

„Vom Ehrgeiz zerfressen“

Harter Wettbewerb und Individualisierung gefährden die französische Unternehmenskultur



Isabelle Migliore, Silke Steinberg

Silke Steinberg im Gespräch mit Isabelle Migliore

præview: *Wie nehmen Sie die Situation älterer Beschäftigter auf dem französischen Arbeitsmarkt wahr?*

Migliore: Ältere Beschäftigte sind auf dem französischen Arbeitsmarkt mit einer fast absurden Situation konfrontiert. Sie gelten heute mit spätestens 40 bis 45 Jahren als „senior“ (älterer Beschäftigter). Im Hinblick auf die langen Ausbildungszeiten bedeutet das eine Erwerbstätigkeit von nur 15 bis 20 Jahren, bevor man der Kategorie „älterer Beschäftigter“ zugerechnet wird.

Der Begriff „senior“ ist in Frankreich negativ besetzt. In der allgemeinen Vorstellung ist ein „senior“ nicht flexibel, gewöhnt sich nur schwer an Veränderungen und ist für die Unternehmen teuer. Die neuen Managementmodelle geben den Älteren wenig Spielraum. Ein Beschäftigter muss perfekt anpassbar sein, die Potenziale älterer Beschäftigter werden nicht wahrgenommen. Viele von ihnen finden keine Beschäftigung, obwohl sie über ein komplexes Erfahrungswissen verfügen und für das Unternehmen einen enormen Mehrwert darstellen.

præview: *Haben Sie den Eindruck, dass junge Beschäftigte in Frankreich zur Kooperation mit den älteren Beschäftigten bereit sind und ihr Wissen und ihre Erfahrungen wertschätzen?*

Migliore: Nein, das glaube ich nicht. Die Ausbildung der Jüngeren folgt einem stark individualisierten Modell, das sich an den Regeln eines harten Wettbewerbs orientiert. Von diesem Modell sind sie geprägt. Im Französischen gibt es eine Redewendung: „Avoir les dents qui rayent le parquet“ (etwa: vom Ehrgeiz zerfressen sein). Sie beschreibt exakt die Geisteshaltung, in der junge Beschäftigte ausgebildet werden und mit der sie auf den Arbeitsmarkt kommen. Getreu dieser Gesinnung sind sie überzeugt, ohne das Wissen anderer auszukommen, andere ausschalten zu müssen, um ans Ziel zu kommen. Die Jüngeren denken oft, dass die Älteren nichts beizutragen haben.

Die Unternehmen versäumen es, Wissenstransfer zu organisieren. Einige Unternehmen versuchen, Tandems zu organisieren, doch bleiben diese ergebnislos, denn die unterschiedlichen Wertevorstellungen machen das gegenseitige Verständnis und somit die Kooperation schwierig. Zusätzlich leiden die Älteren oft an einer stark veränderten Unternehmenskultur. Früher wurde diese Kultur von sozialem Zusammenhalt geprägt, man unterstützte sich gegenseitig. Heute arbeitet jeder für sich. Die Beschäftigten sind unglücklich, können aber ihre Situation nicht ändern.

Meiner Meinung nach müsste man hier ansetzen: den Leuten die Lust an der Zusammenarbeit wiederzugeben. Viele Beschäftigte erfahren den Verlust der gemeinsamen Arbeit angesichts des Drucks und des Kultes um überzogene Leistungsfähigkeit als Belastung, die (im Extremfall) bis zum Selbstmord führen kann.

Die Arbeitsbedingungen haben sich verschärft und sie orientieren sich an Zahlen. Nur das Resultat und der Profit zählen, was zur Folge hat, dass sich die älteren Beschäftigten nicht mehr in den Werten wiederfinden. Der Beschäftigte, der sich früher über die Zugehörigkeit zu seinem Unternehmen identifizierte, wird nur noch als Nummer betrachtet. Sie haben den Eindruck, aufgrund ihres Alters jeglichen Wert verloren zu haben, obwohl sie häufig dank ihres Erfahrungswissens, auf das sie sich stützen, zu den kreativsten Mitarbeitern gehören. Es gibt keine Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und der Arbeitsmarkt bietet keine Alternative. Man bleibt gezwungenermaßen im Unternehmen, fährt aber sein Engagement zurück.

præview: *Was ist Ihrer Meinung nach zu tun, um die Situation zu verbessern?*

Migliore: Ich glaube, man muss sich zunächst viel Mühe geben, um das Bild des älteren Beschäftigten wieder aufzuwerten. Man muss aufhören, daran zu glauben, dass man mit 45 Jahren alt ist, während man doch über wichtige Kompetenzen verfügt. Man muss den Menschen wieder ins Zentrum des Unternehmens stellen

«Avoir les dents qui rayent le parquet»

La concurrence et l'individualisation menacent la culture d'entreprise

Dialogue entre Silke Steinberg et Isabelle Migliore

præview: *Comment percevez-vous la situation des seniors sur le marché du travail français? Selon vous, quelle est la nature des relations seniors-juniors au travail?*

Migliore: *Sur le marché de l'emploi en France, c'est une situation presque absurde pour les seniors. Aujourd'hui vous êtes considéré comme senior à partir de 40 à 45 ans maximum. Avec les études longues, ça fait 15-20 ans de vie active seulement avant de rentrer dans la catégorie senior.*

Senior en France c'est une notion péjorative. Dans l'inconscient collectif, un senior est vieux, il n'est pas très flexible, il ne s'adapte pas aux changements et il coûte cher. Les nouveaux modèles de management ne laissent que trop peu de place aux seniors. Les salariés aujourd'hui doivent être parfaitement adaptables et les potentiels des seniors ne sont pas perçus. Beaucoup de seniors ne trouvent pas d'emplois, alors qu'ils ont pourtant une expérience très riche et variée avec beaucoup de valeur ajoutée.

præview: *Avez-vous l'impression que les plus jeunes seraient prêts à travailler avec les seniors et se montreraient intéressés par leurs connaissances et leurs expériences?*

Migliore: *Non, je ne le pense pas. Les jeunes sont formés et formatés sur un modèle d'hyper-compétition, très individualiste et très dur. Nous avons une expression qui dit « avoir les dents qui rayent le parquet » et typiquement c'est exactement dans cet état d'esprit que les écoles forment les jeunes pour arriver sur le marché de l'emploi. Quand vous êtes dans cet état d'esprit, vous pensez que vous savez tout, que vous n'avez besoin de personne et qu'il faut justement écraser les autres pour y arriver. Souvent les jeunes pensent que les seniors n'ont rien à leur apporter.*

Les entreprises n'organisent pas non plus la transmission des connaissances. Toutefois, certaines entreprises ont essayé de créer des binômes, mais l'expérience n'a pas toujours été concluante, car les différences de valeurs ren-

dent difficile la compréhension et donc la coopération. De plus, dans beaucoup d'entreprises les seniors sont en grande souffrance, parce que les cultures d'entreprises ont beaucoup changé. Avant on favorisait une culture axée sur l'humain, on se soutenait, aujourd'hui chacun travaille pour soi. Les salariés sont malheureux et en même temps ils ne savent pas comment faire, car les nouveaux modes de management dans les entreprises ne favorisent pas le travail coopératif.

Pour moi, il faudrait commencer par redonner envie aux gens de travailler en équipe. Certains salariés vivent tellement mal ce manque de coopération et cette solitude face aux pressions du management et du culte de la performance à outrance dans l'entreprise, que cela peut parfois les mener jusqu'au suicide.

Les choses se sont durcies, elles se sont axées sur les chiffres, il n'y a que le résultat qui compte, il faut faire du profit et, du coup, les seniors ne se retrouvent plus dans ces nouvelles valeurs. Le salarié, autrefois très attaché à son entreprise, est vu comme un numéro. Ils ont l'impression à leur âge de ne rien valoir; pourtant ce sont souvent ceux qui sont les plus créatifs, car ils s'appuient sur leur longue expérience. Ils n'ont pas forcément de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise où ils sont et, sur le marché de l'emploi, il n'y a rien. Alors ils restent parce qu'ils sont contraints mais ils se « désengagent ».

præview: *À votre avis que faut-il faire pour améliorer la situation?*

Migliore: *D'abord, je crois qu'on a un gros travail à faire pour revaloriser l'image des seniors. Il faut qu'on arrête de croire qu'à 45 ans on est vieux, alors qu'on a des compétences importantes pour les processus de travail. Il faut remettre l'humain au cœur de l'entreprise et établir des objectifs communs. L'objectif de notre travail est d'arriver à montrer aux dirigeants qu'ils auraient meilleur compte à travailler sur l'humain et que ça leur rapporterait autant de remettre ces valeurs et de donner de la motivation aux*

und gemeinsame Ziele entwickeln. Ziel unserer Arbeit ist es, die Leitungsebenen dafür zu sensibilisieren, dass es sich rechnet, auf den Menschen zu setzen, dass es das Unternehmen weiterbringt, gemeinsame Werte zu entwickeln und Menschen auf andere Weise zu motivieren als mit persönlichen Vorteilen.

præview: *Die Situation, die Sie beschreiben, erscheint sehr ernst und noch ernster, wenn man berücksichtigt, dass auch in Frankreich das Renteneintrittsalter angehoben werden muss.*

Migliore: Das ist schwierig, weil Arbeit ihren Wert verloren hat. Hinzu kommt die Einführung der 35-Stunden-Woche, auch sie fördert eine Haltung, die Arbeit abwertet. Man hat versucht, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu unterstützen, nur, dass man in 35 Stunden nicht die Arbeit leisten kann, die man sonst in 39 Stunden geleistet hat, ohne dabei neue Leute einzustellen. Man hat letztendlich Arbeit entwertet; und die Leute, die nun keinen positiven Wert mehr mit Arbeit verbinden, stellen, um sich nicht schlecht zu fühlen, ihr Privatleben in den Vordergrund, ihr Vergnügen. Sie wollen deshalb so früh wie möglich in den Ruhestand.

præview: *In Deutschland bemüht man sich in der letzten Zeit, alle Erfahrungen einer Biografie zu erschließen und nutzbar zu machen. Diskontinuierliche Erwerbsverläufe haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen an Wert gewonnen. Für mich ist das ein Weg, das Individuum wieder ins Zentrum des Interesses zu bringen und so eine neue Arbeitskultur mit den Interessen der Individuen zu vereinbaren. Gibt es in Frankreich ähnliche Tendenzen?*

Migliore: In Frankreich gelten unterschiedliche Erfahrungen und insbesondere diskontinuierliche Erwerbsverläufe nicht als Stärke, das Gegenteil ist eher der Fall. Diplome sind wichtig, wichtiger als Erfahrungen. Vor allem Frauen treffen auf Schwierigkeiten, eine verantwortungsvolle Stelle zu finden, wenn sie nicht zumindest über einen Masterabschluss verfügen (Bac+5).

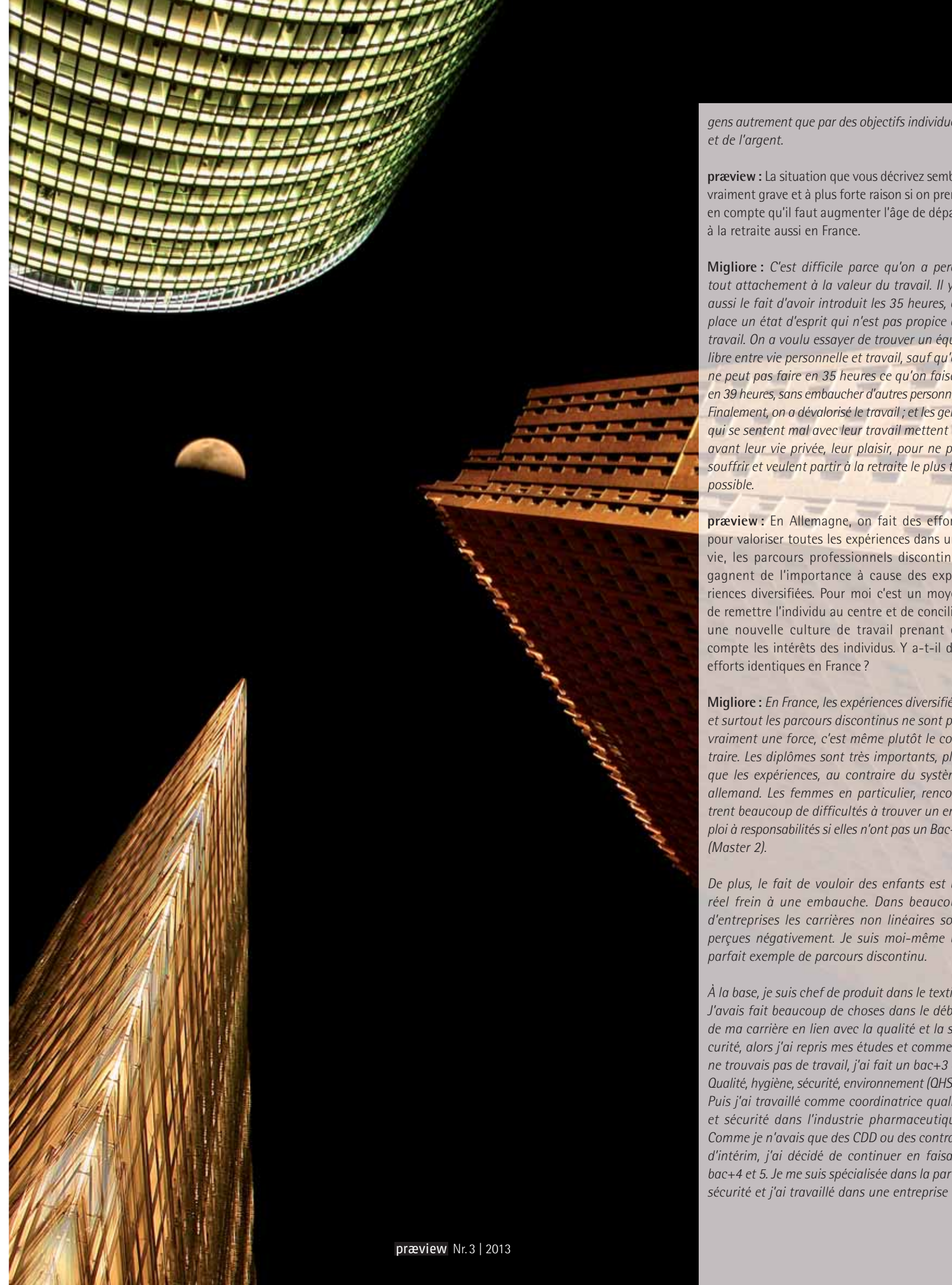
Zudem kann ein Kinderwunsch ein großes Hindernis für eine Einstellung sein. In vielen Unternehmen werden nicht-lineare Karrieren als negativ wahrgenommen. Ich selbst bin ein perfektes Beispiel für einen nicht-linearen Erwerbsverlauf.

Zu Beginn meiner Karriere war ich Produktmanagerin in der Textilbranche und beschäftigte mich stark mit den Bereichen Qualität und Sicherheit. Da ich keine feste Anstellung fand, setzte ich meine Ausbildung mit einem Bac+3 (dreijährige Kombination von Ausbildung und Studium) im Bereich Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (QHSE) fort. Nach dieser Ausbildung arbeitete ich als Koordinatorin für Qualität und Sicherheit in der pharmazeutischen Industrie. Da ich immer nur in Zeitverträgen eingestellt war, entschloss ich mich, ein Bac+4 und +5 (Master) anzuschließen. Ich spezialisierte mich auf den Bereich Sicherheit und arbeitete in einem Unternehmen für die Beförderung gefährlicher Güter. Seit einigen Jahren arbeite ich nun im Bereich psychosozialer Risiken und ergänze mein Kompetenzprofil aktuell mit einer arbeitspsychologischen Dimension. Trotz meines kontinuierlichen Engagements, meiner hervorragenden Arbeitsergebnisse bei den mir anvertrauten Aufgaben, habe ich den Eindruck, dass dieses komplexe Profil nicht ausreicht, dass mein nicht-linearer Erwerbsverlauf eher irritierend wirkt. Seit einem Jahr arbeite ich für eine große Beraterkanzlei und hier habe ich zum ersten Mal den Eindruck, dass ich das, was mir bisher als Schwäche meiner Karriere präsentiert wurde, als Stärke nutzen kann. Die Diversität meines Profils wird hier als Vorteil wahrgenommen, wohingegen sie in anderen Zusammenhängen und Gesprächen nie positiv gesehen wurde.

In den meisten Unternehmen in Frankreich zwingt die rein ökonomische Logik die Menschen in starre Strukturen. Sie haben weder die Möglichkeit, sich zu entwickeln, noch wird ihnen ein individueller Wert beigemessen. Diese Logik kann die Menschen nicht zufriedenstellen; sie erhöht vielmehr die psychische Belastung bei der Arbeit, denn finanzieller Anreiz kann nicht die einzige Motivation sein. Erst wenn es zu Selbstmorden kommt, beginnen die Leute nachzudenken. Grundlegende Änderungen werden selbst dann nicht realisiert, man bleibt auf Veränderungen in kleinen Bereichen reduziert. Damit sich dies ändert, ist ein Umdenken auf höchster Leitungsebene notwendig. Bis dahin allerdings gibt es noch viel zu tun.

Isabelle Migliore ist Beraterin für psychische und soziale Risiken in einer großen französischen Kanzlei.

Silke Steinberg ist Projektleiterin im Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.



gens autrement que par des objectifs individuels et de l'argent.

præview: *La situation que vous décrivez semble vraiment grave et à plus forte raison si on prend en compte qu'il faut augmenter l'âge de départ à la retraite aussi en France.*

Migliore: *C'est difficile parce qu'on a perdu tout attachement à la valeur du travail. Il y a aussi le fait d'avoir introduit les 35 heures, on place un état d'esprit qui n'est pas propice au travail. On a voulu essayer de trouver un équilibre entre vie personnelle et travail, sauf qu'on ne peut pas faire en 35 heures ce qu'on faisait en 39 heures, sans embaucher d'autres personnes. Finalement, on a dévalorisé le travail; et les gens, qui se sentent mal avec leur travail mettent en avant leur vie privée, leur plaisir, pour ne pas souffrir et veulent partir à la retraite le plus tôt possible.*

præview: *En Allemagne, on fait des efforts pour valoriser toutes les expériences dans une vie, les parcours professionnels discontinus gagnent de l'importance à cause des expériences diversifiées. Pour moi c'est un moyen de remettre l'individu au centre et de concilier une nouvelle culture de travail prenant en compte les intérêts des individus. Y a-t-il des efforts identiques en France?*

Migliore: *En France, les expériences diversifiées et surtout les parcours discontinus ne sont pas vraiment une force, c'est même plutôt le contraire. Les diplômés sont très importants, plus que les expériences, au contraire du système allemand. Les femmes en particulier, rencontrent beaucoup de difficultés à trouver un emploi à responsabilités si elles n'ont pas un Bac+5 (Master 2).*

De plus, le fait de vouloir des enfants est un réel frein à une embauche. Dans beaucoup d'entreprises les carrières non linéaires sont perçues négativement. Je suis moi-même un parfait exemple de parcours discontinu.

À la base, je suis chef de produit dans le textile. J'avais fait beaucoup de choses dans le début de ma carrière en lien avec la qualité et la sécurité, alors j'ai repris mes études et comme je ne trouvais pas de travail, j'ai fait un bac+3 en Qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE). Puis j'ai travaillé comme coordinatrice qualité et sécurité dans l'industrie pharmaceutique. Comme je n'avais que des CDD ou des contrats d'intérim, j'ai décidé de continuer en faisant bac+4 et 5. Je me suis spécialisée dans la partie sécurité et j'ai travaillé dans une entreprise de

transport de matières dangereuses. Depuis de nombreuses années, je travaillais sur les risques psychosociaux et j'ai décidé d'ajouter une corde à mon arc en intégrant à mon parcours une dimension psychologie du travail. Malgré tout mon investissement, mes excellents résultats obtenus sur les missions confiées, j'avais toujours l'impression que ce n'était pas suffisant et que, malgré la richesse et la diversité de mon profil, je faisais «peur», car mon parcours n'était pas linéaire. J'ai intégré il y a 1 an un gros cabinet de consultants, et là, pour la première fois, ce qu'on me présentait comme des faiblesses ce sont transformées en forces. Pour une fois la diversité de mon profil a été une force alors que dans les autres entretiens, ce n'était pas vu comme quelque chose de positif.

Dans la plupart des entreprises en France, la logique économique presse les gens dans des structures fixes, ils n'ont pas de possibilités d'évolution, ils n'ont pas une réelle valeur individuelle. Cette logique rend les gens malheureux en créant de la souffrance au travail car la valeur argent ne peut pas être la seule motivation. On arrive à être entendu quand quelqu'un se suicide, on n'arrive pas à faire des changements de fond, on est sur des changements qui concernent un domaine précis. Pour que ça fonctionne, il faudrait que ce soit au plus haut niveau de la direction. Alors, il y a vraiment encore beaucoup de travail à faire.

Isabelle Migliore est consultante en prévention des RPS au sein d'un grand cabinet français.

Silke Steinberg est responsable de projet à l'institut de recherche FIAP e.V. à Gelsenkirchen.