

# Consultants geven omgaan-met-gijzeling cursus

olj pagina

Anderhalf jaar geleden, vertelt Delattre, garandeerden ze ons werk tot 2012. „Mensen hebben auto's en huizen gekocht op grond van die belofte. En toen de crisis kwam, poef. De directie profiteert ervan.” Delattre kan nog boos worden over de manier waarop het 'verraad' aan het licht kwam. Een toevallig onderschepte e-mail van november repte over sluiting van de fabriek. Tot maart bleef de directie ontkennen. Nu zullen ze betalen ook, wasemt Delattre na zijn zoveelste glas bier deze morgen. „Na 21 jaar in het bedrijf laat ik met niet zomaar aan de kant schuiven. Alsof ik niets waard ben.”

Wat Delattre zegt, is precies wat consultant Gilles Verrier, zelf ooit als personeelsdirecteur bij Unilever eens door boze werknemers in Le Havre gegijzeld, als eerste oorzaak aanwijst waarom in Frankrijk sociale conflicten bij bedrijven uit de hand kunnen lopen. „Werknemers springen uit de band als ze niet begrijpen wat hun 'opeens' overkomt en als ze zich machteloos voelen.” Verrier gelooft niet zo in de veelgehoorde analyse dat de werknemers vooral bij buitenlandse bedrijven extra gefrustreerd zijn omdat ze niet rechtstreeks overleggen met de uiteindelijke beslissers. Het gaat erom, zegt hij, dat de boze werknemers meestal niet goed over de echte toestand van hun bedrijf zijn geïnformeerd door hun eigen, Franse management. „In Franse bedrijven heerst vaak nog een ouderwetse opvatting van autoriteit: we vertellen de arbeider alléén wat nodig is voor de uitoefening van zijn taak. Hij wordt niet serieus genomen, als een volwassene behandeld”.

Chris Asselberghs, een Nederlandse manager die tussen 2001 en 2005 80 mensen ontsloeg bij een reorganisatie van de Franse divisie van de snoepfabriek Perfetti Van Melle, begrijpt ook wat er er aan de hand is. Franse werknemers, zegt hij, hebben een „enorme loyaliteit” aan hun bedrijf. „Dat is echt een cultureel verschil met Nederland, waar we het gewoon vinden als mensen na een paar jaar van bedrijf veranderen. Het gaat boze Franse werknemers ook vaak niet eens om het geld. Ze zijn zo persoonlijk betrokken, dat ze soms gewoon lichamelijk ziek worden als men de tent sluit.”

Na een paar weken spektakel in Frankrijk komt er aarzelen en debat op gang gekomen over de sociale verhoudingen. Eerst was er vooral verwondering. De gijzelingen, in Britse media bloemrijk omgedoopt tot *bossnapping* kwamen te boek te staan als een nieuwe *exception Française*. Een Gallische rareiteit, die weer eens bevestigt dat Frankrijk meent zich te kunnen onttrekken aan wat er in de wereld gebeurt, door gewoon de hakken in het zand te zetten. Als je maar flink genoeg protesteert, kun je zelfs een mondiale economische crisis weren. In Franse media verschenen



Het kantoor van Caterpillar in Grenoble, op 31 maart 2009, waar personeel vier managers gegijzeld houdt uit protest tegen honderden ontslagen bij het Amerikaanse bedrijf. Foto AFP

consultants die sociale opstand in bedrijven als een natuurverschijnsel bleken te beschouwen. Tandborstel mee en altijd kalm blijven, raadt bureau Vae Solis aan in zijn 'omgaan-met-gijzeling-cursus' voor directeuren. Eerste actie wanneer u wordt opgesloten in uw bureau: onderhandelingen uitbesteden aan externe bemiddelaar, tipt concurrent Altaïr. En communiceren. Meteen, goed communiceren. Beeldvorming is cruciaal.

Bij Continental heeft de directie de slag om de beeldvorming in het sociale conflict niet gewonnen, althans niet in Frankrijk. Premier Fillon en zelfs president Sarkozy kwamen eraan te pas om de directie te bekritisseren om gebrek aan openheid tegenover het personeel. Het bedrijf verdedigt zich nauwelijks in het openbaar. De Franse di-

recteur, François Gérard, legde wel uit dat de verplaatsing van de productie naar Roemenië een „onvermijdelijke noodzaak” is. Maar dat bevorderde alleen nog maar het gevoel verraden te zijn bij de werknemers, die in Frankrijk kunnen rekenen op ruime publieke sympathie. „Anderhalf jaar geleden hebben ze splinternieuwe machines neergezet in onze fabriek”, zegt Delattre. „Iedereen kan zien welke verspilling hier gaande is.”

Delattre kan intussen een aardig kookboek vullen met recepten voor sociale actie. Hij was erbij toen ze de directie van Continental bekogelden met eieren. Hij heeft gedemonstreerd, feestelijk voorop lopend met arbeiders uit de hele streek de Oise ten noorden van Parijs achter zich aan. Hij heeft staan kijken toen zijn makkers vernie-

lingen aanrichtten in de prefectuur van Compiègne: precies de overheidsdiensten waar ze steun van verwachten. Al was hij het daar „eigenlijk niet zo mee eens”. Oké, hij heeft niemand gegijzeld. „Directieleden komen hier al een tijdje niet meer” grijnst hij. „Ze zijn bang.”

Maar vorige week heeft hij wel een fabriek bezet, in Sarremingues, op de noordoostelijke grens met Duitsland. Overal politiebussen, ze dachten dat ze de boel kwamen vernielen. Maar waarom zouden we? zegt Delattre. „Wat wij willen is gehoord worden. En het trieste is dat het werkt.”

Want vandaag hebben de Con-ti's iets om op te wachten. 700 kilometer verder, in het Noord-Duitse

Hannover, zitten tien vakbonds-vertegenwoordigers namens hen te overleggen met de directie van het Duitse moederbedrijf. Over de premie die ze krijgen bij hun ontslag. Tot 2012 willen ze worden doorbetaald. Omscholing krijgen. Wat dan ook. Aan het einde van de dag blijkt dat de onderhandelingen een maand respijt hebben opgeleverd: de ontslagrondes beginnen niet volgende week, maar half juni. Tot die tijd kan er worden onderhandeld over „voorbeeldige sociale begeleiding”, belofde Gérard gisteren. „Zo werkt dat in Frankrijk”, zegt Pascal Delattre. „Als je niet van je laat horen, tel je niet mee.”

De sociale conflicten hebben geleid tot talrijke pleidooien voor een betere, minder gespannen onderhandelingscultuur. Consultant

Gilles Verrier raadt dat ook aan, maar bekijkt het debat tegelijk met een zekere afstand. Sociale conflicten hebben in Frankrijk van oudsher een heftig karakter, onderstreept hij. Maar ze zijn ook „een theater waarin iedereen zijn rol heeft te spelen”. De vakbonden voeren actie, de directie doet wat zij wil. Het opsluiten van een directeur is „een manier om het rollenspel even om te draaien”. In enkele seconden verlies je al je houvast, herinnert hij zich zijn eigen opsluiting. „Het is alsof je er ineens naakt bij zit. Zonder maatpak, agenda, telefoon. Heel heftig.” Aan de directie van vooral een multinational, met zijn hoofdkantoor in het buitenland, is het nauwelijks uit te leggen. „Daar zeggen ze gewoon: 'maar onderhandel dan toch gewoon!' Ja, kom dan

maar eens aan met de uitleg dat je dat ook probeert...”

Volgens de Nederlandse manager Chris Asselberghs is het geen toeval dat de gijzelingen zoals bij Caterpillar en 3M vooral bij buitenlandse, Amerikaanse of Amerikaanse geïnspireerde bedrijven gebeuren. „Bij die bedrijven kan men uit naam van de *performance* onbeschoft met werknemers omgaan. Maar in Frankrijk werkt het gewoon niet zo. Performance is niet alles hier, twintig jaar bij een bedrijf werken is ook een waarde.” Asselberghs heeft de sterke binding van werknemers aan een bedrijf aan den lijve ondervonden. In 2004 ondernam hij naar eigen zeggen bij Perfetti van Melle „als een botte Hollander” zijn ontslagronde: hij zei gewoon waar hij heen wilde en waarom dat in de

strategie van het bedrijf paste. Dat heeft hij geweten. „Op de parkeerplaats vond ik mijn auto onder geklad met leuzen. Op maandag bleek mijn kantoor opengebroken en alle dossiers omgekeerd. 's Nachts werd ik twee, drie, vier keer uit bed gebeld om mij de volgende dag anders te laten onderhandelen.”

Intussen is hij gewend aan de hardere verhoudingen. In zijn kantoorkast bij Marseille, waar hij tegenwoordig de Franse poot van Friesland Campina leidt, ligt een slaapzak klaar. Als er ergens anders in het land een directeur wordt gegijzeld, is er altijd wel iemand in zijn ondernemingsraad die de baas even fijntjes herinnert aan wat er allemaal kan gebeuren. „Dan verwijs ik even naar mijn klaarliggende slaapzak. Dat heeft wel het goede effect.”

Asselberghs is ervan overtuigd dat Franse bedrijven nooit een Angelsaksisch bedrijfsmodel zullen invoeren. „Die sterke betrokkenheid zit in de genen van de Franse cultuur, dat verandert nooit.” Bedrijven kunnen er beter „hun voordeel doen met de loyaliteit” dan proberen die cultuur te veranderen.

Verrier is pessimistischer. Hij wijst op de onderzoeken waaruit al tien jaar blijkt dat Franse werknemers gemiddeld veel minder tevreden zijn met hun bedrijf dan andere Europeanen. En op het debat dat sinds een jaar of twee regelmatig opflakert over het groeiende aantal zelfmoorden op het werk. De autofabrikanten PSA en Renault kwamen daarmee het vaakst in het nieuws. „Het *malêtre*, het onwelzijn op de Franse werkvloer is enorm toegenomen”, zegt Verrier. Volgens hem komt dat doordat het Franse bedrijfsmodel steeds verder achterblijft bij maatschappelijke ontwikkelingen. „Werknemers zijn buiten hun bedrijf wél gewend aan een behandeling als intelligente mensen.” De groeiende kloof moet volgens hem op een gegeven moment wel tot grotere spanningen leiden. Revolutie? „Laat ik het zo zeggen: als er niets verandert, weet ik niet waar dit kan eindigen.”

Bij het hek in Clairoux staat Delattre intussen een beetje te somberen. Hij staat over de toekomst te praten met collega Dominique en en diens vrouw Caroline Dubois. Delattre hoopt op een overname van de fabriek door een geïnteresseerd bedrijf uit Dubai. „Het grootste nadeel is dat je daar niet heen kunt rijden om te protesteren”, vindt hij. „Wat dat betreft ligt Hannover beter.” Dominique gelooft er niet meer in. „Het is voorbij met de industrie in de Oise”, zucht hij. „Het enige wat hier nog zal bestaan, is natuur. Toerisme.” Hij wil verder „in het groen”. Maar hij is er nog niet bij met zijn gedachten. „Weet je”, zegt hij, „ik ben het leven eigenlijk zat. We hebben verloren. Als je ergens geworteld bent, dan hoor je ergens bij. Maar wij worden weggedaan. We tellen niet. Dat is ik wat ik van deze affaire leer.”