir comme très importantes pour l'organisation de son propre développement (Brandtstädter et Greve 2005). Les événements normatifs résultent de changements ou de transitions spécifiques à l'âge (puberté, départ à la retraite, scolarisation obligatoire par exemple) et sont donc globalement prévisibles. Ces exemples montrent clairement que de telles normes d'âge sont non seulement définies biologiquement, mais aussi prescrites socialement et fortement marquées, formées ou même sanctionnées par les normes et schémas socioculturels. Filipp et Aymanns (2010) parlent dans ce cadre de «fenêtres de temps» qui s'ouvrent (biologiquement ou socialement), mais aussi qui se referment. La fermeture d'une telle fenêtre de temps peut donc aussi devenir un événement ou une transition importante, voire critique<sup>3</sup>. Par exemple lorsque des événements souhaitables ou des objectifs espérés ne peuvent plus être atteints parce qu'une telle fenêtre de temps

s'est justement refermée (pour toujours). L'absence d'enfants malgré un désir très fort d'en avoir illustre bien ce phénomène.

Conformément aux explications précédentes (voir chapitre 3), les parcours de vie se sont considérablement individualisés au cours des dernières décennies malgré une temporisation socioculturelle marquée. Les normes d'âge, c'est-à-dire les conventions sociales concernant le moment auquel un événement spécifique doit se produire dans le parcours de vie, se sont assouplies. Cette individualisation des parcours de vie implique que les points de vue généralisés reflètent rarement les conditions de vie *réelles*. Ceci s'applique en particulier à la phase de vie active, par exemple au niveau des concepts de gestion et de conduite du personnel. Aujourd'hui, l'idée que certaines conditions de vie sont liées à des exigences particulières est aussi arrivée jusqu'aux concepts de gestion du personnel des entreprises. C'est le cas par exemple lorsque l'on parle d'une gestion du personnel axée sur les phases de la vie, ce qui signifie que celle-ci est à l'écoute des phases de vie individuelles spécifiques et que les exigences et défis particuliers qui en découlent sont également pris en compte dans ses concepts de gestion du personnel. Néanmoins, ces offres liées au personnel impliquent souvent que les phases de la vie respectives soient en premier lieu associées aux défis auxquels elles sont confrontées. L'inconvénient est toutefois que l'on s'adresse alors seulement aux collaborateurs correspondant aux stéréotypes prédéfinis et que l'on tient peu compte des besoins et capacités individuels.

Avant toute chose, il est intéressant de rechercher, du point de vue du parcours de vie, ce qui «marque» les transitions *réelles individuelles* par rapport aux transitions historiquement, culturellement et socialement définies. De tels événements individuels ou «marqueurs» reflètent généralement mieux les

<sup>3</sup> Dans ce cadre, la littérature parle de *developmental deadlines* et de l'effet pesant de *non-events* (Brim et Ryff 1980) ou de *missed transitions* (Sharp et Ganog 2007).

situations de vie réelles et leurs nouvelles exigences et adaptations lorsque les événements de vie se produisent dans des phases de vie et des tranches d'âge *atypiques*. Voici un exemple de cas illustrant ce propos:

### Exemple de cas: Daniel, 52 ans

Daniel est un spécialiste des ressources humaines et travaille depuis dix ans dans une grande entreprise. Au cours de cette période, il a suivi des formations continues dans les domaines du conseil et du développement organisationnel et a été promu en interne. Initialement dessinateur en bâtiment, il a ensuite suivi une formation continue pour devenir architecte d'intérieur, puis a, il y a vingt ans déjà, évolué professionnellement vers le développement de personnel et d'organisation. Ses connaissances techniques solides, sa grande expérience du travail et du conseil liés au personnel font de lui un collaborateur précieux.

Mais l'entreprise prévoit aujourd'hui une restructuration et a déjà annoncé que certains collaborateurs vont pour cette raison devoir être licenciés. Daniel, qui a 52 ans, est l'un de ces collaborateurs concernés. La justification est plausible: vu sa grande expérience, ses vastes connaissances et sa solide expertise technique en tant que spécialiste des ressources humaines, l'entreprise pense qu'un licenciement est moins *critique* pour Daniel que pour des personnes se trouvant dans d'autres phases de vie. De plus, Daniel a atteint une maturité professionnelle qui lui permettrait de se lancer à son compte. Ce changement ne lui ferait donc pas perdre son statut. Du fait de son âge et de la phase de vie concernée, l'entreprise attribue probablement à Daniel des thèmes comme «la préservation du statut» ou «l'expérience et l'ancienneté».

Ce dont l'entreprise n'a pas tenu compte dans cette décision, c'est que même si Daniel a déjà 52 ans et qu'il est sans aucun doute très mûr professionnellement, son premier enfant est né il y a un an. Sa femme est actuellement enceinte de leur deuxième enfant. Elle ne travaille plus qu'à 40% et son revenu vient compléter son revenu à lui. Daniel travaille à 80% et s'occupe de son fils d'un an une fois par semaine.

Pour Daniel, le licenciement est absolument critique pour les raisons suivantes:

- Du fait de la situation familiale (bientôt deux enfants), Daniel a besoin d'un revenu régulier. Se mettre à son compte implique que la situation financière ne se stabilisera pas avant de s'être assuré des commandes régulières.
- S'occuper de ses enfants nécessite des horaires de travail réguliers. Etant donné que la femme de Daniel exerce également une activité professionnelle et que Daniel prend en charge une partie de la garde d'enfant, il lui est impossible d'organiser son temps de travail de manière flexible alors que cela est généralement nécessaire les premiers temps où l'on est à son compte.
- En raison de son âge (52 ans) et de ses qualifications professionnelles (haut revenu), Daniel ne pourra vraisemblablement pas retrouver un nouveau poste si facilement, dans le cas où le revenu procuré par l'activité indépendante de conseiller ne suffirait pas.

La première problématique résultant de telles attributions de thèmes de vie et de carrière en fonction de l'âge est que les événements normatifs peuvent devenir plus critiques lorsqu'ils surviennent en dehors de la période prédéfinie pour cela. Un autre problème réside dans le manque de sensibilité par rapport aux genres. Les parcours de vie et les carrières des femmes suivent justement rarement un schéma linéaire normatif et sont généralement jalonnés de nombreux moments d'entrée et de sortie professionnelles. Ces parcours très individuels et l'implication professionnelle correspondante sont, chez les femmes, relativement fortement liés aux événements de vie survenant en dehors de la vie professionnelle, par exemple la fondation d'une famille, un déménagement ou la nécessité d'apporter des soins (Castaño et Webster 2011).

Nous voyons que les événements de vie peuvent constituer un concept clé pour décrire et analyser des parcours de vie individuels et des différences interindividuelles dans les processus de changement correspondants, et dans le cas de l'entreprise, pour réagir de façon adéquate à des nouvelles situations de vie.

Nous allons maintenant analyser plus précisément quels événements de vie sont des «marqueurs» de nouvelles exigences et adaptations de vie, quelles conséquences peuvent avoir ces événements de vie notamment sur la santé, la performance et la vie active en général, et dans quelle mesure le poste de travail est particulièrement important pour faire face à de tels événements.

#### 4.2 Quand les événements de la vie sont-ils «critiques» pour la personne concernée?

Selon Filipp et Aymanns (2010), les événements de vie critiques sont des «tournants» particuliers dans la vie des êtres humains, qui impliquent un changement majeur et une réorientation du parcours de vie. Beaucoup d'événements de vie peuvent être cri-

tiques et donc décisifs pour la suite du parcours de vie.

La littérature met en évidence de nombreux événements vécus comme pesants et critiques par les personnes concernées. Les événements les plus fréquents et les plus porteurs de stress sont les suivants (Hobson et Delunas 2001):

- décès d'un proche (parent proche ou époux/épouse);
- maladie grave d'un membre de la famille;
- difficultés financières;
- maladie grave personnelle;
- perte d'emploi / chômage;
- décès d'un(e) ami(e);
- acte criminel dont on est la victime;
- restructuration sur le lieu de travail;
- séparation ou divorce;
- prise en charge de proches.

Le moment où un événement devient critique pour une personne dépend de différentes caractéristiques typiques des situations pesantes (voir classification selon Reinecker 2013).

#### Classification d'événements de la vie

Selon Reinecker (2013), les événements de la vie peuvent être classés suivant différents critères<sup>4</sup>:

- normatifs (p. ex. mariage) vs non-normatifs (p. ex. grossesse à l'adolescence);
- souhaités (p. ex. entrée à l'école) vs non souhaités (p. ex. décès d'un proche);
- événements de perte (p. ex. perte d'emploi) vs événements de croissance (p. ex. naissance d'un enfant);
- prévisibles (p. ex. départ à la retraite) vs imprévisibles (p. ex. accident);
- contrôlables vs incontrôlables;
- ponctuels (p. ex. accident) vs continus (p. ex. détention);
- risques sérieux vs contrariétés quotidiennes.

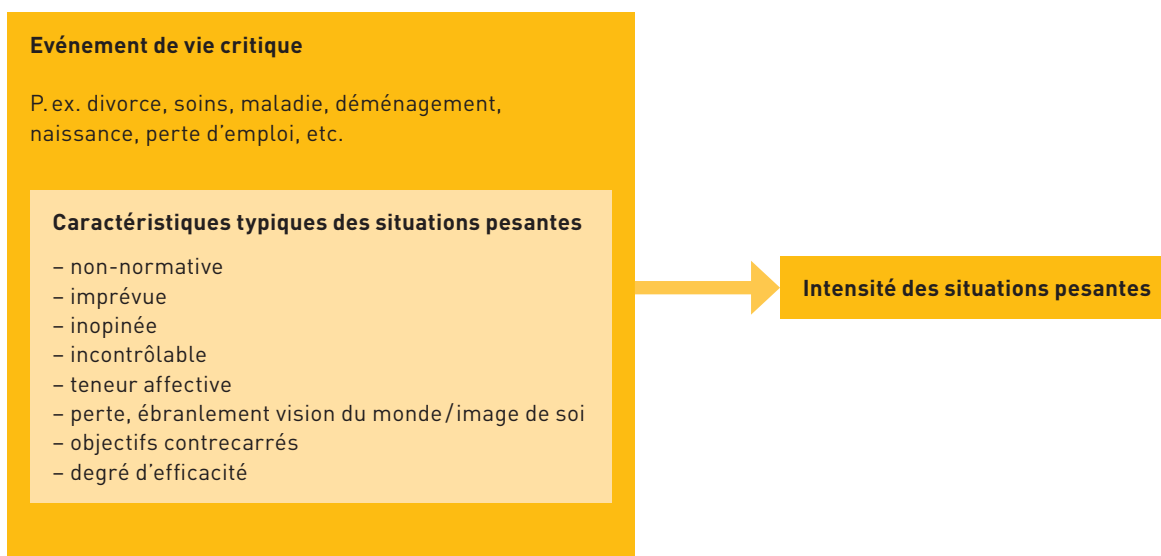
<sup>4</sup> Ce classement peut toutefois varier en fonction du point de vue. Par exemple, soigner un membre de la famille peut naturellement aussi impliquer une perte de mobilité, de liberté personnelle, etc., et serait donc plutôt à classer dans les événements de perte. De même, la grossesse à l'adolescence peut être plus normative dans certaines cultures que dans les pays occidentaux. Et la naissance d'un enfant ne représente pas toujours forcément un événement positif souhaité pour la personne concernée.

Tandis que certains événements sont généralement prévisibles et souhaités, c'est-à-dire plutôt considérés comme normatifs, d'autres se produisent inopinément, rarement et exceptionnellement. Les événements de la vie qui impliquent une sorte d'expérience de perte (p.ex. d'autres personnes, de sa propre santé, de l'estime de soi) et qui suscitent de vives émotions sont particulièrement pesants et donc critiques. En même temps, les événements particulièrement critiques sont généralement incontrôlables et donnent un sentiment d'impuissance face au cours de sa propre vie. Étant donné qu'ils se produisent de manière inopinée et imprévue, il est impossible d'«anticiper» leurs conséquences. De tels événements peuvent ébranler aussi bien la vision du monde que l'image de soi et contrecarrer ou empêcher d'importants projets et objectifs de vie. Plus les domaines et objectifs de vie concernés sont essentiels au bien-être ou à la «joie de vivre», plus l'événement de vie est critique pour la personne concernée (Filipp et Aymanns 2010).

Les événements normatifs sont en conséquence souvent jugés moins critiques, étant donné qu'ils sont partagés par de nombreuses personnes de la même tranche d'âge, qu'ils sont prévisibles et que l'on peut donc s'y préparer. C'est pourquoi de tels

événements sont comparativement souvent perçus comme contrôlables, ce qui peut faciliter leur gestion. Néanmoins, selon Filipp et Aymanns (2010), les situations de transition et d'adaptation, et notamment les événements positifs heureux comme un nouvel emploi, un déménagement (voulu) ou la naissance d'un enfant, sont aussi très importants, voire critiques, en ce sens qu'ils impliquent de se confronter à des normes d'âge socialement ancrées ou d'endosser de nouveaux rôles ou identités. Tous les événements de vie critiques ont en commun d'être d'une manière ou d'une autre vécus comme pesants, étant donné que la nouvelle situation exige généralement un comportement et une gestion encore inconnus et accapare beaucoup d'émotions et d'attention (voir figure 1). Un événement de vie critique peut également être émotionnellement difficile et avoir de nombreuses conséquences aux niveaux les plus divers lorsqu'il concerne un membre de la famille ou une autre personne proche. La situation de vie difficile d'une personne peut aussi toucher toute une équipe de travail, notamment lorsque la personne n'est pas aussi présente et performante que d'habitude. Dans ce cadre, il est déterminant de veiller à ce qu'une personne ne soit pas mise à l'écart, mais toujours prise en compte dans son système.

**Figure 1:** Caractéristiques typiques des situations pesantes des événements de vie critiques



Source: propre schéma, synthèse par Filipp et Aymanns (2010)

## 5 Conséquences d'événements de vie critiques

Chaque être humain est et peut être concerné par des événements de vie critiques de nature tout à fait différente. Tous les événements de vie critiques ont cela en commun qu'ils sont toujours d'une manière ou d'une autre pesants pour tous les êtres humains. Le degré de «criticité» potentielle d'un événement pour la personne touchée dépend notamment de l'événement lui-même et de son intensité, de l'importance du domaine de vie qui est concerné et du moment de survenue de l'événement. D'autre part, les ressources personnelles, sociales et contextuelles auxquelles une personne peut faire appel jouent naturellement aussi un rôle important.

Les *situations de vie chroniquement pesantes* qui durent longtemps et se caractérisent par le manque de temps de récupération sont presque toujours «critiques». De telles situations de vie peuvent être un grand facteur de risque de *stress chronique*, «nocif» pour la santé dans chaque cas (Semmer et Udris 2007). L'exemple des soins (de longue durée) apportés à des proches permet d'illustrer très clairement le fardeau que représentent de telles situations de vie chroniquement pesantes en raison de leur large mode d'action.

### Infobox: soins

- Environ 220 000 à 250 000 personnes en Suisse prodiguent des soins à la maison (Egger 2007). Il faut s'attendre à une hausse de ce chiffre en raison du tournant démographique.
- Les heures effectuées s'élèvent à environ 65 par semaine chez les compagnes et les compagnons soignants et à environ 27 par semaine chez les enfants soignants (Perrig-Chiello et al. 2010).
- Les soins prodigués par des proches comprennent bien plus de choses que «seulement» des soins médicaux. Cela implique par exemple aussi un soutien dans les travaux ménagers, les déplacements, les démarches administratives, une aide en cas de questions financières, une gestion des soins proprement dits (demandes de financement) et aussi un travail relationnel (Engel 2008).
- Globalement, la part d'hommes prodiguant des soins a augmenté, c'est-à-dire que de plus en plus d'hommes doivent concilier activité professionnelle et soins. Néanmoins, les soins à prodiguer aux proches sont toujours majori-

- tairement dispensés par les femmes: le temps effectivement consacré aux soins au sein du propre foyer s'élève à 30,3 millions d'heures par an en Suisse. Les femmes en assurent 71 % et les hommes 29 % (Fux et al. 2006).
- Prodiger des soins peut être un facteur de stress chronique étant donné que la dépendance dure plusieurs années et n'offre guère de temps de récupération. En Suisse, une situation de soin dure en moyenne cinq à six ans (Perrig-Chiello et al. 2010).

### Pourquoi prodiguer des soins est-il si critique?

- Conditions de travail pesantes (Kesselring 2004):
- Investissement de temps souvent illimité, peut comprendre un travail de jour et de nuit et laisse peu de temps de récupération sous forme de loisirs ou de vacances. Exige «une disponibilité permanente, beaucoup de temps de présence et des services ponctuels, mais aussi une responsabilité et des tâches de coordination, des activités en commun» (Fux et al. 2006, p. 81).

- Les soignants manquent souvent de possibilités d'échanges avec d'autres personnes concernées.
- Les soins apportés aux proches ne sont presque jamais rétribués matériellement. Ceci peut signifier une réduction du taux d'occupation, voire l'abandon de l'activité professionnelle et entraîne des pertes financières et une diminution de la prévoyance vieillesse.
- L'investissement supplémentaire ne produit pas de meilleurs résultats, ni de «satisfaction liée au travail»: le volume de soins augmente à mesure que l'état de santé se dégrade.
- Le travail de soin ne jouit pas d'une grande considération auprès de la société; généralement, cela est vu comme normal et allant de soi, notamment chez les femmes.
- 57 % des filles soignantes en Suisse ont dû réduire leur taux d'occupation pour prodiguer des soins. 16 % ont complètement abandonné leur poste de travail. Tandis que 24 % des filles soignantes ne font état d'aucune limitation, ceci était le cas de plus de la moitié (54 %) des fils soignants (Perrig-Chiello et al. 2010).
- Les incidents imprévus ou les rendez-vous qui ne peuvent être pris que pendant les horaires de travail sont souvent à l'ordre du jour. D'où l'absentéisme, les interruptions du travail, les arrivées tardives et les sorties du travail de bonne heure (cf. Scharlach et Boyd 1989). En règle générale, le temps libre déjà restreint est utilisé pour compenser le temps de travail manquant.

### Conséquences psychosociales

- Prodiger des soins est particulièrement pesant parce que «cela limite la liberté de mouvement personnelle, met le rythme quotidien des soignants sens dessus dessous, se fait souvent au détriment de l'activité professionnelle et des loisirs et peut limiter les activités personnelles en dehors de la maison et les contacts sociaux» (Fux et al. 2006, p. 81). Selon Fux et al. (ib.), le fait que les soins ne puissent généralement rien améliorer, mais ont nécessairement une issue fatale, est aussi particulièrement pesant.
- Baisse de performance parce que les soins consomment beaucoup d'énergie psychique et physique. Les préoccupations et les soucis peuvent également nuire à la concentration. L'inquiétude de ne plus pouvoir répondre aux exigences professionnelles peut pour sa part diminuer la productivité (Scharlach et Boyd 1989).
- Démotivation, démission intérieure ou fluctuation en raison du manque de compréhension et d'empathie de la part des supérieurs hiérarchiques. Ou sentiment d'«exclusion» en raison du manque de compréhension de la part des collègues de travail (Reichert 2003).
- La formation continue et le perfectionnement sont souvent inconciliables avec des obligations de soins simplement par manque de temps, ce qui peut réduire les chances d'évolution professionnelle et donc avoir une incidence sur la motivation et l'implication (Reichert 2003).

### Conséquences pour la santé

- L'épuisement, les douleurs dans les membres, les troubles digestifs et cardiaques, l'anxiété et la dépression sont souvent cités comme symptômes de situation pesante chez les personnes prodiguant des soins (Grässel 2000).

### Conséquences professionnelles

- Double ou triple charge: les deux tiers des fils et filles soignants en Suisse exercent une activité professionnelle (Perrig-Chiello et al. 2010).

Kesselring (2004) attire clairement l'attention sur le fait que prodiguer des soins à des proches est incontestablement pesant, mais peut néanmoins aussi être vécu comme enrichissant.

## 5.1 Conséquences pour les personnes concernées

Si l'on examine les difficultés et les contraintes qui sont liées à des événements de vie critiques, on peut se représenter que les événements et situations de vie critiques, du fait de leur intensité en termes de stress, se traduisent par des réactions de stress à court et long termes telles qu'une modification des habitudes de sommeil et d'alimentation, de la fatigue et une affectivité négative, qui peuvent avoir des conséquences pour la santé physique<sup>5</sup> et psychique et le bien-être (Zapf et Semmer 2004).

Dans la recherche sur les événements de la vie, les événements de vie critiques sont considérés comme des facteurs de risque de pathologies très variées (cf. Schwarzer et Schulz 2003). Environ 10% de la variance d'indicateurs pour la santé psychique et psychosomatique et la mortalité s'explique par des événements de vie antérieurs (Montada 2008). Certains troubles psychiques se définissent également justement par le fait que les personnes concernées n'ont pas suffisamment assimilé un événement critique ou traumatique (par exemple dans le cas du syndrome de stress post-traumatique, voir Filipp et Aymanns 2010).

Dans chaque cas, les événements de vie critiques sont liés à d'importantes charges psychiques, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur le bien-être et la qualité de vie. Les difficultés accrues par la situation de stress nécessitent, dans bon nombre de cas, des congés maladie ou encore des traitements psychologiques. En l'espace d'un an, 5% de la population suisse a dû se faire traiter pour un problème psychique (les femmes plus souvent que les hommes [6% vs 4%]) (Altwegg et al. 2012). Près d'un tiers de ces personnes souffraient de symptômes de dépression sévère. Les travaux de recherche révèlent un lien incontesté entre événements de vie critiques et symptômes dépressifs. Les dépressions se manifestent fréquemment en lien avec un événement de vie critique (Vinkers et al. 2004). Ce lien semble particulièrement flagrant après un événement de perte et/ou des événements qui concernent des relations

sociales étroites (Paykel 2003). Nous mettons particulièrement l'accent sur ce lien, étant donné que les symptômes dépressifs représentent les maladies psychiques les plus fréquentes et que la charge de morbidité correspondante est jugée élevée (Altwegg et al. 2012). Les données statistiques suivantes soulignent l'importance sociale de ce tableau clinique:

### Infobox: dépression

- En 2006, 15% des Suisses ont fait état d'une phase d'au moins deux semaines pendant laquelle ils se sont sentis tristes, abattus et déprimés.
- Près de 5,8% de toutes les hospitalisations ont eu lieu en raison de troubles psychiques ou comportementaux.
- Dans le cadre de ces hospitalisations, le motif le plus fréquent était un trouble affectif (24%). 29% des femmes hospitalisées pour des raisons psychiques et 19% des hommes souffraient d'un trouble affectif.
- Les hospitalisations pour troubles affectifs ont le plus fréquemment concerné des personnes de 45 à 64 ans.
- Le tableau clinique est caractérisé par une perte de la résonance affective, un manque d'entrain, de l'anxiété, une inhibition de la pensée, des troubles du sommeil.
- Dans les deux tiers des cas de dépression, la phase dépressive était précédée d'un événement de vie critique (Wittchen et Hoyer 2006).

(Toutes les données d'après Altwegg et al. 2012)

Pour résumer, on peut dire que les événements de vie critiques font augmenter le risque de conséquences pour la santé. L'hypothèse fondamentale de

<sup>5</sup> Pour les conséquences des événements de vie critiques sur la santé physique, voir Filipp et Aymanns (2010, p. 66-82).



ce point de vue lié au stress et de ses conséquences est que la confrontation à des événements de vie sur une certaine période de temps a des effets pathogènes plus ou moins importants selon l'intensité et la fréquence de ces événements, qu'elle déclenche ou aggrave des maladies, ou encore augmente le risque de conséquences psychiques et physiques liées aux contraintes.

Les effets de l'événement de vie initial ou de la situation modifiée ou pesante (éventuellement durable) ont à leur tour souvent des conséquences sur la santé. Il n'est pas rare qu'un événement de vie critique entraîne d'autres événements pesants. La *survenue combinée* d'événements de vie critiques est un facteur de risque particulièrement important. Ainsi, une enquête de santé actuelle montre que l'augmentation du nombre d'événements de vie critiques s'accompagne d'une hausse de la charge psychique (Schuler et Burla 2012) qu'il est souvent impossible de surmonter sans une aide extérieure. Les défis spécifiques et les conséquences potentielles sont toutefois aussi divers que les événements de vie proprement dits. On voit aussi bien des effets sur la santé que des conséquences sociales et un impact sur le bien-être, mais également des modifications de nature organisationnelle ou pratique. Penchons-nous ici sur l'événement de vie «divorce/séparation».

### **Infobox: divorce/séparation**

- En 2013, 17 119 divorces ont été prononcés en Suisse, après 14,6 années de mariage en moyenne (Office fédéral de la statistique 2014c).
- Le taux de divorce a progressé de 15% en 1970 à 41,9% en 2013 (ib.) et va probablement continuer d'augmenter.

### **Situations pesantes dues à un divorce ou une séparation**

Les travaux de recherche sur le divorce indiquent que, malgré les spécificités et différences interindividuelles, la majorité des personnes concernées par un divorce ou une séparation se voient confrontées à certains problèmes et difficultés (résumé d'après Grau et Bierhoff 2003):

- Charges psychiques consécutives à une séparation: les pères, qui quittent généralement le logement existant, font souvent face à la solitude, aux problèmes d'identité et de rôle ou encore aux problèmes financiers. Les mères rencontrent plutôt des problèmes organisationnels au sein du foyer et dans la vie de tous les jours ainsi que des problèmes d'éducation.
- La coordination du foyer, de l'éducation des enfants et de l'activité professionnelle est souvent vécue comme pesante par beaucoup de personnes après une séparation (souvent des femmes), d'autant plus que ces tâches étaient auparavant prises en charge par deux personnes.
- La situation est particulièrement pesante lorsque l'on commence en même temps à un nouveau poste de travail. Il reste alors très peu de temps pour se consacrer à ses propres centres d'intérêt et pour récupérer.
- Après un divorce, il faut généralement environ deux ans pour que le rythme de vie se normalise.
- Ce sont souvent les hommes qui sont confrontés à une nouvelle situation de logement. Le surcoût financier entraîne souvent une dégradation de la situation de logement. La perte

de son chez-soi, qui est aussi associée à la séparation d'avec les enfants, est vécue comme particulièrement pesante.

- Chez beaucoup de femmes et d'hommes, le niveau de vie baisse en raison des frais supplémentaires à compenser, le cas échéant, en travaillant plus. Nombre de mères divorcées se voient contraintes de prendre un travail. La situation s'avère précaire pour les femmes âgées qui ont un faible niveau de qualification professionnelle et qui n'exerçaient pas d'activité professionnelle pendant le mariage. En raison du manque d'expérience professionnelle et du faible niveau de qualification, il est fréquent qu'elles ne trouvent pas d'emploi suffisamment rémunéré.

### **Conséquences psychiques et physiques**

- La recherche montre que les personnes concernées par un divorce sont plus vulnérables. Les femmes et les hommes divorcés ont un risque accru de développer une maladie physique et sont surreprésentés parmi les patients psychiatriques. Le diagnostic le plus fréquent est l'alcoolisme pour les hommes, la dépression pour les femmes.
- Les pathologies physiques et psychiques graves citées se manifestent toutefois uniquement dans la minorité des cas. Les symptômes tels que les troubles du sommeil, l'épuisement, l'apathie, les états dépressifs, l'angoisse, la nervosité, l'irritabilité, les maux de tête ainsi que l'abus de médicaments et la consommation accrue d'alcool et de tabac sont bien plus fréquents.
- Des études à long terme montrent que l'équilibre émotionnel ne se rétablit qu'au bout de deux ans. Des sentiments tels que le déracinement et l'absence de structure (hommes) ou la perte du pouvoir de séduction et du statut (femmes) sont rapportés dans la première phase suivant le divorce et les changements d'humeur sont fréquents.

## 5.2 Les entreprises sont aussi concernées

Bien que les événements de vie critiques les plus fréquents et les plus générateurs de stress se produisent dans la vie privée (voir Hobson et Delunas 2001), les difficultés qui en découlent pour les personnes concernées ont aussi un impact considérable sur la vie professionnelle (voir Infobox divorce/séparation). Les situations de stress en général peuvent entraîner épuisement, fatigue et irritabilité, ce qui peut par exemple se traduire par une performance variable et une plus grande tendance à l'erreur (Zapf et Semmer 2004). Si de telles situations pesantes persistent, on peut voir apparaître une insatisfaction au travail, une démotivation ou des conséquences de surmenage telles que des troubles psychiques (p. ex. dépressivité, burnout). En conséquence, il peut y avoir des congés maladie et une augmentation des absences et des fluctuations (ib.).

Dressons une liste des conséquences pour les personnes et les entreprises en prenant l'exemple de la restructuration (voir Infobox ci-dessous).

Les événements de vie critiques sont manifestement significatifs pour les entreprises en raison des conséquences parfois considérables qu'ils ont aussi sur la vie professionnelle.

Selon le rapport de l'IGFP (Institut für gesundheitliche Prävention 2013), il devient urgent que les entreprises se penchent sur le thème des événements de vie critiques étant donné que, en raison du tournant démographique, le nombre de personnes concernées va encore progresser. Par exemple, il faut s'attendre à une hausse du nombre de personnes dépendantes, divorcées ou en difficulté sur le plan financier. Les personnes concernées appartiennent souvent à la tranche d'âge des 45-55 ans, laquelle est généralement la plus nombreuse dans les entreprises (Office fédéral de la statistique 2014d).

### Infobox: restructuration sur le lieu de travail

- On parle de restructuration lorsque le changement organisationnel concerne au moins toute une unité organisationnelle ou toute l'entreprise. Les restructurations englobent des processus comme les fermetures, la réduction des effectifs, l'externalisation, la délocalisation, le transfert à des sous-traitants, les fusions, les modifications spatiales, la mobilité au sein de l'entreprise via la création de marchés du travail internes (Kieselbach et al. 2009).
- Les restructurations d'entreprise sont rarement un événement limité dans le temps, mais plutôt un processus permanent et durable (ib.).

#### Conséquences (ib.)

- Les restructurations nuisent non seulement à la santé des collaborateurs licenciés, mais aussi à celle de tous les collaborateurs (les «survivants» aussi).
- Les conséquences sur les «survivants» sont parfois considérables et mettent également en péril la performance de l'entreprise.

- En conséquence de la restructuration, les exigences professionnelles, le travail et le stress s'intensifient (Köper et Richter 2012). Perte de confiance et doutes quant au rôle sont également observés.

#### Conséquences au niveau des personnes (Kieselbach et al. 2009)

- Les sentiments d'injustice et les doutes diminuent l'implication, la motivation, la confiance, la concentration et l'endurance.

#### Conséquences au niveau de l'entreprise (ib.)

- Hausse des absences pour maladie, présence «malade», image négative de l'entreprise, dégradation de l'ambiance de travail, diminution de la productivité, taux de maladie des «survivants» accru à long terme, fluctuation.
- Les ressources nécessaires pour surmonter les transitions professionnelles dépassent souvent les ressources dont dispose le personnel.

On observe en outre une détérioration croissante des structures et liens familiaux. Dans ce contexte, les situations de vie difficiles et les crises sont moins amorties dans le domaine privé et donc de plus en plus importées dans la vie professionnelle. Par ailleurs, selon une enquête menée par l'IGFP (2013) auprès de plus d'une centaine d'entreprises allemandes, 87% des responsables de personnel interrogés sont convaincus que, en raison des difficultés croissantes aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie privée, les événements de vie critiques et toutes leurs conséquences vont continuer de gagner en importance.

Les conséquences sanitaires et sociales de situations pesantes dues à des événements de vie critiques sont moins lourdes lorsque ceux-ci sont identifiés précocement et que des mesures de soutien adéquates notamment au niveau de l'entreprise peuvent être prises. Le rôle important des entreprises prend alors tout son sens lorsqu'il est question d'intervenir et d'apporter un soutien à un stade précoce, mais aussi d'empêcher la survenue d'autres conséquences dues à la situation pesante. Les conséquences d'événements pesants pour les collaborateurs se manifestent souvent en premier lieu dans le cadre professionnel. Les entreprises représentent donc souvent le principal champ d'action pour une intervention précoce au profit des collaborateurs concernés.

Selon l'IGFP (2013), il est actuellement rare qu'une offre de soutien systématique des collaborateurs en situation de vie critique soit disponible dans les entreprises. Bien que beaucoup d'entreprises reconnaissent l'importance de ce thème, il est fréquent que les employeurs ne sachent pas comment aider les personnes concernées ou ne se sentent pas responsables de la question. Les activités disponibles dans ce contexte ne s'effectuent souvent qu'à la demande des personnes concernées et comprennent généralement des mesures liées à l'organisation du travail (modification du taux d'occupation par exemple). Nombre de personnes concernées hésitent toutefois à demander de l'aide à leur employeur parce qu'elles craignent que cela ait des retombées négatives (IGFP 2013).

Les mesures et prestations de soutien mises en œuvre par les entreprises en cas de situation cri-

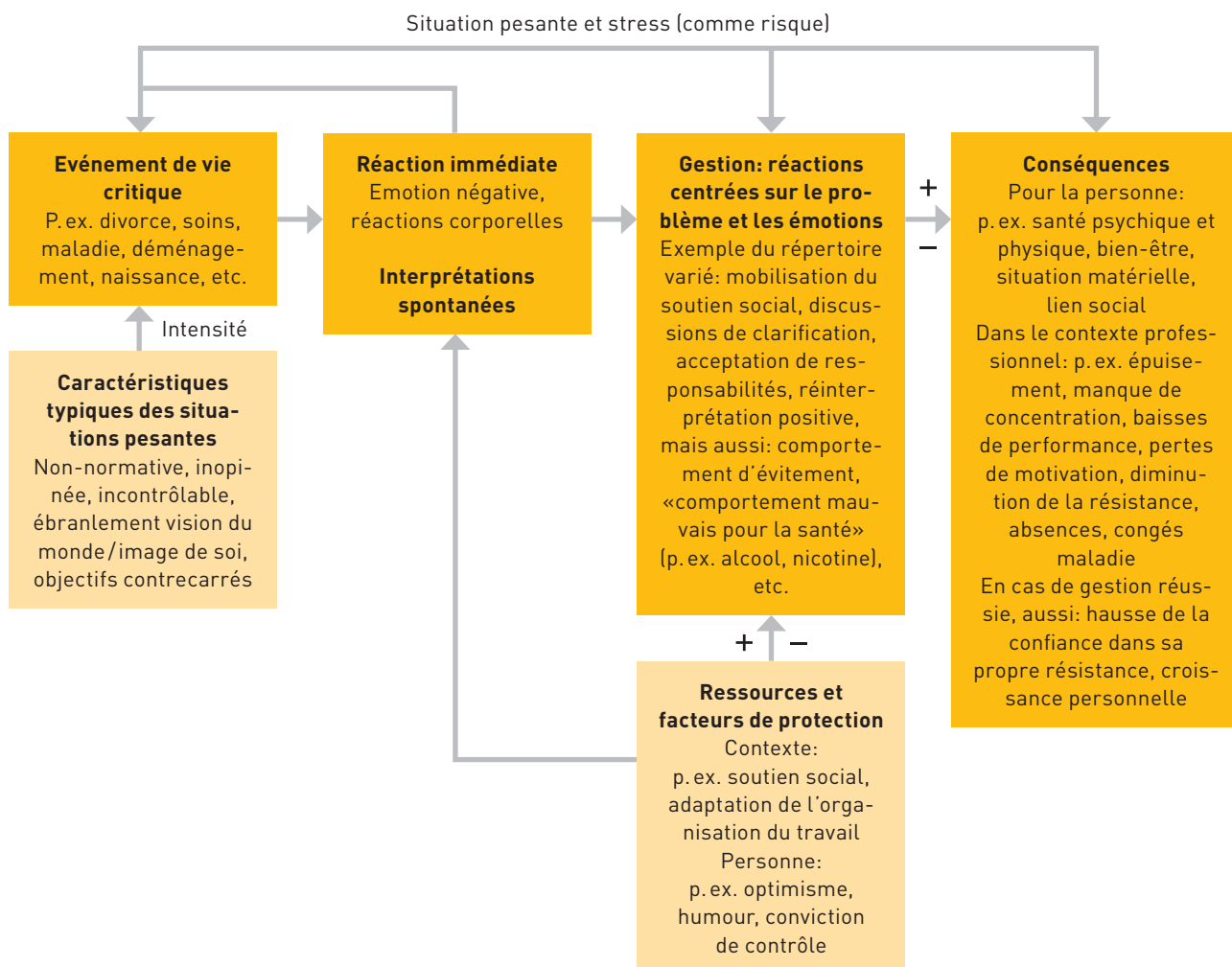
tique peuvent non seulement atténuer les conséquences négatives sur la productivité ou le taux d'absences pour maladie par exemple, mais aussi avoir un effet positif sur la loyauté, l'ambiance de travail et l'image générale d'«entreprise socialement responsable» (Beck et al. 1997).

## 6 Gestion d'événements de vie critiques

Comment réagissent les êtres humains à des événements pesants tels que la mort d'un proche ou la perte de leur emploi? Les circonstances spécifiques et les expériences passées jouent un grand rôle dans la façon de gérer une situation pesante. La capacité à traverser plus ou moins bien la situation ne dépend pas tant de l'événement lui-même que de la façon dont la personne la gère. Par exemple, un licenciement peut être synonyme de perte des objectifs de vie et de la raison de vivre pour une personne, et représenter pour une autre l'arrivée d'un changement professionnel attendu depuis longtemps.

Bien que beaucoup d'éléments plaident en faveur de l'existence de liens entre événement de vie critique et hausse du risque de maladie, ces liens sont très variables. L'effet déstabilisant et négatif d'un événement sur la personne, sa santé ou d'autres domaines dépend donc fortement de la façon dont la personne *interprète* l'événement ou la situation et dont elle *gère* la nouvelle situation pesante, c'est-à-dire la *surmonte* (*relational meaning*, Lazarus 2000). La figure 2 montre le lien entre un événement et ses conséquences potentielles et la *gestion* prépondérante dans ce lien.

**Figure 2:** Liens entre les événements critiques et leurs conséquences et le rôle de la gestion



Source: propre schéma

La gestion est à voir comme un processus comprenant, selon Lazarus et Folkman (1984), une appréciation primaire et secondaire de la situation. L'appréciation primaire concerne la situation et sa signification positive, négative ou neutre pour la personne concernée. Une situation est-elle positive, sans importance ou même dangereuse? Implique-t-elle une perte prévisible ou déjà intervenue? A cela s'associent les appréciations secondaires, qui évaluent les possibilités de gestion d'une situation et estiment surtout les ressources personnelles et environnementales disponibles. Qu'est-ce que je peux faire? Qui ou qu'est-ce qui peut m'aider? Ces deux types d'appréciation dépendent surtout de *l'interprétation subjective et de l'estimation*: dans quelle mesure l'événement met-il en péril la réalisation d'un objectif de vie important ou la préservation de sa propre joie de vivre?

Dans les réactions de gestion, Lazarus et Folkman (1984) font la distinction entre les réactions qui sont centrées sur le problème et celles qui sont centrées sur les émotions. Tandis que les réactions centrées sur les émotions comprennent une régulation des émotions parfois vives suscitées par l'événement, la gestion centrée sur le problème vise la modification de la situation problématique. Les deux réactions ne s'excluent pas mutuellement, mais peuvent parfaitement se compléter. Mais selon Greve (2008), outre ces deux formes de gestion, il y a aussi des réactions défensives (p.ex. refoulement, déni), qui peuvent également être vues comme une forme de gestion et ne sont pas forcément exclusivement dysfonctionnelles (Filipp et Aymanns 2010).

Même si la gestion d'événements de vie critiques vise souvent à ne pas tomber «malade» étant donné que les conséquences sur la santé physique et psychique sont flagrantes, nous ne devons toutefois pas oublier que de tels événements offrent également l'occasion de vivre des expériences de gestion positives et peuvent entraîner divers progrès lorsqu'ils sont surmontés avec succès (Montada 2008). En d'autres termes, les défis et la gestion (réussie) d'événements de vie difficiles peuvent aussi être une source de processus d'expérience et de développement fonctionnel, qui peut renforcer la confiance dans sa propre résistance et ses capacités de gestion.

### 6.1 Atténuer les difficultés: ressources et facteurs de protection

Le fait que nombre de personnes ne souffrent pas forcément de situations critiques particulières ou ne s'en trouvent pas anéanties nous montre qu'elles peuvent mobiliser d'importants faisceaux de ressources pour y faire face.

La théorie de la préservation des ressources selon Hobfoll (1998) nous fournit, outre une explication de l'apparition du stress et des contraintes, également des données importantes sur le rôle particulier des ressources dans le processus de gestion d'événements de vie critiques. La théorie de la préservation des ressources repose sur l'hypothèse que les êtres humains s'emploient à préserver et à protéger leurs ressources, de même qu'ils aspirent à engranger de nouvelles ressources supplémentaires tout au long de leur vie. Le stress apparaît lorsqu'une perte de ressources risque de se produire ou s'est déjà produite, de même que lorsqu'un gain de ressource attendu ne se produit pas après que des ressources ont été investies.

La théorie repose sur deux hypothèses fondamentales, qui permettent de tirer d'importantes conclusions. Premièrement, les pertes de ressources sont beaucoup plus significatives que les gains de ressources. Si un événement est associé à des pertes et à des gains d'ampleur comparable, les pertes ont des conséquences beaucoup plus graves pour les personnes concernées, elles frappent généralement plus rapidement et accélèrent en outre leur effet ultérieur. Deuxièmement, les personnes doivent investir des ressources pour se protéger des risques de pertes de ressources, se remettre de pertes ou encore constituer de nouvelles ressources. Ceci est associé à une consommation de ressources qui est généralement vécue comme très stressante. On déduit de ces principes fondamentaux que les personnes disposant de moins de ressources sont moins en mesure de se protéger d'un risque de perte et peuvent également moins bien se remettre que les personnes «riches en ressources». Elles sont en outre bien moins en mesure d'accumuler de nouvelles ressources.

Si les ressources qui méritent d'être protégées sont mises en péril par les événements de vie critiques,

ces événements de vie sont justement encore plus souvent associés à une perte de ressources réelle. Cette situation peut entraîner ce que l'on appelle une *spirale de perte* (Hobfoll et Buchwald 2004, p. 14-15). Affaiblies par les pertes de ressources dues à un événement de vie critique, les personnes sont donc moins bien équipées en ressources disponibles et par conséquent moins résistantes face aux nouvelles situations de stress, ce qui fait augmenter le risque de pertes supplémentaires. De l'autre côté, il y a la spirale de gain. Les gains de ressources offrent une bonne base pour accumuler des ressources supplémentaires. Cela signifie que les personnes ayant beaucoup de ressources sont mieux équipées et peuvent également de mieux en mieux gérer les situations pesantes.

La théorie de la préservation des ressources fournit, comme son nom l'indique, des indications importantes sur le fonctionnement du processus de préservation des ressources ou sur la consommation de ressources dans les situations difficiles.

Une gestion réussie semble, selon les théories de gestion du stress évoquées (Lazarus et Folkman 1984; Hobfoll 1998), dépendre dans une large mesure de la quantité et de la disponibilité de ressources les plus diverses. Les ressources peuvent servir de facteurs de protection qui atténuent les conséquences des événements. Ce n'est que lorsqu'une personne dispose de peu de ressources ou manque de ressources déterminantes qu'elle est vulnérable aux multiples conséquences d'événements de vie critiques (Lyssenko et al. 2011).

Hobfoll et Buchwald (2004, p. 13-14) proposent une classification très utile des ressources selon leur valeur intrinsèque, leur contribution à l'accumulation et la préservation de ressources ainsi qu'à la gestion d'événements de vie critiques:

- Les *ressources en objets* sont des actifs matériels ayant une valeur qui est intrinsèque ou due à leur référence indirecte au statut, par exemple une maison, un vêtement, une voiture.
- Les *ressources en conditions* sont des actifs immatériels qui ont une valeur intrinsèque, sont donc recherchés et permettent d'accéder à d'autres ressources (p. ex. santé, emploi, position professionnelle, réseaux sociaux, situation de famille).

- Les *ressources en énergie* facilitent en premier lieu l'acquisition de ressources supplémentaires (p. ex. connaissances, temps, argent).
- Les *ressources personnelles* sont un ensemble d'aptitudes (p. ex. compétences sociales) et de traits de caractère (p. ex. conviction de contrôle, optimisme, sentiment d'efficacité) qui facilitent la gestion du stress.

Cette classification montre qu'il y a beaucoup de ressources différentes qui ont, lorsqu'elles sont disponibles, un effet positif sur la gestion des situations pesantes. Dans le cadre d'événements de vie critiques, il est particulièrement important d'identifier les domaines dans lesquels on peut, y compris de l'extérieur, mettre en œuvre des prestations de soutien à même de préserver ou d'accumuler les ressources. Car souvent, les défis associés à des événements de vie critiques dépassent les ressources personnelles disponibles pour la gestion. Par exemple, l'une des ressources personnelles essentielles à la gestion semble résider dans une grande conviction de contrôle interne (vs externe) (Altwegg et al. 2012). Une grande conviction de contrôle interne décrit le sentiment d'avoir de l'influence sur sa vie et son évolution ultérieure et donc d'en avoir le contrôle. Les événements sont vus comme une conséquence de son propre comportement et non en premier lieu comme l'action de sources externes telles que d'autres personnes ou du destin, de la malchance ou de la chance. Le sentiment de perte de contrôle est toutefois particulièrement immanent aux événements de vie très critiques.

En même temps, Buchwald et Hobfoll (2004) constatent que la gestion du stress repose non seulement sur un ensemble d'aptitudes individuelles, mais qu'elle a aussi une dimension sociale. Les personnes concernées appartiennent à des systèmes (p. ex. famille, équipe de travail) qui ne sortent pas non plus intacts des événements de vie individuels. Les efforts de gestion individuels ont des conséquences sociales potentielles et déterminent les efforts de gestion de toutes les personnes impliquées. Il faut donc tabler, en particulier dans le cadre professionnel, sur une «implication collective», qui nécessite alors aussi une gestion collective par les personnes concernées et leur entourage social. On

voit ici clairement que le lieu de travail a un rôle et une responsabilité très importants dans la gestion d'événements de vie critiques.

## 6.2 Le travail comme ressource – les ressources dans le travail

Au chapitre 5.2, nous avons discuté du fait que le travail et la vie professionnelle ont un rôle important en tant que lieu d'intervention précoce dans le cadre de la gestion d'événements de vie critiques.

Le lieu de travail pourrait être vu comme une «ressource en condition» au sens de la définition de Hobfoll et Buchwald (2004). D'une part, le *travail en soi* a une valeur. Par exemple, les soignants exerçant une activité professionnelle se sentent, malgré la multiplicité des difficultés, moins accablés que les personnes n'exerçant pas d'activité professionnelle (Pochobradsky et al. 2005). L'importance d'une activité professionnelle se voit également dans les conséquences que peut avoir une perte d'emploi proprement dite. Par exemple, une perte d'emploi peut entraîner une limitation de la mobilité et, dans l'ensemble, une diminution du contact social, ce qui est très pesant pour les personnes concernées, qui sont déjà dans une situation difficile (Beck et al. 1997). Le travail est donc une ressource importante pour enrayer une spirale de perte potentielle (selon Hobfoll et Buchwald 2004), laquelle s'accélère surtout chez les personnes pauvres en ressources en cas d'événements critiques.

D'autre part, il y a aussi des ressources importantes *dans le travail*, qui peuvent être utiles dans la gestion de situations de vie difficiles. En effet, dans les périodes difficiles, le travail peut devenir un lieu de «normalité», un moyen de se changer les idées par rapport à la situation pesante de la vie privée ou encore une source d'estime lorsque les personnes concernées sont dans des situations de vie difficiles sur le plan privé (Fux et al. 2006). Le travail permet également d'accéder et de s'intégrer à des relations et réseaux sociaux procurant d'importantes prestations de soutien (voir Infobox ci-après).

En outre, différentes adaptations structurelles de la situation de travail peuvent être utiles dans la nouvelle situation de vie et représenter une ressource

décisive pour la gestion d'événements de vie critiques. Par exemple, une flexibilisation ou une réduction du temps de travail ou encore un congé non payé peuvent se révéler utiles; les personnes peuvent également avoir besoin de conseils et d'informations sur leur situation ou de soutien dans la recherche de nouvelles possibilités pour la préservation du développement professionnel et de la formation continue. A ce stade, il est important pour les entreprises de déterminer les ressources dont les personnes concernées, mais aussi les systèmes concernés (p.ex. l'équipe de travail) ont besoin pour pouvoir gérer la situation difficile et pesante tout en conservant le même niveau de capacité de travail et de performance.

La non-détection d'une telle évolution des besoins par les employeurs peut avoir pour conséquence que les collaborateurs concernés soient par exemple frustrés par le blocage de leur carrière, ce qui entraîne une diminution de l'implication professionnelle, de la motivation et de la performance et a un effet pesant sur l'équipe de travail. La réduction de l'implication, de la motivation et de la performance peut causer absentéisme, intentions de démissionner ou «démissions intérieures», ce qui est associé à des coûts élevés pour les entreprises (Reichert 2003).



### Infobox: intégration sociale et soutien social

- Un très important faisceau de ressources, que l'on peut appeler *intégration sociale*, se constitue et évolue du fait de la cohabitation avec ses semblables (Bachmann 2014). L'intégration sociale est une ressource très importante, ses effets sur l'espérance de vie, sur les risques de maladie, les chances et la durée de guérison sont considérables et bien étudiés (voir Bachmann 2014). Ainsi, on sait notamment qu'une bonne intégration sociale peut diminuer les risques pour la santé tels que les maladies cardiovasculaires, le cancer et les infections. L'intégration dans des relations solides et empreintes de confiance est une condition essentielle au bien-être psychique et à la prévention de pathologies psychiques et physiques dans les situations critiques (Hawkley et al. 2003).
- Une ressource particulière de l'intégration sociale réside dans le *soutien social*. Dans des situations critiques, les êtres humains recherchent souvent l'attention, l'appartenance, le sentiment de ne pas être seul, les aides actives, le réconfort ou encore une clarification. Les événements pesants peuvent justement être mieux gérés avec le soutien de personnes de confiance, étant donné que celles-ci peuvent aider à identifier des perspectives et à regagner de l'assurance pour agir dans la situation de vie bouleversée (Filipp et Aymanns 2010). On sait que les personnes manquant de soutien social sont particulièrement vulnérables aux conséquences négatives d'événements de vie critiques (p. ex. Burton et al. 2004).
- Le soutien social diffère toutefois du «réseau social». Le nombre de fournisseurs de soutien potentiels ou encore la fréquence du contact social est seulement une condition préalable au soutien social; il ne dit pas si un soutien est obtenu et, le cas échéant, si ce soutien est efficace ou non (Frese et Semmer 1991).
- Le soutien social est une composante très complexe et peut prendre des formes très diverses. Selon Kahn et Antonucci (1980, cité d'après Frese et Semmer 1991), le soutien peut se manifester sous forme affective (estime, attention, proximité, etc.) ou sous la forme d'une confirmation destinée à rassurer quant au bien-fondé moral ou objectif des actions et des décisions, ou encore être apporté tout simplement sous la forme d'informations et d'outils. Ce soutien peut parfaitement venir non seulement de relations privées, mais aussi de collègues de travail ou de supérieurs hiérarchiques.
- Le soutien social peut avoir un effet préventif en diminuant les facteurs de stress qui apparaissent ou en permettant que les conditions de stress soient moins nettement vécues comme telles. Il peut également atténuer les conséquences négatives de facteurs de stress («effet tampon») ou favoriser un comportement favorable à la santé.
- Il convient de déterminer soigneusement le soutien adapté à la situation individuelle, car un soutien social inadéquat peut aussi avoir des effets négatifs indésirables (p. ex. Laireiter et Lettner 1993). Dans tous les cas, il faut une base de confiance solide pour qu'une personne parle d'expériences pesantes et d'émotions négatives à d'autres personnes et qu'elle en retire un profit (Stroebe et al. 2006). Dans le cadre professionnel, cette question se pose de façon encore plus accentuée. Car parler d'affaires privées implique de se livrer, ce qui peut attiser des peurs (légitimes) de retombées négatives.

## 7 Conclusion

### 7.1 Implications pour une gestion du personnel favorable à la santé

Face à la pénurie de main-d'œuvre et aux mutations démographiques du potentiel de main-d'œuvre, les employeurs devraient systématiquement s'intéresser aux questions d'une gestion du personnel individualisée.

Axer la vision des tranches d'âge typiques sur l'âge chronologique n'est pas pertinent dans la politique sociale et liée au personnel de l'entreprise. Aujourd'hui, l'individu est ostensiblement rendu responsable de sa propre formation professionnelle, de sa capacité de travail et de son intégration sur le marché du travail. C'est pourquoi les entreprises devraient aussi renforcer la prise en compte des autres caractéristiques et situations individuelles dans leur politique du personnel, en ce qui concerne l'occupation, la reconversion, la carrière, le soutien, etc.

La fidélisation et la mobilisation de collaborateurs hautement qualifiés ne peuvent réussir que si les entreprises leur permettent de concilier l'activité professionnelle aussi longtemps que possible avec les événements de la vie, y compris dans leurs autres domaines de vie et de travail. Les événements de vie (critiques) marquent, du point de vue individuel, le passage d'une phase de vie à une autre (cf. Clemens 2010, p. 94). Ils sont généralement associés à beaucoup de stress pour les collaborateurs concernés et sont, en raison de leurs conséquences parfois considérables, également pertinents pour les employeurs qui souhaitent retenir ou employer ces collaborateurs. C'est pourquoi il serait utile que les entreprises prennent mieux en compte les événements de vie (critiques) et les besoins ainsi modifiés des collaborateurs, et que des offres de soutien adaptées aux collaborateurs soient mises en place.

Une gestion du personnel axée sur les événements de la vie vise le soutien et le maintien de collaborateurs en bonne santé, performants et motivés.

Une politique du personnel axée essentiellement sur l'individu et ses événements de vie serait judicieuse

à maints égards (cf. chapitre 3.4). Elle permettrait notamment d'exploiter plus intensivement le potentiel de main-d'œuvre existant afin d'atténuer la pénurie de main-d'œuvre redoutée (cf. Flüter-Hoffmann 2010, p. 426 s.).

Les concepts actuels de gestion du personnel axée sur les événements de la vie indiquent également les points faibles et les risques dont il faudrait tenir compte dans le cadre de projets de mise en œuvre correspondants: par exemple, l'examen plus poussé des domaines problématiques et mesures de politique de personnel de différentes entreprises étudiés par Flüter-Hoffmann (2010) donne l'impression que des déficits sont effectivement constatés, notamment dans le domaine du *développement du personnel* (qualifications, développement des compétences, planification de carrière, modèles de carrière alternatifs, possibilités de transfert des connaissances au sein de l'entreprise), mais moins dans des domaines tels que la *gestion de la santé* ou en ce qui concerne l'éventuel travail à temps partiel et le travail à domicile (home office). Les mesures de changement discutées se réfèrent alors généralement au côté professionnel du collaborateur, et les événements qu'il vit en dehors du travail ne sont finalement pas réellement pris en compte, ce qui revient à passer à côté du cœur du concept.

Deuxièmement, l'orientation optimale des entreprises sur les événements de vie individuels de leurs collaborateurs risque éventuellement de se transformer en exigence de disponibilité totale des collaborateurs de la part des entreprises. Certes, dans la discussion actuelle sur la gestion individualisée du personnel, il s'agit en premier lieu de la gestion des événements de vie individuels qui, malgré leur survenue, ne devraient pas empêcher totalement une activité professionnelle exigeante. Mais l'attention est souvent attirée sur le fait que les exigences d'abolition des frontières aux postes de travail hautement qualifiés ont pour effet que les collaborateurs négligent leurs efforts de maintien de relations sociales et «rationalisent» fortement leur sphère privée (axée sur le schéma de l'entreprise) avec des

conséquences négatives sur les relations sociales (cf. Flick 2013, King 2013 et Schweiger 2009, p. 57 s.). La politique du personnel présentée devrait justement remédier à de tels schémas et comportements. Il faut ici également noter que la gestion du personnel axée sur les événements de la vie propose, il est vrai, des solutions à certains problèmes, mais repose fortement sur quelques prémisses centrales de la description du problème, qui sont susceptibles de changer. Par exemple, les propos sont basés sur des hypothèses de croissance économique durable et de tendances démographiques ou de future pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée. Une crise économique majeure ou une importante immigration de main-d'œuvre hautement qualifiée modifierait la situation du marché du travail et la problématique et pourrait de nouveau affaiblir l'intérêt des entreprises pour les collaborateurs âgés ou les femmes par exemple.

## 7.2 Questions éthiques (perspectives/que faire?/et après?)

Les événements de vie critiques peuvent toucher n'importe qui. Ils ont des conséquences sur la santé psychique et physique et le bien-être des personnes concernées; ils ont parfois des conséquences sociales considérables et confrontent généralement les personnes concernées non seulement à un grand désarroi émotionnel, mais aussi à de nouvelles tâches de nature organisationnelle ou pratique. Même si la plupart des événements se produisent dans la «vie privée», ils ont souvent également des conséquences sur la vie professionnelle, que ce soit sous la forme de conséquences économiques telles que baisses de performance, réductions de taux d'occupation, fluctuations, absences, ou en cela que le lieu de travail est vu comme un lieu où les personnes concernées espèrent trouver un soutien. Mais souvent, les entreprises ne savent pas très bien ce qu'elles peuvent apporter comme aide, ce que les collaborateurs concernés attendent comme soutien et ce qui profiterait effectivement aux personnes concernées. Généralement, les attentes correspondantes quant à la quantité et au mode de soutien à donner se rattachent à une relation et à son histoire

(Asendorpf et Banse 2000). Une telle «histoire de relation», justement lorsqu'il s'agit de situations de vie personnelles, existe rarement dans le cadre professionnel. Cela a pour conséquence que les activités et modifications concrètes ne se produisent souvent qu'à la demande des personnes concernées. Nombre de collaborateurs hésitent toutefois à demander de l'aide même lorsqu'une offre est disponible, parce qu'ils craignent de donner une impression négative ou ont honte de le faire. En l'absence totale d'offres de soutien ou lorsque les supérieurs hiérarchiques semblent non préparés et dépassés face à de telles situations, il est encore plus difficile de s'adresser à la bonne personne pour lui demander de l'aide. Une politique du personnel axée sur les événements de la vie pose des questions de responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs et nécessite d'«examiner» les doutes d'ordre éthique.

Dans quelle mesure une entreprise peut-elle et doit-elle s'immiscer dans la vie privée de ses collaborateurs? Où se situe la frontière entre responsabilité sociale et respect de la vie privée? Avec quel soin l'entreprise gère-t-elle les autorévélations des collaborateurs concernés?

Le dernier point montre encore une fois très clairement que la gestion des personnes concernées exige d'appréhender la situation avec beaucoup de soin et de disposer d'une base de confiance solide entre les personnes impliquées, ce qui, justement dans le cadre professionnel, est très important. Souvent, la divulgation de ce pour quoi on a besoin de soutien représente déjà une entreprise difficile pour les personnes concernées. Car demander aide et soutien a toujours aussi des conséquences sur la propre estime de soi, étant donné que l'on se perçoit alors davantage comme «ayant besoin d'aide» (Bolger et Amarel 2007). En outre, cela porte atteinte au principe essentiel de réciprocité dans le cadre professionnel, c'est-à-dire que l'obligation de retour ne peut être honorée. Cela peut signifier que les aides ne sont pas utilisées ou qu'elles ne le sont qu'avec le sentiment d'avoir une importante dette à acquitter en retour, qui peut elle aussi être pesante (Newsom 1999).

Le thème des événements de vie critiques et de la gestion des personnes concernées nécessite donc

de bons instruments et un personnel bien formé côté entreprise afin que les prestations de soutien correspondantes puissent être réellement utiles. Si les conditions cadres, et même toute l'attitude et la culture d'une entreprise sont axées sur une gestion empreinte d'attention et d'estime, les prestations de soutien de toutes sortes peuvent alors déployer tout leur potentiel et constituer une grande aide pour les personnes concernées. Pour cela, il est très important de disposer d'un bouquet de prestations de soutien adéquates bien équilibré.

## 8 Littérature utilisée

- Abels, H., Honig, M.-S., Saake, I., Weymann, A. (2008): *Lebensphasen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altwegg, D., Andreani, T., Berrut, S., Gazareth, P., Hüttner, E., Kaeser, M., Lieberherr, R., Lindner, M., Marquis, J.F., Rossel, R., Roy, E., Teotino, G. & Wyss, N. (2012). *Statistiques sur la santé 2012*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
- Armutat, S., Böhne, A., Busch, J., Flüter-Hoffmann, C., Hempel, V., Mürdter, A., Nikutta, S.E., Pöpping, S. & Rühl, M. (2009): *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann (PraxisEdition de la DGFP, tome 91).
- Asendorpf, J. & Banse, R. (2000). *Psychologie der Beziehung*. Berne: Huber.
- Bachmann, N. (2014). *Soziale Ressourcen als Gesundheitsschutz: Wirkungsweise und Verbreitung in der Schweizer Bevölkerung und in Europa, Dossier 27*. Neuchâtel, Observatoire suisse de la santé (Obsan). En ligne à l'adresse: <http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/de/index/01/02.html> (2.11.2014).
- Beck, U. (2004): *Jenseits von Stand und Klasse?* Dans: U. Beck & E. Beck-Gernsheim (éd.): *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*. 6<sup>e</sup> éd. Francfort-sur-le-Main: Suhrkamp, 43–60.
- Beck, B., Dallinger, U., Naegele, G. & Reichert, M. (1997). *Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie und Senioren, 106(1). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bolger, N. & Amarel, D. (2007). Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 458–475.
- Brandtstädter, J. & Greve, W. (2005). *Entwicklung und Handeln: Aktive Selbstentwicklung und Entwicklung des Handelns*. Dans: W. Schneider & F. Wilkening (éd.): *Theorien, Modelle und Methoden der Entwicklungspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung, Serie V: Entwicklungspsychologie, Band 1)*. Göttingen: Hogrefe, 409–459.
- Braun, N. & Gmünder, M. (2012): *Situation des professionnels TIC. Prévisions de formations 2020. Schlussbericht*. Hg. v. ICT-Berufsbildung Schweiz. Berne: Econlab GmbH. [http://www.ict-berufsbildung.ch/fileadmin/user\\_upload/dokumente/fr/Econlab\\_Previsions\\_TIC\\_2020\\_Rapport\\_final.pdf](http://www.ict-berufsbildung.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/fr/Econlab_Previsions_TIC_2020_Rapport_final.pdf)
- Brim, O.G., Jr. & Ryff, C.D. (1980). On the properties of life events. Dans: P.B. Baltes & O.G. Brim, Jr. (éd.): *Life-span development and behavior*. New York: N.Y. Academic Press, 368–387.
- Brüsemeister, T. (2011): *Zur Verstrickung der Individuen in «ihre» Organisationsgesellschaft – Neue Facetten eines alten Themas*. Dans: U. Volkmann & U. Schimank (éd.): *Soziologische Gegenwartsdiagnosen II: Vergleichende Sekundäranalysen*. Studienbrief der FernUniversität in Hagen. Hagen, 291–314.
- Buck, H. & Schletz, A. (2002): *Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik*. Dans: *Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (éd.): Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 9–14.
- Burton, E., Stice, E. & Seeley, J.R. (2004). A prospective test of the stress-buffering model of depression in adolescent girls: No support once again. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72(4), 689–697.
- Castaño, C. & Webster, J. (2011). Understanding women's presence in ICT. The life course approach. *International Journal of Gender Science and Technology*, 3(2), 364–386. (Special Issue 'Women in ICT: international research from a life course perspective'). En ligne à l'adresse: <http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/issue/view/9> (7.7.2014).
- Clemens, W. (2010): *Lebensläufe im Wandel – Gesellschaftliche und sozialpolitische Perspektiven*. Dans: G. Naegele (éd.): *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 86–109.

- DEFR – Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (2013): Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié – Analyse de la situation et rapport sur les mesures. En ligne à l'adresse: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/05493/index.html?lang=fr>.
- Diezinger, A. (2010): Alltägliche Lebensführung: Die Eigenlogik alltäglichen Handelns. Dans: R. Becker & B. Kortendiek (éd.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3<sup>e</sup> éd. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 204–208.
- Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M., Pekruhl, U. (2012): Les horaires de travail flexibles en Suisse. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Berne. <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/27889.pdf>
- Egger, T. (2007). Spitex – Umfeld-, Markt- und Konkurrenzanalyse: Literaturübersicht. Berne: Büro für Arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG.
- Engel, S. (2008). Angehörigenberatung – Verbesserung der Situation pflegender Angehöriger als ein zentrales Arbeitsfeld der Gerontopsychologie. Dans: W.D. Oswald, G. Gatterer & U.M. Fleischmann (éd.): Gerontopsychologie. Grundlagen und klinische Aspekte zur Psychologie des Alterns. Vienne: Springer Verlag, 195–212.
- Filipp, S.-H. & Aymanns, P. (2010). Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. Stuttgart: Kohlhammer.
- Flick, S. (2013): Leben durcharbeiten. Selbstsorge in entgrenzten Arbeitsverhältnissen. Francfort-sur-le-Main: Campus.
- Flüter-Hoffmann, C. (2010): Der Weg aus der Demografie-Falle. Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Dans: G. Naegele (éd.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 411–428.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. Dans: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (éd.): Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, 135–153.
- Fuchs-Heinritz, W. (2011): Grundfragen der Soziologie des Lebenslaufs. Altersnormen und andere Zeitmarken des Lebenslaufs. Studienbrief der FernUniversität in Hagen. Hagen.
- Fux, B., Sauvain-Dugerdil, C., Stutz, H., Strub, S., Leuba, A., Tritten, C. & Krummenacher, J. (2006). Soigner, garder et payer. La famille et les phases tardives de la vie. Berne: Commission fédérale de coordination pour les questions familiales, Office fédéral des assurances sociales. En ligne à l'adresse: [http://www.ekff.admin.ch/c\\_data/d\\_Pub\\_Pflegen\\_632KB.pdf](http://www.ekff.admin.ch/c_data/d_Pub_Pflegen_632KB.pdf) (25.7.2014).
- Gehrig, M., Gardiol, L., Schaerrer, M. (2010): Der MINT-Fachkräftemangel in der Schweiz. Ausmass, Prognose, konjunkturelle Abhängigkeit, Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik. Hg. v. Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF. Eidg. Departement des Innern EDI. Berne.
- Gerlach, I. (2012): Unternehmen als familienpolitische Akteure – eine auch historische Einordnung. Dans: I. Gerlach & H. Schneider (éd.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 11–27.
- Gerlach, I. & Laß, I. (2012a): Gesamtgesellschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. Dans: I. Gerlach & H. Schneider (éd.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 241–260.
- Gerlach, I. & Laß, I. (2012b): Gesellschaftliche Rahmenbedingungen betrieblicher Familienpolitik. Dans: I. Gerlach & H. Schneider (éd.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden: Springer VS, 29–44.

- Graf, A. (2009). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Dans: N. Thom & R.J. Zaugg (éd.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 265–281.
- Grässel, E. (2000). Warum pflegen Angehörige? *Zeitschrift für Gerontopsychologie und -psychiatrie*, 13(2), 85–94.
- Grau, I. & Bierhoff, H.W. (éd.) (2003). *Sozialpsychologie der Partnerschaft*. Berlin: Springer.
- Greve, W. (2008). Bewältigung und Entwicklung. Dans: R. Oerter & L. Montada (éd.): *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz PVU, 910–926.
- Hawkey, L.C., Burtleson, M.H., Bernetson, G.G. & Cacioppo, J.T. (2003). Loneliness in everyday life: Cardiovascular activity, psychosocial context, and health behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), 105–120.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009): *Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche*. 2<sup>e</sup> éd. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plénum.
- Hobfoll, S.E. & Buchwald, P. (2004). Die Theorie der Ressourcenerhaltung und das multiaxiale Copingmodell – eine innovative Stresstheorie. Dans: P. Buchwald, C. Schwarzer, S.E. Hobfoll (éd.): *Stress gemeinsam bewältigen. Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping*. Göttingen, Berne, Toronto Seattle: Hogrefe, S.11–26.
- Hobson, C.J. & Delunas, L. (2001). National Norms and Life-Event Frequencies for the Revised Social Readjustment Rating Scale. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 299–314.
- IGFP (2013). Beschäftigte in kritischen Lebensphasen unterstützen. Eine strategische Handlungshilfe für Unternehmen. Handlungsleitfaden des Projektes LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz. En ligne à l'adresse: [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/lebensphasenorientierte-selbsthilfekompetenz-handlungsleitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/lebensphasenorientierte-selbsthilfekompetenz-handlungsleitfaden.pdf?__blob=publicationFile) (3.7.2014).
- Jurczyk, K. (2002): Entgrenzungen von Zeit und Gender – Neue Anforderungen an die Funktionslogik von Lebensführung? Dans: M. Wehrich & G.G. Voß (éd.): *Tag für Tag. Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung?* Munich: Rainer Hampp Verlag, 95–115.
- Jürgens, K. (2009): *Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung*. 2<sup>e</sup> éd. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M., Oswald, A. (2014): *Fachkräftemangel in der Schweiz. Ein Indikatoren-system zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern*. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Berne. En ligne à l'adresse: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=fr>
- Kels, P., Clerc, I., Artho, S. (2015): *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kesselring, A. (2004): Angehörige zu Hause pflegen: Anatomie einer Arbeit. *Bulletin des médecins suisses* 85(10), 504–506.
- Kieselbach, T., Kuhn, K., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Emmanuel, C., Triomphe, M. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Gesundheit und Restrukturierung. Innovative Ansätze und Politikempfehlungen*. Munich et Mering: Rainer Hampp Verlag.
- King, V. (2013): Zeitgewinn und Selbstverlust in verdichteten Arbeits- und Lebenswelten. Oder: Wie übersetzen sich Veränderungen gesellschaftlicher Praxis in psychosoziale Belastungen? Dans: R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voß (éd.): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Francfort-sur-le-Main: Campus, 140–158.

- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J. & Virtanen, M. (2003). Human costs of organisational downsizing. Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32, 57–67.
- Kleemann, F. & Voß, G.G. (2010): Kapitel VIII Subjekt und Arbeitskraft: Arbeit und Subjekt. Dans: F. Böhle, G.G. Voß & G. Wachtler (éd.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 415–450.
- Köper, B. & Richter, G. (2012). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bericht 27. En ligne à l'adresse: [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.pdf?__blob=publicationFile) (25.7.2014).
- Kohli, M. (2009; initialement: 1985): Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. Dans: H. Solga (éd.): *Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse*. Francfort-sur-le-Main: Campus, 387–410.
- Kurz-Scherf, I. (2007): Soziabilität – auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik. Dans: B. Aulenbacher, M. Funder, H. Jacobsen & S. Völker (éd.): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 267–284.
- Laireiter, A. & Lettner, K. (1993): Belastende Aspekte sozialer Netzwerke und sozialer Unterstützung. Ein Überblick über den Phänomenbereich und die Methodik. Dans: A. Laireiter (éd.): *Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung. Konzepte, Methoden und Befunde*. Berne: Hans Huber, 101–111.
- Lazarus, A. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665–673.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lyssenko, L., Franzkowiak, P. & Bengel, J. (2011). Resilienz und Schutzfaktoren. Dans: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (éd.): *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention*. Werbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Mayr-Kleffel, V. (2010): Netzwerkforschung: Analyse von Beziehungskonstellationen. Dans: R. Becker & B. Kortendiek (éd.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3<sup>e</sup> éd. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 304–310.
- Minssen, H. (2006): *Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung*. Francfort-sur-le-Main: Campus.
- Montada, L. (2008). Fragen, Konzepte, Perspektiven. Dans: R. Oerter & L. Montada (éd.): *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz PVU, 3–48.
- Naegele, G. & Sporcket, M. (2010): Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik. Dans: G. Naegele (éd.): *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 449–473.
- Newsom, J.T. (1999). Another side of caregiving: Negative reactions to being helped. *Current Directions in Psychological Science*, 8(6), 183–187.
- Office fédéral de la statistique (2014a). Vie active et rémunération du travail: Panorama. En ligne à l'adresse: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/01/pan.Document.140530.pdf> (3.1.2015).
- Office fédéral de la statistique (2014b). Egalité entre femmes et hommes – Données, indicateurs – Travail à temps partiel. En ligne à l'adresse: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> (3.1.2015).
- Office fédéral de la statistique (2014c). Divorces et divortialité. En ligne à l'adresse: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/06/blank/key/06.html> (25.7.2014).
- Office fédéral de la statistique (2014d). Personnes actives occupées (concept intérieur) selon le sexe, la nationalité et l'âge. En ligne à l'adresse: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/01.html> (19.1.2015).



- Paykel, E. (2003). Life events: Effects and genesis. *Psychological Medicine*, 33(7), 1145–1148.
- Perrig-Chiello, P., Höpflinger, F. & Schnegg, B. (2010). Pflegende Angehörige von Menschen in der Schweiz. Schlussbericht (SwissAgeCare-2010. Forschungsprojekt im Auftrag der Spitex Schweiz). En ligne à l'adresse: <http://upload.sitesystem.ch/B2DBB48B7E/0CDC636B60/2FF10C60B3.pdf> (7.7.2014).
- Pochobradsky, E., Bergmann, F., Brix-Samoylenko, H., Erkamp, H. & Laub, R. (2005): Situation pflegender Angehöriger. Endbericht. Wien: Österreichisches Institut für Gesundheitswesen.
- Reichert, M. (2003). Erwerbstätigkeit und Pflege – ein neues Konfliktfeld des demographischen Wandels? Überblick über den nationalen und internationalen Forschungsstand. Dans: M. Goldmann, B. Mütterich, M. Stackelbeck & D. Tech (éd.): *Gender Mainstreaming und demographischer Wandel*. Projektdokumentation. Sfs Landesinstitut, 203–221. En ligne à l'adresse: [http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gm\\_und\\_demographischerwandel\\_sfs\\_2003.pdf](http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/gm_und_demographischerwandel_sfs_2003.pdf) (25.7.2014).
- Reichert, M. (2010): Pflege – ein lebensbegleitendes Thema? Dans: G. Naegele (éd.): *Soziale Lebenslaufpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 309–332.
- Reinecker, H. (2013). Life-Event-Forschung. Dans: M. Wirtz (éd.): *Dorsch – Lexikon der Psychologie*, Berne: Hans Huber Verlag.
- Scharlach, A.E., & Boyd, S.L. (1989). Caregiving and employment: Results of an employee survey. *The Gerontologist*, 29, 382–387.
- Schneider, H., Heinze, J. & Wieners, H. (2012): Betriebliche Familienpolitik im Spiegel der betriebswirtschaftlichen Diskussion. Dans: I. Gerlach & H. Schneider (éd.): *Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte*. Wiesbaden: Springer VS, 107–124.
- Schuler, D. & Burla, L. (2012): La santé psychique en Suisse 2012 (Obsan Rapport 52). Neuchâtel: Observatoire suisse de la santé. En ligne à l'adresse: <http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/fr/index/01/02.html?publicationID=4725> (19.1.2015).
- Schwarzer, R. & Schulz, U. (2003). Stressful life events. In A.M. Nezu, C.M. & P.A. Geller (éd.) (2003). *Handbook of psychology: Health psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 27–49.
- Schweiger, G. (2009): Arbeit im Strukturwandel. Dans: T. Böhler, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (éd.): *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 39–71.
- Semmer, N. & Udriș, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. Dans: H. Schuler et al. (éd.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Berne: Huber, 157–195.
- Sharp, E.A. & Ganong, L. (2007). Living in the gray: Women's experiences of missing the marital transition. *Journal of Marriage and Family*, 69(3), 831–844.
- Stroebe, M.S., Schut, H. & Stroebe, W. (2006). Who benefits from disclosure? Exploration of attachment style differences in the effects of expressing emotions. *Clinical Psychology Review*, 26(1), 66–85.
- Vinkers, D.J., Gussekloo, J., Stek, M.L. (2004). The 15-item Geriatric Depression Scale (GSD-15) detects changes in depressive symptoms after a major negative life event. The Leiden 85-plus Study. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 19, 80–84.
- Wittchen, H.-U. & Hoyer, J. (2006). *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. Dans: H. Schuler (éd.): *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D., Serie II, Bd. 3, Organisationspsychologie (2<sup>e</sup> éd.)*. Göttingen: Hogrefe, 1007–1112.
- Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse. Bilan intermédiaire concernant les enjeux, les initiatives et les domaines de recherche. Promotion Santé Suisse Document de travail 25, Berne et Lausanne.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)