

## Connaissances générales: faits et informations sur les phases de la vie et leurs effets sur la carrière professionnelle


### 1 La diversité des générations dans les équipes

La diversité des générations dans les équipes de travail a nettement augmenté en raison du changement démographique et s'accroîtra plus encore dans un avenir proche. Actuellement, jusqu'à 4 générations travaillent ensemble dans des équipes. Le tableau suivant en donne un aperçu (mots-clés issus d'Internet):

Génération	Caractéristiques
Babyboomer (1946 – 1964)	<p>Le père travaille, la mère élève les enfants, ces derniers sont bien protégés.</p> <p>La réussite, une attitude libérale, les symboles du statut et la reconnaissance publique sont importants.</p> <p>Haute motivation intrinsèque, bon esprit d'équipe, style de management orienté vers le consensus, évitement des conflits.</p> <p><b>On choisit la profession OU la famille.</b></p>
Génération X (1965 – 1978)	<p>« Les enfants livrés à eux-mêmes, avec la clé autour du cou », ont appris à devenir autonomes très tôt.</p> <p>Ambitieux, individualistes, accordent la priorité à leurs propres avantages.</p> <p>Ont besoin d'énormément de confirmation, sont déçus lorsqu'ils n'obtiennent pas ce qu'ils exigent.</p> <p><b>Travailler pour vivre, mais le temps libre est également important pour eux / ils cherchent le moyen de concilier le travail et la famille.</b></p>
Génération Y (1979 – 1997)	<p>Égocentriques, carriéristes, orientés vers les objectifs et les performances, grande affinité avec les technologies, interconnectés.</p> <p>Ne se laissent pas intimider par la hiérarchie.</p> <p>Remettent en question l'autorité des collaborateurs/-trices plus âgé-e-s.</p> <p>Sont surtout loyaux envers leurs missions et leur équipe.</p> <p>Grand sens de la morale et de l'individualité.</p> <p>Plus idéalistes et plus positifs que la génération X.</p> <p><b>Représentation claire de l'équilibre entre travail et vie privée ; veulent prendre du plaisir à réaliser leur travail, frontières souples entre travail et vie privée / cher-</b></p>

	<b>chent à concilier le travail et la famille.</b>
Génération Z (1998 – ?)	<p>Grandissent au milieu des médias numériques, ces derniers sont à la fois présents dans l'espace de travail et dans le monde dans lequel ils vivent ; ils recherchent les connaissances et les informations sur Internet.</p> <p>Tentent de maximiser leur bonheur, leur manière de voir est individualiste.</p> <p>Ne sont intéressés ni par l'entreprise ni par l'autorité, ont besoin d'espaces de liberté et de tâches intéressantes.</p> <p>Ne s'engagent pas à long terme.</p> <p><b>Séparation claire entre le travail et la vie privée / le travail doit convenir à la situation privée et familiale.</b></p>

Les générations ont des besoins, des systèmes de valeurs et des comportements différents. C'est justement au niveau de l'interface entre le travail et la vie privée que les différences se montrent très clairement.

	<p><b>Ébauche de solution</b></p> <p><b>Les connaissances relatives à cette attitude différente au niveau de l'interface entre le travail et la vie privée constituent la base pour l'optimisation des modèles d'horaires de travail et l'organisation des plans de travail.</b></p>
---	--

## 2 Déroulement de la carrière du personnel soignant


Le projet KTI CaRe<sup>1</sup> indique qu'en relation avec les différentes phases de la vie, plusieurs moments critiques (pour ce qui est du lien avec l'entreprise et la profession) interviennent pendant la carrière du personnel soignant. Le tableau suivant en présente un aperçu:

Les premières années d'activité professionnelle (de 22 à 26 ans)	Besoin de récupération plus élevé
Phase de la famille	Compatibilité compliquée entre le travail et la famille
Phase professionnelle de plus grande maturité (de 47 à 56 ans)	<p>Besoin de régénération plus élevé</p> <p>Difficultés avec le travail posté</p>

<sup>1</sup> Projet KTI CaRe – développement de carrière et gestion de rétention dans les soins dans l'association de coopération des hôpitaux, maisons de retraite, maisons de soins et Spitex, Mürz 2012 jusqu'en mai 2014

Préparation du départ en retraite (56+)	Besoin de régénération plus élevé
---	-----------------------------------

Des changements d'employeurs, des interruptions de carrière et des retours au travail caractérisent fondamentalement la carrière des soignants et sont par conséquent également à qualifier comme des moments critiques. En outre, le manque de repos et de temps de régénération influence les relations personnelles de manière négative selon le KTI CaRe (Amstutz et al, 2013).

	<p><b>Ébauche de solution</b></p> <p>Connaître ces moments critiques ainsi que le besoin d'un temps de régénération suffisant constitue la base pour l'optimisation des modèles d'horaires de travail et l'organisation de tableaux de service.</p>
---	---

### 3 Compatibilité entre le travail et la famille

Il est largement analysé et clairement exprimé dans l'étude NEXT<sup>2</sup> qu'un potentiel de conflits de rôles existe entre la vie professionnelle et la vie familiale, dans lesquels les charges des deux domaines ne parviennent pas à être suffisamment conciliées (Hasselhorn et al, 2005).

À cet égard, les auteurs font la distinction entre deux formes:

- conflit travail / famille = **CTF** (le travail complique la vie de famille)
- conflit famille / travail = **CFT** (la famille complique la vie professionnelle)

En même temps, on fait la distinction entre trois dimensions:

- **Temps:** trop peu de temps pour l'accomplissement des tâches nécessaires dans l'un ou autre domaine en raison de trop de temps investi dans l'autre domaine ;
- **Charge:** réduction des performances dans un rôle en raison de la surcharge dans l'autre rôle ;
- **Comportement:** difficultés de comportement en raison de l'alternance des rôles.

L'étude NEXT montre que le CTF est considérablement plus prononcé que le CFT et qu'il existe un lien entre le CTF et l'intention de quitter la profession de soignant. Mais il est également clairement montré que dans certaines conditions, un équilibre satisfaisant entre les deux domaines est possible (Hasselhorn et al, 2005).

En même temps, les expériences réalisées dans la pratique montrent que ce sont justement les soignant-e-s qui ont à la fois une activité professionnelle et un rôle de mère et de responsable dans leur foyer, qui réalisent leur travail de manière très engagée et fiable, qui font preuve de beaucoup de pragmatisme et d'un « bon sens sain », et qu'ils sont résistants sur le plan émotionnel.

<sup>2</sup> Étude Next: nurses early exit study, de 2002 à 2005



Ébauche de solution

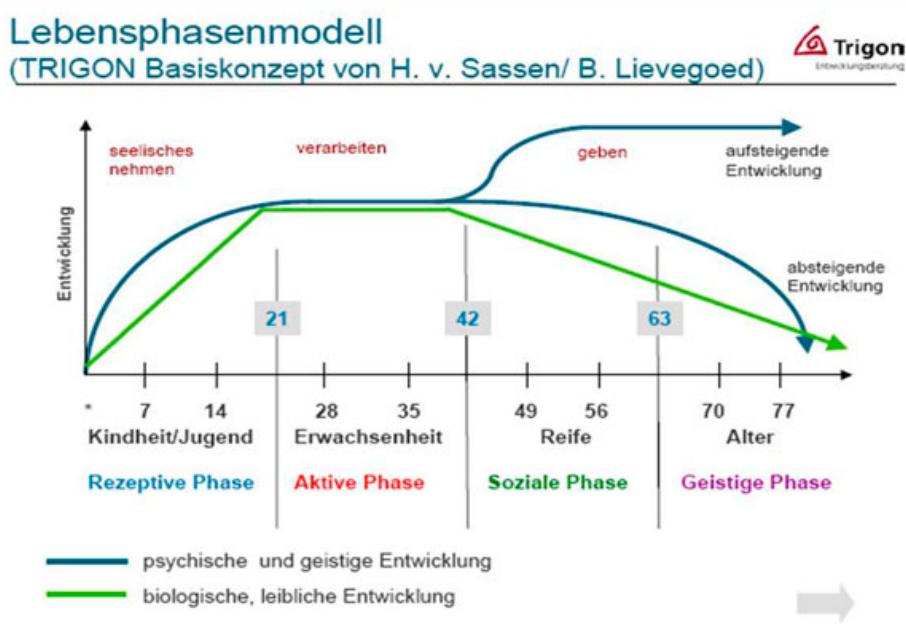
L'objectif est de maintenir les soignants professionnellement actifs durant la phase familiale, de les soutenir avec des modèles d'horaires de travail et des planifications d'engagement de service proportionnellement flexibles, afin de permettre ainsi la compatibilité entre le travail et la famille.

#### 4 Les spectres de performances dans les phases de la vie

La capacité d'une personne dépend de divers facteurs d'influence issus de son mode de vie privé ainsi que des conditions de sa vie professionnelle. Le spectre des performances d'une personne change dans les différentes phases de sa vie (Wolff et al, 2001).

Le mélange des âges dans les équipes de soins et de prise en charge a déjà changé et continuera de se modifier à l'avenir. D'une part, plus de jeunes gens travaillent dans les équipes suite à de nouveaux diplômes professionnels (comme par exemple l'ASSC et l'ASE), d'autre part, il y a également plus de collaborateurs plus âgés en raison du développement démographique.

Le modèle des phases de la vie de H. v. Sassen et B. Lievegoed (ill. 1) décrit le développement biologique, intellectuel et social de l'être humain. Les différentes phases présentent des qualités, des objectifs dans la vie et des potentiels différents.



Ill. 1: Modèle de phases de la vie de H. v. Sassen et B. Lievegoed (source: Internet)

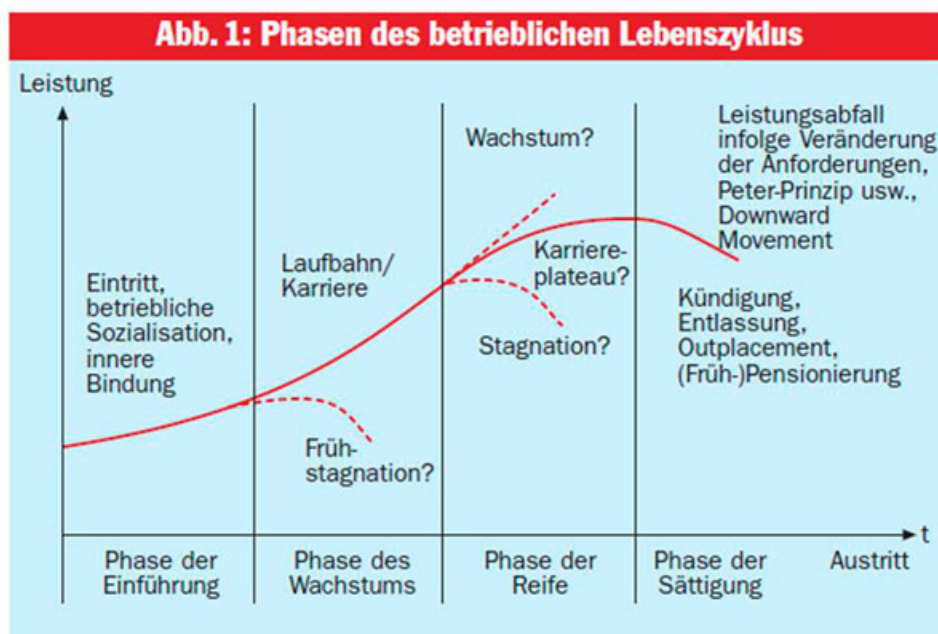
Dans la **phase réceptive**, le développement corporel occupe une place centrale. Cela signifie que la capacité physique n'est pas encore pleinement formée et que les frontières entre soi et les autres sont testées en permanence.

Dans la **phase active**, on se penche sur soi-même et sur son environnement. Cette phase est caractérisée par une grande disposition à l'effort et beaucoup d'ambition. Plusieurs tâches telles que la carrière,

la famille et les loisirs sont assumées parallèlement, exigeant de la part de l'individu la construction d'un habile équilibre, en lien avec une responsabilité sociale clairement assumée.

Le passage dans la **phase sociale** représente un tournant et est par conséquent critique. La vitalité physique diminue et, en même temps, le travail irrégulier est moins bien toléré. A cela s'ajoutent des questions portant sur le sens sur ce qui a été réalisé jusqu'à présent ainsi que sur les possibilités futures. Une nouvelle orientation intérieure se présente, le lâcher-prise est nécessaire pour permettre la poursuite du développement. Dans cette phase de l'existence, des choix doivent être faits, comprenant des options (privées et / ou professionnelles) qui seront d'une importance déterminante pour la suite de la vie.

Un autre modèle d'A. Graf et E. Regent (illus. 2) illustre les cycles de la vie professionnelle. Il présente le lien entre les performances et le temps ou l'âge du collaborateur, et montre qu'avec des mesures appropriées de développement personnel, la courbe des performances subit une influence positive dans l'esprit de l'évitement du surmenage ou du désœuvrement, de la démotivation, des problèmes de santé, etc.



Ill. 2: Cycles de la vie professionnelle, modèle d'A. Graf et E. Regent (source: Internet)

Au cours du vieillissement, les capacités naturelles de la personne changent dans une forme et dans des proportions individuelles. À cet égard, divers facteurs exercent une influence (Buck, 2002):

- le mode de vie sur le plan privé ;
- la socialisation, la formation ;
- le regard sur soi et sur l'autre ;
- les activités réalisées jusqu'à présent ;
- les exigences de performance au travail ;
- le développement personnel sur le plan professionnel.

Le tableau suivant donne un aperçu des compétences qui augmentent, de celles qui restent plutôt constantes ou de celles qui diminuent durant le processus de vieillissement (Wolff et al, 2001):

Tendance à augmenter	Tendance à rester constantes	Tendance à diminuer
Expérience de la vie et expérience professionnelle, expertise, maturité humaine.	Connaissances générales, capacité d'apprentissage, créativité, pensée systémique, intelligence, capacité de concentration, mémoire de longue durée.	Capacités de performances des organes sensoriels, mobilité, rapidité, force musculaire, mémoire à court terme, temps de réaction, capacité d'abstraction.
Capacité d'évaluation, précision, soin, fiabilité, conscience du devoir.	Capacité d'enregistrement et de traitement des informations.	Vitesse d'enregistrement et de traitement des informations.
Équilibre, résistance.	Attention et faculté d'adaptation.	Flexibilité intellectuelle.
Capacité de coopération, capacité de gérer des conflits.	Capacité de communication.	
Conscience de la qualité, conscience des responsabilités.	Orientation performances et objectifs.	
Indépendance.	Capacité de prendre des décisions.	Disposition à prendre des risques.
Fidélité à l'entreprise, motivation.		

Ce tableau montre que, au cours de la carrière professionnelle, certaines compétences ont certes plutôt tendance à se perdre, mais que d'autres compétences fondamentales augmentent telles celles qui vont au-delà du seul cadre professionnel.

Fondamentalement, il faut bien noter que ces changements sont très individuels, d'une part dans leurs proportions et d'autre part aussi dans leur dimension temporelle.



### Ébauche de solution

**L'objectif est de soutenir le maintien de la motivation et de la capacité de travail durant toutes les phases de la vie, d'utiliser des ressources des différentes phases de la vie et de créer les modèles de travail et d'engagement correspondants. Le passage de la phase active à la phase sociale mérite qu'on lui accorde une attention particulière (cf. ill. 1). Il**

	s'agit là de permettre une poursuite du développement avec des mesures précises pour être en mesure de continuer à utiliser les ressources et les compétences des collaborateurs plus âgés.
--	---

Dans le document suivant, vous trouverez des idées pour la mise en œuvre concrète:

[Lien vers la «Boîte à outils: modèles de travail et organisation du tableau de service réalisés selon les phases de la vie»](#)

[Lien vers Box RH](#)

## **Bibliographie**

Amstutz N., Konrad J., Minnig Ch., Spaar R. (2013), *Lebensphasenspezifische Laufbahnentwicklung und Verbundenheit im Pflegeberuf*, Synthesebericht zur quantitativen und qualitativen Erhebung im Rahmen des Projektes CaRe – Laufbahnentwicklung und Retention Management in der Pflege und im Kooperationsverbund von Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und Spitex, Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft, Olten

Buck H., Kistler E., Mendius, H-G. (2002), *demografischer Wandel in der Arbeitswelt*, Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart

Hasselhorn H.-M. et al (2005), *Berufsausstieg bei Pflegepersonal*, Schriftenreihe für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Kapitel 9 + 10, Dortmund/Berlin/Dresden

Wolff H., Spiess K., Mohr H. (2001), *Arbeit – Altern – Innovation*, Basel