

La liberté française

dans le monde des affaires

Mémoire de Bachelor



Robert Ballagh, *Liberty on the Barricades*, 1971

Étudiante : Corianne Vogelaar (A. C.)

Numéro d'étudiant : 3684210

Sous la coordination de : dr. E. M. A. F. M. Radar

Date : Juin 2014

Question de recherche :

De quelle manière le modèle français de la liberté se traduit-il dans la pratique de l'entreprise dans la région Languedoc Roussillon?

La liberté n'est pas un vain néant ; Songe toujours que d'une aile rapide la liberté voltige en l'effleurant. (Anonyme)

Table de matières

➤ Introduction	4
➤ Partie 1- Cadre théorique : le modèle de la liberté française	7
➤ Partie 2 – La liberté française dans l’entreprise selon d’Iribarne	19
➤ Partie 3 – La liberté française testée dans le Languedoc Roussillon	27
➤ Conclusion	50
➤ Bibliographie	54
➤ Annexe 1 - Formulaire d’introduction et de questionnaire utilisé pendant les interviews	55
➤ Annexe 2 - L’ensemble des transcriptions des interviews des entrepreneurs néerlandais	57
- Sujet A	57
- Sujet B	77
- Sujet C	90
- Sujet D	100

Introduction

*‘La liberté appartient à ceux qui l’ont conquise’*¹. C’est l’écrivain français Malraux qui a dit ces mots lors d’un discours au XXe siècle. Il attire notre attention sur le fait que la liberté dont nous jouissons n’est pas toujours évidente. Dans notre monde occidental les citoyens se sont battus pendant des années pour nos systèmes démocratiques ; le changement d’une politique féodale à une politique égalitaire et démocratique n’a pas eu lieu d’un jour à l’autre. Ce processus se constitue d’un ensemble de pensées philosophiques, de développements sociaux et de réactions à ceux-ci et évidemment d’événements historiques comme la Révolution en France. Il semble évident que les courants de pensée à l’origine de la conquête de la liberté diffèrent d’un pays occidental à l’autre. Toutefois, on n’est pas toujours conscient des grandes différences qui existent entre les principes de base et qui sont à l’origine de nos sociétés modernes. Pourtant, ce sont justement ces principes et concepts originaux qui permettent de comprendre une société et ses aspects culturels. Particulièrement dans le monde des affaires, où des millions d’euros sont perdus à cause de malentendus interculturels², la connaissance des concepts spécifiques d’un pays est primordiale.

L’intérêt pour la liberté française, concept de base de la société française depuis la Révolution, a été suscité en lisant l’auteur Wirth qui a différencié la liberté française de la version anglo-saxonne et germanique.³ En approfondissant la pensée philosophique de Rousseau, Kant et Locke, la notion française s’est avérée être une version spécifique, selon Wirth. Une singularité qui entraîne d’importantes conséquences dans la société française ainsi que dans le monde occidental. Cette spécificité culturelle a motivé la présente recherche afin d’évaluer si cette liberté spécifiquement française aurait des répercussions sur le fonctionnement des entreprises françaises. A l’aide des théories d’Iribarne et par le biais d’interviews avec quatre entrepreneurs néerlandais dans la région du Languedoc Roussillon on s’interrogera sur les conséquences de cette spécificité dans le monde des affaires en France.

La question principale de ce mémoire sera la suivante :

De quelle manière le modèle français de la liberté se traduit-il dans la pratique de l’entreprise dans la région Languedoc Roussillon?

¹ André Malraux dans: S. Éd., ‘L’arrêt sur la presse à la libération’, [S.d.] *Bibliothèque Nationale de France - Agence France Presse* – 07.05.2014 <http://expositions.bnf.fr/afp/arret/2/>.

² Edward Twitchell Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth: MEL Intercultural Press, [1990]), 16.

³ Laurent Wirth, *L’Exception française ; 19^e-20^e siècles*, (Paris : Armand Colin, [2000]), p.19.

L'hypothèse est qu'il y a une forte présence des caractéristiques spécifiques de la liberté dans le domaine des affaires et qu'elle se fait sentir comme spécifiquement française chez les entrepreneurs interviewés. On suppose que la liberté française est liée à une sorte de devoir du citoyen et à la notion de noblesse. On s'attend à ce que ces choses entraînent une culture du système hiérarchique dans l'entreprise, mais également une éthique de travail exceptionnelle associée à une culture de la fierté. La validité de cette hypothèse sera évaluée dans la conclusion.

La méthode de travail pour ce mémoire sera la suivante : D'abord, on examinera le concept de la liberté française. En l'opposant à la liberté anglo-saxonne et germanique on essayera d'éclaircir la notion de la liberté française. On le fera à l'aide d'une étude des textes fondateurs pour clarifier la théorie des concepts primordiaux de la liberté française.

Après, on s'intéressera à la manière dont les caractéristiques de la liberté française se traduisent dans l'entreprise selon le chercheur d'Iribarne. On le fera en étudiant deux œuvres importantes d'Iribarne⁴. On a choisi de se servir des théories du chercheur d'Iribarne parce qu'il se trouve être un chercheur renommé dans ce domaine : il travaille, depuis plusieurs années, sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. En plus, il occupe un poste de directeur de recherche au CNRS (Le Centre National de la Recherche Scientifique, un organisme public de recherche de l'État français) où il anime le laboratoire 'Gestion et Société'.⁵

Finalement, on identifiera la manière dont ces aspects spécifiques de la liberté se font sentir dans la vie professionnelle de quatre entrepreneurs néerlandais, installés dans la région Languedoc Roussillon.

La raison pour laquelle on a choisi de limiter la situation de la recherche à la région Languedoc Roussillon est parce qu'on est conscients du fait que la France connaît une grande diversité dans la culture de l'entreprise suivant les régions. Par ailleurs, la localisation géographique de cette région était favorable à l'auteur de ce mémoire qui a passé quelques mois à Montpellier pour étudier à l'Université Paul Valéry III.

C'est à l'occasion de la réception du consulat des Pays-Bas à Montpellier donnée en l'honneur du couronnement du Roi 'Willem Alexander' en avril 2013, qu'un entrepreneur néerlandais exerçant dans la région a été approché. Intéressé par le thème de la recherche, il a

⁴ - Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, (Paris : Éditions du Seuil, [1989]).

- Philippe D'Iribarne, *L'Etrangéité française*, (Paris : Éditions du Seuil [2006]).

⁵ Jean Merckaert, 'Itinéraire : Philippe d'Iribarne', *Projet* 265/1 (2001) : 1-6, Cairn – 09.04.2014
www.cairn.info/revue-projet-2001-1-page-6.htm.

souhaité participer à l'interview et a proposé son aide pour trouver d'autres entrepreneurs à interroger. L'intérêt de ces interviews était de pouvoir recueillir des informations auprès d'entrepreneurs qui, de par leur origine néerlandaise, ont la capacité de prendre du recul sur l'entreprise française.

Quatre entrepreneurs néerlandais de la région, qui connaissent la réalité du terrain dans l'entreprise française, ont été sélectionnés. Trois d'entre eux ont également travaillé aux Pays-Bas dans le même secteur d'activité. Enfin, tous les quatre possèdent de nombreuses années d'expérience au sein d'entreprises françaises. Par conséquent, les réponses données dans les interviews donneront accès à des informations pertinentes qui permettront de comprendre comment la liberté française se traduit dans leur vie professionnelle dans la région Languedoc Roussillon.

Pour recueillir des informations fiables on utilisera la forme de l'interview semi-structuré.⁶ Ce type d'interview a été choisi parce que cela nous permet de poser des questions ouvertes pour laisser s'exprimer l'interviewé. Et si les réponses n'apportent pas des informations escomptées, on aura l'occasion de spécifier les questions dans un second temps. De plus, il a été demandé aux interviewés d'illustrer leurs réponses avec des exemples tirés de leurs expériences personnelles pour renforcer la fiabilité des éléments énoncés.

On est conscients du fait que cette méthode pour recueillir des informations ainsi que le nombre limité d'interviews ne permet pas de tirer des conclusions sur le fonctionnement de l'entreprise en France, ni même dans la région ou encore sur les entrepreneurs néerlandais en général. Néanmoins, le format d'interview permettra de confirmer, de relativiser ou d'infirmer l'hypothèse de base de cette étude.

Or, dans ce mémoire on cherchera le rôle de la liberté française dans le monde des affaires. Commençons par une étude approfondie de la liberté française elle-même.

⁶ Nigel Newton, *The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses* by Nigel Newton, Academia.Edu [2010], 19-05-2013, http://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi-structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses.

Partie 1 - Cadre théorique

Le modèle de la liberté française

Quand on pense à la liberté française on voit peut-être l'image héroïque d'une femme se battant sur les barricades à la Eugène Delacroix '*La liberté guidant le peuple*'. Depuis la Révolution, 'la liberté' est l'un des principes de la devise française qui a marqué la France de son empreinte. Partie de la devise 'Liberté, égalité et fraternité', il semble que l'aspect de la liberté soit primordial dans la société française. Mais comment définir la liberté française? Quels sont les éléments primordiaux de ce modèle français de liberté et comment ont-ils imprégnés la société ? Dans cette première partie on va approfondir le modèle de la liberté française et ses caractéristiques spécifiques.

Premièrement, on décrira le modèle de la liberté française à l'aide du contexte historique. On recherchera des éléments primordiaux qui caractérisent la liberté française et comment ils représentent les valeurs françaises. Ensuite, on comparera le modèle de la liberté française avec la liberté anglo-saxonne et germanique. On finira par donner des éléments uniques de la liberté française qui sont importants pour continuer notre recherche.

La liberté française depuis la Révolution

Il est important de considérer la liberté française à partir d'un modèle indissolublement lié à la Révolution. Cette époque n'est pas seulement la période dans laquelle la devise de 'Liberté, égalité, fraternité' prend racine, c'est surtout la période où s'est passé le plus important bouleversement politique ; le changement d'une politique monarchiste à une politique démocratique. Ce changement a été produit par la pensée nouvelle des philosophes des Lumières. La libération des régimes anciens a provoqué dans toutes les sociétés européennes une quête des formes pour créer une liberté responsable et suffisante. En France, c'était notamment la pensée de Rousseau, grand philosophe des Lumières et auteur de '*Du contrat social ou principes du droit politique*', qui a déterminé le modèle de la liberté française.⁷ Pour la France, le changement d'un régime monarchique à une puissance profane, la construction d'un pouvoir supérieur, était primordial. La pensée de Rousseau souligne que la présence de l'Etat est une condition pour être libre : « L'homme n'est libre que quand une force supérieure à lui s'impose à lui, à condition toutefois qu'il accepte cette supériorité et que sa soumission ne soit pas obtenue par des mensonges et des procédés artificiels. »⁸ Donc pour vivre libre, l'homme a besoin d'une puissance plus haute que lui-même.

Wirth, un historien français contemporain qui a écrit entre autres '*l'Exception française*' s'associe à cette idée. Il insiste sur le lien fort entre l'État français et la liberté : « L'État n'est pas une menace mais une garantie de la liberté des citoyens (...) »⁹ L'État est dans ce cas la voix de la volonté générale, la caution de la liberté de tous les citoyens. Au cours des derniers siècles ce concept de l'Etat moderne s'est clairement traduit par la forme de la République en France. Chafer et Godin, deux scientifiques dans le domaine des études de la France, énumèrent quatre points essentiels de 'l'exception française' dans leur livre. Un de ces quatre points concerne la position dominante de l'État français dans la société ; l'État joue un plus grand rôle dans sa société civile que dans d'autres démocraties occidentales.¹⁰ La liberté française s'est donc manifestée par une grande influence de la République dans la société vu que l'État est une exigence pour garantir la liberté de ses citoyens.

⁷René Ponthieu, "La Pensée Française et la Liberté", *The French Review*, Volume 2, No. 3, [1929], p.237-240.

⁸Jean-Jacques Rousseau dans : Emile Durkheim, *Le 'contrat social' de Rousseau*, Notice : Publiée par Xavier Léon, dans la *Revue de Métaphysique et de Morale*, Tome XXV [1918], p.8, La Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec , 23-03-2012

http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html.

⁹Laurent Wirth, *L'Exception française ; 19^e-20^e siècles*, (Paris : Armand Colin, [2000]), p.21.

¹⁰ Tony Chafer et Emmanuel Godin, *The end of the French exception*, (London: Palgrave Macmillan, [2010]), p.9.

Etant donné que l'État est le moyen d'affirmer la liberté des citoyens, la liberté française a un caractère collectif. C'est le poids de la volonté générale, qui s'est mise en œuvre. Cela a beaucoup à voir avec le rapport qui existe entre la liberté française et le concept de l'égalité.¹¹ C'était l'égalité qui a libéré le peuple pendant la Révolution. Après cet événement remarquable, l'État s'est érigé « comme unificateur d'une société d'individus atomisés, en adoptant le concept nouveau d'individualisme. »¹² Mais l'État a mené une politique d'unification contre les détenteurs de pouvoirs locaux, il n'y avait pas beaucoup d'espace pour les identités locales. L'État français connaît donc un idéal collectif, pas un collectif des communautés, mais justement un des individus. C'est la même chose que Chafer et Godin ont remarqué comme deuxième point essentiel de l'exception française : « *The French republican model only recognises individuals and not communities within the nation state* .»¹³ Or, l'Etat français qui représente la liberté française met l'accent sur le collectif des individus parce que cela est nécessaire pour être un vrai homme libre et pour assurer l'unité de la Nation.

D'Iribarne, le chercheur dont on approfondira et testera les théories pendant ce mémoire, s'occupe de l'influence des cultures nationales sur l'entreprise. C'est aussi lui qui insiste sur le lien fort entre égalité et liberté. Il approfondit ce thème à l'aide de l'histoire des classes en France. Avant la Révolution, la France connaissait une tradition de régimes politiques monarchiques. Ces régimes politiques ont connu un fort système des classes avec des privilèges assortis. En général, la société était subdivisée en trois classes : la Noblesse, le Clergé et le Tiers-Etat¹⁴. La pensée de l'égalité et liberté de Rousseau, Voltaire et Montesquieu aurait des conséquences extrêmes pour la société des classes. Le système des classes a été bouleversé conformément à la pensée de la Révolution, mais justement à la manière française. Au contraire des autres pays démocratiques le système de classes n'a pas totalement disparu, mais a pris une autre forme d'après le modèle de la liberté française. Dumont, professeur émérite de langue et littérature latines à l'université de Lille, insiste sur le prototype idéal de la République, c'est '*la république romaine*' : un ensemble des idées des Anciens qui a inspiré entre autres la pensée de Montesquieu et de Rousseau concernant l'organisation politique. Ce plan de 'la liberté romaine' est également constitué des classes :

¹¹ Wirth, 21.

¹² Guillaume Courty, *Les composantes de l'identité Française. Le rôle de l'État* dans : Cahiers français, S.d, numéro 342, p.32-36.

¹³ Chafer et Godin, 9.

¹⁴Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, (Paris : Éditions du Seuil, [1989]), p.62.

« La société romaine fondée sur la ‘summa diuisio’ entre hommes libres et esclaves, le groupe des hommes libres contenant encore des ordres hiérarchisés, était la négation presque caricaturale, de cet idéal. »¹⁵ Donc la pensée des classes est le fruit d’une longue tradition. De plus, l’idéal de Rousseau ne se fonde pas dans un rejet total des classes, mais justement dans la pluralité de ‘classes’. « L’égalitarisme de Rousseau se fonde sur la considération concrète de la multiplicité des ‘classes’ de son époque. »¹⁶ Or, selon d’Iribarne, le système de classes a survécu au changement de la société grâce à la vision de la liberté des philosophes françaises.

Mais comment a-t-on concilié le principe de l’égalité avec l’existence des classes ? Comment créer un nouvel ordre social avec des classes qui garantit en même temps la liberté de tous les citoyens ? C’est Sieyès, abbé et personnage-clé pendant la Révolution, qui a proposé deux options pour surmonter le système de l’inégalité. Pour adapter le principe de l’égalité dans la société de classes on a dû « soit abaisser la noblesse- la ramener au niveau du commun, éliminer toute référence à une forme de grandeur susceptible d’être une source d’humiliation pour ceux qui ne la possèdent pas-, soit au contraire anoblir le tiers, lui permettre d’endosser l’habit des anciens maîtres et de prendre leur place. »¹⁷

La France a adopté l’approche qui a permis au peuple de s’ennoblir afin d’atteindre le statut de la noblesse. Tout le monde avait donc l’opportunité de se réhabiliter, de devenir ‘noble’. La vraie liberté était donc de pouvoir être un homme « qui s’attache à la position honorable du noble. »¹⁸ Les privilèges, attachés aux nobles n’étaient plus réservés seulement à la Noblesse, mais également au Tiers-État et au Clergé. Or, pour anoblir le peuple si bien que toutes les classes soient égales, on a besoin de purifier la classe basse. Afin d’atteindre cette finalité, deux principes peuvent être utilisés : celui de la noblesse et celui de l’honneur.

Approfondissons ces principes en les liant à la liberté française. Pour mieux comprendre la présence de la noblesse et de l’honneur dans la société française d’Iribarne décrit la situation des classes pendant le Moyen-âge en France. On voit une valeur de l’impureté que l’on a attribuée à ‘la Condition Servile’¹⁹, la classe d’esclaves dans cette période-là. Mais cette Condition Servile a essayé d’échapper à cette valeur négative en montant en grade dans l’échelle sociale. Du reste, ces changements de classes sont uniques

¹⁵ Jean Christian Dumont dans : Michel Vovelle, *Révolution et République, l’exception française*, (Paris : Éditions Kimé, [1994]), p.23.

¹⁶ Pierangelo Catalano dans Vovelle, *Révolution et République, l’exception française*, 33.

¹⁷ Philippe D’Iribarne, *L’Étrangéité française*, (Paris : Éditions du Seuil [2006]), p.39.

¹⁸ *Ibid*, 37.

¹⁹ D’Iribarne, *La logique de l’honneur*, 68.

pour la société française, on ne voit pas ces changements dans d'autres sociétés.²⁰ Quoi qu'il en soit, la Condition Servile a tenté de nettoyer sa classe de la diffamation en créant une idéologie (être honorable) et en transformant le comportement (devenir noble et courtois). Plus tard, après la Révolution, on voit le contraste entre la pureté et l'impureté par exemple dans la pensée de Tocqueville : « (...) les observations et réflexions (...) montrent bien que, (...) l'opposition du pur et de l'impur est toujours à l'œuvre dans ce qui sépare les divers groupes sociaux. »²¹ Aussi pendant le XIXe siècle on a allié les plus basses couches de la société avec un style de vie dans le péché. Les principes de la noblesse et de l'honneur, les grands moyens qui permettent aux personnes impurs de se libérer de l'inégalité des classes, restent donc importants. Selon Sieyès le statut d'être noble était : être « traité avec les égards dus à son rang, jamais contraint de s'abaisser devant quiconque, il n'est pas prêt à le faire pour satisfaire quelque bas intérêt ».²² Avoir la liberté de la noblesse contient donc une certaine fierté d'appartenir à sa classe sociale et cela est accessible pour toutes les couches sociales. D'autre part on rejette toutes les choses viles, on prend de la distance sur tout ce qui est bas. Ce sont les craintes de Sieyès, Tocqueville, et Constant que les citoyens, étant égaux, perdraient leur dignité et noblesse. C'est une attitude contre la bassesse que Constant a exprimé d'une façon incisive lorsqu'il incite à « choisir avec discernement, résister avec énergie, déconcerter la ruse, braver la menace, résister noblement à la séduction ».²³ La notion de la noblesse est liée à la notion de classes. Puisque, la noblesse au sein d'une classe et la noblesse de la classe la plus basse n'élimine pas la notion des classes. La noblesse se présente justement comme moyen pour réconcilier le système de classes avec la valeur de l'égalité. Donc, les Français restent, selon d'Iribarne, attachés à leur état, à leur classe ou à leur échelon.

De toute évidence, la noblesse s'attache à la notion de l'honneur. Etre élément d'une classe implique des droits, mais aussi des devoirs. Chaque membre d'une couche sociale doit remplir ses devoirs et ses obligations. Il est tenu de faire cela par la logique de l'honneur.²⁴ Pour Montesquieu l'honneur était un principe essentiel d'une société démocratique. Selon lui, un État a besoin d'une 'vertu politique' pour assurer le bon fonctionnement de la société. Vu que cette vertu manque souvent en réalité, il la remplace par 'l'honneur'. En introduisant le concept d' 'honneur' il veut prévenir le despotisme et ainsi modérer les excès des individus.

²⁰D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 68.

²¹Alexis de Tocqueville, dans : *Ibid*, 70.

²²Emmanuel Sieyès dans : D'Iribarne, *L'Etrangéité française*, 37.

²³ Benjamin Constant dans : *Ibid*, 45.

²⁴ D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 60.

Cet honneur bizarre fait que les vertus ne sont que ce qu'il veut, et comme il les veut : il met, de son chef, des règles à tout ce qui nous est prescrit ; il étend ou il borne nos devoirs à sa fantaisie, soit qu'ils aient leur source dans la religion, dans la politique, ou dans la morale.²⁵

Donc, l'honneur a de même la fonction de délimiter la liberté infinie des citoyens et il est nécessaire à l'activité vertueuse d'une démocratie. Cet honneur a pris racine dans la tradition des Français et reste un aspect fortement lié à la liberté française.

L'honneur et la noblesse donnent une grandeur au modèle de la liberté française. Le poids de cette valeur a toujours déterminé la politique française. Toutefois la liberté n'est pas seulement prédestinée aux Français. Dès le début de l'affirmation de sa liberté, la France a insisté sur le caractère universel de sa liberté. Prenons *la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen*, publiée en 1789. C'est une déclaration dans laquelle le message de liberté est offert à l'ensemble de l'humanité tandis que d'autres grandes puissances, comme les Etats-Unis et l'Angleterre se bornaient à leurs propres territoires dans leurs constitutions.²⁶ Le caractère universel montre qu'il s'agit d'une affaire si importante que pendant des années la France a tenté de diffuser ses idées de liberté dans le monde entier. C'est le dernier point essentiel de l'étrangeté française que Chafer et Godin définissent : « *France has long seen itself as the repository of values inherited from the Enlightenment and the French Revolution. Its mission is to diffuse them universally.* »²⁷ Ainsi, la France considère ses valeurs comme fondamentales pour tout le monde. Le produit de sa liberté, sous forme de la République, est un modèle idéal pour les autres pays. Danielle Mitterand, entre autre l'ancienne présidente de la fondation 'France-libertés', a exprimé cet aspect par des paroles signifiantes : « L'homme libre est celui qui aide l'autre à le devenir. »²⁸ Cela montre implicitement que pour elle 'être libre' entraîne la diffusion de la pensée de la liberté. Donc, même à l'heure actuelle la liberté française montre son caractère universel.

La liberté anglo-saxonne et germanique et le modèle français

On a vu précédemment l'importance de la liberté dans la société française. Pourtant, la France n'est pas le seul pays au monde qui mette l'accent sur la liberté. Dans le monde occidental

²⁵ Charles de Montesquieu dans : *Ibid*, 59.

²⁶ Wirth, 21.

²⁷ Chafer et Godin, 9.

²⁸ Site web officiel de la Fondation Danielle Mitterand : *France- libertes*, S.d., S.l., 15-10-2012, <http://france-libertes-lot-et-garonne.e-monsite.com/>.

plusieurs régimes démocratiques ont également lutté pendant des années pour la liberté et il y a bien des pays qui attachent beaucoup d'importance à la liberté. Cependant, cette liberté connaît d'autres caractéristiques et conséquences que la liberté française. Selon d'Iribarne, « la singularité d'une vision française apparaît nettement quand on la compare à celles qui ont prédominé dans les univers anglo-saxon et germanique ». ²⁹ C'est pour cela que l'on va approfondir l'approche anglo-saxonne et l'approche germanique pour clarifier le modèle unique français.

La liberté anglo-saxonne est notamment représentée par la pensée de Locke (1632-1704) ³⁰, quoiqu'il y ait eu bien d'autres philosophes qui ont donné les grandes lignes de cette conception. Locke insiste sur la volonté de l'homme, qui a besoin de la raison pour établir une vraie liberté. La liberté est une conquête et un intérêt individuel. On a besoin d'un État pour régler et constituer une loi naturelle, mais parfois on voit l'État comme une menace à la liberté des citoyens : « La liberté de chaque individu doit être garantie face à un État ressenti comme dangereux (...) » ³¹ C'est opposé au modèle français qui considère l'État comme condition élémentaire à la liberté, comme on l'a vu précédemment. L'importance qu'on attribue à l'État est donc différente, mais c'est également le caractère de la liberté qui diffère. Le monde anglo-saxon est plus concentré sur l'épanouissement de ses citoyens, la volonté individuelle, tandis que le modèle français met plus l'accent sur la collectivité, l'expression de la volonté générale.

Deuxièmement, le caractère individuel se manifeste fort dans la valeur que l'on accorde à la propriété. D'Iribarne insiste sur le lien étroit qui existe entre la liberté anglo-saxonne et la propriété. ³² Cela prend racine dans la pensée de Locke. Locke lie la notion de propriété à celle de la liberté. Cela est en rapport avec la pensée qu'un homme libre doit pouvoir faire et posséder ce qu'il veut, c'est selon lui un droit de la nature :

Chacun a, par la *nature*, le pouvoir (...) de conserver ses biens propres [*his Property*], c'est-à-dire, sa vie, sa *liberté* et ses richesses, contre toutes les entreprises, toutes les injures et tous les attentats des autres. ³³

Donc, Locke insiste sur la possession comme une caractéristique de la nature humaine. Au cours des siècles cette pensée de Locke s'est logiquement imprégnée dans le développement

²⁹ D'Iribarne, *L'Etrangété française*, 21.

³⁰ Wirth, 21.

³¹ *Ibid.*

³² D'Iribarne, *L'Etrangété française*, 22.

³³ John Locke, *Two treatise of Government* (1690) dans: *Ibid*, 23.

de la société américaine et anglaise. De plus, Wirth nomme également le mouvement de l'utilitarisme qui a influencé la conception de la liberté anglo-saxonne. L'utilitarisme, basé sur la pensée de Bentham et Mill au XVIII^e siècle, est un dogme qui s'efforce de maximiser le bien-être de l'individu et du commun en jugeant les actes en fonction de leurs conséquences. Ce mouvement de l'utilitarisme met de même l'accent sur l'individualité des citoyens :

Prenant ses origines au XVIII^e siècle, l'utilitarisme moderne, se veut libérateur du joug de la féodalité, il est le reflet d'une société en mutation qui s'enrichit et s'individualise, puisque cet enrichissement général permet l'enrichissement individuel (...) ³⁴

D'ailleurs, cette poursuite des intérêts personnels a ses limites, parce que Locke, tout comme la pensée utilitariste, insiste sur le bien-être général, qui se trouve dans la nature de l'homme. Toutefois, la société peut être un danger pour la propriété, tel que l'État peut être une menace pour la liberté des citoyens comme on l'a vu précédemment. Il est donc important que les propriétaires s'organisent bien pour assurer la sauvegarde de leurs possessions.³⁵ Voilà pourquoi on a besoin d'un pouvoir général; l'État. L'État a donc comme fonction d'assurer la propriété de ses citoyens.

Pour la France, la liberté est plus liée à l'égalité. Après la Révolution, il y a eu une abolition des privilèges pour diminuer les distinctions sociales. Mais, '*la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen*' a déclaré la propriété comme '*inviolable et sacrée*'³⁶ dans l'Article 17, donc la notion de propriété n'est pas absente dans la société française. Cependant, Sieyès, qui a écrit le manifeste séditionnaire '*Qu'est-ce que le tiers état ?*' en 1789, a nommé l'élément de la propriété seulement dans une note en bas de page de son manifeste.³⁷ Si l'on prend en considération ces remarques nuancées, il semble que la France ait accordé moins d'importance à la notion de propriété au début de sa fondation. Cela est certainement un produit de la valeur de l'égalité, comme Rousseau le souligne dans '*Le contrat social*' : « Sans l'égalité, la liberté ne peut subsister. »³⁸

Toutefois Wirth décrit dans son livre la passion des Français pour la propriété, qui aboutit à un vrai paradoxe avec la passion pour l'égalité.³⁹ Les premiers révolutionnaires

³⁴James Grimmins et Douglas Long, *Qu'est ce que l'utilitarisme?*, London & New York: Continuum International Publishing Group [2012], 28-10-2012, <http://utilitarianphilosophy.com/index.fr.html>.

³⁵D'Iribarne, *L'Etrangété française*, 24.

³⁶Wirth, 50.

³⁷D'Iribarne, *L'Etrangété française*, 37.

³⁸Wirth, 50.

³⁹*Ibid*, 51.

avaient comme rêve une société composée de petits propriétaires, notamment de la terre. Pendant des années, c'était le code civil qui a fait ses efforts pour partager la terre, favorisant les petits propriétaires. Notamment au cours du XIX^e siècle le nombre de petits paysans a augmenté, au contraire des autres pays européens.⁴⁰ Mais il est important de remarquer qu'il s'agit ici seulement de petits propriétaires :

En 1908, 85% des exploitations ont moins de 10 hectares et l'on compte plus de huit millions de propriétaires fonciers. Cette réalité massive de la petite propriété contraste avec les structures agraires des autres pays : celles de Grande-Bretagne où, à la même époque, seulement deux mille personnes détiennent la moitié du territoire ou celles de la Prusse des Junkers.⁴¹

Cet idéal de la petite propriété, héritage des fondateurs de la République, du reste également prédestiné à la bourgeoisie et aux ouvriers, n'est compréhensible que si on oppose la petite propriété aux 'gros'.⁴² Les 'gros' étaient les grands propriétaires fonciers, les grands seigneurs féodaux pendant l'époque de la Révolution. Mais le mythe des 'gros' existe encore, ils sont devenus les grands monopoles, les féodalités financières et les grands trusts.⁴³ En opposant le petit propriétaire aux 'gros', les Français peuvent concilier la passion de la propriété avec la valeur de l'égalité qui est primordiale pour leur modèle de la liberté. En l'occurrence, l'État a en principe la fonction de corriger les inégalités liées à la propriété qui existent parmi les citoyens. De la sorte, l'État se donne pour objectif d'allier la passion de la propriété à la passion de l'égalité.

La liberté germanique prend ses racines dans la pensée de Kant qui est d'ailleurs liée à la pensée de Locke et Rousseau. Toutefois, Kant met l'accent sur des choses différentes de telle manière que le modèle de la société allemande diffère de celui de la société française. Pour Kant, l'homme lui-même, dans son état de nature, n'est pas totalement complet. Il développe la pensée de l'homme 'sauvage' qui a besoin d'un processus de civilisation.⁴⁴ Cette civilisation n'est pas seulement souhaitable, mais justement nécessaire : « Pour accomplir son humanité, l'homme a besoin d'être forcé par les contraintes qu'engendre la vie avec ses semblables à échapper à ses mauvais penchants pour accéder au 'développement de toutes ses dispositions'

⁴⁰ Wirth, 52.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*, 53.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ D'Iribarne, *L'Etranger français*, 29.

(...) »⁴⁵ Donc pour accomplir l'état humain sur terre, l'homme a dû se laisser cultiver et socialiser par la société. La société 'civilisante' a donc comme fonction de restreindre la liberté infinie des individus, tout cela pour prévenir des excès nuisibles à l'autre. Du reste, on voit la même restriction dans le modèle français de la liberté, quoique le modèle français utilise notamment le concept de l'honneur pour borner cette liberté illimitée. '*Le contrat social*' de Rousseau, très important en France, a alors des ressemblances avec la pensée de Kant. Cependant, les idées de Rousseau sont plus radicales. Revenons à Kant. Selon lui, il est nécessaire que l'homme se soumette au collectif souverain: « La liberté légitime [est] de n'obéir à aucune autre loi que celle à laquelle chacun a donné son accord ». ⁴⁶ Certes, il reste l'espace pour la volonté individuelle, il y a toujours une interaction entre l'individu et le collectif, mais la soumission aux décisions collectives est primordiale pour bien vivre ensemble. Pour cette raison, le poids du collectif pèse lourd dans la balance de la société allemande. L'importance de la souveraineté du collectif s'est répercutée dans la vision de la propriété. La propriété de la terre avait le caractère d'un partage transitoire dont le vrai propriétaire était le commun. ⁴⁷ Concernant la propriété privée ainsi que les droits de l'individu, tout est placé sous le but d'intégrer cela dans 'un tout'. Plus tard pendant des années, le philosophe et sociologue Habermas a développé les principes fondamentaux de Kant en ajoutant des théories de communication. Il voit la communauté comme « lieu de confrontation des idées, des arguments » ⁴⁸. Cette perspective donne les coudées franches à l'individualité des citoyens, tandis que l'obéissance à la communauté a demeuré. L'Allemagne donne donc une réponse différente au problème du paradoxe de liberté – égalité. En utilisant l'interaction avec ses citoyens elle est capable de réconcilier 'le collectif' avec l'égalité, tandis que la liberté française utilise l'honneur et la noblesse pour répondre au paradoxe de liberté – égalité.

Il semble que la collectivité de la liberté germanique coïncide avec le modèle de la liberté française. En effet, on a vu précédemment que la liberté française met l'accent sur le collectif. En plus, 'la fraternité' reste une des valeurs ineffaçables et également la valeur de 'l'égalité' devrait constituer une tradition de l'unité. Toutefois, la réalité de la société française montre que la France est moins soumise au 'collectif' que l'Allemagne. La contestation au sein de la France prouve que le but du 'collectif' n'exclut pas des grandes oppositions dans la société. Selon Wirth, les guerres politiques continuent et il reste une crainte permanente d'une

⁴⁵ D'Iribarne, *L'Etrangéité française*, 29.

⁴⁶ Immanuel Kant, dans : D'Iribarne, *L'Etrangéité française*, 30.

⁴⁷ D'Iribarne, *L'Etrangéité française*, 30.

⁴⁸ *Ibid*, 34.

nouvelle révolution. Cette crainte est provoquée par des références dramatisées des événements dans le passé mais de même que dans les grands affrontements politiques.⁴⁹

Aussi Chafer et Godin insistent sur les grands déchirements de la France et ils les nomment comme le troisième principe fondamental de l'exception française:

France is a country divided against itself, where domestic conflicts are more polarized than in other Western countries. It displays a degree of political radicalism which ensures that debates are highly politicized and issues are solved, if at all, through confrontation, not negotiation.⁵⁰

L'expression des idées et des opinions a donc d'autres conséquences qu'en Allemagne où la soumission au commun souverain a plus d'importance. Or, la France est moins soumise au 'collectif' que l'Allemagne, mais comme on l'a vu plus haut, elle est moins individualiste que la liberté anglo-saxonne.

L'Étrangeté du modèle français.

Pour conclure, reprenons les traits spécifiques qui caractérisent la liberté française.

Premièrement, le concept de la liberté française est fortement lié à la République. l'État est le garant de la liberté de ses citoyens et cela implique que la société française soit fortement influencée par l'État. En plus, la liberté française connaît un caractère collectif, quoi qu'il s'agisse ici d'un collectif des individus et pas d'un collectif des petites communautés. Le caractère collectif de la liberté est lié à la valeur de l'égalité. Cette égalité semble opposée au fait que le système des classes ne s'est pas totalement évanoui après la Révolution. Mais la France a réussi à concilier le principe de l'égalité avec l'existence des classes qui permet la liberté. En utilisant les concepts de l'honneur et de la noblesse tout le monde a l'opportunité de se libérer de l'inégalité des classes. Ces concepts d'honneur et de noblesse font partie intégrante de la tradition française puisque c'est la voie par laquelle les citoyens sont capables d'accomplir les tâches incombant à leurs classes lorsqu'ils sont en même temps libres et égaux. C'est la manière par laquelle la notion de classes peut subsister tandis que les citoyens français gardent leur liberté, indépendance et dignité.

La liberté française a également un caractère universel: la France considère son propre modèle de liberté comme un projet exemplaire et a comme objectif de diffuser ses valeurs dans le monde.

⁴⁹Wirth, 59.

⁵⁰ Godin et Chafer, 9.

Mais pourtant, en comparant le modèle français avec les modèles anglo-saxon et germanique on a trouvé des traits qui ont éclaircis la singularité du modèle français. Malgré les ressemblances entre les idées on a vu des nuances spécifiques qui montrent que le concept de liberté française se distingue par certaines choses.

En comparaison avec la liberté anglo-saxonne, la liberté française attribue un autre rôle à l'État que la liberté anglo-saxonne. Pour la France, l'État est 'la voie' par laquelle les citoyens affirment leur liberté tandis que dans le monde anglo-saxon l'État se manifeste plutôt comme garant des volontés individuelles. En plus, la notion de propriété diffère. Du fait de la pensée utilitariste, l'État anglo-saxon se doit d'assurer la propriété de ses citoyens tandis que selon la liberté française, l'État se doit plutôt de corriger les inégalités de propriété qui existent entre ses citoyens. Pour autant, la société française reste attachée à la notion de propriété ; en opposant le petit propriétaire aux 'gros', les Français peuvent concilier la passion de la propriété avec la valeur de l'égalité qui est primordiale pour leur modèle de la liberté.

En comparaison à la liberté germanique il y a, à première vue, beaucoup de ressemblances concernant le caractère collectif de la liberté. Toutefois, le collectif de la liberté germanique a plutôt une relation corrélatif avec ses citoyens pour limiter les volontés individuelles, tandis que le modèle française utilise notamment 'l'honneur' pour restreindre la liberté infinie des individus. En plus, il semble que la soumission au collectif joue un plus grand rôle dans le concept germanique que dans le concept français parce que la réalité montre des grands déchirements dans la société française.

Maintenant que nous avons éclairci cette notion de liberté française, nous pouvons continuer notre recherche sur les conséquences du modèle française dans l'entreprise.

Partie 2 – La liberté française dans l’entreprise selon d’Iribarne

On a vu plus haut que le modèle de la liberté française contient bien des caractéristiques spécifiques. Dans cette partie du mémoire, on recherchera les conséquences de ce modèle dans l’entreprise. On utilisera les théories du chercheur Philippe d’Iribarne qui a approfondi le thème de l’influence de la culture nationale sur le fonctionnement de l’entreprise française dans ses œuvres. A partir des aspects trouvés sur la liberté française dans l’entreprise, on déterminera les objets de l’analyse du chapitre trois.

La liberté française dans l'entreprise selon d'Iribarne

Le modèle de la liberté française marque de son empreinte la société. La première chose qui ne passe pas inaperçue concernant la liberté française c'est qu'elle a réussi de réconcilier la notion de la liberté avec la notion de l'égalité d'une manière spécifique. Comme on l'a vu au premier chapitre, l'honneur et la noblesse sont des principes primordiaux pour atteindre le but de l'égalité qui est si fortement liée à la liberté française. L'honneur et la noblesse ne sont pas seulement nécessaires pour se maintenir dans une classe ou pour monter dans l'échelle sociale, mais elles sont premièrement là pour garantir la liberté, l'indépendance et la dignité de tous les citoyens subdivisés en classes. Approfondissons ces principes dans l'entreprise. Le concept de la noblesse est le fruit d'une longue tradition. Pendant des années les classes basses ont tenté de 's'ennoblir' et on voit cette tendance aussi dans le domaine du travail. Par exemple, au XIXe siècle 'la Chevalerie française du travail' s'est efforcé de « relever la dignité du travail, d'affirmer et de démontrer que le seul qui puisse se dire 'noble' sur terre est celui qui gagne 'son pain à la sueur de son front.' On parlera *d'aristocratie ouvrière* ou (...) *de noblesse de métier.* »⁵¹ Donc tout le monde pourrait s'ennoblir pourvu qu'il pratique son métier avec les honneurs dus à son rang. Ce raisonnement a donné beaucoup d'occasions gratifiantes pour des classes sans grandes valeurs et est devenu pendant des années une tradition éthique dans l'entreprise. Etre 'noble' dans son travail ne veut pas seulement dire qu'on doit bien faire son travail, mais aussi que l'on accomplit ses devoirs : « Dans la conception française, 'connaître son métier' ne veut pas seulement dire en connaître l'aspect technique, mais aussi les finalités et les devoirs. Celui qui 'fait son travail' agit conformément à ces devoirs.»⁵² Ses devoirs ne sont pas des tâches que l'on remplit d'une manière apathique. Non, ce sont des devoirs que l'on accomplit avec fierté et obligation parce qu'ils sont attachés au métier et c'est la voie par laquelle on peut affirmer sa noblesse et sa liberté. Notons ici que les Français méprisent l'obéissance servile et il est important de se montrer respectueux envers les groupes différents. On est conscient de la dignité de sa strate dans l'ensemble de la hiérarchie, donc on ne supporte pas une attitude autoritaire sans respect.⁵³ Cela est en lien avec l'importance de l'égalité qui est primordial dans le modèle français de la liberté. La notion de noblesse est en rapport avec l'honneur, le principe que Montesquieu considérait comme l'élément principal de la société démocratique. Et cela est vrai pour l'entreprise ; la stratification de l'entreprise ne peut fonctionner que par l'honneur. Par l'honneur on peut

⁵¹D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 72.

⁵²*Ibid*, 46.

⁵³*Ibid*, 125.

accomplir ses tâches d'une manière indépendante et avec une attitude pleine de dignité. C'est ce par quoi la hiérarchie peut subsister tandis que les employés sont également libres et égaux. D'Iribarne nomme quatre conditions de la servitude qui garantissent une hiérarchie noble. Premièrement, « l'obéissance doit s'inscrire dans un rapport à plus noble que soi »⁵⁴. En l'occurrence l'obéissance permet de s'élever soi-même, et donc de s'insérer dans une strate plus haute. Deuxièmement, il est nécessaire que chaque partie « reste fidèle à son propre honneur. »⁵⁵ Troisièmement, le motif de l'obéissance ne doit être que 'le respect'. Si quelqu'un obéit par la crainte ou par intérêt personnel, l'obéissance est méprisante et indigne. Quatrièmement, celui qui ordonne doit « respecter lui aussi les devoirs que l'honneur lui fixe. »⁵⁶ En plus, il doit remercier et favoriser les personnes qui lui sont inférieures. Donc la servitude dans la hiérarchie peut également fonctionner grâce à l'honneur.

La notion de l'honneur fait en sorte que la France connaît un mépris des contrats officiels. En effet, ces règles officielles existent mais on n'est pas très attaché aux contrats et ils ne déterminent pas les procédures de l'entreprise. C'est le contraire des Etats-Unis par exemple, où l'on accorde beaucoup d'importance aux contrats officiels et où toutes les règles sont bien élaborées. Il en est de même pour la tradition des contrats aux Pays-Bas. Mais cela n'est pas nécessaire dans une société basée sur le principe de l'honneur : « Dans un pays chrétien, la morale religieuse appelle tout le monde à être honnête. Mais la force de la logique de l'honneur limite le poids de cet appel. Le respect des contrats fait partie de l'honneur spécifique des marchands et sied à leur condition (...) »⁵⁷ Donc le sens du devoir, lié à la noblesse, implique que les employés observent des règles, sans que toutes les règles et droits soient stipulés dans le contrat. D'ailleurs, ils mettent bien l'accent sur les traditions du métier ainsi que les règles et droits sacrés que la coutume reconnaît à l'état particulier.⁵⁸

Le sens du devoir n'exclut pas le fait que les Français font bon usage des marges qui se trouvent à l'extérieur des contrats.⁵⁹ En utilisant des relations informelles ils peuvent atteindre leur but : « (...) ils poussent jusqu'au bout la logique française des ajustements informels privilégiant les 'arrangements' au coup par coup, (...). Les 'arrangements' avec les règles officielles font partie de la vie quotidienne de l'usine. (...) »⁶⁰ Donc la logique de l'honneur donne les coudées franches pour gagner des intérêts. Notons ici qu'il y a des limites à ce

⁵⁴D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 79.

⁵⁵*Ibid*, 80.

⁵⁶*Ibid*, 81.

⁵⁷ *Ibid*, 73-74.

⁵⁸*Ibid*, 48.

⁵⁹*Ibid*, 43.

⁶⁰*Ibid*, 44.

principe puisque l'honneur borne les intérêts personnels. Le principe d'honneur exige de ne pas bafouer la tradition et les règles de sa classe pour l'individu: « (...) un individu ne doit pas 'se commettre' dans ce qui est indigne de son état. »⁶¹. L'Intérêt de la classe est donc plus important que l'intérêt individuel. Cela coïncide avec le modèle de la liberté française qui met l'accent sur le collectif.

On retrouve la soumission à la volonté générale donc dans l'entreprise où on se sent responsable de sa classe et on ne néglige pas ses devoirs. Cette tradition de mettre en avant l'importance de la classe explique peut-être l'apparition difficile des syndicats en France et encore la puissance faible du syndicat par rapport à d'autres pays européens.

D'Ailleurs, la soumission au collectif général n'exclut pas des divergences d'opinions dans l'entreprise de même que la société française montre des grands déchirements malgré le fait qu'on vise la soumission au 'collectif'. « L'Affirmation vigoureuse des points de vue de chacun, l'utilisation d'une certaine violence verbale pour leur donner du poids et le choc des convictions et des intérêts font partie d'un fonctionnement normal. »⁶² Donc, les conflits présents dans l'entreprise française prennent place parallèlement à la contestation dans la société française. Cela coïncide avec ce que l'on a vu plus haut : la société française est polarisée. C'est donc aussi vrai pour l'entreprise, mais c'est encore l'honneur qui peut modérer les conflits. D'Iribarne nomme ce phénomène 'le devoir de modération'.⁶³ Il n'y a que l'honneur qui limite les excès individuels.

Vu que les sujets de cette recherche sont des entrepreneurs étrangers en France, il est important à noter que dans une société basée sur l'honneur, l'approche des classes se donne plus de peine, d'autant plus pour les non-initiés. L'Honneur est en effet une sorte de fierté liée à une strate ou un échelon hiérarchique et on peut craindre d'en déchoir.⁶⁴ La notion d'honneur entraîne le risque de heurter les porteurs de cet honneur, aussi dans l'entreprise :

Un responsable français a intérêt à bien connaître quelle notion de l'honneur ont les diverses catégories qu'il a la charge de diriger, ce que cet honneur accepte et ce qui le blesse. Cela demande d'autant plus d'attention que le propre de l'honneur est de conduire à des prescriptions qui varient à l'infini quand on passe d'un groupe à un autre.⁶⁵

Donc l'honneur exige une sensibilité des supérieures par rapport aux employés, qui peuvent être touchés facilement dans leur honneur.

⁶¹D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, 41.

⁶²*Ibid*, 29.

⁶³*Ibid*, 31.

⁶⁴*Ibid*, 59.

⁶⁵*Ibid*, 98.

Ajoutons ici l'amour-propre qui est lié à l'appartenance d'une strate ou métier. «Elle [l'amour-propre] s'accompagne d'un rapport très affectif à un travail auquel on s'identifie fortement, qui n'est pas simplement un contrat que l'on exécute en passant, mais quelque chose auquel on est lié profondément. »⁶⁶ Donc l'appartenance à un groupe constitue une bonne partie de l'identité des personnes dans l'entreprise.

La liberté française a donc un caractère spécifique parce qu'elle utilise les concepts de l'honneur et de la noblesse pour atteindre le but d'égalité. Cela est en relation avec le fait que la société des classes n'a pas totalement disparu en France, mais qu'elle reste un composant significatif de l'idéal français, comme on l'a vu au premier chapitre. Approfondissons comment cette division en classes se fait sentir dans l'entreprise.

A l'étranger, les entreprises françaises ont la réputation d'être composées d'une manière hiérarchique.

En fait, suivant la logique générale de la société française, les rapports hiérarchiques mettent en relation des hommes marqués par leur état, ses traditions, ses droits et ses devoirs (...) Elle [la notion de rapport hiérarchique] *constitue une catégorie un peu fourretout, regroupant en fait des natures de rapports qui diffèrent considérablement suivant les types d'états qui se trouvent mis en relation à travers la personne du supérieur et celle du subordonné.*⁶⁷

Donc, il s'agit toujours d'une structure hiérarchique quoique la hiérarchie n'est pas toujours composée de la même façon. Cela coïncide avec ce qu'on a vu dans la première partie : la division des classes attire une distinction entre la bassesse et la noblesse dans la société française. Cela vaut pour bien des métiers, branches et disciplines ainsi que pour les strates dans l'entreprise. Les métiers et les strates ont une certaine valeur dans l'échelle sociale où la position la plus haute contient la position avec la valeur la plus 'noble'.

La hiérarchie dans la société, de même que dans l'entreprise, est une conséquence logique de la subdivision des classes. Philippe D'Iribarne nomme trois représentations des rapports hiérarchiques en France : « La centralisation, le grand pouvoir du chef et la distance entre supérieur et subordonné. »⁶⁸ Ces représentations sont significatives mais ces images ne couvrent pas tout à fait la pratique des classes dans l'entreprise française.

Concernant la centralisation, il s'agit d'un phénomène impliquant que les décisions sont principalement prises à la tête de l'entreprise. Cela découle du fait que la soumission au

⁶⁶*Ibid*, 27

⁶⁷*Ibid*, p.37-38.

⁶⁸*Ibid*, 35.

‘collectif’ est un élément essentiel de la liberté française, comme on l’a vu au premier chapitre. Selon Michel Crozier, les Français tendent à remonter les décisions difficiles à la hiérarchie du fait de cette centralisation.⁶⁹ Toutefois la pratique de l’entreprise montre une image plus nuancée. En effet, il y a des entreprises qui mènent une politique comme énoncée plus haut, mais, et d’Iribarne y insiste, le système de la centralisation n’est pas représentatif de l’entreprise française.⁷⁰ C’est la logique de l’honneur qui restreint le pouvoir des supérieurs, comme on va voir plus tard. Cette limitation fait en sorte que le pouvoir ne soit pas uniquement concentré entre les mains de la direction de l’entreprise.

Relativement au pouvoir du chef, il y a également beaucoup de mots pour expliquer la situation dans l’entreprise française. En effet, à première vue il semble que le chef de l’entreprise ait beaucoup de pouvoir. Puisque la société de classes est toujours vivante, également dans l’entreprises. Il semble logique de soutenir l’hypothèse selon laquelle les classes supérieures détiennent une grande partie du pouvoir grâce à ce système, puisque l’acquisition de ce même pouvoir n’est pas désavoué par les autres classes. Mais, la France ainsi que les employés français, divisés en classes, sont tous attachés à leurs échelons hiérarchiques. Cette subdivision en classes entraîne des positions fixes en plus de l’attachement et de la préconisation des traditions d’une certaine strate dans l’entreprise. Dans l’entreprise il se présente la situation fréquente des employés qui se contentent de faire ce que les traditions du groupe leur imposent de faire. Dans ce cas-là il est difficile d’opérer des changements dans un tel groupe. En général, les employés gardent les frontières de leur strate et ils sont opposés aux interventions menées à l’écart du groupe. « En régime de croisière, les possibilités réelles d’intervention du supérieur sont limitées. »⁷¹ D’Iribarne va jusqu’à parler du fait que les employés brouillent délibérément les pistes : « Celle-ci porte spécialement sur tout ce qui, traduisant une marche anormale, donnerait au supérieur un pouvoir d’intervention qu’il n’a pas tant que tout va bien. »⁷² Le caractère fermé des classes provoque donc en pratique une opacité envers d’autres classes. C’est pour cela que, en dépit de la structure hiérarchique et autoritaire, le pouvoir des supérieurs reste restreint.

La troisième représentation, la distance entre supérieur et subordonné, correspond à ces aspects énoncés ci-dessus ; il y a un écart entre les classes donc de même entre la strate inférieure et la strate supérieure. « Il existe des frontières à très forte valeur symbolique, qui

⁶⁹Michiel Crozier dans: *Ibid*, 51.

⁷⁰D’Iribarne, *La logique de l’honneur*, 41.

⁷¹ *Ibid*, 45.

⁷² *Ibid*, 47.

ne sont franchies que par un petit nombre, et qui ne peuvent l'être vraiment qu'en respectant de stricts rites de passage. »⁷³ De fait, les strates dans l'entreprise sont définies et il y a même des rites d'initiation pour préciser la transition d'une strate à l'autre. D'Iribarne ne précise pas le contenu de ces rites, bien qu'il compare ces caractéristiques avec celles des sociétés primitives. Notons ici que le système des rapports hiérarchique diffère en fonction du secteur.

Or, reprenons les aspects de la liberté française supposés par d'Iribarne qui feront l'objet de l'analyse du chapitre suivant.

Premièrement, le concept d'égalité fait partie de la liberté française et c'est pour cela que la réalité de l'honneur et de la noblesse sont présentes dans l'entreprise française. La noblesse sert à l'élévation de la dignité du travail et elle est devenue pendant des années une tradition éthique dans l'entreprise. Cela est en lien avec l'honneur qu'on utilise pour accomplir ses tâches de manière indépendante et fière. Elle donne une grandeur aux devoirs et aux droits liés à une position qu'on occupe dans la stratification hiérarchique de l'entreprise de telle manière à ce que la liberté de chacun soit garantie. Le poids de l'honneur agit de telle sorte à ce qu'on ne soit pas très attaché aux contrats officiels. Ainsi, le sens du devoir découlant de l'honneur et de la noblesse délimite l'intérêt personnel. De la même manière, les traditions, règles et droits incombant à une position hiérarchique auront plus d'importance que ceux décrits dans le contrat. Toutefois les conflits, qui prennent notamment forme entre les groupes, sont tout de même présents dans l'entreprise française, malgré que la soumission au 'collectif' soit importante.

La présence de l'honneur dans l'entreprise exige d'avoir une certaine sensibilité par rapport aux employés puisque ils peuvent être facilement touchés dans leur ego. Il en va de même pour l'autorité. En exerçant l'autorité il faut tenir compte du fait qu'il y ait quatre 'conditions' qui font que la servitude fonctionne de manière honorable ou pas. Ainsi, la servitude fonctionne également par la voie de l'honneur et cela procure un aspect aristocratique aux rapports professionnels en l'entreprise.

Selon les théories d'Iribarne c'est le maintien du système de classes en France qui fait en sorte que l'entreprise française connaît également une forte division entre métiers, branches, disciplines, et fonctions dans l'entreprise. Ces groupes, strates ou classes ont chacun une valeur sur l'échelle de la 'noblesse', ce qui entraîne une stratification hiérarchique résultant à un système de classes opaque. D'Iribarne nomme trois représentations des rapports

⁷³ *Ibid*, 39.

hiérarchiques dans l'entreprise française. Premièrement la centralisation, la situation dans laquelle le pouvoir se concentre notamment au sommet de l'entreprise. Cependant, le système de centralisation n'est pas représentatif de l'entreprise française parce que la logique de l'honneur restreint le pouvoir des supérieurs. Cela est en rapport avec la deuxième représentation : le pouvoir limité du chef. En dépit de l'autorité évidente du chef, les employés sont en général attachés aux frontières de leur strate et s'opposent aux interventions extérieures menées à leur encontre. C'est pour cela que le pouvoir du supérieur connaît des limites. L'écart entre les strates met en lumière la troisième représentation: La distance entre supérieur et subordonné. Les frontières des classes, entraînent une 'impénétrabilité' de celles-ci, et produisent un fossé infranchissable entre supérieur et subordonné.

Selon d'Iribarne le concept de la liberté se traduit d'une manière forte dans l'entreprise. Suivant ses théories on s'attend à un système hiérarchique dans l'entreprise, qui traduise ainsi la réalité de l'honneur et de la noblesse. On poursuivra la recherche en examinant ces hypothèses dans la pratique. Au chapitre suivant on s'intéressera à la singularité de la liberté française, à sa manifestation dans la région Languedoc Roussillon et à la manière dont elle est perçue par les travailleurs étrangers qui ignorent cette logique d'honneur.

Partie 3 – La liberté paradoxale et exceptionnelle dans l'entreprise française

Dans cette partie du mémoire on va examiner de quelle manière on voit le concept de la liberté française dans la pratique de l'entreprise. En interviewant des entrepreneurs néerlandais en France on recherchera comment le paradoxe et la spécificité de la liberté française se traduit en pratique dans le domaine des affaires. Premièrement, on expliquera la méthodologie de la recherche, on approfondira le contenu des questions à poser. On reliera les théories d'Irbarne, basées sur les caractéristiques spécifiques de la liberté française, aux concepts pour justifier les questions des interviews. Deuxièmement, on élaborera les résultats des interviews en faisant une analyse des réponses données dans le contexte de la spécificité de la liberté française. On finira par une conclusion qui fait preuve de la spécificité de la liberté française dans l'entreprise.

La construction de la recherche

En interviewant des personnes qui connaissent l'entreprise française en pratique, on souhaite recueillir des informations générales sur le fonctionnement de l'entreprise française et plus particulièrement sur l'éthique de travail qui constitue le fondement de cette recherche. Les sujets d'études seront quatre entrepreneurs néerlandais installés dans le Midi, plus exactement dans la région du Languedoc-Roussillon. On a choisi ces quatre entrepreneurs parce qu'ils ont tous, par leur origine néerlandaise, la capacité de considérer l'entreprise française avec une certaine distance. Trois d'entre eux ont également travaillé aux Pays Bas dans la même branche d'activité et tous les quatre ont de nombreuses années d'expérience en entreprise française. Le but ne sera pas de montrer les différences entre les Pays-Bas et la France, quoi que cela joue un rôle dans le contexte, mais le but sera de rechercher comment les entrepreneurs ressentent les conséquences de la liberté française dans l'entreprise, même si leur perspective est subjective.

Puisque la France est un pays qui connaît une grande diversité dans la culture de l'entreprise suivant les régions, on limitera la situation de la recherche à la région Languedoc-Roussillon. Les quatre entrepreneurs habitent et travaillent tous autour de Montpellier. Ils seront présentés dans le cadre ci-après. Dans l'annexe 2 il a été décrit comment la prise de contact avec chacun s'est établie. L'annexe 1 montre le formulaire de l'introduction qu'on a utilisé pour expliquer le sujet de la recherche et la direction de l'interview.

Vu que la langue maternelle des interviewés est le néerlandais, la langue véhiculaire pendant les interviews sera également le néerlandais. Pour faciliter la lecture les transcriptions seront en français, les interviews complètes sont reprises en néerlandais dans les annexes.

Le type d'interview qu'on utilisera pour la recherche sera celle d'une interview semi-structurée.⁷⁴ Cela veut dire que dans un premier temps, on posera des questions ouvertes pour laisser s'exprimer l'interviewé. Si les réponses n'apportent pas les informations escomptées, il sera nécessaire dans un second temps de spécifier les questions.

La méthodologie

Ce que l'on cherchera dans cette partie du mémoire c'est comment la spécificité de la liberté française se fait sentir dans le domaine de l'entreprise. Autrement dit, on cherchera les preuves des caractéristiques spécifiques de la liberté française dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise française. On le fera à l'aide des théories d'Iribarne ainsi qu'en utilisant quelques spécificités que l'on a trouvées au chapitre 1. Pour faire une analyse adéquate et solide, il est important que toutes les questions soient ciblées sur la notion de liberté, que ce soit de manière directe ou indirecte. Donc, la notion de liberté peut être également présente via un 'concept clé' qui fait partie des caractéristiques de la liberté française.

Pour inscrire l'interview dans le sujet de la liberté, on commencera par poser une question générale sur la liberté. La première question sera donc:

1. Quel est selon vous le concept ou l'idée de la liberté française. Est-ce que vous pensez que cette liberté diffère de la liberté aux Pays-Bas ? Et pourquoi ?

On a vu au premier chapitre que le lien entre l'État français et la liberté est fort. L'État est non seulement garant de la liberté, mais l'État est même le moyen d'affirmer la liberté de ses citoyens. Dans l'entreprise cela devrait se traduire par le fait qu'aussi bien les entrepreneurs que les employés voient l'État comme un moyen et une garantie de préserver leurs libertés. D'Iribarne n'en parle pas explicitement dans son livre, pourtant comme on l'a vu ci-dessus cet aspect de la liberté française est tellement important que l'on se doit de l'intégrer à la recherche. La deuxième question concernera donc le concept de la liberté française et sa relation avec la République.

2. Quelle est votre opinion sur l'influence du gouvernement français sur votre entreprise ou sur l'entreprise française en général ?

⁷⁴ Nigel Newton, *The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses* by Nigel Newton, Academia.Edu [2010], 19-05-2013, http://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi-structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses.

- Est-ce que, selon vous, l'État français est fortement présent ou absent dans la vie quotidienne de l'entreprise ?

- Comment sentez-vous la présence/ l'absence de l'État français dans votre entreprise. Voulez-vous illustrer votre réponse en utilisant des exemples ?

Si le gouvernement est fortement présent dans la vie quotidienne de l'entreprise selon la personne interrogée, l'hypothèse selon laquelle l'État français est une exigence pour garantir la liberté de ses citoyens sera confirmée. Si le gouvernement n'est pas présent dans la vie quotidienne de l'entreprise selon l'interviewé, l'hypothèse selon laquelle la liberté française est étroitement liée à la République ne sera pas confirmée. Pour soutenir et vérifier la réponse de l'interviewé on demandera des illustrations et des exemples concrets de son expérience personnelle.

On poursuivra l'interview par des questions orientées sur la structure de l'entreprise. Il s'agira de comprendre la stratification hiérarchique de l'entreprise française en amenant l'interviewé à parler de sa propre expérience de la structure française de l'entreprise pour laquelle il/elle travaille :

3. A. Voulez-vous dire quelque chose concernant la structure de votre entreprise ? Comment est-elle structurée?

B. Comment pensez-vous que l'entreprise française soit structurée en général ?

- Y a-t-il plus de pouvoir au sommet qu'en bas ? Et si oui, pouvez-vous expliquer comment cela fonctionne en pratique ?

En formulant cette question, on tentera d'amener l'interviewé à parler du système hiérarchique français. S'il estime que la structure de l'organisation est composée d'une manière hiérarchique, cela démontre l'existence de la stratification hiérarchique dans l'organisation. Par ailleurs, cette question est une bonne occasion de vérifier le pouvoir effectif du supérieur hiérarchique comme décrit dans le livre d'Iribarne.

Pour approfondir encore le concept de centralisation on le liera au concept des classes. On tentera de découvrir si les interviewés ressentent une situation de classes dans la structure de l'entreprise française et dans l'organisation de l'interviewé. Si l'on s'attend à ce que l'interviewé discute spontanément des différences entre les couches hiérarchiques de

l'entreprise, il n'est pas exclu qu'il ne le fasse pas, c'est pourquoi la question suivante a été préparée :

- Existe-il différentes couches dans votre entreprise ? Ou pensez-vous que ce soit le cas dans l'entreprise française en général ?

Si la personne interviewée confirme la présence des classes dans son entreprise ou l'entreprise en général, on approfondira le sujet par les questions suivantes :

- Comment reconnaît-on les différentes couches hiérarchiques ?

Cette question permet en outre de vérifier si l'interviewé est capable d'illustrer le concept de classes et contrôler qu'on parle du même sujet.

- Les couches, sont-elles ouvertes ou fermées ? Comment le remarquez-vous ?

D'Iribarne affirme dans son livre que les classes dans l'entreprise sont fermées. En posant cette question on examinera s'il est juste d'adhérer à cette thèse.

- Est-il possible de passer dans une autre couche hiérarchique ? Et si oui, il y a-t-il un rite d'initiation ?

- Est-il difficile de grimper au sommet de l'entreprise ?

Ces questions seront posées pour découvrir à quel point les classes ont effectivement un caractère fermé. Les réponses appuieront ou contrediront le thèse d'Iribarne selon laquelle l'entreprise française connaît un 'grand attachement aux classes'.

- Pour vous, les changements sont-ils difficiles à opérer ?

- En tant que supérieur, avez-vous beaucoup d'influence sur ce qui se passe dans une section ?

Dans un premier temps, ces questions servent de dernière vérification pour savoir si les classes sont fermées. En effet, si le supérieur dispose de beaucoup d'influence sur les classes de son entreprise, l'imperméabilité des classes peut être discutable. Dans un second temps, ces questions permettront d'examiner si la représentation des rapports hiérarchiques d'Iribarne, qui est la distance séparant supérieur et subordonné, peut-être vérifiée.

- Il y a-t-il des couches / classes qui jouent un plus grand prestige que les autres ?

En posant cette question on vérifiera s'il existe une différence de valeurs entre les classes, comme d'Iribarne l'affirme. Par ailleurs, on tente d'interpeller l'interviewé sur le thème de la

noblesse en introduisant les termes de 'valeur' et 'prestige'.

On continuera la recherche en examinant l'éthique de travail dans les entreprises des interviewés. Les concepts de l'honneur et de la noblesse sont, selon d'Iribarne, deux aspects primordiaux qui font partie de la tradition de l'éthique de travail de l'entreprise française. On commencera par poser une question générale. Le but de cette méthode est de laisser parler l'interviewé spontanément puisque ce qu'il/elle dit en premier lieu sera le plus important pour lui/elle.

4. Pourriez-vous dire quelque chose sur vos employés/ sur les employés français ? Quels sont leurs caractéristiques ? Est-ce que vous pouvez dire par exemple quelque chose sur leurs initiatives, leur fidélité et leur motivation. Voulez-vous donner des exemples ?

On enrichira la conversation en posant les questions suivantes. L'ordre de ces questions pourra donc être modifié.

- Vous ressentez de l'amour du travail chez vos employés? Quelle est la valeur des traditions au métier ?

On veut vérifier s'il la notion de fierté, de dignité ou d'indépendance est présente. Est-ce que la personne interviewée en parle spontanément ?

- Comment vos employés appréhendent-ils leur travail ? Pourriez-vous dire quelque chose sur l'éthique concernant le travail ?

Peut-on faire ressortir les notions d'honneur et de noblesse dans les réponses de l'interviewé ?

- Si vous devez faire un contrôle, vos employés le prennent-ils bien, ou se sentent-ils rabaissés ?

Cette question nous permet d'apprécier la notion 'd'honneur' et la limite qu'elle apporte au pouvoir du supérieur. D'Iribarne affirme que la mise en place d'un contrôle est ressentie comme une insulte par les employés vu que cela touche leur dignité.

- Vos employés, se vexent-ils facilement ? Si oui, sur quels sujets ? Supportent-ils bien la critique ou sont-ils susceptibles ?

En posant cette question on testera l'hypothèse selon laquelle l'amour propre serait lié au travail, une conséquence inévitable de la logique de l'honneur selon d'Iribarne. Si les

employés sont décrits comme susceptibles concernant leur travail cela pourrait confirmer la présence de la notion d'honneur au sein de l'entreprise française.

- Quelle est la meilleure méthode pour motiver vos employés français?

On essaie de mesurer à quel point l'honneur et la noblesse seront primordiales dans l'entreprise. D'Iribarne affirme dans son livre qu'il est nécessaire de tenir compte des sentiments de fierté et de dignité des employés pour les garder motivés. Si la réponse de l'interviewé s'oriente sur les notions de noblesse et/ou d'honneur, son hypothèse pourrait être confirmée.

- Comment fonctionne la prise des responsabilités ? Chacun se sent-il responsable de ses tâches ? Cela se passe-t-il bien ?

D'Iribarne parle du fait que les employés tentent de transmettre des tâches 'responsables' aux supérieurs. Est-ce que cela est vrai en pratique ? Et cela, est-il en relation avec le concept de la hiérarchie ou de l'honneur ?

- Les employés français tentent-ils d'opérer entre les marges du contrat?

Selon d'Iribarne, l'honneur et la noblesse, concepts de la liberté française, ont plus de valeur pour les employés que les missions liées à leur contrat. Par conséquent, l'intérêt de la classe a plus d'importance que l'intérêt personnel. Cette question sert à vérifier ce phénomène. Est-ce que cela pourra être confirmé et quels sont les motifs qui poussent les employés à agir de la sorte ?

- Vos employés, prennent-ils beaucoup d'initiatives?

Cette question permet de mesurer la liberté et l'autonomie individuelle. D'Iribarne souligne que ces aspects sont primordiaux dans l'entreprise française et qu'ils composent entre autre la spécificité de la liberté française. Selon lui la liberté et l'autonomie individuelle seraient une conséquence logique d'un système qui est basé sur l'honneur.

Toutes les questions ci-dessus visent à obtenir des preuves de la présence de l'honneur et de la noblesse dans l'éthique de travail dans la région Languedoc-Roussillon. Peut-être que toutes ces questions ne pourront être posées de manière spécifique, mais l'objectif est de recueillir les informations nécessaires pour en tirer une conclusion valide.

En posant des questions concernant l'interaction dans l'entreprise on tentera d'obtenir une image plus claire du concept de 'l'aristocratie' dans l'entreprise française. On souhaitera

dévoiler quelques caractéristiques qui expliquent les valeurs de l'éthique du travail dans la région Languedoc-Roussillon.

5 A. Pourriez-vous dire quelque chose sur l'interaction dans votre entreprise ? Comment se passe l'interaction entre les employés, et entre les supérieurs et employés ?

Si l'interviewé ne donne pas assez d'information on insistera sur ce sujet en posant des questions plus spécifiques :

- Existe-t-il des relations personnelles entre les employés ? Mais aussi entre les supérieurs et les employés ?

- Si oui, sont-elles importantes ou pas ? Quels effets ont-elles sur le travail ?

Ces questions concernant l'interaction dans l'entreprise permettent de découvrir comment la notion 'd'aristocratie' est perçue au sein de l'entreprise. Est-il question de relation distante entre supérieur et subordonné ? Et comment se passent les relations entre collègues ? S'il est question d'une grande distance entre supérieur et subordonné et entre collègues ayant des positions hétérogènes, on pourrait conclure que l'entreprise comporte des caractéristiques aristocratiques.

D'Iribarne affirme que la présence de la notion 'd'honneur' et de 'noblesse' s'exprime dans l'entreprise française par le mépris pour les contrats officiels. Puisque, l'honneur et la noblesse donnent déjà l'obligation de faire son travail avec dignité, un contrat supposerait la possibilité de ne pas tenir compte des devoirs liés à une certaine classe.

5.B Quel est le rôle des contrats officiels dans l'entreprise ? Est-on très attaché aux contrats ?

Questions spécifiques :

- Les tâches des employés dépendent-elles de leur contrat ?

- Les transactions avec d'autres entreprises passent-elles toujours par un contrat ou peuvent-elles se faire d'une manière moins officielle ?

Si les réponses montrent un mépris pour les contrats officiels, l'hypothèse d'Iribarne s'avérerait juste.

Ces dernières questions visent à évaluer l'autorité dans l'interaction de l'entreprise française. Le concept-clé 'l'indépendance' fait partie de l'autorité dans l'entreprise selon d'Iribarne. Il décrit 'l'indépendance' comme une condition logique découlant de l'honneur et de la noblesse qui donne de la fierté et de la dignité aux employés. En revanche, la 'dépendance' est perçue comme une servitude humiliante. De plus, il est important de vérifier la motivation liée à l'obéissance. Selon d'Iribarne les employés n'obéissent pas par respect ou par crainte, mais c'est l'honneur qui détermine la motivation à obéir.

5.C. Pourriez-vous dire quelque chose sur l'autorité dans votre entreprise ? Comment fonctionne l'aspect de l'autorité?

Questions spécifiques :

- *S'agit-il d'un sujet délicat ? Les consignes sont-elles facilement suivies ?*
- *Qu'est-ce qui motive l'employé à obéir ?*
- *Comment vos employés perçoivent-ils la 'dépendance'? Comment la supportent-ils ? Sont-ils sensibles sur ce point ?*

Si les réponses démontrent que 'l'indépendance' est importante pour les employés dans la hiérarchie du pouvoir, l'hypothèse d'Iribarne pourrait être vérifiée. Si en plus la motivation de suivre les ordres du supérieur résulte de l'honneur, cette partie de la théorie est prouvée.

Pour avoir des informations fiables, il est important de demander pendant tout l'interview des exemples tirés de l'expérience personnelle des interviewés, ainsi la personne pourra argumenter ses réponses et cela permettra de faire une vérification fiable des éléments déjà énoncés. En plus, les interviewés seront encouragés de parler spontanément.

Présentation des interviewés

Sujet A : Eugène de G.

Eugène de G., entrepreneur néerlandais dans le secteur de l'immobilier, est directeur de sa propre entreprise : X- Conseil, SARL. Originnaire des Pays-Bas, il est passé par l'Espagne et le Canada avant qu'il soit finalement arrivé dans le Sud de la France. Là, il est entrepreneur depuis presque vingt ans. L'interview a eu lieu au restaurant 'Les trois grâces' à Montpellier et a été enregistrée. La durée de l'interview était une heure et demie.

Sujet B : Mikel de R.

Mikel de R., entrepreneur néerlandais dans le secteur de l'immobilier est codirecteur de l'entreprise X. Avec ses coaches de X, il donne des solutions aux particuliers pour qu'ils puissent vendre leur biens immobiliers (p.ex. une maison) sans commission d'agence. Monsieur de R. travaille depuis 8 ans en France. L'interview a eu lieu dans son bureau à Nîmes. L'interview enregistrée a une durée d'une heure.

Sujet C : Ted E.

L'entrepreneur néerlandais Ted E., est propriétaire et directeur du domaine X à Mèze. Son entreprise est composée d'une partie viticulture et production du vin et d'une partie touristique à petite échelle. Monsieur E. habite et travaille depuis 15 ans en France. L'interview a eu lieu à Montpellier, mais par la voie d'une conversation de Skype vu que monsieur E. résidait aux Pays-Bas à ce moment-là. L'interview a été enregistrée et compte la durée d'une heure.

Sujet D : Huibertine van K.

Huibertine van K., d'origine Néerlandaise, est directrice générale de l'entreprise X à Frontignan. L'usine de son entreprise s'occupe de la préparation et du conditionnement d'olives sous forme de sachets ou de boîtes. Son entreprise compte 28 salariés et elle habite en France depuis une trentaine d'années. L'interview a eu lieu dans le bureau de l'encadrement de son usine à Frontignan. L'interview n'a pas été enregistrée à son demande et avait une durée d'une heure et demie. Huibertine van K. est la seule femme entre les quatre entrepreneurs interviewés.

Pour faciliter la lecture de l'analyse on utilise, à partir d'ici, l'indication des sujets A, B, C et D au lieu des noms des entrepreneurs qui resteront anonymes.

L'analyse des interviews

Pour analyser l'ensemble des interviews on examinera premièrement la stratification hiérarchique dans la région Languedoc-Roussillon. Puis, on analysera la présence des 'classes' dans l'entreprise ainsi le caractère fermé des classes. Ensuite, on discutera les principes de l'honneur et de la noblesse et leur influence sur la motivation et le contrat officiel

dans l'entreprise. On poursuivra avec l'analyse du rôle de l'État français dans l'entreprise. On finira par donner quelques interprétations des interviews.

La stratification hiérarchique

En analysant les interviews on vérifiera premièrement la présence de la hiérarchie et de la centralisation dans l'entreprise dans la région Languedoc Roussillon. En effet, la stratification hiérarchique est une conséquence logique de la subdivision des classes qui constitue une vraie spécificité de la liberté française.

Le sujet A parle spontanément et durant un long moment, de la hiérarchie en entreprise. Il ressent cette hiérarchie en faisant des affaires avec d'autres entreprises de même que dans sa propre entreprise. Il donne de nombreux exemples dont un qui traite la livraison des meubles pour son entreprise. Lui-même, en tant que directeur, il n'hésitait pas à aider ses employés à transporter les meubles. Toutefois le codirecteur et son employé, tous deux Français, étaient choqués par le comportement déplacé de leur patron et collègue. Le fait que le comportement du sujet A était vécu comme 'déplacé', montre que la position du directeur diverge de celle d'un employé et que la hiérarchie est fort présente.

Il cite également le phénomène 'd'ancienneté' selon lequel les employés se positionnent hiérarchiquement les uns par rapport aux autres en fonction du temps qu'ils ont passé à travailler pour la société. Ces exemples démontrent également la présence des caractéristiques 'aristocratiques'. Puisque il est question d'un grande distance entre supérieur et subordonnée et entre collègues ayant des positions hétérogènes.

Le sujet B confirme aussi la présence de ces aspects dans son entreprise. Il a tout d'abord tenté de mettre en place une structure hiérarchique horizontale comme aux Pays Bas, d'autant plus que sa société comporte un petit nombre d'employés. « *Ik heb het proberen te bouwen zoals ik het in Nederland ook deed, maar dat kan niet. / J'ai essayé de structurer [l'entreprise] de la même manière qu'aux Pays Bas, mais cela n'est pas possible.* » Le fait qu'il n'a pas réussi de mettre en place une construction plus plate, montre à quel point la hiérarchie et la centralisation font partie de la culture de l'entreprise dans la région.

Il souligne le fait que ses employées n'ont pas le courage de faire part de leurs idées, ou de leurs opinions sur les problématiques de l'entreprise à cause de leur position de subordonné alors qu'ils les expriment bien entre eux. « *Hier kan ik niet vragen aan een werknemer 'geef me je mening' zonder dat hij... hij raakt in paniek. / Ici, c'est impossible de demander l'employé son opinion sans de... il sera gagné par la panique.* » Donc l'expression ouverte des

idées est éprouvée comme une charge ressortissant de la position du directeur. Et le fossé entre la position directeur-employé est trop grand pour donner son avis.

Le sujet C vit une situation similaire avec ses employés. Depuis des années, il essaye d'être un patron qui discute avec ses employés, mais ce sont ses employés qui ont du mal à accepter cette proximité avec leur supérieur. Ses employés ressentent la discussion des travaux comme inconvenante, réservée à la position du patron. Il souligne « *Ik ben wel echt de baas daar, maar ik ben wel echt een hele andere baas dan de Fransen gewend zijn/ Je suis le vrai patron, mais je suis un patron qui diffère de ceux que les Français connaissent.* » L'habitude est donc d'avoir une distance claire entre des tâches du directeur et celui de l'employé.

Selon C, l'équipe dirigeante dans l'entreprise est en général autoritaire et hiérarchique et il souligne que c'est le cas dans l'ensemble de la société française : « *Een politieagent, een directeur, maar ook een leraar, daar is een soort angst voor en ik ken nou echt bijna niemand die daar nou echt tegenin gaat. / Un policier, un directeur, mais aussi un professeur, provoque une certaine crainte et je ne connais presque personne qui soit capable d'aller au-delà de celle-ci.* » La crainte dont il parle montre les écarts énormes en position dans la société ce qui souligne bien la structure hiérarchique de la France.

Les interviewés A, B et C ressentent donc fortement le poids de la hiérarchie dans leurs vies professionnelles. Toutefois, le sujet D semble vivre une autre situation. Non seulement elle a mis en place une stratégie de hiérarchie non-autoritaire consistant en une concertation continue entre l'équipe encadrante et les ouvriers ; mais il arrive également qu'en temps de crise, les tâches et les rôles de chacun dans l'entreprise soient redistribués. « *En dan werkt het personeel van de 'encadrement' ook gewoon in de fabriek, gewoon om het geheel draaiende te houden. / Et à ce moment-là l'équipe encadrante travaille également dans l'usine comme tout le monde, simplement pour faire tourner l'ensemble de l'usine.* ». Mais, comme elle le souligne, cette situation n'a pas toujours existé. Cela a pris du temps pour atteindre ce modèle hiérarchique et selon ses propres dires, elle a travaillé dur afin de mettre en place ce type de structure. Donc, le fait qu'elle a travaillé dur de même que cela a pris du temps montre une résistance attachée à la situation hiérarchique ce qui fait également preuve de la tradition de la hiérarchie dans l'entreprise dans la région.

Les classes et son caractère fermé

En analysant les organigrammes des organisations des interviewés on ne voit pas l'image claire des classes sociales comme d'Iribarne le décrit dans son livre. Puisque les entreprises des interviewés sont relativement petites ce qui implique une structure moins divisée.

Toutefois les contours de ce système sont bien visibles de même que le pouvoir limité du chef. Les trois premières interviewés (A, B et C) confirment le caractère fermé des classes dans l'entreprise. A première vue, il paraît que cette impénétrabilité des classes résulte principalement de l'écart entre chef et subordonné, selon les réponses. Le sujet A insiste sur le clivage nous-eux : *“Je hebt een enorm hiaat tussen wij de werknemers, de werkslaven en hij de baas.(...) / On a des abîmes énormes entre nous, les salariés, les forçats du travail et lui, le patron. »* Les sujets B et C parlent également du même fossé. Selon le sujet B, les employés ainsi que les dirigeants ne sont pas conscients de leur dépendance réciproque dans *« les petites structures de l'entreprise où nous avons grand besoin les uns des autres./ in die kleine bedrijfsstructuren, waar we elkaar echt nodig hebben. »*

Mais, si on observe en détail les réponses, selon les interviewés, on voit que le fossé entre les classes ne résulte pas seulement de la relation supérieur-subordonné, mais également de la relation entre les classes réciproques. Le sujet A donne un exemple dans les entreprises du bâtiment qui montre le fossé entre les 'classes' dans une entreprise ; les anciens d'un service chez DSM ont contrarié les projets de l'autre partie du même service en avançant leurs activités commerciales. La mise en évidence de la différence en position était simplement plus importante que le but commun du service de DSM. Donc, il était question d'une lutte entre différentes classes montrant que l'ensemble de l'entreprise DSM est subdivisé en 'groupes' et l'écart entre ces groupes est important. Cela est en lien avec le phénomène d'ancienneté dont sujet A a parlé comme on l'a vu précédemment.

Le sujet B confirme également le caractère fermé des classes même s'il ne l'a pas observé aussi clairement dans sa propre entreprise. Le sujet B: *« Ja, die lagen zijn daar erg gesloten/ Oui, ces classes-là sont très fermées .(...) »* Selon les interviewés A, B et C il n'est pas impossible de se hisser au sommet de la hiérarchie, mais c'est la responsabilité d'un poste supérieur qui effraye et retient les employés en général. Le fait que l'ascension professionnelle ne soit pas évidente souligne le caractère fermé des positions dans l'entreprise.

Quand le sujet A raconte l'histoire de son ami notaire qui a gravi les échelons hiérarchiques dans son domaine et dont la parole a été coupée par son collègue plus expérimenté lors d'une réunion, il s'agit probablement d'un rite d'initiation comme d'Iribarne le décrit dans son livre.⁷⁵ Quoi qu'il en soit, cet exemple montre l'impénétrabilité et le grand attachement aux classes dans l'entreprise.

⁷⁵ Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, (Paris : Éditions du Seuil, [1989]), p.39.

Le sujet A cite également l'absence d'ascension professionnelle :

In Frankrijk, en zo is de hele bedrijfsstructuur opgebouwd, je zit op een bepaalde positie: je verwerft een positie, je probeert je zo goed mogelijk te wortelen en je gaat er nooit meer weg./ En France, et c'est la structure de toute l'organisation de l'entreprise, on s'installe à un poste: on maîtrise sa position, on essaie de s'implanter du mieux possible et on n'en part jamais.

Donc, selon lui l'entreprise est composée de postes fixes avec peu de possibilité d'évolution. Cette coutume dans l'entreprise montre également le grand 'attachement aux classes' ce qui est en relation avec leur caractère fermé.

Par ailleurs, le sujet D a un point de vue différent sur la question. Dans son entreprise les différences entre supérieur-subordonné ne sont que légèrement présentes, parce que la délibération et la concertation font partie de la vie quotidienne. En outre, il y a plusieurs personnes dans son entreprise qui ont bénéficié d'une ascension professionnelle et c'est elle-même qui les a accompagnés lors de ce processus. C'est également pour cela qu'elle se considère comme différente de la moyenne des patrons exerçant dans le Languedoc. Elle se présente donc comme exception de la règle, ce qu'on peut voir comme encore une confirmation du caractère fermé des postes et classes dans l'entreprise.

Le pouvoir limité du chef

Si l'on se focalise sur 'le pouvoir du chef', le sujet D montre qu'elle exerce la plus grande influence par le fait qu'elle explique ses décisions. Par exemple la fermeture obligée de son usine au cours de l'été :

Ik overleg ook altijd heel veel met mijn personeel, ik probeer dingen zo goed mogelijk uit te leggen zodat ze begrijpen waarom ik iets moet doen voor de fabriek. (...) Ik heb het heel vaak en duidelijk uitgelegd waarom dit nodig is en dat ik het niet doe om ze te pesten, etc. En uiteindelijk begrijpen ze het wel, maar overleggen is wel heel erg belangrijk./ Je parle toujours beaucoup avec mon personnel, je tente d'expliquer les choses le mieux possible, de manière à ce qu'ils comprennent les raisons pour lesquelles je suis obligée de faire quelque chose concernant l'usine. (...) J'ai souvent et clairement expliqué pourquoi cela (la fermeture obligée au cours de l'été) est nécessaire et que je ne le fais pas pour les ennuyer, etc. Et finalement, ils le comprennent, mais discuter est très important.

Donc elle arrive à gagner la faveur de son personnel en précisant et en expliquant ses décisions. Dans son entreprise, il est question de dialogue, de ce fait, les concepts comme le pouvoir et l'influence occupent une place moins importantes. Cependant les sujets A,B et C semblent être prisonniers d'un mode de fonctionnement semblable à celui décrit par d'Iribarne.⁷⁶

D'une part, le chef semble avoir tous les pouvoirs, d'autre part son pouvoir se trouve limité par un certain nombre de barrières. Tout d'abord, en ce qui concerne le pouvoir fort de la couche supérieure, les interviewés confirment le pouvoir du chef ; le sujet A l'affirme en donnant l'exemple de l'ancien maire de Montpellier, George Frêche, qui a réussi à achever la construction de la nouvelle ligne de tramway avant la date fixée.

Totale vertraging op alles, op álles. Maar 1 juni werd wel gehaald en waarom ? Omdat er dan, Georges Frêche (...) hij wilde niet voor lul staan. Hij is de baas, dus hij kan alle troepen, alle middelen.... Hoeft 'ie ook met niemand over te praten.... Klaar die handel. (...). / Il y avait un retard total de tout, de tout. Mais le travail a bien été terminé le premier juin et pourquoi ? Parce que là, Georges Frêche (...) il ne voulait pas avoir l'air d'un con. C'est lui qui est le patron, donc il est capable de [mobiliser] toutes les troupes de renfort, tous les moyens.... Pas besoin d'en parler avec quelqu'un... Allez, hop, c'est fini (...).

Le sujet B confirme également l'existence de tous pouvoirs du chef en disant qu'une maison en France sera construite à la même vitesse qu'aux Pays-Bas bien que les efforts pour y parvenir seront moins naturels. Donc cela implique qu'il y a un obstacle en exerçant l'autorité en France. Aussi le sujet C appuie la notion d'autorité du chef, entre autres en disant que ses employés font tout ce qu'il demande. «(...) *al moeten ze de sceptic-tank uitscheppen, het maakt ze geen zak uit, ze doen het gewoon, het maakt ze niks uit. / (...) même s'ils sont préposés au vidage de la fosse septique, ils s'en fichent pas mal, ils le font normalement, cela n'a pas d'importance pour eux.* » Donc le pouvoir du chef est évident.

Passons maintenant aux limites des supérieurs et voyons comment on peut expliquer ce paradoxe. Les trois interviewés se sentent limités en exerçant leur rôle comme chef, malgré leur autorité. Le sujet A met l'accent sur le gouvernement et l'administration française qui l'entravent dans l'exercice de son entreprise. Les règles du système limitent son autorité par exemple par les contrôles du médecin du travail ou par les généralistes qui ont le pouvoir de

⁷⁶ D'Iribarne, 47.

déclarer malades ses employés. Donc, le grand nombre des droits favorables aux employés ébranle son pouvoir en tant que chef. En plus, il nomme plusieurs fois l'absence d'amour du travail dans la région. Selon lui, les gens au Sud de la France éprouvent de l'indifférence pour la mise en pratique de leur métier ce qui fait obstacle à son autorité de même qu'à ses affaires professionnelles. Puisque l'indifférence montre l'inverse de l'engagement qui est nécessaire pour une bonne participation à son travail. Cela n'est pas en lien avec l'hypothèse d'Iribarne en supposant que l'amour du travail est une conséquence logique de la logique de l'honneur.⁷⁷ On approfondira ce sujet postérieurement dans ce chapitre. La même limitation est soulignée par le sujet B qui nomme également la présence excessive des droits des employés dans le système juridique français qui compliquent la tâche patronale. Mais sa plus grande difficulté est la prépondérance qu'ont ses employés 'à dire oui et à faire non'. Selon lui l'autorité elle-même est acceptée, mais son personnel fait à chaque fois ce qu'il a décidé de faire et pas ce qui lui est demandé. Il parle 'd'une peau d'éléphant' qui traduit son impuissance à atteindre son personnel. « (...) *de mensen zijn moeilijk over te halen om te doen wat we van ze vragen.* (...) *les gens, il est difficile de les convaincre de ce faire à quoi nous les avons préposé.* » Ils disent se conformer aux instructions, mais quelque temps après ils suivent leurs propres méthodes de travail. Donc, son autorité n'est pas remise en question ouvertement, puisque le pouvoir du chef est évident. Mais il n'arrive pas à contrôler vraiment les tâches de son personnel. Bref, il exprime clairement son pouvoir limité en tant que chef et cela correspond à l'hypothèse d'Iribarne que les classes inférieures n'apprécient pas l'immixtion d'en haut. De plus, il mentionne la crainte de son personnel à manifester leurs opinions comme on l'a vu précédemment. Lui, en tant que chef et entrepreneur, a besoin de l'input pour améliorer et faire grandir son entreprise mais le personnel n'ose pas donner d'idées. Donc le personnel n'investit pas d'une manière efficace dans son entreprise. De ce fait, il se sent également limité en tant que chef.

Le sujet C expérimente la même situation, ce n'est pas son autorité qui est discutée. Il se sent prisonnier du pouvoir que ses employés lui confèrent. C'est à lui de répartir les tâches de même que de donner des explications spécifiques et détaillées de celles-ci. Le fait que c'est à lui d'expliquer en détail les tâches et de mâcher le travail de ses employés traduit la forte influence du chef sur ses subordonnés et c'est en cela que le sujet C se sent limité dans son rôle.

Or, les aspects qui font obstacle au pouvoir du chef ne sont pas à sous-estimer : le système

⁷⁷ D'Iribarne, 45.

judiciaire favorable aux employés, l'indifférence pour la mise en pratique du travail, la prépondérance 'à dire oui et à faire non' et l'investissement faible des employés dans l'entreprise sont autant de choses qui entravent le bon déroulement des tâches incombant aux chefs.

Les principes de l'honneur et de la noblesse

En poursuivant l'analyse, il est clair que les concepts de l'honneur et de la noblesse sont présents dans la vie professionnelle dans la région Languedoc. Le sujet A confirme que l'honneur est une caractéristique Française.

De Fransman doet zaken sentimenteel. (...) ik heb een goed gevoel, dat gaan we regelen en mijn eer wordt gestreeld enzovoort. (...) Het zijn hele andere eergevoelens dan... het is echt gevoelsmatig zaken doen./ Le Français fait ses affaires d'une manière émotionnelle (...) Cela va me permettre de me sentir bien, on va conclure cette affaire et c'est mon égo qui sera flatté. La sensibilité à l'égo est différente de....c'est faire des affaires d'une manière instinctive.

Cela vaut également pour les sujets B et C. Le sujet B dit:

Nou wat voor hun [les employés français] heel belangrijk is, is dat ze erkend worden voor wat ze doen. (...) Dus het gaat eh.... hun manier van belonen is complimenten geven. Is van 'goed gedaan', of 'ga vanavond lekker eten (...)/Bon, ce qui est important pour eux, c'est qu'ils soient reconnus pour ce qu'ils font. Donc, il s'agit eh... leur mode de récompense c'est de leur faire des compliments. C'est dire 'bien joué' ou 'allez, va bien manger ce soir (...)'

Donc, rassurer et reconnaître le travail des employés est important. Les sentiments de fierté du travail sont également constatés par les trois premiers sujets. Aussi le sujet D confirme les sentiments d'honneur: « *Ja, ze zijn trots op de producten en op het feit dat ze werken voor een bedrijf met goede producten./ Oui, ils sont fiers des produits et du fait qu'ils font du travail pour une entreprise avec de bons produits.* » Mais, la question du degré de présence du sentiment d'honneur n'est pas clairement exprimée, tandis que les sujets A, B et C insistent spontanément sur ces concepts en donnant beaucoup d'exemples.

Toutefois, ces réponses montrent que la manière par laquelle l'honneur et la noblesse se manifestent diffère des suppositions d'Iribarne. En analysant l'initiative, l'autonomie, la motivation et le sens de la responsabilité des employés des sujets A, B et C, on voit que les effets de ces concepts prennent une autre orientation.

Contrairement à ce que d'Iribarne indique : la logique de l'honneur n'entraîne pas nécessairement l'amour du travail, selon les interviewés. Elle semble au contraire limiter l'investissement des employés dans leur travail.

Concernant la prise d'initiative des employés ce sont notamment les sujets B et C qui se sentent restreints par l'absence de cette habileté de la part de leurs employés comme vu précédemment.

De plus, l'autonomie des classes et des employés ne se révèle pas selon les interviewés, comme le sujet C le formule : «(...) *ze zijn er gewoon, ze werken hard, maar inderdaad onder leiding en anders niet./ Ils sont juste là, ils travaillent dur, mais seulement sous la direction de quelqu'un et sinon, ils ne le feraient pas.*» Par ailleurs, le sujet B confirme:

Ja, ze zijn dus heel trots op hun werk, maar wat daarin hun probleem is, is dat ze niet de genoegdoening hebben om dingen zelf op te lossen (...) omdat ze dan bang zijn dat ze gestraft worden./ Oui, ils sont très fiers de leur travail, mais ce qui pose problème, c'est qu'ils ne retirent pas de satisfaction à résoudre les choses par eux-mêmes(...) parce qu'ils ont peur d'être sanctionnés

Il n'y a donc pas de signes indiquant une prise d'autonomie des employés qui leur donne une certaine marge de manœuvre à l'intérieur de leur propres classes. Cela ne correspond pas avec les théories d'Iribarne qui pose l'autonomie des employés comme condition de se maintenir aux classes.⁷⁸ Puisque c'est la manière par laquelle le système de classes peut subsister tandis que les employés restent également libres et égaux, comme on l'a vu au deuxième chapitre. La manque d'autonomie est mis en relation avec l'absence du sens des responsabilités sur laquelle les sujets A, comme B et C insistent. Le sujet A l'exprime clairement :

Het liefst, waar je je hand vanaf kan houden, hoe beter. Hoe meer je aanpakt, hoe meer je in de picture komt, hoe meer verantwoording je neemt, hoe groter de kans dat je afgeknald wordt door je superieuren./ Il vaut mieux ne pas mettre son nez partout. Plus on s'investit, plus on s'expose. Plus on prend de responsabilité, plus on risque d'être réprimandé par ses supérieurs.

C'est sur le même ton que le sujet C parle spontanément du même phénomène :

⁷⁸ D'Iribarne, 100.

(...) ja, dan [lors d'une promotion professionnelle] krijg je dus ook een boel verantwoordelijkheid, word je op afgerekend en moet je zelf initiatieven gaan nemen en ja... dan haken er toch wel ongelooflijk veel mensen af./ (...) Oui, alors on obtiendra de nombreuses responsabilités, on sera alors tenu responsable des décisions et il faudra alors prendre des initiatives et oui... il y a énormément de gens que cela retient.

Donc, les trois premiers interviewés ressentent une angoisse chez leurs employés à prendre et accepter des responsabilités ce qui ne correspond pas tout à fait à la logique de la notion d'honneur supposée par d'Iribarne.⁷⁹

Il est important de préciser que, concernant les effets de l'honneur et de la noblesse, les réponses du sujet D font exception au reste des réponses des autres interviewés. Les situations concernant l'initiative, la responsabilité et la motivation des employés diffèrent de celles des employés des sujets A, B et C ; le sujet D décrit des employés énergiques et actifs qui n'ont pas de mal à prendre des initiatives ou des responsabilités. Toutefois, ses réponses ne sont pas illustrées d'exemples et les informations données ne sont pas très claires.

La motivation et les contrôles

Selon les principes de la notion d'honneur et de noblesse on présumerait que les entrepreneurs utilisent les sentiments d'honneur des employés comme levier pour les motiver. Bien que sujet B nomme l'importance des compliments, comme dit plus haut, les réponses des interviewés ne montrent pas cette stratégie des entrepreneurs ; c'est notamment par l'argent que les employés sont motivés. Pourtant, comme cela a été démontré précédemment, en tant que supérieur, il reste difficile d'avoir une emprise sur ses employés.

En ce qui concerne la motivation interne des employés, autrement dit l'amour du travail, il semble que cette motivation se soit limitée. Le sujet A l'explique:

Het werk is een noodzakelijk doel om te doen waar je zin in hebt. Eigenlijk willen heel veel mensen hier, vooral landelijk hier in Zuid-Frankrijk, jagen en champignons zoeken of een forelletje vangen. En daarvoor heb je een geweer nodig en die moet nu eenmaal betaald worden, dus moet je nu eenmaal werken./ Travailler est un but nécessaire pour se donner la possibilité de faire les choses que l'on veut à côté. En effet, beaucoup de gens ici, notamment ici à la campagne dans le Sud de la France, désirent aller à la chasse, aller à la cueillette ou aller à la pêche des truites. Et pour cela ils ont besoin d'un fusil, et celui-ci doit être payé, c'est donc dans ce but que les gens travaillent.

⁷⁹ Ibid, 48.

Par conséquent, la motivation de l'employé n'est pas due à l'amour qu'il porte à son travail. Le sujet A s'en indigne et l'a relevé à de nombreuses reprises au cours de l'interview. Les interviewés ne ressentant donc pas une motivation claire des employées comme on pourrait le supposer à partir des concepts d'honneur et de noblesse. Donc cela ne correspond pas avec la théorie d'Iribarne.

Il en va de même en ce qui concerne les contrôles. Selon la logique de l'honneur, les contrôles seront mal pris. Mais cela n'est pas vrai dans les entreprises des interviewés ; les quatre sujets avouent ne pas rencontrer de problèmes en exerçant des contrôles, les employés ne se sentent pas rabaissés. Toutefois, cet aspect doit être nuancé vu que la prépondérance des employés de 'dire oui et faire non', comme expliqué plus haut par sujet B, montre que les limites des classes semblent d'avoir le poids déterminant. Donc, ils ne se sentent pas humiliés, mais ils ne prennent non plus les contrôles au sérieux.

Si on observe le rôle du contrat dans l'entreprise, on ne voit que sujet A qui montre un mépris envers les contrats officiels, mais pas pour la même raison de l'hypothèse d'Iribarne.⁸⁰ Le sujet A insiste sur le fait que le contrat officiel « *ne vaut pas un sou* ». Selon lui le système juridique français est trop compliqué pour appliquer la loi de manière juste. Le sujet A n'accorde donc pas beaucoup de valeur envers le contrat officiel, mais cela n'est pas lié à l'idée que l'entreprise basée sur le principe de l'honneur n'a pas besoin des contrats officiels. Donc, son mépris envers le contrat officiel ressort du système juridique défaillant et pas de la dignité du travail.

Par contre, les sujets B et C confirment clairement la grande valeur des contrats officiels pour leurs employés. Le sujet B raconte l'histoire de son employée qui a pleuré de joie quand elle s'est vu attribuer un CDI et le sujet C dit :

Het contract is.... het recht wat ze daarmee hebben verworven. En dat is goud waard. Ja, dat is goud waard! (...) Maar dat is... dat is puur omdat zij weten wat hun rechten zijn en dat is echt onwijs belangrijk voor ze want ze weten dat ze in Frankrijk, (...) als werknemer, bijna altijd gelijk krijgen bij misstanden./ Le contrat.... cela représente les droits acquis qui découlent [de la signature] de celui-ci. Et cela vaut de l'or. Oui, cela vaut de l'or ! Mais ... c'est juste parce qu'ils connaissent leur droits et cela a énormément d'importance pour eux, parce qu'ils savent qu'en France.... en tant qu'employé on est presque toujours dans son droit lors des situations abusives.

⁸⁰ D'Iribarne, 73-74.

Ainsi, les sujets B et C sont d'avis que le contrat est justement très important dans l'entreprise du Languedoc, principalement pour les employés qui en retirent des droits. Cela est suscité par la manque de confiance dans la région, comme on va voir à la page suivante. La réponse du sujet D ne démontre pas non plus une forme de mépris pour les contrats officiels. Donc, le contrat n'a pas une valeur minime dans la région comme supposée par la logique de l'honneur. Puisque, l'honneur rejette la possibilité de ne pas tenir compte des devoirs liés à une certaine classe et elle rend le contrat officiel inutile. Mais cela n'a pas été constaté. De plus, il semble que l'accent soit mis sur les droits et pas sur les devoirs induits par le travail. Le sujet A raconte l'histoire significative de son ami, directeur d'une grande entreprise à Lyon, qui a été séquestré par ses employés pour revendiquer plus d'indemnisation en conséquence de la délocalisation de leur entreprise. Cette histoire peut être interprétée comme exemple de la grande distance qui existe entre supérieur et subordonné, mais cela montre également la mentalité des employés dans l'entreprise. Les employés demandent beaucoup à leurs employeurs ce qui est davantage encouragé par le système judiciaire favorable aux employés, comme tous les trois sujets interviewés le confirment. Ce qui est frappant c'est que les sujets A et B parlent spontanément et longuement de l'absence de confiance comme cause de cette mentalité. Le sujet A : *«En dat is misschien wel een sleutelwoord ; vertrouwen! De Fransman heeft geen vertrouwen.(...)/ Et cela, c'est peut-être le mot clé; la confiance! Le Français ne fait pas confiance.»* Le sujet B en parle également spontanément:

Niemand vertrouwt elkaar. De werknemer vertrouwt de werkgever niet en de werkgever vertrouwt de werknemer niet. En dat wordt bevestigd en benadrukt door al die wetjes in Frankrijk dat de regering zich maar overal mee blijft bemoeien./ Personne ne fait confiance à personne. L'employé n'a pas confiance en l'employeur et l'employeur ne fait pas confiance à l'employé. Et cela est entériné et souligné par toutes les "petites lois" en France et par le fait que le gouvernement continue à se mêler de tout.

Donc, selon les sujets A et B c'est l'absence de confiance qui cause le fait que l'employé dans le Languedoc met l'accent sur ses droits et pas sur ses devoirs induits par sa position. Le sujet B va encore plus loin en disant que le gouvernement stimule et fait perdurer cette mentalité par le système judiciaire. Cela nous amène au point suivant de l'analyse; le caractère collectif de la liberté et le rôle du gouvernement.

Le gouvernement

Les réponses des sujets A, B et C montrent une forte présence du gouvernement dans la vie quotidienne des entreprises des entrepreneurs. Cette présence est vécue comme indésirable et inhibitrice, notamment par le système judiciaire favorable aux employés comme montré précédemment. Aussi l'abondance des règles, des contrôles et des règlements contraignants envers les entrepreneurs est éprouvée comme obstacle pour exercer l'entrepreneuriat d'une manière désirable. Le sujet C dit qu'il « *l'a payé cher, financièrement comme de manière émotive* » afin d'avoir la permission de commencer son entreprise. En répondant à la question s'il considère le gouvernement comme un soutien pour ses activités professionnelles, il répond clairement : « *Nee, absoluut niet. Ik krijg eerder de indruk dat de overheid de ondernemer liever het initiatief ontnemt dan dat hij het toejuicht./ Non, absolument pas, j'ai plutôt l'impression que le gouvernement préfère priver l'initiative les entrepreneurs que de l'encourager.* » On constate alors que le gouvernement n'est pas ressenti comme un soutien pour les entrepreneurs dans l'entreprise, mais plutôt comme un empêchement pour ces derniers. Pourtant, d'après les personnes interrogés, le système judiciaire favorise bien les employés. Donc cela suppose que le gouvernement s'érige bien en garant pour les employés dans l'entreprise et souligne alors cette division entre supérieur et subordonné, conformément l'explication au début de l'analyse.

La grande influence de l'État s'accorde avec le caractère collectif de la liberté française. Comme expliqué au premier chapitre, la liberté française vise l'égalité des individus et la soumission au collectif.⁸¹ Ce caractère collectif s'exprime notamment dans la présence des procédures et règles standardisées dont parlent les entrepreneurs. Comme le sujet B en parle: « *In Nederland zijn we gewend om in grote lijnen wetten te maken en daaromheen moeten we een beetje mens blijven. En hier kunnen we dat niet. (...) Nee, alles heeft een wetje./ Aux Pays-Bas on a l'habitude de tracer les grandes lignes de la législation, et autour de cela il faut qu'on reste un peu humain. Et ici, on n'est pas capable de le faire. (...) Non, tout est réglé par une petite loi.* » Donc, par le fourmillement des obligations détaillées, l'État français souligne la collectivité dans l'entreprise. Mais, l'inflexibilité des règlements engendre l'effet inverse de la liberté visée par le gouvernement.

Le sujet A parle du grand nombre des 'bénéni-oui-oui-s' dans la vie professionnelle. Selon lui il vaut mieux ne pas faire de remarques et de critiques, ni prendre d'initiative si on désire grimper au sommet d'une entreprise. Le sujet C parle également de manière indirecte de la

⁸¹ Wirth, 21.

collectivité de la société française en disant que l'autonomie et la prise d'initiative de ses employés ne sont pas développées surtout à cause du poids qu'exerce le système hiérarchique en France. Le sujet C parle aussi de la collectivité quand il renvoie à la Révolution:

En eigenlijk is alles wat rijk is en wat boven de rest uitsteekt, of dat nou met geld is of met uitspraken is of met handelswijze... het gros vindt dat niks, want die zijn niet hetzelfde als zij allemaal./ Et au fond, tout le monde qui est riche et qui surpasse le reste, que ce soit par des biens ou par des paroles ou par des actes.... la masse trouve que ça vaut trois fois rien, parce que ce gens-là ne sont pas égaux à tout le monde.

Donc, l'égalité qu'on vise se manifeste par une certaine collectivité dans plusieurs domaines, dont l'entreprise. Toutefois, ce système réduit la liberté et renforce de nouveau le conflit entre 'l'égalité' et 'la liberté', comme déjà identifié au chapitre 1.

A nouveau c'est le sujet D qui fait exception en donnant une opinion divergente par rapport aux autres interviewés. Concernant le rôle du gouvernement, elle s'exprime clairement sur ce sujet. En utilisant plusieurs fois le mot '*normal*' elle insiste sur le fait qu'elle considère le rôle du gouvernement comme quelque chose de naturel qui ne lui met pas d'obstacles. Toutefois, sa réponse ne donne pas d'exemples pour soutenir son opinion. De plus, il est un peu étonnant qu'elle utilise tant de fois le mot '*normal*'. Il semble qu'elle a ressenti le besoin de défendre le gouvernement français.

Réflexion et interprétation

Il est important de mentionner que, les réponses du sujet D font en général exception au reste des réponses des autres interviewés. Non seulement parce que les situations dans son entreprise différent de celles des sujets A, B et C, mais elle fait également exception en tant que femme et dans le type de manager qu'elle veut être.

En général, il semble que le sujet D a obligé son personnel à s'adapter à sa culture à elle, tandis que les sujets A, B et C se sont adaptés à la culture française. Mais ce ne sont pas uniquement l'opinion et la situation professionnelle du sujet D qui la diverge des autres interviewés. Rétrospectivement, si on observe l'interview il y avait en général une attitude réservée depuis le début de celle-ci qui s'affaiblissait légèrement pendant la conversation. Peut-être que le contexte de l'interview n'était pas idéal, en effet l'interview a eu lieu durant la semaine qui a précédé la fermeture d'été de l'usine. Donc, le sujet D ne disposait pas de beaucoup de temps quoi qu'elle ait réservé du temps pour répondre aux questions. De plus, le

contact a été construit par la voie du consul honoraire des Pays Bas à Montpellier. Peut-être qu'elle s'est sentie obligée d'accepter la demande d'une interview pour cette raison. Mais cela reste une supposition. D'ailleurs, il ne faut pas sous-estimer le fait qu'elle mène, en tant que femme, une organisation dans un monde d'hommes dans le sud de la France ce qui n'est pas sans complications.

De toute façon, il n'est pas facile d'avoir une image précise du contenu de ses réponses et cela n'est pas seulement dû au fait que son opinion diffère des autres interviewés. D'abord, le sujet D ne voulait pas enregistrer l'interview, donc l'information est retranscrite de mémoire et à l'aide de notes. Enfin, l'interviewé a parfois répondues de manière distante et sur la défensive. Le sentiment d'être indiscrete ou attaquante a compliqué l'interview de même que l'analyse des réponses. Finalement, les réponses de la personne D ne sont pas toujours soutenues par des exemples tirés de la pratique ce qui obscurcit l'image de sa situation professionnelle. Dans les réponses des sujets A, B et C il y a des preuves valables sur la présence des principes fondamentaux de l'honneur et de la noblesse même si les conséquences de ceux-ci sont différentes des conclusions des théories d'Iribarne. Aucune réponse ne montre que l'honneur ou la noblesse soient un moyen pour les employés de 's'ennoblir' ou de 's'élever' conformément la théorie d'Iribarne.⁸² Peut-être les entrepreneurs ignorent le poids de l'honneur dans l'entreprise, vu qu'ils parlent essentiellement de l'argent pour motiver leurs employés, malgré le sujet B parle des compliments. Il est aussi possible que les entrepreneurs interprètent l'honneur d'une autre manière que d'Iribarne. Pour d'Iribarne, il semblerait que la motivation soit surtout liée à l'élévation du dignité du travail tandis que pour les sujets A, B et C la motivation du travail soit lié au désir de monter dans l'entreprise ou d'obtenir plus de responsabilités. Peut-être ce sont des différences culturelles qui expliquent les réponses données.

⁸² D'Iribarne, 72.

Conclusion

Pour conclure, on a constaté, à l'aide de la pensée d'entre autres Rousseau, Constant et Montesquieu, que la liberté française a maintenu en place le système de classes depuis la Révolution. Il en découle une division forte entre les métiers, les branches, les disciplines et les fonctions au sein des entreprises françaises. Vu que le concept d'égalité fait également partie de la liberté française, les notions d'honneur et de noblesse servent à réconcilier le paradoxe entre l'égalité et la liberté dans l'entreprise ; l'honneur et la noblesse sont les moyens par lesquels il est possible d'accomplir ses tâches d'une manière indépendante et avec une attitude empreinte de dignité, selon d'Iribarne. Donc, c'est la voie par laquelle la stratification hiérarchique dans l'entreprise française peut subsister tandis que ses employés sont également libres et égaux.

Effectivement, on a constaté que la liberté française constitue une grande partie des valeurs françaises et que cette singularité imprègne la société. Aussi dans le monde des affaires on a vu des répercussions de ces principes fondamentaux de la société française et la connaissance de ceux-ci permet de réduire les malentendus dans un contexte international.

Pour répondre à la question de recherche « *De quelle manière le modèle français de la liberté se traduit-il dans la pratique de l'entreprise dans la région Languedoc Roussillon?* » on a interviewé quatre entrepreneurs néerlandais qui connaissent la réalité du terrain de la vie professionnelle de la région Languedoc Roussillon. Leurs réponses ont permis d'identifier les signes des caractéristiques spécifiques de la liberté française dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des quatre entrepreneurs interviewés.

D'abord, *la composition hiérarchique* des entreprises dans la région se manifeste par la position supérieure du directeur, le statut d'ancienneté et le fait que les entrepreneurs admettent que cette structure hiérarchiques est difficile, sinon impossible à changer. D'ailleurs les exemples des sujets A, B et C illustrant la hiérarchie, montrent également bien les aspects de l'aristocratie dans l'entreprise, puisque il est question de la grande distance séparant supérieurs et subordonnés. Cela est en lien avec l'hypothèse posée dans l'introduction et avec les théories d'Iribarne. Le sujet D fait exception à la règle, parce qu'il a réussi à changer son organisation au fil des années, afin d'obtenir un modèle non-hiérarchique.

Par ailleurs, *les contours du système de classes* sont perceptibles, malgré la petite taille des entreprises des sujets A, B et C. Leurs exemples tirés de la pratique montrent un grand fossé entre supérieurs et subordonnés. Toutefois, le caractère fermé des classes n'est pas seulement constaté par la relation supérieur-subordonné, mais également par la relation entre les classes

récioproques et le phénomène d'ancienneté. Cela correspond également aux théories d'Iribarne.

Aussi l'absence d'ascension professionnelle dans un système composé de postes fixes avec peu de possibilité d'évolution a été observée, ce qui montre le grand attachement aux classes dans l'entreprise de la région. Cela correspond à la stratification hiérarchique de l'entreprise française supposée dans l'hypothèse au début de la recherche.

Dans son usine, le sujet D ne ressent pas le système de classes, comme c'est le cas pour les sujets A, B et C. Les positions des employés dans l'usine du sujet D sont moins fixes et grâce au dialogue le fossé entre dirigeant et employés n'existe plus, selon le sujet D, qui arrive à exercer une grande influence sur son personnel. En revanche, les sujets A, B et C se sentent limités en exerçant leur *rôle de chef*, malgré le fait que l'autorité du supérieur ne soit pas remise en question ouvertement, ce qui souligne la frontière entre les classes. Un système judiciaire favorable aux employés (qui pourrait être expliqué par la grande influence de l'État français qu'on a également pu identifier, comme on le verra par la suite), l'indifférence par rapport au travail et le manque d'autonomie des employés sont les raisons pour lesquelles les interviewés, en tant que supérieurs, éprouvent des difficultés à avoir une emprise sur leurs personnels malgré le fait que la position supérieure du chef reste toujours incontestée. Cela confirme encore une fois les observations d'Iribarne.

De plus, les sujets A, B et C expriment bien *la présence des concepts d'honneur et de noblesse* en donnant de nombreux exemples en découlant. Toutefois, les conséquences de ces concepts prennent une autre orientation que celle établie dans les hypothèses posées par d'Iribarne et que l'hypothèse de départ de cette recherche. A l'aide d'exemples illustrés, les trois premiers sujets montrent que l'*autonomie* n'est pas une capacité que possèdent leurs employés. Également, l'angoisse ressentie par leurs employés à prendre des *responsabilités* ne correspond pas à la logique de la notion d'honneur comme décrite par d'Iribarne. Selon lui, l'autonomie et la prise de responsabilités servent à donner une certaine marge de manœuvre à l'intérieur des classes des employés, mais ces aspects n'ont pas été constatés.

De plus, l'honneur et la noblesse ne fonctionnent pas comme levier pour *la motivation* des employés et ne sont pas non plus les causes du mépris du *contrat officiel* selon les interviewés. Dans l'esprit des employés de la région, l'accent est davantage mis sur les droits induits par le travail plutôt que sur les devoirs. Ces aspects diffèrent des théories d'Iribarne et de l'hypothèse posée au début de cette recherche où on s'était attendu à une éthique de travail exceptionnelle entraînant une culture de la fierté. Ainsi, l'honneur et la noblesse sont présentes, mais ces valeurs ne sont pas ressenties par les entrepreneurs néerlandais

interviewés, comme moyen de ‘s’ennoblir’ dans le système de classes comme supposé au chapitre 1 où on les décrivait comme l’occasion gratifiante pour les classes sans grandes valeurs de devenir ‘noble’. L’accent n’est pas mis sur la noblesse, ni sur les devoirs d’une certaine classe, mais plutôt sur les avantages des droits liés aux classes. Cela s’explique en partie par le rôle du gouvernement dans l’entreprise, comme on va voir plus tard.

De plus, la logique de l’honneur semble restreindre l’ambition des employés aux limites fixes par les classes. Ce sont notamment les sujets A et B qui parlent de l’anxiété comme cause principale de cet état d’esprit. Cela montre que ‘la logique de l’honneur’ ne fonctionne ni comme ‘libérateur’ des employés ni comme moyen de garantir l’égalité dans l’entreprise, comme supposé par d’Iribarne ; les employés se restreignent eux-mêmes dans leur volonté d’être libres et égaux.

Finalement, le modèle de la liberté française se manifeste dans la région par *le rôle du gouvernement*. D’Iribarne n’en parle pas dans ses théories de l’entreprise française, cependant on a constaté le poids de cet aspect dans la pensée philosophique de la liberté française (notamment Rousseau) de même que dans les réponses des interviewés. L’État français est fortement présent dans la vie quotidienne des entreprises selon les sujets A, B et C. Toutefois, cette présence n’est pas perçue comme une garantie de la liberté des entrepreneurs, mais plutôt comme un obstacle à l’exercice efficace de l’entrepreneuriat. C’est notamment le système judiciaire favorable aux employés, comme déjà énoncé plus haut, qui bride les entrepreneurs. Comme l’État français vise l’égalité des individus, comme prouvé par Courty , il s’érige en garantie des droits des employés dans l’entreprise. Toutefois, l’accent est mis sur les avantages des employés, ce qui souligne la division entre supérieurs et subordonnés par laquelle les inégalités dans l’entreprise se perpétuent. Cela correspond avec les considérations de Chafer & Godin et Wirth.

De plus, la présence des procédures et règles standardisées montre bien *le caractère collectif* et égalitaire recherché par le gouvernement français qui pourrait être expliqué par le caractère collectif de la liberté française, ce qui est en lien avec Wirth.

Au contraire des réponses apportées par les sujets A, B et C, le sujet D est d’avis que la présence de l’État français n’est ni quelque chose d’exceptionnel, ni ressenti comme problématique. Ses réponses concernant les concepts d’honneur et de noblesse font également exception vu qu’il parle d’employés énergiques et concernés.

En conclusion, le modèle français de la liberté se traduit dans quatre entreprises néerlandaises de la région Languedoc-Roussillon par la présence de la stratification hiérarchique et les

contours du système de classes. De plus, la liberté française se démarque par la présence des notions d'honneur et de noblesse, bien que ces aspects prennent une autre direction que celle supposée par d'Iribarne. Enfin, la liberté française se traduit par le poids de l'État dans la vie professionnelle des interviewés et par l'abondance des règles standardisées qui souligne son caractère collectif.

Bibliographie

Chafer, Tony & Emmanuel Godin. *The end of the French exception*. London, UK: Palgrave Macmillan, 2010.

Courty, Guillaume. 'Les composantes de l'identité Française. Le rôle de l'État' *Cahiers français* 324. (S.d.) : 32-36.

Durkheim, Emile. *Le 'contrat social' de Rousseau*. Publiée par Léon, Xavier, dans : *Revue de Métaphysique et de Morale*, Tome XXV [1918], p.1-23 ; 129-161, La Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec , 23-12-2012

http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html.

Grimmins, James & Douglas Long. *Qu'est ce que l'utilitarisme?*. London & New York: Continuum International Publishing Group, [2012]. 28-10-2012

<http://utilitarianphilosophy.com/index.fr.html>.

Hall, Edward Twitchell. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: MEL Intercultural Press, 1990.

D'Iribarne, Philippe. *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Éditions du Seuil, 1989.

D'Iribarne, Philippe. *L'Etrangeté française*. Paris : Éditions du Seuil, 2006.

Merckaert, Jean. 'Itinéraire : Philippe d'Iribarne'. *Projet*. No. 265 [2001]. p.1-6, Cairn. 09.04.2014 www.cairn.info/revue-projet-2001-1-page-6.htm.

Newton, Nigel. *The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses*. San Francisco, CA: Academia.Edu [2010]. 19-05-2013

http://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi-structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses.

Ponthieu, René. 'La Pensée Française et la Liberté.' *The French Review*. Volume 2. No. 3. [1929]. p.237-240, JStor. 23-12-2012

<http://www.jstor.org.proxy.library.uu.nl/stable/379423?seq=1>.

S. Éd. 'L'arrêt sur la presse à la libération'. *Bibliothèque Nationale de France -Agence France Presse* [S.d.] – 07.05.2014 <http://expositions.bnf.fr/afp/arret/2/>.

S. Éd. *France- libertés 47*. Site web officiel de la Fondation Danielle Mitterand. S.l., [S.d.] 15-10-2012 <http://france-libertes-lot-et-garonne.e-monsite.com/>.

Vovelle, Michel. *Révolution et République, l'exception française*. Paris : Éditions Kimé, 1994.

Wirth, Laurent. *L'Exception française ; 19^e-20^e siècles*. Paris : Armand Colin, 2000.

Annexe 1 : Formulaire d'introduction et de questionnaire utilisé pendant les interviews

Introductie:

Mijn onderzoek gaat over "La liberté française dans le domaine des affaires." Ofwel, ik onderzoek het concept van de Franse vrijheid, die vrij uitzonderlijk is ten opzichte van andere landen, en de doorwerking daarvan in het bedrijfsleven. Er is een Franse onderzoeker, Philippe d'Iribarne, die daar uitgesproken ideeën en theorieën over heeft en het Franse bedrijfsleven in een internationale context vergelijkt. Deze theorieën wil ik testen.

De vragen die ik u ga stellen gaan o.a. over de invloed van de overheid op uw bedrijf, de structuur van uw bedrijf of die van Franse bedrijven in het algemeen, de eigenschappen van Franse werknemers en de interactie tijdens het zakendoen met Franse zakenpartners. Hierbij van uitgaande dat u, vanuit Nederlands perspectief een frisse blik hebt op het reilen en zeilen hier in Frankrijk.

Het interview zal ongeveer anderhalf uur plaatsvinden en zal worden opgenomen. Ik zal u regelmatig vragen uw antwoorden met voorbeelden te ondersteunen om zo de situatie in uw bedrijf of in het algemeen in het Franse bedrijfsleven, goed in kaart te kunnen brengen.

Vragen:

1. Wat is volgens u het idee van de Franse vrijheid? Denkt u dat deze anders is als in Nederland? En waarom?

2. Wat is uw mening over de invloed van de Franse overheid in uw bedrijf of in het Franse zakenleven in het algemeen ?

- Is de Franse overheid erg aanwezig of juist afwezig tijdens de gewone gang van zaken in uw bedrijf?

- En hoe merkt u deze aanwezigheid of afwezigheid? Kunt u deze illustreren aan de hand van voorbeelden?

3.A. Kunt u iets vertellen over hoe uw bedrijf is opgebouwd ? Hoe is de structuur ?

B. Hoe denkt u dat Franse bedrijven zijn opgebouwd in het algemeen? Hoe is de organisatiestructuur?

- Is er bijvoorbeeld sprake van een sterke hiërarchie in het bedrijf ?

- Zo ja, kunt u dit illustreren en vertellen hoe dit in de praktijk functioneert?

- Zijn er duidelijke lagen te herkennen in uw bedrijf/ in Franse bedrijven in het algemeen?

- Zo ja : hoe zijn deze te herkennen ?

- Zijn de lagen open of gesloten? Hoe is dat te merken?

- Hoe is het om van de ene naar een andere functie te gaan? Hoe verloopt deze verandering?

- Is het makkelijk om door te klimmen naar de top?

- Hebben leidinggevendenden/heeft u als leidinggevende veel invloed op wat er op een bepaalde afdeling gebeurt?

- Staan bepaalde afdelingen hoger of lager in aanzien dan de andere afdelingen? Hoe merkt u dat?

4. Zou u wat kunnen vertellen over uw werknemers/ over Franse werknemers in het algemeen? Kunt u benoemen wat typisch kenmerkend is voor hen. U kunt denken aan bijvoorbeeld het nemen van initiatief, flexibiliteit, arbeidsethos.

- Welke rol speelt het vak in het werk ? Wat is de waarde van tradities in het vak?
- Hoe benaderen zij hun werkzaamheden? Is het iets wat hen koud laat of staat het arbeidsethos hoog in het vaandel? Hoe is dit te merken ?
- Hoe is het om een controle uit te voeren op een afdeling of bij een ander bedrijf ? Is dat een belediging?
- Identificeren Franse werknemers zich erg met hun werk? Hoe is dit te merken ? zijn ze makkelijk te kwetsen, gevoelig voor kritiek ?
- Wat is de beste manier om Franse werknemers in beweging te krijgen?
- Hoe zit het met het nemen van verantwoordelijkheden? Hoe verloopt dit in de praktijk? Verloopt dit soepel of worden deze doorgeschoven naar superieuren?
- Zijn Franse werknemers vindingrijk in het vinden van mogelijkheden buiten het contract?
- Hoe zit het met het nemen van initiatief?
- Is er veel ruimte voor het nemen van initiatief? Bezit elke werknemer een soort van autonomie ?

5. A. Wilt u wat vertellen over de interactie in uw bedrijf ? Hoe verloopt bijvoorbeeld de interactie tussen werknemers. Tussen werknemers en managers /directie?

- Wat is het belang van informele contacten tussen werknemers onderling? Maar ook tussen leidinggeven en werknemers?
- Is er sprake van persoonlijke relaties? Wat is het belang hiervan ? Hebben zij invloed op het werk?

5.B. Wat is de rol van het officiële contract in het bedrijfsleven? Wordt er veel waarde gehecht aan officiële contracten?

- Zijn de werkzaamheden van de werknemers stuk voor stuk vastgelegd in een contract ?
- Wat is de rol van een officieel contract tijdens transacties met andere bedrijven, bijvoorbeeld tijdens een ‘deal’ die wordt gesloten? Gaat dit altijd via een officiële weg of via een meer persoonlijke weg?

5.C. Kunt u iets vertellen over ‘autoriteit’ in uw bedrijf, of in Franse bedrijven? Hoe werkt dit aspect in de praktijk?

- Is het een makkelijk onderwerp? Worden bevelen makkelijk opgevolgd ?
- Wat maakt het dat men wel of niet gehoorzaamt ?
- Hoe ziet men afhankelijkheid? Hoe gaat men er mee om? Ligt dit gevoelig?

Annexe 2 :

L'ensemble des transcriptions des interviews des entrepreneurs néerlandais

Interview avec sujet A

Le sujet A, entrepreneur néerlandais dans le secteur de l'immobilier, est directeur de sa propre entreprise : X-Conseil, SARL. Originaire des Pays-Bas, il est passé par l'Espagne et le Canada avant qu'il soit finalement arrivé dans le Sud de la France. Là il est entrepreneur depuis presque vingt ans.

La prise de contact s'est fait lors une réception du consulat des Pays-Bas à Montpellier à l'occasion de l'accession au trône du Roi 'Willem Alexander' en avril 2013. Pendant notre conversation informelle à la réunion des Néerlandais en France, nous avons parlé entre autre du sujet de ce mémoire. En discutant du thème, le sujet A m'a proposé de l'interviewer et de m'aider à trouver des autres interviewés Néerlandais dans la région. Après, nous avons fixé rendez-vous en juin 2013 au restaurant 'les trois grâces' à Montpellier où l'interview a eu lieu. La durée de l'interview était une heure et demie et elle a été enregistrée.

Kunt u iets vertellen over uw bedrijf en wat u hier allemaal heeft gedaan?

Ik heb eigenlijk meerdere bedrijven gehad. Een makelaarsbedrijf sowieso, ik heb een 'Titulaire d'une Carte Professionnelle'. Zo noem je dat in Frankrijk, dan ben je beëdigd makelaar. Ik heb ook een bedrijf gehad in projectontwikkeling en een bedrijf in het opknappen van huizen, waarbij ik geassocieerd was met een 'Maître d'Oeuvre', zegmaar een architect. En ik heb ook nog een bedrijf gehad in het de verhuur van huizen, dat heb ik net verkocht, waar ik een joint ventje (= *Joint venture: la fusion de deux ou plusieurs entreprises pour un projet particulier, pour lequel le capital et l'expertise sont fusionné, sur la base des risques partagés.*) had met een grote vakantiehuisverhuurder '@Leisure', bekend van het merk 'Belvilla', waar je vast wel eens van hebt gehoord. '@Leisure' had en heeft nog steeds een vestiging in Frankrijk en daar was ik medeaandeelhouder van en directeur, tot 6 juli jongstleden.

Wat is volgens u het idee van de Franse vrijheid? Denkt u dat deze anders is dan de Nederlandse?

Ja, ik denk dat er een heel groot verschil in zit. Ik denk dat we hier in Frankrijk wel op een bepaalde manier meer vrij zijn dan in Nederland. Het ligt heel genuanceerd, he, je kan er uren over praten, maar in Nederland... in Nederland ben ik van mening dat we nog heel erg in het zuilenstelsel zitten. Nederland is een verzuild land. (...) Je had vroeger, als je socialist was dan keek je naar de VARA, dan ging je bij de socialistische voetbalclub een balletje trappen. Als je protestant was ging je naar een bepaalde kerk en dan keek je helemaal geen TV en als je katholiek was dan keek je naar de KRO en dan had je ook nog de liberale zuil. En hoe raar het ook is, vind ik... Hoewel het zuilenstelsel eind jaren '60 is onderuitgehaald, vind ik het nog steeds bestaan. Mensen kijken heel veel naar elkaar. En aan de ene kant is Nederland een uithangbord van vrijheid, in Nederland kan alles: homoseksualiteit, je kan in ieder gat van je

hoofd een ring halen, of iedere... eh... maakt allemaal niet uit. Alles is mogelijk, maar mensen praten wel veel over elkaar vind ik! In Frankrijk kun je in dat opzicht vrijer zijn. Als ik in mijn dorpje in Brabant in een badjas op de fiets brood ga halen, dan zegt iedereen: «He, daar heb je X, zou hij iets hebben?» Dan treedt de sociale Nederlandse motor in werking. «Zou hij iets hebben? Ja, hij zag er al slecht uit de laatste tijd. Ja, ik hoorde laatst ook al dat hij niet meer naar de kerk ging...» Dan komt er zegmaar een heel verhaal. Terwijl als ik hier in Frankrijk in mijn badjas naar de bakker rijdt, dan zeg ik: «Bonjour, deux baguettes», en dan zegt niemand daar iets van. Daar kun je misschien ook uit afleiden dat Frankrijk misschien asociaal is. Maar moet wel zeggen, mijn bevindingen liggen wel allemaal in Mediterraan en dus Zuid-Frankrijk. Ik denk dat er een heel groot verschil bestaat tussen Zuid-Frankrijk en Noord-Frankrijk. Want hier in Zuid-Frankrijk zijn mensen toch... ja, die willen dingen niet altijd persé dingen samen doen. Sociaal zoeken ze denk ik ook wat minder activiteit, denk ik. En dat is in Nederland veel meer.

Dus de Franse vrijheid houdt volgens u in dat er minder sociale controle is?

Ja.. dat is wel één vrijheid ja. Maar voor de rest denk ik dat in Zuid-Frankrijk juist totaal een gebrek aan vrijheid is op veel gebieden. Ik noemde je net al (*avant l'interview*) politiek bijvoorbeeld. Als jij in een dorpspolitiek, maar ook in een stedelijke en eigenlijk in alle gemeentes zover ik dat kan beoordelen, is Frankrijk een kei-hard land. En wie 'hard' zegt, perkt ook vrijheden in. Dus het is vaak het jargon: 'met ons, of niet'. En als je niet in een bepaald team zit, dan krijg je shit, dan krijg je hem ook terug. Ik geef je een voorbeeld: ik ken een Nederlands iemand die in de gemeenteraad werd gekozen ergens in een dorpje. (...) Dat is een absolute val want in de gemeenteraad geldt, als je het dan hebt over vrijheid, 'de baas zegt het'. Er is een enorm veel groter rangenverschil in Frankrijk. Dus jouw vrijheid als ondergeschikte is daarmee per definitie beperkt, of vrijwel geen drol waard. Je hebt hier in Frankrijk vaak 'de baas en zijn figuranten'. En 'les petites mains', dus de mensen die nog een beetje het uitvoerende mogen werk doen. Waar zie je dat in? Nou, neem bijvoorbeeld zo'n gemeenteraad, je doet daarin mee, als Nederlander wordt je dan gekozen en je denkt: «Leuk ik mag meedoen», maar eigenlijk, en dat geldt dan ook voor de Franse mensen die ik ken.... je wil dan opbouwend in je team een opmerking plaatsen (...) en dat wordt dan A: totaal niet gewaardeerd, daar wordt snoerhard niét op gereageerd... en B: krijg je het later altijd nog een keer altijd op een manier terug. Zo van: Pas op, kom niet aan de vrijheid van de hoogste staander. Dat is eigenlijk... dié heeft alle vrijheden. Dus het rangenniveau, het hiërarchische.... zoals we dan in Nederland hebben, we kunnen overal over praten, ten goede en ten nadele ook, he. Zoals in Nederland wordt veel te veel gekletst. Soms heb je ook een leider nodig die zegt: «Jongens, nou genoeg geouwehoerd, hup, die weg slaan we in.» Maar hier in Frankrijk is het besluit vaak al door een of een paar mensen genomen. Dat zie je in de politiek, maar zie je ook in het bedrijfsleven. Want een vriend van mij die werkte en werkt nog steeds bij Michelin, al dertig jaar. En dan vraag je: «Hoe kun je het uithouden?» Dan is het van: «Ja het is de Franse structuur», en ja dat klopt, als je de vergadering ingaat is het besluit al genomen, maar dan is het gewoon nog een beetje poppenkast en klaar. En over vrijheid, ja, ik denk dat dat een wezenlijk verschil is. Je bent niet vrij.

Een ander verhaal wat ik wil zeggen over vrijheid: vrijheid gaat ook met recht samen. En nu ga ik een heel harde opmerking plaatsen, maar in Frankrijk heerst geen rechtsstelsel. Als je kijkt naar het Nederlandse rechtsstelsel, het is ongelooflijk maar dat is eigenlijk op het Franse rechtsstelsel gebaseerd. Maar in mijn optiek heerst in Frankrijk geen recht. Waarom niet? Omdat er veel te veel procedures zijn, te weinig middelen ook voor de rechterlijke macht, te veel angst ook om bepaalde besluiten te nemen, dus hoe objectief is die rechterlijke macht dan? Maar het gaat meer om hoe betrokken is de rechterlijke macht. Die is amper betrokken! Ik denk dat de Fransman algemene zin veel minder liefde voor zijn vak heeft. Dan heb je het over Zuid-Frankrijk. In Nederland worden we opgevoed met het idee van rijk en arm... als je 15 bent heb je een baantje. Eer naar je werk. Leuk, je verdient je eigen vakantiegeld. Sowieso kun je in Frankrijk geloof ik pas vanaf je 16^e geld verdienen, maar dat is niet echt gangbaar. En wat ik eigenlijk wil zeggen: het lijkt of mensen hier minder liefde voor hun werk hebben. En dat zie je dus terug in de rechterlijke macht in dit geval. Als jij recht gaat spreken en je hebt geen betrokkenheid... Net zoals een loodgieter het geen drol kan schelen of een buis linksom of rechtsom belijmd is, of anders gezegd, lekt of niet lekt, als hij maar snel zijn factuurtje kan sturen en weg kan gaan, dan heeft hij in mijn optiek weinig liefde voor zijn vak. Ik heb het idee dat de rechterlijke macht hier in Frankrijk over het algemeen, A: weinig liefde heeft en B: weinig middelen en C: te complex is om uit te komen. Daarmee worden jouw rechten als individu enorm beperkt. Want als jij mij morgen juridisch een hak zet, dan kan ik dat wel proberen mijn gelijk te halen, maar dan ben ik aan willekeur overgeleverd. En dat zeg ik niet zomaar. Ik heb zelf 5-6 rechtszaken gehad, altijd zelf aangespannen en ook altijd heel nuchter bekeken van we zien wel. Maar het is fout op fout... Hetzelfde als die loodgieter die verkeerd zijn buisjes lijmt, zo wordt het ook... En dit zeg ik niet uit bitterheid, maar ik kan je een hard voorbeeld geven. We hebben een mevrouw gehad die verkocht twee keer haar huis. Dus ik kocht haar huis, verkocht het door aan een Française, twee weken later word ik door de notaris gebeld: « Meneer X, we hebben een probleem.» « Waarom?» « Ja, het blijkt dat mijn verkoopster al een paar weken ervoor bij een andere notaris, al een ander koopcontract had getekend.» Dus we hebben een probleem. Ik ben verplicht om deze mevrouw te dagen, want we hebben een notarissenverlies. En mijn klant was toevallig ook advocaat en dacht: «Ik wil ook dat huis.. dit kan toch niet zomaar.» Uiteindelijk moesten we allebei in Nîmes komen, waarbij mijn klant heeft gewonnen en ik als makelaar heb verloren, op grond van het feit dat deze mevrouw ontoerekeningsvatbaar was. Bij mij was ze ontoerekeningsvatbaar, maar bij mijn koper was ze gewoon 100 procent normaal! Nou, dat soort dingen dus. Hoe kan het dat? Dat soort dingen kan ik alleen maar uitleggen vanuit het feit dat er geen middelen en geen betrokkenheid zijn. Goed. Maakt verder ook niet uit, maar je vrijheid is door dit soort dingen gewoon beperkt, vind ik.

Wat is uw mening over de invloed van de Franse overheid? Is deze erg aanwezig in uw bedrijf of in bedrijven in het algemeen?

Remmend! Zeer remmend. En ja, de Franse overheid is erg aanwezig. Deze is erg totalitair, Frankrijk is eigenlijk bijna een totalitair land.

Hoe merkt u dit dan bijvoorbeeld?

Nou ik heb bijvoorbeeld een ‘contrôle fiscal’ gehad, een belastingcontrole. En ik ben echt een ‘kruimel’, qua omzet stel ik niks voor in het Franse landschap en daar zijn ze dan 10 keer voor teruggekomen. Om te kijken of ik toch niet fraudeerde. Nou dat is A: zeer tijdrovend, want daar moet je steeds bij zitten. Bepaalde sessies heb ik toen ook bij mijn accountant plaats laten vinden, want ik heb maar een klein winkeltje en dan kun je niet zomaar bij alles bij gaan zitten. Maar dan doe je het wel een beetje van in je broek. De overheid is traag en autoritair. Ik heb zaken gehad... verzekeraars worden aan je opgelegd, dat zelfs ook je ‘Mutuelle’ via een bepaalde instantie moet laten verlopen. Maar wat me dan opvalt, die instanties functioneren niet maar je kan er ook weer niet om heen. Toen ik mijn bedrijf in Frankrijk oprichtte, dat was jaren terug, toen was Europa nog niet het Europa van nu, betaalde ik een gerenommeerd accountantskantoor om uit te zoeken wat de beste procedure was om mijn Nederlandse bedrijf ook in Frankrijk te vestigen. Heb ik een duur rapport gekregen van een objectieve club waarmee ik hier bij de Kamer van Koophandel kwam en ze dan simpelweg zeiden: «Nee, dat is niet zo» en klaar, punt. Dat is heel autoritair. En dan ook niet van, o misschien kunnen we daar nog iets van leren of wat dan ook. Het is gewoon zo. En als je daar tegenaan gaat vechten... Kijk in Nederland is het anders. Als je het dan over dienstbaarheid hebt. Wij Nederlanders zijn een gediensig volk. Frankrijk, of Zuid-Frankrijk niet. Als je ergens heen belt zijn mensen ook altijd anoniem. Als je de naam vraagt van deze of gene secretaresse, geven ze die niet. Terwijl, als je belt naar een of ander overheidsorgaan in Nederland, of zelfs de KPN ofzo, dan wordt je naam altijd vermeld. Hier niet. Dus het is heel anoniem, maar tegelijk wel heel dominant anoniem aanwezig. Dus je moet je plooiën en als je je niet plooit dan hou je het hier ook niet vol. In Nederland, als iets niets klopt, dan wil je daar tegenaan gaan, dan wil je zeggen: «Maar nee, dit klopt niet.» Of je kan er altijd wel met iemand over praten, iemand die zijn naam geeft. In Frankrijk is dat heel moeilijk. Het is vaak eerst dokken, want je hebt vrijwel altijd meteen een boeteregeling boven je hoofd hangen. Dan kun je misschien met een aangetekende brief iets sturen en dan kun je hopen op iets, al is dat meer bedelen als jezelf opwerpen of discussiëren... Dat is het tweede kenmerk van Frankrijk: In Nederland gaat het doorgaans over de inhoud; in Frankrijk over de vorm.

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Ja, haha, daar kan ik tal van voorbeelden van geven. Ik verkocht bijvoorbeeld een stuk grond van mij aan een grote projectontwikkelaar, de grootste hier in de Languedoc, echt de nummer 1 van de regio. Ik had toevallig een stukje grond wat hij wilde hebben. En dan ga je met (...) de grote baas praten en dan komt je eigenlijk op ‘audience’ bijna, heel hiërarchisch. We hebben er een uur gezeten en we hebben het eigenlijk nergens over gehad. Alleen een beetje over de gemeenschappelijke kennis die we hadden en over de vervolgspraak. En uiteindelijk hebben we 5 afspraken gehad. Bij de derde kwamen we een beetje op het onderwerp van prijzen, maar het ging nergens over, het gaat dan echt niet over miljoenen ofzo. Het is allemaal vorm. En het vierde gesprek waren we er bijna, maar er moest nog een vijfde gesprek komen. Toen kon ik zelf niet want ik was op vakantie, dus mijn associé ging daar naar toe. Dus ik bel mijn Franse associé: «Zijn we er nou?» «Ja, ja we zijn er, hij noemde de prijs.» Maar dat was helemaal niet de prijs waar we het over hadden gehad er zat wel twintigduizend euro verschil tussen, in ons voordeel. Oo ja, nou prima. Dus in dit geval was

de inhoud de waarde van het stukje grond. Maar uiteindelijk zijn we er 5 keer op audiëntie geweest... Het is meer gewoon een soort eerbetoon aan die man, zo van, kom maar een keer bij mij op kantoor en dan hebben we het er nog wel eens over, kijk dan eens hoe goed ik het allemaal heb georganiseerd en er lopen aardig wat mooie vrouwen rond en kijk... nou.. nou.. leuk! Dat is een voorbeeld. En ik heb nog meer... ik heb daar tegenwoordig wel wat trucjes voor, met bouwvergunningen enzo. Dan zit je met allerlei mensen aan tafel die allemaal wat in de pap te brokkelen hebben. Ja en dan is het besluit vaak uiteindelijk al genomen. Het gaat dan vaak niet over argumenten, want die worden vaak afgekaart. Nederland is wat dat betreft gewoon degelijk. Dan begint de vergadering en is het 'tak-tak-tak'. En in Frankrijk, als de vergadering begint dan liggen de besluiten vaak al vast en deze worden vaak bepaald door degene die hiërarchisch het hoogste zit. Daar zit dus echt een wezenlijk verschil in.

Eigenlijk heeft u er al iets over gezegd, maar kunt u mij vertellen hoe uw bedrijf is opgebouwd en hoe Franse bedrijven in het algemeen zijn opgebouwd?

Weetje, ik heb nu een heel afgeroomd bedrijf. Ik heb altijd heel veel moeite gehad om mensen te vinden want ik wil altijd mensen met meerdere talen. En dat is een beetje mijn handicap, dat remmende van de Franse wetgeving. De Franse werknemers zijn zó beschermd. Eigenlijk als je al die regels kent, durf je niet meer te ondernemen. Dat is eigenlijk het verhaal. Als je ook het verschil ziet met een Nederlandse accountant of een advocaat... die wijst je de weg en zegt: «Dit zijn de heuvels, dit zijn de dalen, loop zo en daar moet je naar toe». In Frankrijk zegt iedereen altijd: «Oehlalalala. Oo dat is moeilijk. Oo dat kan niet». Eigenlijk zijn het allemaal de beste stuurliedjes, ook mensen die je vet betaald, een accountant, een advocaat, eigenlijk is iedereen bang voor verantwoordelijkheid. Als ik ooit een boek zou schrijven over Frankrijk zou ik het 'het bange Frankrijk' noemen. Frankrijk is een bang land. En waarom is het bang? Omdat de overheid totalitair is.. als je eenmaal in de picture staat, oehlala... dan kom je er ook niet makkelijk vanaf en dat heb ik ook ervaren. Dus je wil niet in de picture staan en je durft eigenlijk niks. Of je doet het helemaal stiekem, en dat gebeurt hier op grote schaal. Mark Rutte zou het eens moeten weten... Of je doet eigenlijk niks. En je schiet daar ook eigenlijk niet zo veel mee op. Ik betaal hier soms advocaten 300 euro per uur en dan heb je het over een man die ik betaal om mij advies te geven en of dat nou Pietje of Jantje is, maar aan het einde van de rit zegt 'ie iets en dan leg ik het nog vaak vast van: Dus ik kan dat zo doen? En dan krijg je later een brief terug waarin hij het tegenovergestelde zegt van... Nee dat kan niet, want ik neem geen risico...

Maar waar ik eigenlijk op doel is de opbouw van uw bedrijf. Hoe is de structuur van uw personeel bijvoorbeeld?

Nou ik heb eigenlijk op dit moment nog maar een medewerker in dienst. Ik heb wel een tijd gehad dat ik er een stuk of 10-12 had in meerdere bedrijven. Maar het is niet te doen. Het is meer... ik kan niet groeien want ik heb buitenlanders nodig. Die buitenlanders zijn er niet echt veel, mensen die echt willen werken, maar dat is een ander verhaal. Maar de paar mensen die ik wel nodig heb, die zijn zó beschermd in Frankrijk. Ik kan niet groeien. Als ik wil groeien dan moet ik echt naar 20 man en dan moet ik iemand aanstellen die de tijd voor heeft om de werknemers te begeleiden. Maar ik geef je een voorbeeld. Vorig jaar, of eigenlijk twee jaar geleden had ik een Belgische mevrouw voor me werken. Die mevrouw moet naar de

bedrijfsarts. Die bedrijfsarts zegt: «Maak eens een tekening van je bureau». En die bedrijfsarts is er voor haar en voor mij. Het is wettelijk verplicht en bij een kort dienstverband dient de bedrijfsarts binnen 10 dagen de werknemer uit te nodigen, want dat is ter bescherming van de werkgever. Dit om te kijken of deze persoon geschikt is om dit werk te doen ; capabel is om het werk uit te voeren. Stel dat ik net iemand heb aangenomen voor een jaar, dus een kort contract, en die persoon die is blind. Ja dan kun je die persoon niet op het beeldscherm laten kijken en ik heb ook geen braille in mijn bedrijf, wel een beetje een extreem voorbeeld trouwens. Maar in zo'n geval dan zou zo'n bedrijfsarts mij dat moeten melden. Dus vandaar dat dat binnen 10 dagen moet gebeuren. Vervolgens is die bedrijfsarts er ook voor de werknemer natuurlijk, om te beschermen. Kijk als ik nou in een of andere bezemkast met spinnen en in een muffige zooi iemand wegstop aan de lopende band, ja dan is dat niet normaal en dan is ook die werknemer beschermd. Maar goed, het eerste probleem: ik heb nu net 30 april afscheid genomen van iemand die 1 september is aangenomen. Daar kregen we een uitnodiging voor een bezoek aan de bedrijfsarts, wat normaal dus binnen 10 dagen moet, die werd dus op 29 april 'geconvoceerd'. Dus na 8 maanden in dienst, en twee dagen voordat ze stopte al. Dus ik heb daar al niks aan en ik heb dan al een risico. Dus als toevallig die mevrouw totaal niet geschikt was, had ik toch door moeten gaan. Maar om nog even terug te komen op die Belgische vrouw, die werd gevraagd een tekening te maken: «Hoe werk je? Waar zitten de ramen? Oo ja... Nee, nee, maar dat kan zo niet, want dan zit dus meneer X vlakbij het raam, terwijl jij daar drie meter vanaf zit?! Nee, dan moet je gewoon vragen of hij op die plek gaat zitten en jij bij het raam.» Echt belachelijk, want als je mijn kantoor ziet... ik zeg niet dat het extreem luxe is, maar het is zeker een zeer comfortabel kantoor. Maar zo word je geadviseerd en word een werknemer geadviseerd. Als ik naar een dokter ga, wat gelukkig niet vaak gebeurt, dan vraagt de dokter altijd, áltijd «hoeveel weken schrijf ik?». En dat is dan voor dat je knie weer even tot rust komt of dat je hoestje over gaat. En als je dan zelfstandig ondernemer bent is het niet belangrijk. Maar wat ik wil zeggen: het is niet normaal dat een arts aan een zieke werknemer vraagt: Hoeveel weken? En dat bedoel ik nou. Dat beperkt mij om te groeien, want het risico is veel te groot dat als ik morgen iemand aanneem, en dat heb ik ook meegemaakt, die dan zegt «Ja, ik wil toch meer vakantie, ik wil toch meer zus...», die kan gaan dreigen met ziekte. En je kan hier naar een arts gaan en zorgen dat je een maand afwezig bent. En als je dan een klein bedrijfje hebt en een iemand valt uit, dan draai je daar zelf voor op. En meestal als klein bedrijfje werk je al heel veel, je hebt veel administratie, Frankrijk is een zwaar administratief land, met veel administratieve shit. Vaak gaat de hele zaterdag daar al heen en daar kan ook niet echt veel meer, bij dus dat beperkt mij echt om te groeien. Als ik met los-vast dienstverbanden ga werken, waar ik minder risico heb op dit gebied, dan heb ik weer heel andere risico hier in Frankrijk. Dus het is echt heel moeilijk.

Dus eigenlijk zou u het wel heel graag willen?

Ja maar ik heb het ideaal al lang laten varen. Dat is wat je heel erg proeft in Zuid-Frankrijk. Ik wordt daar ook individualistisch van. Vroeger had ik nog wel meer zoiets van.. als ik mijn eigen bedrijf op kan bouwen. Dat je er lol in hebt en werkgelegenheid kunt schaffen. Maar de lol alleen is ook niet genoeg. Je moet er vaak ook nog een gezinnetje of familie of jezelf van onderhouden, dus de winst is ook belangrijk. Maar dan heb je ook echt iets moois, maar nu...

ik heb dat allang laten varen. Ik heb zoiets van, niet dat ik zo goed mogelijk geld moet verdienen, maar ik moet mijn tijd zo goed mogelijk verkopen en dat het liefst met zo weinig mogelijk mensen. En dat is heel triest, heel triest. En met mij bijna iedereen die ik ontmoet, je wil niets met sociale toestanden te maken hebben.

Maar als u in aanraking komt met andere bedrijven... u heeft waarschijnlijk veel zaken gedaan met andere bedrijven, hoe was de opbouw daar? Wat kunt u zeggen over de structuur van bedrijven hier in het algemeen?

Je bedoelt nu de hiërarchie? *Eh ja...*

Nou neem bijvoorbeeld het woord ‘ancienneté’, heb je daar ooit wel eens van gehoord? (...) Het woord ‘ancienneté’ telt hier echt. Voor dat ik voor mezelf begon werkte ik ergens en dan kwam ik binnen, zei iedereen gedag. En ik had een jongen niet gezien, die zat een beetje in een hoekje of zo. En toen wat later zag ik hem en zei ik iets van: «Hee hoi, ik heb je niet gezien, zeg je me geen gedag?» En toen was het van: «Nee, nee, moi j’ai plus d’ancienneté que toi!». Nou ik kende het woord niet eens. Hij zei dat hij er veel langer werkte dan ik, dus dat ik hem eerst goedendag moest zeggen. Nou dit soort dingen merk je rondom grote steden en in grote bedrijven minder, maar neem aan de andere kant ook ‘le vouvoiement’. In Nederland en vaak ook met Duitsers, als je dezelfde leeftijd hebt dan tutoyeer je elkaar al snel in een bedrijf, dat geeft ook een bepaalde cynagie. (*Combinaison entre les deux mots chimie et énergie*) Maar hier in Frankrijk zie je vaak dat mensen op dezelfde afdeling, van dezelfde leeftijd elkaar nog voutsvoyeren. Nou dat vind ik echt shocking. En ook... ik zal je nog een voorbeeld geven. Toen ik op mijn kantoor, ik had een kantoor met mijn Franse associé in Lamalou-les-Bains. We hadden een nieuw kantoor en op een dag kregen we de nieuwe meubels. We hadden twee mensen werken: Carla en Jean-Marc, een Fransman. Ik was de Nederlandse associé en er was nog een Franse associé. We kregen de meubels, maar we zaten in een soort herenhuis op een rotonde. En de man die meubels kwam leveren had het lastig, hij was alleen, stond daar maar op die rotonde en moest snel lossen. Dus ik zei: «Carla, Jean-Marc, Gérard, even die meubeltjes uit die auto sjouwen.» Gérard (de Franse associé) staat met de armen over elkaar, zo van: dit is mijn werk niet, ik ben de baas. En het was een klein winkeltje, he! Carla loopt met me mee en Jean-Marc was diep genegeerd, een jongen van mijn leeftijd he, «Nee, nee, Eugène, ga zitten, nee, nee, jij niet.» En ja, dat is hiërarchie. Dat is pure hiërarchie. En dat merk je ook in een restaurant. Als jij als klant ergens gaat zitten... ik had het eergister, we waren in een vrij groot gezelschap. Er ontbrak een stoeltje en zei «Vind je het goed dat ik even een stoeltje...» maar het was direct «Nee, nee». De mensen willen niet... het is zelfs gênant! Ik zie het bij veel Nederlandse mensen die een huis bouwen. In Nederland geef je een biertje, een kopje koffie.. maar hier zitten de werknemers vaak op hun koelbox te eten tussen de middag en dan een dutje te doen. En een Nederlandse opdrachtgever zegt dan: «Willen de heren een kopje koffie? Komt u binnen.» Of ze zien die jongens met een zware balk sjouwen en je helpt dan even. Maar nee, nee. Het is een heel groot wij en zij-verschil: de opdrachtgever en wij, de werkpaarden.

Er zijn dus duidelijke lagen tussen de mensen?

Ja sowieso tussen de werkgever en werknemer, maar in het bedrijf zelf ook.

Hebt u wel eens gehoord van mensen die opklimmen in een bedrijf?

Ja zeker, ik heb wel vrienden die het zo goed doen dat ze zijn opgeklommen.

Weet u ook hoe dat dan verloopt?

Dat weet ik eigenlijk niet. De meeste van mijn vrienden werken bij grote bedrijven. Maar degenen die echt goed werk hebben, die vinden dat niet hier. Naar mijn mening zijn hier in de Languedoc veel te veel kleine familiestructuren, van 100-200 man. En dat zijn eigenlijk toch wel een beetje Jan-boeren-fluitjes-bedrijven, waar ook veel goede punten aan zitten voor alle duidelijkheid, he. Maar de meeste mensen die ik ken hebben in Parijs gewerkt en worden dan hier naartoe gestuurd bijvoorbeeld. Dus hoe die groei is en met welke schalen, daar heb ik geen idee van. Maar wat ik wel zie bijvoorbeeld. Ik heb een vriend van mij, die is notaris, die werkte eerst bij een notaris, daar was hij echt het 'kleine handjes', waar we het net over hadden. Hij werd daar vaak echt afgesnauwd, vaak door die andere notarissen. Maar nu is die vriend van mij, die heeft nu zijn eigen kantoor en die is nu toch opgeklommen. Maar laatst zat ik bijvoorbeeld bij een overdracht en daar zat hij bij met een andere notaris die in dezelfde notarissenkamer zit. Maar dan is hij echt 'de jonge hond', waarbij die andere notaris... hij wordt dan gewoon onderbroken: «Maître, mon frère...» En waarom doet hij dat? Niet om de inhoud, maar puur om de vorm; ik ben hier de baas, ik ben al 40 jaar notaris en jij pas twee jaar. Dus ja, die hiërarchie die bestaat duidelijk, ja.

Denkt u dat die lagen vrij gesloten zijn?

Nou eigenlijk kan je hier in Frankrijk zeggen dat de hele structuur een stuk minder flexibel is. Kijk naar de politiek. Als je hier in Frankrijk in de politiek iets in de pap te brokkelen wil hebben, moet je eigenlijk op je 18^e kiezen om de politiek in te gaan; ik word politicus. In Nederland kun je Politieke Wetenschappen studeren, maar dat betekent helemaal niet dat je ook daadwerkelijk de politiek ingaat... Maar als je een zeefdruk maakt van de 150 leden in de Tweede Kamer, dan denk ik dat als 20% politicologie heeft gestudeerd, dan houdt het denk ik wel op. Er zijn veel mensen die doorstromen of doorgroeien, een beetje hier, een beetje daar. In Frankrijk, en zo is de hele Franse bedrijfsstructuur opgebouwd, je zit op een bepaalde positie. Je verwerft een positie, je probeert je zo goed mogelijk te wortelen en je gaat er nooit meer weg. En dan kun je hele kritische vragen stellen, maar een notaris die 40 jaar op zijn positie zit, wat weet hij nog van... als hij geen actieve notaris is die bijhoudt en bijschoolt, wat weet hij er nog van, van zijn eigen vakgebied? Het hele vak wijzigt. En dan is notariaat nog een stoffig vak, maar als je in de wetenschap ofwat iets doet, of in de politiek. Er zijn mensen die gewoon 30 of 40 jaar burgemeester van een dorp; in Nederland is het ongeleefd om 40 jaar op een zelfde plek te zitten, het is saai ook, doorstromen, je wilt door. In Frankrijk is geen doorstroming, je zit op een positie en die behoud je. En die behoud je niet vanwege je idealen, maar die behoud je voor je familiebelang. Een ding waar ik enorm van geschrokken ben: Als je hier bij de rechtbank de 'greffe tribunal' hebt, dat is de griffie... Hier in Montpellier heeft gewoon één familie die rechten ooit verworven. Dan zou je denken dat is een politiek orgaan. Maar ik moet daar naartoe, ik heb geen keuze. Maar het behoort gewoon aan een familie toe. En ja.. als Nederlander ben ik dan diep geschokt.

Denkt u dat iemand van buiten een bepaalde laag veel invloed kan uitoefenen op wat er in zo'n laag gebeurt?

Ja absoluut, ik kom terug op die grote projectontwikkelaar, ik mag zijn naam natuurlijk niet noemen, maar een vriend van mij Alan is een grote landmeter, eh hij heeft een groot landmeterbedrijf. Hij heeft denk ik ook wel een stuk of 30-40 man in dienst, in ieder geval zoiets toch wel. Zit ik met een sessie met die (...) (=projectontwikkelaar). Die projectontwikkelaar verschaft werk aan de landmeters, dus die heeft een machtspositie naar die landmeter. Als jij niet naar mijn pijpen danst, geef ik jou geen werk... We zitten dus aan tafel en opeens zegt 'ie: «een heel onbenullig vraagje, maar we bellen Alan even.» Dan belt 'ie eerst A: niet zelf, maar zijn secretaresse op de knop. «Kun jij meneer A. even bellen?» Dan gaat twee minuten later de telefoon met meneer A. aan de telefoon. «Oui, salut...», heel verhaal, tien minuten. Hij belde op zijn GSM, misschien zat hij wel in een hele belangrijke vergadering, maar hij gaat voor, de projectontwikkelaar. En ja.. dat is pure hiërarchie, ik ben de projectontwikkelaar, dus ik heb de touwtjes in handen. In Nederland zal dat ook wel gebeuren, zo van: ik tel meer dan jij. Maar dit is showing off.

Meneer d'Iribarne, wiens werk ik onderzoek, stelt juist dat de klassen in Frankrijk zo heftig en gesloten zijn dat een leidinggevende er soms nauwelijks invloed op kan uitoefenen... Maar u denkt dat dat anders is?

Nou, dan komen we op het punt waar we het over hadden voor het interview: Wij en zij. Je krijgt een enorme.. je hebt een enorm hiaat tussen wij de werknemers, de werkslaven en hij de baas. Dat is allemaal argwaan. Dat uit zich bijvoorbeeld in extreem hoge vragen. Als je in Nederland een evaluatiegesprek hebt met je werkgever, dan ga je er al met open vizier naar toe, ook niet met knikkende knieën. Je gaat er met een opbouwende manier heen, kritiek uiten, maar op een opbouwende manier. Naar mijn mening zitten de meeste Nederlanders er op zo'n manier in. In Frankrijk niet. En als jou al gevraagd word wat jij wilt, dan vraag je 10, en dan krijg je misschien 1 %. En dat zie je ook bij... als socialistische bewegingen de straat op gaan. Dan is het; we willen dit, of we willen dat... Een vriend van mij is financieel directeur van een groot bedrijf in Montpellier, een Amerikaans bedrijf. Een paar jaar geleden zat ik bij hem te eten, het was het begin van de crisis. Hij zit in een hele shitty positie, want hij... ik noem de naam expres niet... want hij is financieel directeur van een Amerikaans bedrijf wat in heel Zuid-Frankrijk gevestigd is. Het is crisis, er moet gesneden worden. Het is lastig, want hij heeft te maken met Amerikanen, die snappen niets van de vorm. Dat zijn gewoon lompe... er moeten zoveel man uit, hup, of me moeten zoveel scoren. En dan in Frankrijk heb je allemaal van die laagjes die gevoed zijn en waar een Amerikaan al helemaal niets van begrijpt. Dus ik zat bij hem op een zondag te eten toen aan het begin van de crisis en hij verontschuldigde zich steeds want hij had telkens van die Amerikanen aan de telefoon. Wat blijkt: De mensen van het kantoor in Lyon, allemaal kader mensen, dus gemiddeld 5000 per maand verdienen die, moesten naar het kantoor in Montpellier komen en behielden daarmee hun baan. Dus het was crisis, jongens we moeten iets doen, we moeten gaan bezuinigen, het kantoor in Lyon gaat dicht, maar gelukkig, iedereen houdt zijn baan! Dat lijkt mij «»in crisis het meest belangrijk, bovendien droomt iedereen in Frankrijk ervan om naar het Zuiden te gaan. Maar die mensen zeiden: «Nee, dat willen we niet.» Maar die mensen kregen dus aangeboden, het klassieke wat in zo'n bedrijf past... ik geloof een jaarsalaris mee,

verhuiskosten, dus alles. Dus je behoudt je baan en alles wordt verzorgd, zoals alles bij een groot bedrijf verzorgd wordt. «Nee», zeiden die mensen, «wij willen het niet en we worden genaaid en dat doen we niet en wij willen 57 of ik geloof zelfs 58 maanden als extra bonus!» En dat moest mijn vriend dus uitleggen aan het hoofdkantoor in Amerika. Nou dat kun je niet uitleggen. Dan gaat iemand die 5000 euro verdient vragen om twee en halve ton! Twee en halve ton! En dat gaat dan om een hele afdeling! Heel veeleisend en keihard tegen hard. En dan kun je zeggen, is dat nou de fout van de werknemer of de werkgever? Daar kan je lang over discussiëren, is een politieke kwestie, maar feit is dat het ‘wij’ tegen ‘zij’ is. Mijn vriend X, is ook wel eens gesekwestreerd, dus opgesloten. «Als je dit niet doet, dan sluiten we je op!» Nu gingen ze hem niet martelen, maar die man heeft ook een vrouw en kinderen, maar dan laat je hem 2 nachten in zijn bureau (*kantoor*) slapen. Dat is keihard, dat kunnen wij in Nederland ons niet voorstellen. Uiteindelijk hebben die mensen geloof ik iets van 30 maanden meegekregen, of 40. Dus enorm veel.

Dus eigenlijk heeft zo'n directeur dan eigenlijk helemaal niet zoveel invloed...?

Nee, dat is keihard! En dan vraag ik aan mijn vriend: «Maar hoe werk je met die mensen? Maandagochtend zie jij ze weer, ze hebben jou opgesloten, ze hebben jouw bedrijf financieel uitgekleeft.» Ja, en dat gaat zeer moeizaam. Dus uiteindelijk totaal geen cynagie, denk ik dan.

Wat is volgens u cynagie?

Dat is als mensen samen komen. Het is een mix van chemie en energie. Als je samen een goede klik hebt kun je heel ver komen. Maar als je samen met de hakken in het zand gaat staan... Ander voorbeeld. We verkochten ooit een huis aan een directeur van DSM hier. Die moest puin komen ruimen. Want wat was er aan de hand bij DSM... een Nederlands bedrijf. Daar liep de oude garde rond van Fransen. Nou, DSM wilde structureren, maar die oude garde deed daar volledig niet aan mee. Dus precies wat jij zegt... En hij moest dat dan opknappen. Maar de resultaten ervan waren echt dramatisch voor het bedrijf! Ik weet niet wat het precies was, maar stel dat ze landbouwbestrijdingsmiddel A verkochten. Dan kwam eerst het nieuwe team bij een bepaald bedrijf en kwamen ze overeen dat landbouwbestrijdingsmiddel voor 1000 euro te kopen. Maar dan kwam erna de oude garde en zeiden ze: «Oo, hebben zij het voor 1000 euro gekocht, zullen wij het dan voor 800 doen?» Zelfde bedrijf, zelfde afdeling! Maar gewoon elkaar aftroeven. Echt hard tegen hard. En daarmee is Frankrijk echt heel erg vastgeroest. En het geven en nemen is verstoord in het land. Als iemand zegt... vaak word ik benaderd door mensen met de vraag of ze werk weten. En dan vraag ik altijd: «Wat is passend werk?» Passend werk is, wat ik net ook al zei, leuk; dat je je ei kwijt kan, dat is groeien en leren en dan kom je tot bloei. En die bloei maakt dat jij als persoon blij bent, maar maakt ook dat jouw bedrijf daar de vruchten van plukt. Want als je alleen maar van die mensen hebt die hun kin op hun bureau hebben hangen van ellende, dan groeit je bedrijf of je overheidsafdeling ook niet. En ja, dat is gewoon het grote probleem. In Zuid-Frankrijk is het in de meeste bedrijven SMIC, minimum loon. Neem een vriendin van mij, is afgestudeerd in Rechten, spreekt meerdere talen en die zoekt naarstig naar passend werk. En die vind gewoon niks. Ja, wat vind ze: SMIC plus 10%. En dat zou nog niet eens zo erg zijn, maar dan zit je dus wel in die bezemkast als juriste. Denk maar niet dat je daar enige aandacht überhaupt krijgt. Het is gewoon uitvoeren, niets meedenken, gewoon doen en.... Kijk in Nederland,

denk ik, krijg je nog wel eens een opleidinkje of een 'hoe-doe-ik-teammanagement'. Met zulke dingen zijn ze in Frankrijk nu wel mee bezig, maar het wordt altijd overal overheid gestuurd, 'we moeten dit, we moeten dat'. En als mensen er niet achter staan, dan heeft het ook helemaal geen zin. Als het eigen management al niet... als het opgelegd wordt dan... het werkt gewoon niet. Dus ja! Er bestaat een heel groot 'wij en zij' op de werkvloer, 'wij en zij' op straat, 'wij en zij' in de politiek, 'wij' de politici, 'wij' de linkse rakkers, 'zij' de rechtse jongens. Altijd 'wij en zij' in Frankrijk en kei-hard!

Denkt u ook dat bepaalde lagen hoger in aanzien staan dan andere lagen? En wat zijn dan de criteria?

Jazeker, dat is juist die hiërarchie. Maar over dat aanzien enzo. Ja ik denk dat de Fransman daar over het algemeen misschien wat minder mee bezig is. Dat is dan weer juist een stukje van die vrijheid. Als je in je wijk... als ik bij school sta, dan heb ik niet meer aanzien dan voor die dan voor die. Dat is misschien wel juist wat meer Nederlands. Maar je merkt wel een heel groot verschil tussen de lagen, er zijn allerlei laagjes, ja.

U hebt er eigenlijk al iets over gezegd, maar hoe denkt u in het algemeen over de Franse werknemers?

Ja, ik heb dus niet zoveel met Franse werknemers te maken gehad.

Maar wat denkt u erover in het algemeen? Hoe zit het met initiatief, flexibiliteit, arbeidsethos?

Ja, dat is een beetje een inkopper, he. Ik denk dat de Fransman over het algemeen en dan spreek ik over Zuid-Frankrijk nogmaals he. Want ik denk dat het in Lille bijvoorbeeld heel anders is. Dat zie ik ook aan loodgieters die uit Lille naar Zuid-Frankrijk komen, die werken tien keer beter dan een Zuid-Franse loodgieter.

En wat maakt het dat ze volgens u beter werken?

Betrokken, liefde voor hun vak. Maar hier in Zuid-Frankrijk.. hier is iedereen misschien toch verwend... of ik weet niet wat het is... of het is de zon die het doet. Maar ja.. het arbeidsethos... Het is vaak het zakendoen waar ik dan wel veel mee te maken heb. Voor mij is dat, en misschien is dat mijn persoonlijke touche, maar ik denk dat er veel Nederlanders zijn die dat ook zo zien, zaken doen is: lange termijn werken. Je doet één keer zaken en je hoopt er na nog heel vaak zaken te doen. Elkaar in de ogen kijken, elkaar in de ogen durven te kijken en een fijne deal is dat degene die van jou iets afneemt een even fijn gevoel heeft als jij. Dan heb je een goede deal. Maar hier in Frankrijk, komt misschien ook omdat ik uit de makelaardij kom en dat een harde wereld is, heb je respect in de commerciële zakenwereld als je iemand een hak zet. «Je l'ai bien vendu ma maison, ik heb hem goed te pakken gehad.» Ik heb ook heel veel moeite om met Franse kopers zaken te doen omdat ik heel transparant werk. Tuurlijk, als ik weet dat aan een huis iets mankeert dan ga ik dat niet al zeggen als ik voor het huis sta. Dat zeg je niet meteen, maar ik zeg het wel. Er is een manier om dat te melden, zo van: «Ja, u heeft een leuk uitzicht, ja jammer dat die septic tank zo slecht is, ja daar moet u in uw budget wel rekening mee houden.» Dat zou een Fransman nooit zeggen. Laat maar over aan... de overheid organiseert dat er een paar controles zijn, die overigens niks voorstellen en

met grote willekeur worden uitgevoerd, maar voor de rest, als koper, sta je er helemaal alleen voor. Sterker nog, je hebt het respect als je hem er mooi doorheen hebt kunnen duwen mét die septic tank en dat die mensen dat niet geweten hebben. Maar als ik aan een Franse koper open kaart speel en vertel over de septic tank, dan gaat 'ie me al aankijken zo van, wat komt er nog meer. Het wantrouwen wordt alleen maar groter. Dus voor mij is het heel moeilijk om met Fransen zaken te doen, want ik heb het idee... het heeft misschien ook met het slechte imago van de makelaardij te maken... maar waar het op neer komt: ze vertrouwen mij voor geen meter. Terwijl voor mij geldt dat ik alleen maar zaken kan doen als ik vertrouwen heb in de mensen met wie ik zaken doe. En dat is misschien wel een sleutelwoord; vertrouwen! De Fransman heeft geen vertrouwen. Geen vertrouwen in zijn werkgever, geen vertrouwen in de overheid, geen vertrouwen in..... En als je mij zo hoort, heb ik er ook steeds minder vertrouwen meer in. Omdat ik misschien steeds Franser word. (...) Zoek jij maar eens op op internet, je hebt ieder jaar een contest over verschillende landen, waar gekeken wordt naar de tevredenheid van de inwoners. Je hebt alle landen van de wereld die worden vergeleken en Frankrijk heeft altijd het grootste ontevredenheidscijfer. Vorig jaar was Vietnam het ofzo. Maar het gaat altijd over vertrouwen, hoe ziet u de toekomst tegemoet, denkt u dat u kinderen het beter krijgen dan uw generatie? Dat soort vragen worden er gesteld. En Frankrijk is altijd onderaan? En waarom komt dat? Vanwege al dat, en ja dat is mijn beleving en dat kun je terugleiden tot aan de Revolutie 1789; 'Wij en zij'! Ik zou niet de kop eraf hakken van mijn politieke tegenstander als ik heel eerlijk ben. Ik mag er niet over oordelen want ik heb de tijd niet meegemaakt, ik heb de cultuur niet meegemaakt en ik wil er eigenlijk ook niet over oordelen. Maar zo hard ben ik niet. In Frankrijk zijn mensen nu nog steeds zo hard. Een Nederlandse opdrachtgever die een zwembad laat bouwen en die zegt «Ja, maar ik vind dat toch wel slecht werk.» Die durft een kritische vraag te stellen, durft er ook actie aan te verbinden en te zeggen: «Ja, kunnen we elkaar ontmoeten? Ik vind dat die tegeltjes niet zo netjes geplakt zijn in het zwembad.» Die krijgt meteen een grote bek, onderneemt daar vervolgens actie in door te zeggen: «Als u niet komt opdagen, dan betaal ik de laatste 5% niet». Volgende dag dode hond in het zwembad!

Letterlijk?

Ja letterlijk! Ja, er is net hier een rechtszaak in Montpellier geweest. Een echtpaar, echt letterlijk... die mensen waren ontevreden over de kwaliteit, durfden te dreigen met het achterhouden van het geld en dat heeft gewoon het leven gekost van die mensen. Dat is een moordzaak geworden. Het is net twee maanden geleden beoordeeld. Dit zijn extreme gevallen, in Nederland heb je ook extreme gevallen, in andere landen ook. Maar het verbaast mij minder hier dan daar.

U denkt dus niet dat de waarde van tradities in het vak en de liefde voor het vak hier echt belangrijk is?

Nee, mensen hebben geen liefde. Het werk is een noodzakelijk doel om te doen waar je zin in hebt. Eigenlijk willen heel veel mensen hier, vooral landelijk hier in Zuid-Frankrijk, jagen en champignons zoeken of een forelletje vangen. En daarvoor heb je een geweer nodig en die moet nu eenmaal betaald worden, dus moet je nu eenmaal werken.

Offertes. Ik wilde laatst een paar bomen in mijn tuin laten snoeien. Komt er gewoon iemand:

«Nou. Ja, dat is 5000 euro ». Ik dacht: 5000 euro? Uiteindelijk doet dan iemand het voor 1200. Ik heb niets onderhandeld, hoor, ik heb niet eens onderhandeld. Maar ik vraag het gewoon aan drie mensen. Maar er zijn heel veel mensen... als je er geen verstand van hebt dan betaal je 5000 euro. Keihard zakendoen. Dan weet je dus over die 5000 euro, als er een man of vrouw daar wel mee instemt, die komt daar ooit achter als die tegen zijn buurman zegt: «Tuin gesnoeid?». «Ja, ik heb er een mannetje voor laten komen, die heeft dat netjes gedaan.» «O, wat heeft u d'r voor betaald? Wat 1200? Wij 5000.» Nou, dan bel je zo'n persoon dus niet meer. Maar het is 'pluk de dag' en dat is eigenlijk het schrijnende van Frankrijk: het is zó'n rijk land. Zulke mooie gebouwen, zoveel kennis qua vakbekwaamheid, de beste stukadoors, de beste marmerbewerkers, de beste kunstenaars, alles het beste... in Frankrijk is het er allemaal van vroeger. Maar ik weet niet wat er nu aan de hand is de laatste decennia. Om de beste te zijn moet je liefde hebben, maar de liefde is er totaal uit. En waarom dan? Ik.. eh ... eh... dat is mijn vak, ik zeg dan altijd: Frankrijk ver-PVC-t. Ga eens rondlopen in de stad, hoeveel mooie ramen je ziet die nog met de hand bewerkt zijn. En wat doet de Fransman dan? Ja, ik moet dubbel glas. Ja, waarom niet, he? Goed voor het milieu en er is ook nog zo'n groene actie. Maar doe het dan in hout. Maar hout is twee keer zo duur dus dat doen ze niet en 'hup' de goedkoopste PVC d'r in. Knallen maar. Lelijk. Ik vind het doodzonde dat al die gebouwen, het is allemaal zo mooi, dat dat allemaal ver-PVC-t. Terwijl ze het wel kunnen, maar ze doen het niet!

U denkt dus niet dat de Franse werknemers vol trots zijn op hun eigen werk?

Nou, als je het aan ze vraagt zijn ze wel beretrots. Ik denk eraan toen ik mijn airconditioning in mijn slaapkamer op ging hangen. Toen belde ik 'de beste'. «Nee, ik ben de beste. Maak je geen zorgen.» Nou ik zette dat ding aan en het kwam van de muur af. En in plaats van... als Nederlander zeg je dan nog.... Nederland is het land van de compromissen, dat probeer ik je mee te geven, en Frankrijk is een land van de extremen. Je gaat nooit toegeven dat je fout bent, vooral nóóit toegeven. Ik moest bijna huilen... en het gebeurt wel, want niet alle Fransen zijn hetzelfde, en er zijn Fransen die zeggen van «Sorry, dat had ik anders moeten doen.» En dan moet ik er soms bijna van huilen, echt. En die jongen die mijn airconditioning ophing, met zulke kleine schroefjes, die zei: «O, normaal werken ze wel.» Die zegt geen 'sorry'. Nou ik weet niets van airconditioning ophangen, maar ik weet wel dat als je een airconditioning ophangt... dan zou ik een iets groter formaat hebben genomen.

Stel u voor, u wilt een huis opkopen en u wilt de staat van het huis controleren. Is dat een belediging? Of als u wilt controleren of de werknemers hun werk wel goed doen? Hoe gaat dat in zijn werk? Word dat gezien als een belediging?

Ja, ik weet natuurlijk niet precies hoe dat gezien wordt. Ik ben weleens gaan controleren, maar weet je, het probleem is, de Fransman is ook... het is ook niet voor niets dat de haan het symbool is. Ze willen het liefst zo weinig mogelijk... sowieso als je gaat controleren bij werknemers... ja, die zijn eerst bang dat er arbeidsinspectie is, bij wijze van spreken, als ze iemand zonder werkkledij aan zien komen. En daarna kan het hen allemaal niet zoveel schelen want 'het is hun verantwoording niet.' Want dat doet de baas. En als je dan de baas kritische vragen gaat stellen, die gaat altijd vol vertrouwen zeggen dat alles goed gaat. Dus die kritische vraag wordt dan ook meteen, weliswaar met een glimlach, van tafel geveegd. Maar

ze zijn er ook niet blij mee. En vandaar dat alle plannings in Frankrijk... van de ene kant vind ik het soms heel knap dat alles op tijd klaar is. Dat is te danken aan de hiërarchie, want, ik noem maar wat, een nieuwe tramlijn hier in Montpellier. Ik kan me de eerste nieuwe tramlijn herinneren, de blauwe, die moest geloof ik op 1 juni klaar zijn. Totaal vertraging op alles, op alles. Maar 1 juni werd wel gehaald en waarom? Omdat er dan, Georges Frêche destijds, er op werd gehamerd, hij wilde niet voor lul staan. Hij is de baas, dus hij kan alle troepen, alle middelen... hoeft 'ie ook met niemand over te praten... klaar die handel. Alleen, toen zijn er nog bijvoorbeeld eind juni alle palmbomen in het straatje naar het station geplant. Maar iedereen die groene vingers heeft, weet dat je niet in Juni, als het 30 graden is, palmbomen moet gaan planten. Dus al die palmbomen waren allemaal dood. Maar dat geeft niks, want op de dag dat het ere-rondje werd gereden, stonden er verse palmbomen. En dat die palmbomen een maand later allemaal het loodje legden, daar hoor je niemand meer over, wordt wel weer uit een of ander belastingspotje weggesluisd. En dat is eer; kijk eens, ik Georges Frêche, mijn tram rijdt. Hoe die rijdt maakt niet uit, maar hij rijdt.

Dus wat dat betreft denkt u dat Franse mensen zich wel heel erg identificeren met hun werk?
Ja, apetrots! Trots op Fransman zijn. En ja, dat is het probleem, want als je vooruit wil moet je naar anderen luisteren, en dat doen ze niet.

En stelt u zich voor dat u in het voorbeeld van die palmbomen daar een kritische opmerking over zou maken, zou je daar iemand mee kunnen kwetsen?

Nee, dan hou je gewoon je bek. Dat is echt super brutaal om daar überhaupt tegen Georges Frêche iets over te zeggen. Ik moet zeggen dat ik er wel eens over gedacht heb... ofwel de neiging gehad. Dat is ook iets mega-asociaals, al die politieke eikels die houden dan van die speeches... ja ik ben nu ook veel aan het praten, maar jij vraagt dat. Maar als ik een speech zou moeten houden.. Ik heb een keer hier in het museum, ik had een klant die had een schilderij daar hangen en had gevraagd van: «Ga je mee, ik versta geen woord Frans.» En het was een soort VIP-uitnodiging en ik zou dan mee gaan om het een beetje te vertalen. Nou de airconditioning in 'Musée Fabre' werkte niet en dan komt die Georges Frêche daar een speech houden en het duurt een uur! Mensen stonden te zweten, het gaat om niks, hij weet er totaal niets van... puur vorm; luisteren. Mijn eregast viel toen bijna om van de hitte en ik had toen echt de neiging om midden in de speech te gaan klappen, zo van; we zijn klaar. En dat heb ik niet gedaan. En ik vertelde het ook aan mijn buurman die nogal wat in de pap te brokkelen heeft hier. En die zei: «Maar goed dat je dat niet hebt gedaan, want dan was je gewoon helemaal van de kaart geveegd.» Dan besta je niet meer. Zo hard.

Dus eigenlijk zijn Franse mensen heel gevoelig?

Ja, extreem gevoelig. Dat is ook het leuke, ja het leuke, niet alles is negatief. De Fransman doet zaken sentimenteel. Daarbij komt weer, inhoudelijk... ik heb een goed gevoel, dat gaan we regelen en mijn eer wordt gestreeld etc. Maar daar gaat het helemaal niet om. Het gaat erom dat die palmbomen daar nog minstens 20 jaar moeten staan. Dat is belangrijk. Maar dat is voor de Fransman helemaal niet belangrijk. Het zijn hele andere eergevoelens dan... het is echt gevoelsmatig zakendoen.

En nog een voorbeeld wat ik vaak geef: Een Nederlander die berekent altijd alles. Ik had vandaag nog een klant aan de lijn. Ik zei «Nou, we moeten 26 juni overdragen, maar misschien wordt het 1 september.» «Oo, dan wil ik al wel alvast het geld alvast, kan ik nog rente over krijgen.» Ja dat zou een Fransman niet zo snel... ja ach, die paar centen, die zal gevoelsmatig met hele andere argumenten komen om het niet te doen. En wat ik dan ook nog vaak geef als voorbeeld: Als jij in Nederland een oude auto hebt, dan breng je hem naar de sloop, misschien betaal je d'r iets voor, misschien krijg je d'r nog 100 euro voor of snickers of wat ook, maar je bent hem kwijt. De Fransman zet d'r nog een paar kippen in, dan kunnen die daar nog in broeden. En waarom? Omdat de auto van overgrootmoeder is geweest en die kan ik toch niet zomaar wegdoen. En dat is allemaal gevoel. Een Nederlander denkt: «O, ik kan er 300 euro voor krijgen en dan ben ik een hoop schroot kwijt.» En een Fransman denkt: «Nee, die was van opa Marius en dat kan niet.» En ja, dat is... gevoel. En zo kun je dus ook, als je een verkeerd bod neerlegt bij iemand, bij een huis... dan hoeft je soms ook nooit meer terug te komen.

En als u iets gedaan wilt krijgen, u wilt mensen in beweging krijgen, hoe krijgt u dat voor elkaar?

Ik weet het niet. Dat is heel erg lastig.

Speelt u dan soms ook in op gevoel?

Ja gevoel... Bij overheidsorganen is het enige wat bij mij werkt gezondheid. Dus ik heb heel vaak gehad dat mensen een nieuw huis bouwden en dan heb je een tijdelijke elektriciteitsmeter, maar die geeft maar een beperkte impuls. Je kan er een stofzuiger mee aanzetten, maar niet het zwembad mee schoonmaken, ik noem maar wat. Dus je moet dan een elektriciteitsbedrijf hebben die komt, zwaar orgaan, die dan een leiding komt verwisselen of weet ik wat hij komt doen. Maar dan kun je 10 keer of 100 keer bellen, maar er komt gewoon nooit iemand. Erg afhankelijk, met willekeur, misschien dat het in Montpellier snel gaat, maar dat je in Béziers jaren moet wachten en dat je in Nîmes een half jaar moet wachten. Dat hangt heel erg af hoe het lokaal gestructureerd is, misschien ook de band in het team, weet ook niet. Maar het enige wat ik soms dan had. Je zit met iemand voor de tiende keer aan de telefoon die zegt: «Oui, oui, on vous envoie une équipe, ne vous inquiétez pas.» Met zekerheid en trots; hoe dúrft u het in twijfel te trekken. Maar als je dan 10 keer voor joker daar hebt gestaan dan begint het wel te borrelen, kan ik je vertellen. Dus het ene; je zit daar met iemand die alles van jou weet en jou daar ook mee kan chanteren. Die zijn naam niet geeft: «Et vous-êtes...?». «...le technicien». Dus je moet ook nog op je tellen passen dat jouw hond straks niet dood in het zwembad ligt, daar heb je ook nog mee te maken. Dus het enige wat ik bij dat soort bedrijven als absolute chantage gebruik, dan weet ik ook niets meer te noemen. Dan is het gezondheid, dus dan zeg ik vaak: «Nou, mevrouw Pietersen die komt, goed, als we een beetje energie hebben is dat misschien ook goed, het is vakantie (dus dan paai je een beetje)... het enige wat zou kunnen gebeuren is... ze heeft natuurlijk wel haar beademingsapparatuur, die heeft ze bijna nooit nodig. Maar stél dat dat nou wel zo is, dan hebben we wel een probleem.» En dan heb je het over gezondheid en dat werkt dan meestal wel.

Dus via manipulatie bereik je wat?

Ja via manipulatie, of dreigen met andere connecties die je hebt. Dus.. ik heb heel veel

connecties. Zo ben ik mijn winkeltje ook begonnen, ik kende de wethouder Y. in Nice heel erg goed en die was toevallig ook directeur van een grote kliniek in Nice en waar ik ook kwam, overal werd de rode loper uitgegooid. Als ik Y. noemde... de eerste keer dat ik in Frankrijk een huis ging huren was echt een shock. Nu snap ik ook waarom, want als je in Frankrijk een huis huurt, die regelgeving is... iedereen is als de dood dat je niet betaald en dattie je er niet meer uit kan krijgen, want je bent 5 jaar aan het procederen. Dus huiseigenaren vragen je de hemd van het lijf. Ik had in Zwitserland gezeten, in Spanje, in Canada wat ervaring en in Nederland en ik snapte er echt geen drol van. Ik had eigenlijk best wat geld, in ieder geval in mijn beleving was ik behoorlijk bemiddeld voor iemand van 23 jaar. En al die mensen maar vragen: «En heeft u dan uw salarisstrookjes?» «Eh nee, die heb ik niet. Ik kom net het land binnen. Ik wil gewoon door, ik kan ook een jaar vooruit betalen, maakt allemaal niet uit...» Maar nee, heel moeilijk om een appartement te vinden. Vond ik een appartement... De vrouw van Y., die wethouderlijke vriend die aanzien geniet in Nice... Het is net een film: Ze wonen samen op het hoogste punt in Nice, een Florentijnse villa, geen luxe huis, maar een heel mooi huis. Mijn droomhuis bijna. De vrouw van Y. heeft nogal wat alcoholproblemen. Ik sliep daar de eerste maand, dus als ik dan 's ochtends naar mijn werk reed, vroeg ze vaak of ze mee kon rijden om een pintje te drinken want haar man had de autosleutels verstopt, zo erg was het. Dus op een gegeven moment zag ik weer zo'n appartement bij een makelaar en zei: «Ja, dat wil ik huren.» Maar ze deden weer moeilijk over de garanties etc. Toen ben ik de vrouw van Y. op gaan halen en zei ik «Je moet even met me mee en dan gaan we erna een biertje drinken.» Dus ik kom bij die makelaar binnen, best wel een sjieke makelaar en het was weer van: «Heeft u loonstrookjes?» En ik van: «Nee, maar ik stel u voor aan mevrouw Y.» Nou dat gezicht van die man: «Haaa-haa, madame, ga zitten...» Nou ik had meteen een huurcontract, ging met sleutel de deur uit, ook geen jaar vooruit betaald, alleen wat borg en klaar. Ik had mijn appartement. Loop ik met mevrouw Y de deur uit: «Wat een slijmmens zeg. Weetje, het spijt me verschrikkelijk maar ik kon het niet ophouden, ik heb op de stoel geplast.» Dat vond ik zo mooi! En ik had wel de sleutel, weetje. En het is echt zo, als je mensen kent... Ik heb wel eens gehad, dan reed ik bellend door de stad Orange, had ik een afspraak met de burgemeester, werd ik aangehouden door de politie: «Mag niet, enzovoorts». Ik van: «ik heb een afspraak met de burgemeester.» «O, dan escorteren we u even.» Nooit meer iets van gehoord, haha.(...)

Eigenlijk heeft u er al iets over gezegd. Maar hoe zit het met het nemen van verantwoordelijkheden, hoe verloopt dat in de praktijk?

Het liefst, waar je je hand vanaf kan houden, hoe beter. Hoe meer je aanpakt, hoe meer je in de picture komt, hoe meer verantwoording je neemt, hoe groter de kans dat je afgeknald wordt door je superieuren.

Maar mensen willen toch ook wel hogerop komen?

Ja, dat kan je ook wel op een andere manier doen, maar je kan beter niet teveel verantwoording nemen. Frankrijk werkt heel veel met eh... neem als voorbeeld banken. Banken hier werken met regio's, met districten. Stel je voor, jij wilt in Ganges, een dorpje hier vlakbij een lening afsluiten voor een huis. Nou heeft de lokale bankdirecteur de bevoegdheid tot 150.000 euro. Die bevoegdheid mag hij nemen, maar alleen als hij er heel

zeker van is. Want als hij bijvoorbeeld zoiets heeft van, nou die Corianne, die heb ik nog nooit gezien, wie is dat nou wel, buitenlandse loonstroomkjes. Ook al vraag ik hem maar 50 mille; 'Wil ik mijn handen niet aan branden'. Dus wat doet 'ie dan? Dan gaat hij het vragen aan zijn districtshoofd in Montpellier. Nou, die gaat er over vergaderen, oeh nou, Corianne Vogelaar, nee nooit van gehoord, dit sturen we naar Marseille. En uiteindelijk leggen ze de verantwoording.. en misschien leggen ze het vanuit Marseille weer in Parijs meer. Maar al die mensen die iets voordragen in een commissie, en dat kan in dit geval bij een bank zijn, maar ook op architectonisch gebied, of nog een ander gebied; je wilt een goed gedocumenteerd dossier hebben. Niet omdat hij de inhoud zo belangrijk vind, omdat hij liefde heeft, een architect, of dat de bankdirecteur mee gaat denken met 'die Corianne die een lening wil'. Nee, dat is helemaal niet belangrijk. Indekken! Want straks ligt het bij de commissie in Marseille en dan wil ik niet de lul zijn, als er blijkt dat er een onregelmatigheid in het dossier zit. Angst. Dat doen ze uit angst, niet uit passie, uit liefde.

Zijn Franse werknemers handig in het omzeilen van regels?

Je kan regels wel op allerlei manieren uitleggen, ja. En dan heb je het voordeel dat het rechtssysteem zo goed als niet bestaat...

En contracten bijvoorbeeld?

Zoals ook dat bijvoorbeeld. Ga dat maar eens aanvechten. Ik kan nu met jou op een briefje schrijven: 'Jij bent me 100.000 euro schuldig als je nu niet over een sloot springt'. Nou ik ga daar met een deurwaarder bij staan en jij springt niet over de sloot. Nou 100.000 euro, kom maar. En dan zeg jij... maar nee dat was niet zo, en die sloot had nooit breder dan 1 meter mogen zijn. En ik vecht het dan aan. Ga maar naar de rechtbank, dan ben je 5 jaar onderweg en die gooit er een balletje op. Die zegt gewoon: «ga maar in hoger beroep, dan zijn we d'r maar vanaf». En iedere keer moet je weer bijbetalen en dan uiteindelijk kom je in cassatie. Maar voor dat je een zaak in cassatie brengt, ben je echt 5 jaar verder en héél veel geld kwijt. Dus ik zeg je eerlijk, als iemand mij morgen naait, misschien dat ik er een stel zigeuners op af stuur, maar ik ga niet meer naar de rechtbank. Dat is afgelopen. Dat is echt keihard. En kijk naar de zigeuners, die bouwen overal illegaal huizen. De burgemeester denkt: «Ja, als ik me er nu tussen ga zitten... laat ik maar gewoon zo doen.» Het Franse recht is zo ingewikkeld, daarom doettie zo. En na 3 of 4 jaar kun je eigenlijk die mensen al niet meer wegstrijken. Als je hier naar zee rijdt, alleen maar illegale gebouwtjes. Alle bestuursmensen zien het allemaal. Al die mensen die fruit langs de weg verkopen, allemaal illegaal. Maar er worden stemmen mee uitgewisseld... Je wil het niet weten. En ik ben optimist, he. Ik sta heel gelukkig in het leven voor alle duidelijkheid. Als ik zo aan het praten ben, dan lijkt het net of ik helemaal door het leven verbitterd ben, maar dat is niet het geval.

Kunt u iets vertellen over de interactie tussen de werknemers onderling en tussen de directie en werknemers?

Ja, eigenlijk heb ik dat al gezegd, he. Besluiten worden genomen door degene die het hoogste staat en die de verantwoording wel durft of wil nemen. De rest zijn ja-knikkers.

En informele contacten? Hoe zit dat?

Informele contacten?

Nou, ik kan bijvoorbeeld goed met mijn chef opschieten want we houden allebei van hardlopen. Zou ik dan een rondje met haar kunnen gaan rennen?

Mmmm, nee, dat is toch wel raar, als eerste. En twee, het conflict van je afzetten. Je wil niet te dicht bij elkaar komen. Stel je voor dat jij een arbeidsconflict hebt, of een kritische opmerking hebt gemaakt, dan wil ze ook niet meer met jou joggen of een biertje met jou drinken. Is gewoon afgelopen.

En tussen werknemers onderling?

Ja, dat misschien wel, dat denk ik wel ja. Want dan zit je weer met 'wij'. Dan zit je op het zelfde niveau te praten. Maar ik denk dat.... ja, ik dénk dat... dat vousvoyeren....je zegt niet zo gauw tegen je baas, denk ik... maar nogmaals, ik bevind me niet in dat soort bedrijven, maar ik denk dat je dat niet zo snel zou doen.

Maar stel dat u een biertje met uw notaris zou drinken. Is het dan altijd om iets gedaan te krijgen?

Nee, nee, dat is niet waar. Dan heb je wel echt affiniteit. Maar ik moet zeggen, ik vind dat niet altijd fijn die affiniteit. Ik weet nog goed de eerste notaris die tegen mij zei: «Tutoyeer me maar, ik ben Vincent.» Toen was ik heel trots en dacht: «Wow, leuk, ik zit in de... ». Maar eigenlijk achteraf was het heel vervelend want dan kan hij mij bellen, net als die projectontwikkelaar die die landmeter belt: «Ja, ik zit hier met familie Dupont, even voor een afspraak maken, jij kan het huis komen taxeren van die mensen?» Ik denk dan van: «Sjit, ik wil helemaal geen Franse verkopers in Toedeledoki-land.» Maar dat kan ik dan helemaal niet meer zeggen. Want als ik nee zeg, dan staat hij voor lul en als ik dan de volgende keer kom met een klusje of een vraag, dan word ik tegengewerkt. Maar ik heb ook vrienden die notaris zijn, maar dan kom ik al heel anders binnen, gewoon als vriend, niet als werknemer. Maar ik denk niet dat de secretaresse van de notaris hier in Frankrijk met haar baas of bazin een biertje gaat drinken. In Nederland heb ik vrienden die notaris zijn en die gaan sowieso 1-2 keer per jaar met het hele team een hapje eten. Hier niet. Een bosje bloemen. Als bij ons iemand ziek was, met mijn Franse associé, wou ik een kaartje sturen of een bosje bloemen. Dan was het altijd van: «Nee joh, ben jij gek, krijg jij straks een loonverhoging aanvraag, flikker op. » Dat soort discussies heb je dan.

Hoe zit het me contracten hier in Frankrijk? Zijn de werkzaamheden bijvoorbeeld allemaal vastgelegd in een contract?

De advocaat en de accountant zeggen: «Leg zo weinig mogelijk vast». Dat is angst voor de overheid. Het strikte minimum, en alles wat je erbij doet, doe je in een side-letter. Want bijvoorbeeld een arbeidscontract... dat verzin ik niet, he, maar dat soort dingen hoor ik... Ik ben er bijvoorbeeld voor, hoe meer je de dingen van te voren vastlegt. Maar een Fransman is meer van doen en dan zien we wel, dan regelen we wel wat. Zo worden vaak ook huizen verbouwd enzo of kantoren; een stukje aanbouw, daar een linoleum en de volgende keer een vloertje storten. Beetje bij beetje, weet je.

Maar als u zaken doet dan legt u ook niet alles vast met een handtekening bijvoorbeeld?

Ja ik probeer dat wel, maar het zegt zo weinig, joh. Bij mij, ik als transactiemakelaar heb meerdere stappen om tot mijn verdiensten te komen. De eerste is dat ik het verbaal akkoord

ben over prijs of over condities van een huis. Een verbaal akkoord betekent helemaal niks! Dan leg ik het vast bij de notaris in een voorlopig koopcontract, dan heb je iets in handen en ook een aanbetaling. Maar als iemand zegt: «Ik kom niet opdagen.» Ga je dan...als verkoper kun je wel vaak je gelijk halen, maar heb je dan zin om als Nederlandse verkoper zin om 3 jaar te gaan procederen, met een advocaat die niet communiceert, met een rechtbank die niet... heb ik helemaal geen zin in. Dus bestaat dat middel amper, eigenlijk. Dus ook al leg je alles contractueel vast, als ik het vertaal naar mijn verdienste, ik heb pas op de dag van overdracht, de laatste stap als alles getekend is... dán pas krijg ik mijn geld en dan ben ik ergens pas zeker van. Maar bijvoorbeeld een bestelbon, wat vaak een soort contract is; wij spreken samen iets af. Dat is in de commercie vaak een soort bestelbon; ik neem van jou 10 pallets af. In Frankrijk betekent dat ... vrij onbetrouwbaar vaak. Omdat je ook geen... als je iemand aankijkt dan zeg hij: «Ja, maar had ik niet zo... dat waren van die blauwe pallets, maar nee, deze wil ik niet.» En als je dan je recht gaat halen. Je komt er gewoon niet uit. En als je dan ook nog eens te maken hebt met een partij die ook nog wat takjes heeft die het je moeilijk kunnen maken. Wat ga je dan doen? Dus die verwachting heb ik ook niet meer. Anders functioneer je ook niet. Iemand die zo functioneert, komt ook niet verder in Frankrijk.

U heeft het al een beetje over autoriteit gehad, maar ik wil er toch nog even kort wat over vragen. Worden bevelen makkelijk opgevolgd?

Nou, er zijn heel veel ja-knikkers in Frankrijk. Als jouw baas jou iets beveelt dan doe je het, ook al ben je het er niet mee eens. Je gaat niet die kritische noot maken, dat doe je echt niet.

Maar waarom niet dan?

Angst! Angst om hun baan kwijt te raken. De hogergeplaatste oordeelt over jou. En in veel gebieden ben je nog blij dat je een baan hebt en dat je... Ik zeg je net, als je ergens begint, ook al heb je een juridische studie helemaal mooi afgemaakt. Het is hier SMIC plus 10% of 20 of 30%, maar dan houdt het ook gewoon op als je het via de klassieke weg wilt solliciteren. Eigenlijk zou je eens bij 'Pôle Emploi' binnen moeten lopen, ook zo'n overheidsorgaan..... Daar heb je alle banen hangen en dan moet je maar eens kijken. Dan staat er waarschijnlijk 25K, 20K, SMIC+10% of 13 maanden SMIC, wat ook hetzelfde is als SMIC+8%. Moet je maar eens kijken hoeveel banen daar geafficheerd zijn, ook voor mensen met kadercapaciteiten, hoe weinig daar verdiend wordt. Er wordt gewoon bijna niets gegeven. Dus als jij op een gegeven moment op een positie zit, waar je toch een beetje gegroeid bent en het is zo slecht nog niet. Daar kun je alleen maar komen omdat je een ja-knikker bent.

Maar hoe gaan Fransen dan om met die afhankelijkheid die dat met zich meebrengt? Als gevoel een belangrijke rol speelt, lijkt me dat toch moeilijk te verdragen.

Maar je hebt al heel vroeg leren... autoriteit. En daar zit ook een goede kant aan. Franse kinderen op school: 'staan blijven', en dan blijven ze staan. 'Nu eten' en dan gaan ze eten. Dat is allemaal... zo autoritair gaat het soms... niet zo extreem natuurlijk, maar het is wel de Franse autoriteit. Dus de kindertjes luisteren wel en dat wordt je ook geacht bij je baas te doen. Dus je hebt al vroeg geleerd om afgevlakt te zijn eigenlijk. En eigenlijk denk ik dat dat de reden is dat het hele land enorm verroest is en vastloopt. Daarom denk ik ook dat Frankrijk zonder Europa helemaal af geserveerd zou zijn. Met een hele depressieve bevolking dat ieder

jaar laatste wordt of bij de laatste drie zit. Ja, wat ga je dan opbouwen (...). En het zijn ook allemaal overheidsorganisaties die het in stand houden.

Interview avec sujet B

Le sujet B, entrepreneur néerlandais dans le secteur de l'immobilier est codirecteur de l'entreprise X. Avec ses coaches de l'entreprise X, il donne des solutions aux particuliers pour qu'ils puissent vendre leur biens immobiliers (p.ex. une maison) sans commission d'agence. B travaille depuis 8 ans en France.

Le contact avec B s'est établi par Linked-in après une recherche assidue sur Internet pour entrer en contact d'entrepreneurs Néerlandais opérant dans la région Languedoc. En l'approchant par Linked-in, il m'a communiqué son adresse e-mail et c'est après un échange d'e-mail qu'il m'a donné sa réponse positive. L'interview a eu lieu dans son bureau à Nîmes. L'interview enregistrée a une durée d'une heure.

Zou u wat willen vertellen over het bedrijf wat u heeft en hoe lang u dat heeft?

Samen met Y, wat mijn partner is, hebben we vier jaar geleden, in 2009, dit bedrijf gestart. Ik had eerst een ander bedrijf waarmee ik ook in het ontroerend goed werkte, wat toen wat minder ging. En toen hebben we bedacht; wat kunnen we doen in een crisis-tijd en dat is dit bedrijf geworden. In het ontroerend goed heerst er op dit moment echt een crisis, dus dat komt mooi uit voor ons. Wij vinden de makelaarscommissies te hoog hier in Frankrijk, die zijn 6-7 % tot 8 % zelfs. En wij denken dat door die makelaarscommissies de huizenmarkt geblokkeerd wordt. Dat als we zonder makelaar werken, we in een keer 6 % goedkoper zijn. En dat dat juist vaak de reden is waardoor een huis vaak niet verkocht wordt, plus nog wat andere redenen, maar daar helpen we ook mee. En dus.. ehm... omdat er al een markt is van 50 % waar zonder makelaar gewerkt wordt en 50 % met, proberen wij dat wat te vergroten. Ja, daarom zijn de makelaars niet zo blij met ons. Maar ja, dat is het leven nou eenmaal. En vervolgens... wij gaan bij de klant langs. We maken foto's, we zorgen dat alles er netjes uit ziet, we geven hen advies. En dan gaat het dus zonder makelaar... wordt het verkocht. We gaan dus adverteren met het telefoonnummer van de verkoper in de advertentie. En zo is er rechtstreeks contact. Dus we adverteren op grote sites, we zorgen dat het huis professioneel gepresenteerd wordt, zoals een makelaar in principe doet, maar dan zonder makelaarskosten.

Okey... en u zorgt dus ook voor de contracten tussen koper en verkoper?

Nee, dat doet de notaris. Nee, wij zijn een coach, het bedrijf heet ook 'Coachproprio'. Dus wij coachen de verkoper, we gaan er een keer naar toe, we doen niet de bezichtigingen, om te zorgen dat de verkoper helemaal top in orde is om zijn huis te gaan verkopen en we geven hem daarin adviezen. En als hij dan advies nodig heeft in de tussentijd, dan belt hij ons om te vragen... of hij zegt: 'Het is verkocht, nu heb ik een notaris nodig en hoe werkt dat dan precies...?' Dan zijn wij er dus. Een nieuw concept dus.

En hoe lang werkt u nu hier in Frankrijk?

Nou ik ben op mijn 30ste gekomen hier en heb eerst 2 jaar lang mijn huis gerenoveerd zelf en toen dat verkocht. En erna ben ik weer een beetje gaan werken. Dus een jaar of 8 nu denk ik. Ik heb altijd in het ontroerend goed gewerkt, maar nooit als makelaar. Hiervoor werkte ik, of het is eigenlijk nog steeds een bedrijf wat parallel loopt, maar daarmee werkten we voor buitenlanders die zich in Frankrijk willen vestigen. Een van de redenen is het cultuurverschil.

En ik heb vroeger, toen ik 17 was, 2 jaar in Frankrijk gestudeerd, tussen de Fransen, en toen heb ik wel geleerd wat de cultuurverschillen zijn. Dus toen ik op mijn 30ste terugkwam, sprak ik al redelijk Frans, nog niet perfect hoor, maar redelijk, maar ben toen gaan inspelen op de cultuurverschillen, ook omdat ik in Nederland in het ontroerend goed werkte. Op de cultuurverschillen... in onderhandelingen, hoe je met de Fransen moet onderhandelen, hoe je met de Fransen moet praten en dat doe ik dus voor de Nederlandse, de Belgische en de Engelse klanten en af en toe nog andere nationaliteiten, maar meestal blijft het daar bij.

En hoeveel mensen heeft u in dienst?

Vijf. Ja, in september zijn we weer met z'n vijven.

En het andere bedrijf wat u had?

Oo dat was heel klein, daar waren we met zijn drieën.

Mijn eerste vraag is wat algemeen: Wat is volgens u het idee van de Franse vrijheid? Is deze bijvoorbeeld anders dan de Nederlandse?

Ik denk dat de Fransen vrijer zijn dan de Nederlanders maar dat ze door die vrijheid ook beperkter zijn. In Nederland is er veel meer sociale controle, hebben we de buurvrouw die precies weet hoe laat we weggaan en hoe laat we terugkomen, de gordijnen staan altijd open in Nederland. We kunnen altijd zien wat de ander doet. En in Frankrijk bemoeien we ons niet met wat de buurman doet en we bemoeien ons eigenlijk nergens mee, wat een soort van vrijheid geeft. We weten wel alles van elkaar in de kleine dorpen, maar ze laten elkaar wel vrijer. Vrijer dan in Nederland heb ik ervaren. En wat betreft het zakendoen is er wat mij betreft geen enkel verschil. Ik zie geen verschil of ik nu met een Fransman of een Nederlander... qua vrijheid niet. Wel de 'approche', de manieren van praten zijn wel heel anders, maar wat betreft vrijheid zie ik daar geen verschil in.

Wat is uw mening over de invloed van de Franse overheid op uw bedrijf of over het zakenleven in het algemeen hier?

Ja kijk, ik ben nu tien jaar, nee langer zelfs al bijna 12 jaar weg uit Nederland en ik volg helemaal niks. Dus ik heb geen televisie, geen Nederlandse krant, ik ga er ook bijna nooit meer naartoe, dus dit deel kan ik moeilijk vergelijken met Nederland. Ik heb wel mijn Nederlandse vader hier wonen, maar ik weet niet zo goed hoe het nu in Nederland is. Maar ik kan kijken naar hoe ik het nú hier in Frankrijk ervaar en hoe ik het toen in Nederland ervaarde. In Nederland had ik ook een bedrijfje, maar dat is 12 jaar geleden, dus ik weet niet of die twee nu nog helemaal overheen komen. Maar wat ik er over kan zeggen is dat de invloed van de overheid.... ja, die is heel erg aanwezig. Ja, dat is vreselijk.

En hoe merkt u dat precies?

Nou, altijd die... eh... de Fransen lossen dingen op door wetjes te maken. Dus, in Nederland praten we, dus we proberen.... een heel goed voorbeeld is 'roken, we komen er samen wel uit', dat heeft heel lang in Nederland gewerkt. Van als je in een restaurant zat, dan gingen we overleggen. Hier is overleggen niet mogelijk. Hier moet je een wet maken, anders doet niemand het. En dat zorgt ervoor.... omdat de regering dat blijft doen, is voor alles een wetje nodig. En dat is zeer irritant, ja. Dat maakt het heel moeilijk om hier te ondernemen, want met personeel is het af en toe zelfs eh.... communistische neigingen hebben ze soms.

Hoe bedoelt u dat precies, communistisch?

Nou bijvoorbeeld, we beginnen om 9 uur, nou dan zijn we er niet om 8.55 uur. En we stoppen om 12 uur. Nou ik heb in Nederland personeel gehad en daar heb ik nooit hoeven vragen om over te werken. Als er werk was bleven we gewoon langer om het werk af te maken. En hier moet je echt... en dan komt door de invloed van de regering omdat alles een regeltje heeft. Dus alles kan gezegd worden: "Ik heb het recht om dit en dit te doen, of om dat te doen." En omdat het voornamelijk rechten zijn en weinig plichten, maakt het heel moeilijk om hier werkgever te zijn. En ik denk dat dat ook een reden is waarom er zo'n enorm grote afstand is tussen de baas en de werknemer. En dat komt door die vele wetten die er maar gemaakt blijven worden. Niemand vertrouwt elkaar. De werknemer vertrouwt de werkgever niet en de werkgever vertrouwt de werknemer niet. En dat wordt bevestigd en benadrukt door al die wetjes in Frankrijk dat de regering zich maar overal mee blijft bemoeien.

Remt u dat ook?

Ja kijk, de financiële lasten zijn natuurlijk enorm hier en dat remt in de groei, maar dat heeft niets met overheidsmenging te maken, dat heeft te maken met dat de overheid veel te veel geld uitgeeft en dat moet iemand betalen natuurlijk. Maar dat is gewoon een keuze, anders moeten we hier weggaan, dus dat accepteren we. Maar het feit dat de overheid voor alles regeltjes maakt, hindert ons enorm in het werk ja. Ik bedoel in Nederland is bijvoorbeeld het makelaar zijn, of notaris zijn... de tarieven... ik praat even over het ontroerend goed he, in Nederland zijn we gewend om in grote lijnen wetten te maken en daaromheen moeten we een beetje mens blijven. En hier kunnen we dat niet. Hier kunnen we niet grote wetten maken en de rest, de kleine takjes, dat zoeken we wel uit. Nee, alles heeft een wetje. Daarom zijn de rechtbanken hier ook volledig vol omdat iedereen wel iets kan vinden waar die recht op heeft. En ja, dat remt enorm, ja.

U noemde net al het verschil over baas en werknemer. Kunt u iets meer vertellen over hoe uw bedrijf is opgebouwd en hoe andere bedrijven hier zijn opgebouwd? Hoe is de structuur?

De structuur in ons bedrijf is vrij vlak. Maar ik heb het proberen te bouwen zoals ik het in Nederland ook deed, maar dat kan niet. Hier kan ik niet vragen aan een werknemer "geef me je mening" zonder dat hij... hij raakt in paniek. Als ik een werknemer vraag van zoals in Nederland, als je studeert weet je dat ook... er wordt continu overlegd, er wordt continu gepraat. Nou dat kan hier niet, dat is hier onmogelijk. Hier is een werkgever iemand die ze wantrouwen. Er wordt naar hem geluisterd, er wordt 'ja' gezegd, er wordt even 'ja' gedaan en erna doen ze weer gauw 'nee'. Dus het is een manier van werken die heel vermoeiend is om te dirigeren. In Nederland, dat weet ik nog zo goed, dan zei ik tegen mijn personeel: "Nou jongens, jullie hebben een agenda, jullie regelen die agenda. Als jullie problemen hebben, komen jullie naar mij toe. Als jullie geen problemen hebben dan ga je door. Af en toe zien we elkaar om te zien wat er gebeurd, waar je mee bezig bent en af en toe wil ik jullie klanten zien enzovoorts." En dat liep en dan kon ik gewoon m'n eigen werk doen en we waren ook een klein team, he. Maar hier zijn we nog kleiner, maar dat is niet te doen. Je moet continu controleren. Je moet continu... dan zeggen we... of dan zegt Y ... Y heeft een heel andere 'esprit' dan de anderen gemiddeld hier, hoewel ze wel hier vandaan komt... Maar dan zeg je: "Doe A." En dan doen ze 'A' even en dan gaan ze toch weer 'B' doen. En dat is... dat maakt

het zeer ingewikkeld voor ons als werkgever en ja... soms is het een voordeel. Want als je soms een keer een goed idee hebt en je weet dat het een goed idee is... in Nederland moest ik dan eerst iedereen overhalen. Maar hier doe ik het gewoon en dan doet iedereen het ook gewoon, eventjes dan, haha. Maar in Nederland gebeurde er nooit precies, omdat het zo klein was, dan kon ik nooit exact doen wat ik wilde omdat ik ze anders tegen me kreeg en ja dat was moeilijk. Dus ik deed wel wat ik wilde, maar altijd een beetje een compromis zeg maar. En hier hoef ik dat niet te doen. Hier zeg ik gewoon van: "Nu gaat er dat en dat en dat gebeuren" en dan is het "okey, okey" en dan doen ze het... eventjes.

Dus ondanks dat dit een klein bedrijf is merkt u toch nog wel iets van hiërarchie?

Ja, jammer genoeg wel ja. Ik zou het heel graag anders willen zien, maar dat lukt niet. Ik heb het geprobeerd hoor. We hebben elke maandagochtend een vergadering en Y (*co-directrice*) is ook van het overleg... En elke ochtend vroegen we van: "Nou, jongens, hebben jullie nog ideeën?" Maar dan komt er niks uit. En dan horen we dat ze dan onderling wel dingen hebben, maar dat durven ze dan niet tegen ons te zeggen. En dat is heel jammer. Ik denk dat dat echt heel veel bedrijven remt omdat wij, wij hebben toevallig het idee gehad, maar dat betekent niet dat wij het het beste weten. En dat is een hele Nederlandse manier van denken van ja, we zijn geen god in ons domein, we hebben een goed idee in ons domein, maar we hebben nu andere mensen nodig om het groter en mooier te maken. En dat, ga dat maar is zoeken hier... dat vind je hier niet.

En hebt u veel contacten gehad met andere bedrijven? Hoe is het daar?

Ja, maar daar is het vaak nog erger.

Hebt u het idee dat die verschillen daar erg groot zijn? De lagen gesloten zijn?

Ja, de lagen zijn daar erg gesloten. Maar ik heb vooral met kleine bedrijven te maken, he. Ik heb veel in de bouw gezeten en daar werkte ik met aannemers en die werkten vaak met maximaal 20 personeelsleden. Dus ik heb nooit met bedrijven te maken gehad als bijvoorbeeld Danone ofzo. Ik heb geen idee hoe... grote bedrijven daar weet ik niets van. Maar met die kleine bedrijfsstructuren, waar we elkaar echt nodig hebben, waar een werkgever een werknemer net zo hard nodig heeft en vice versa, is het... in Nederland zijn zowel de werkgever als de werknemer zich daar goed van bewust. Een goed voorbeeld is een wet die 15 jaar geleden opgezet is. Dat is een wet die in Nederland perfect gewerkt heeft. Dat zijn de Melkert-banen. Heb je daar wel eens van gehoord? Nou die wet hebben ze dus ook hier geprobeerd. Dus dat mensen die lang uit dienst zijn geweest, die laten werken tegen heel weinig lasten voor een jaar in de hoop dat ze hun eigen werk creëren en dan blijven. Nou, dat werkt hier niet, want hier profiteert de werkgever, die pakt die werknemers, profiteert, en gooit ze na een jaar er weer uit en pakt weer iemand anders. In Nederland als we een werknemer waarderen, dan zijn we blij met hem en dan houden we hem en dan zeggen we: "Natuurlijk gaan we nu lasten voor je betalen." dus de werkgeverslasten. En hier werkt dat niet. Het is niet zo dat de werknemers hun werk niet goed doen, maar het is met de werkgevers precies hetzelfde. Die hebben enorm van die wet geprofiteerd.

Om nog even op die kleine bedrijfjes terug te komen waar u mee in aanraking kwam, hoe verliep dat met die aannemers en hun personeel?

Ja, dat is een hele andere manier van werken, waar ik zeer geschokt van was. Ik heb 4 jaar lang bouwbegeleiding gedaan voor klanten en dat waren vooral grote kapitale villa's dus daar waren we lange tijd mee bezig. En dat waren grote bedrijven, gerenommeerde aannemersbedrijven... maar de manier van werken daarbinnen is echt middeleeuws. Dat is iets waar wij met ons Nederlandse hoofd niet bij kunnen. Dat is waar mensen gewoon verrot geschonden worden, waar mensen... een jongen liet een keer iets vallen, een cementemmer op 4 meter van de baas af en de baas pakt die jongen, gooit hem van de ding af en stopt zijn gezicht in het cement. En dat wordt allemaal geaccepteerd, ja. En die man was reuze aardig met zijn klanten! Maar met zijn personeel... en ik vroeg het aan hem: "Waarom doe je dat?" en hij zegt: "Als ik dat niet doe, schopt hij me morgen van dat ding af." En ik weet niet of het waar is of niet, he, daar gaat het nu even niet om. Maar de manier van werken in de bouw is... nou dat was echt shockerend. Maar nu heb ik ook gezien dat heel veel bedrijven op den duur alleen maar met Polen zijn gaan werken omdat die wel op kwamen dagen 's ochtends. En inderdaad, met die Franse bouwlieden, of ze inderdaad wel of niet kwamen, dat was middels de zon schijnt of niet. Als die te hard scheen kwamen ze niet en als het regende kwamen ze ook niet, dus ik snap ook wel heel goed dat daar de sfeer anders is als in Nederland, maar ja... volledig verdraaid. Dat is echt shockerend. Ik ken een Nederlandse aannemer aan de Côte d'Azur, ik geloof dat hij nu gestopt is. Die man heb ik een paar keer gesproken. En die man werd helemaal gek. Vol dromen kwam hij hier en hij heeft gezegd: "Natuurlijk ga ik werken met Franse mensen uit het dorp, enzo." En die man was in 1 jaar grijs, die werd helemaal gek en die werd na verloop van tijd liep die net zo te tieren als al zijn Franse collega's. Omdat, zoals die zei: "Anders is het gewoon niet mogelijk."

Dus eigenlijk heeft een baas hier niet zoveel invloed. Is het zo dat hij wel veel gezag heeft, maar tegelijkertijd niet veel invloed heeft?

Nou weet je, ik denk dat de invloed niet natuurlijk is. Kijk, het huis wordt gebouwd, dat huis wordt net zo snel gebouwd als in Nederland. Alleen de moeite die je er voor moet doen is, gaat veel minder natuurlijk, alhoewel het in de aannemerij in Nederland er ook veel harder aan toe gaat dan in de reguliere dienstverlening, mensen zijn veel ruwer met elkaar. Maar hier, inderdaad, de invloed is niet vanzelfsprekend, ja.

Dus dat komt wel overeen met wat u zei over uw invloed in uw eigen bedrijf. Dat u aan de ene kant veel invloed en gezag heeft, maar aan de andere kant niet zo...

Ja... ja nee, want ze doen toch waar ze zelf zin in hebben en ze realiseren zich niet dat wij... als het slecht gaat met het bedrijf, dat dat hun salaris is. En dat is ook zo, want dat is helemaal niet hun salaris, want daarna komen ze in de uitkering en dan hebben ze gewoon twee jaar lang hun salaris. Dus inderdaad, voor hun zijn ze veel minder bedreigd dan dat als ze gewoon hun best moeten doen om hun baan te behouden.

Kunt u verder nog iets vertellen over uw Franse werknemers? U heeft er eigenlijk al wat over gezegd... maar kunt u wat meer toelichten over de flexibiliteit, initiatief of arbeidsethos?

Nou, wat voor hun heel belangrijk is, is dat ze erkend worden voor wat ze doen. Eh, het is heel denegerend dit, en zo bedoel ik het niet hoor, maar als we een contract hebben, komen ze met hun contract binnen en dan zijn ze blij met het contract en ik wil weten op welke manier ze het contract hebben gekregen, terwijl zij heel blij zijn met het contract, met de

handtekening. En dat is iets wat mij niet interesseert. Wat mij interesseert is dat het een goed contract is. Dus het gaat eh... hun manier van belonen is complimenten geven. Is van "Goed gedaan" of "Ga vanavond lekker eten" of eh... dat is hun manier van... Wat natuurlijk in Nederland ook heel goed werkt maar waar veel sneller door heen wordt geprikt. En ja, de flexibiliteit is soms heel groot en soms helemaal niet groot. Dat ligt echt aan de persoon. Daar kan je niet een algemeen... We hebben een coach die is heel flexibel en de andere die begint te zuchten als het 10 minuten langer duurt. Ja dat is... we zitten natuurlijk in een commercieel vak en in een commercieel vak moet je nooit zuchten als het langer duurt, want dat is nou eenmaal zo... Ze verdienen goed, dus ja... dan moeten ze ook niet zeuren als het iets langer duurt. Maar ja, in Nederland was dat eigenlijk een beetje hetzelfde. Ook daar had je de ene die flexibel was en de ander die was helemaal niet flexibel. En als baas wil je natuurlijk dat iedereen flexibel is, maar ja, dan moet je alleen gaan werken.

En hoe zit het met liefde voor het vak of trots op het werk?

Ja, ze zijn trotser op hun werk dan Nederlanders. Maar een Nederlander is trots op zijn titel. Zo van "ik ben manager van eh... de zakdoekenfabriek" of weet ik veel. Vraag ook maar eens op een Nederlandse verjaardag: "Wat ben je?" en je krijgt titels. En als je dat op een Franse verjaardag doet, krijg je wat ze doen. En dat is inderdaad... ze zijn trots op wat ze doen, ja. En dat laten ze buiten wel zien, maar hier niet. Ik hoor wel eens... Nîmes is een kleine stad he, dan hoor ik van klanten of andere mensen hoor ik van "nou ik heb die en die gezien en als die eenmaal over z'n werk begint dan houdt 'ie niet meer op". En ja, dat betekent dat ze er trots op zijn.

En kunt u wat zeggen over de arbeidsethos? Vinden ze het belangrijk om te werken?

Eh.. dat vind ik heel moeilijk om te zeggen omdat wij daarop selecteren. Wij beloven ze namelijk allemaal een heel laag salaris en als ze daarop 'ja' zeggen dan krijgen ze een hoger salaris. Wij willen echt dat ze willen werken, dus wij hebben daar enorm op geselecteerd, iedereen he. We zijn nu weer opnieuw bezig met een sollicitatieronde. Gister twee mensen gezien, daarop zeggen we ook: "Je krijgt een weinig salaris" en zodra ze tekenen staat er een hoger salaris. Zodat ik weet dat ze niet voor het salaris komen. Dus daar kan ik niet veel over zeggen.

Maar dat is nodig hier?

Nee, dat is niet nodig hier. Dat is mijn manier, in Nederland deed ik precies hetzelfde. Dat is gewoon dat ik wil weten dat ze met plezier naar hun werk komen en dat als het een keer mooi weer is dat ze dan niet elke keer balen dat ze hier naar toe moeten komen, snap je? Dus het is voor mij, voor mij is de ethiek heel belangrijk en ik weet dat er heel veel mensen 'nee' hebben gezegd toen ik dat lage salaris zei. Nou dan kom je maar niet. Omdat de overheid, ook weer die overheidsmenging, zoveel zoveel geld aan werklozen geeft met die hele reutemeteut, dat om hier te komen werken, met het salaris wat ik geef, gaan ze waarschijnlijk minder verdienen dan thuis niks te zitten doen. En dat was bij Y het geval bijvoorbeeld, die ging 700 euro minder verdienen... want zij kwam werken voor het bedrijf wat ik toen had een tijd geleden al weer. Zij ging 700 euro netto minder verdienen om bij mij te werken dan thuis niks te doen en toch zei ze 'ja'. En dat is wat we zoeken. Ja, heel veel mensen zeggen 'nee' als het

gelijk is, of ze gaan een beetje zwart werken. Dus die werkeethiek is heel moeilijk.... daar kan ik weinig over zeggen want dat gooien we gelijk aan het begin er al uit.

En hoe is het om een controle uit te voeren? Bijvoorbeeld u wilt controleren of uw werknemer iets goed heeft gedaan. Hoe komt dat over?

Dat is heel makkelijk, ja heel makkelijk want dat accepteren ze.

Dat wordt niet gezien als een belediging?

Nee, helemaal niet. In Nederland wel, in Nederland als je ze controleert, wordt er meteen gezegd: "Vertrouw je me niet?". Maar hier is het heel makkelijk. We doen het ook zeer regelmatig. We gaan zeer regelmatig met ze mee op afspraken, we luisteren met ze mee als ze telefoongesprekken hebben. Alles wordt gecontroleerd, jammer genoeg want dat kost ons heel veel tijd. Maar dat wordt heel goed geaccepteerd.

Maar het is dus ook nodig?

Ja, het is nodig omdat er veel fouten worden gemaakt, ja.

En als u dan kritiek geeft, hoe wordt dat ontvangen?

Ja, dat wordt heel goed geaccepteerd. Ja, ze doen er niks mee. Maar ze voelen zich niet aangevallen ofzo. Maar dat klopt ook helemaal met hun patroon, want ze zeggen 'ja' en ze doen 'nee'. Het is een olifanten huid, dus ze zeggen van: "Ok, nee, dat is goed, nee inderdaad, ik zie dat dat fout is gegaan, ja vervelend, nou ja... ok, dat gaan we beter doen." Maar volgende week is het gewoon weer hetzelfde. Nou ja, dat is een beetje overdreven natuurlijk, maar je moet heel veel hameren om het er goed in te krijgen. Maar controles zijn geen enkel probleem, ook nooit O een keer was er wel een binnendienstmedewerker die vond het wel moeilijk, maar die maakte ook geen fouten, dus die hoefde ik ook niet te controleren

En hoe krijgt u uw medewerkers in beweging?

Ja, dat is natuurlijk verschillend en ik denk dat we te weinig mensen hebben om daar een lijn in aan te geven. Maar wat het belangrijkste is, is denk ik hetzelfde als in Nederland; motivatie. Zoeken waarom iemand gemotiveerd is en de een is gemotiveerd door extra bonus, dat gebeurt natuurlijk. En de volgende is gemotiveerd bijvoorbeeld, als we beurs hebben dan zeg ik van: "Voor een dag beurs krijg je een dag vrij." Maar meestal zijn ze gemotiveerd door de trots die ze in hun werk kunnen leggen dan en dan laten zien aan ons dat ze het goed kunnen doen. Er is een tijd geweest dat ze het wat moeilijker hadden, dat het wat minder goed liep en dan was de motivatie van 'Kom op jongens, we moeten er aan, want we zijn een team en we gaan er voor.' En ja, dat is wel een beetje hetzelfde als in Nederland. Alhoewel, wat hier veel meer gebeurt, is... ik was laatst bij een ontmoeting en dat heeft verder niks met het werk te maken, maar dat gaf wel perfect aan hoe de Fransen motiveren. En dat is er eentje uithalen, neerhakken... en dan neerhakken in de zin van 'vragen of hij iets weet en als hij het dan niet weet, wat normaal is wat betreft zijn niveau.' En dan aan de groep laten zien dat dat niet goed is en dan vervolgens die persoon ophemelen om te laten zien dat hij andere dingen wel heel goed kan. En dat het de bedoeling is dat we samen doorgaan. Dus het is dit wat werkt in Frankrijk; eerst een negatieve impuls geven en dan positief eindigen. Wat je in Nederland niet moet flikken natuurlijk, maar wat hier soms werkt. En op lange duur ook niet meer hoor,

maar soms wel, ja. Negativiteit is iets waar hier wel naar geluisterd wordt, waar meer mensen wel gevoeliger voor zijn.

En hoe zit het met het nemen van verantwoordelijkheden? Worden er veel dingen doorgeschoven?

Nou ja, alles in hetzelfde stramien van.. ja er worden veel dingen doorgeschoven. Ja, ze zijn dus heel trots op hun werk, maar wat daarin hun probleem is, is dat ze niet de genoegdoening hebben om dingen zelf op te lossen. En dat is eh... en sommigen wel natuurlijk, he. Maar de meesten... omdat ze dan bang zijn dat ze gestraft worden. Terwijl dat helemaal niet het geval is. Maar ja, we hebben natuurlijk wat oudere mensen genomen, allemaal vanaf een jaar of 35 hebben we genomen, dus dan hebben ze ook eerdere werkgevers gehad. Maar ja, ze zijn bang om gestraft te worden, dus dan leggen ze het maar gauw op ons bordje neer. En dat is iets wat ik helemaal niet snap he, bijvoorbeeld iemand die dit al een paar jaar doet, dat is een jongen die in een andere vestiging werkt. Die stuurt me nog steeds elke keer z'n teksten door. Dus elke keer zijn advertentieteksten stuurt 'ie door om te kijken of hij het goed doet. En ja, dat heb ik in Nederland niet... in Nederland werkte ik ook in het ontroerend goed, moest ik ook teksten maken, maar dat was uitgesloten dat iemand... die stuurde dat 3 keer door en dan zei ik: "Je doet het goed nu, stuur me nu 1 keer in de maand er eentje door." Maar hij suurt het elke keer door. Dan is hij elke keer blij als ik zeg: "Er is niets op aan te merken". Dus het lijkt wel of hij bevestiging zoekt naar... van kijk eens hoe goed ik het doe. Maar ja, hij biedt het me aan zo van: "ja, ik weet niet of het goed gedaan is". Dus snap je, het is heel moeilijk om... verantwoordelijkheid, vind ik, zie ik hier niet terug zoals ik dat graag zou willen en zoals ik het gewend ben ook.

En geldt dat ook voor initiatief nemen? Gaat dat ook moeilijk?

Ja, dat is ook lastig. Soms wel hoor, dan komen ze opeens binnen van: "We hebben een idee". En dan doen we dat. En vaak doe ik dat ook al weet ik dat het niet gaat werken, maar dan ben ik zo blij met een initiatief dat ik ze het even laat doen. Maar inderdaad, initiatief nemen is heel moeilijk, ja. En dat geldt lang niet voor iedereen, hoor. Op het moment dat je op kader-niveau komt is het een heel ander verhaal. Ik heb het over zegmaar de mensen die op het veld werken. En ja, daar zie ik weinig initiatief, ja.

Hebben ze veel autonomie?

Ja, ze hebben een enorme autonomie. Want ja, als je commercieel bent, moet je autonomie hebben, alleen ze kunnen daar moeilijk mee om gaan. En of ze gaan er mee om van... dat ik zeg van: "Nou jongens, jullie gaan nu folders verspreiden." En dan gaan ze folders verspreiden en dan zie ik ze op de bar zitten of op een terras. Dus dat is ja... dus die autonomie wordt of misbruikt of... maar dat heb je in Nederland ook. Maar autonomie is heel gevaarlijk voor jezelf en voor de ander... Gevaarlijk is eigenlijk niet het juiste woord, maar autonomie kan heel veel verleiding geven om iets anders te gaan doen, wat ik me ook heel goed kan voorstellen. Wat ik ook veel minder erg vind omdat ik weet dat ze het misschien 's avonds wel weer gaan inhalen omdat ik zie dat die folders er wel allemaal zijn. Dus ik heb daar veel minder moeite mee dan het missen van initiatief, bijvoorbeeld. Of het missen van meer pit in het gebeuren. Ik weet namelijk, zoals ik net zei, als je met z'n zevenen of achten bent, dat is het maximale als je moet overleggen, dan kom je zóveel verder als je met z'n allen

bij elkaar komt. Nou studenten in Nederland, dan heb je natuurlijk perfecte groepen daarin en dan zie je dat je met zo'n groep veel verder komt als je samen een 'synthèse' hebt... een groepsoverleg. En dat je zelf ook verder gaat dan als je het alleen doet. Dat je veel verder gaat, omdat je eventjes een deurtje nodig hebt, of eventjes iets nodig hebt en dan kom je weer verder. Nou ja, dat is een manier van werken, waarvan ik weet dat je daar heel ver mee komt en ja, dat lukt hier niet. Dat gaat hier fout. Hier is iedereen... als er wat gebeurd dan zeggen ze hun eigen dingetje en blijven ze erop en er wordt gewoon niet overlegd.

Daar gaat mijn volgende vraag ook over. Over de interactie, volgens u wordt er dus niet veel overlegd. Kunt u daar voorbeelden van geven?

Nou als ik bijvoorbeeld zeg van... We hebben een presentatie van onze dienst en we hebben dat helemaal geschreven en als ik dan vraag van: "jongens, jullie doen dit nu een tijdje, zullen we het (dat heet het boek) eens een keer herschrijven?" En dat mogen ze gewoon in werktijd doen, mogen ze een ochtend voor nemen en dan komen ze terug met 4 zinnen, terwijl er heel veel te herschrijven is. Wij kunnen dat omdat... het is een nieuw vak wat we hebben uitgevonden en na een jaar kom je erachter dat je sommige dingen fout doet en dat dat dus herschreven moet worden. Nou zij doen dat voornamelijk, ik zelf ben bijna nooit op het veld, misschien 3 keer in de maand, zij zijn elke dag in het veld. Dus zij zien precies waar goed op gereageerd wordt en waarop niet, waar mensen gevoelig voor zijn en waar je langer op moet aandringen en waar je korter bij moet blijven. Het is een boek van 25 bladzijdes en dat moet dan helemaal herschreven worden en dan komt er gewoon niets uit, terwijl het hun vak is. Nou ja, dat is zeer frustrerend, want dat betekent dat ik vervolgens 10 afspraken moet gaan doen om te kijken wat zij elke dag zien. En ik denk dat dat typisch Frans is, want ik denk als ik een Nederlandse... ik weet het trouwens wel zeker, als ik een Nederlandse coach op hetzelfde niveau hetzelfde werk laat doen, dat hij zelf naar me toe komt en zegt: "Nou, ik ga het nu zo en zo zeggen, want dit werkt niet." En dat maakt het... en er zit... in elk vak heb je sommige punten die moeilijker zijn als de andere. En dan zien we dat ze het uitvlakken. Dus dat ze de moeilijke punten niet gaan zeggen en op de makkelijke punten langer blijven doorpraten, waardoor de klant soms niet goed geïnformeerd is. En dat is iets wat niet samengaat met 'goed je werk willen doen' of trots-zijn op je werk. Dus het is een beetje de kantjes... zo makkelijk mogelijk je werk doen. Ik denk als je tegen een Nederlander zegt van "Doe dit", dan gaat hij vragen stellen, of zeggen dat hij het er niet mee eens is of wat dan ook. Dan moet je dat gaan uitleggen, je moet gaan argumenteren en verdedigen, maar als je dat eenmaal gedaan hebt, dan doet hij dat. En dan doet hij dat continu. En misschien dat hij terugkomt en zegt: "Nou ik heb het nu een week gedaan, als ik het nu zo en zo doe, vind je dat ook goed als ik het zo doe?" Een Fransman die zegt niks, daar kan je gewoon tegen zeggen: "Doe dat." en erna doet hij de makkelijke dingen wel en de moeilijke dingen doet hij niet. Of hij doet het gewoon helemaal niet meer. We hebben ook wel afspraken bij klanten gehoord, waarbij het hele boek niet uit de tas gekomen is, terwijl dat een essentieel onderwerp is. En dat geeft aan dat die mensen het dus moeilijk... moeilijk zijn over te halen om te doen wat we van ze vragen.

En hoe verklaart u dat? Heeft u een idee hoe dat komt?

Nou ja, ik denk dat er weinig... nou weet je, ik ben geen filosoof dus ik durf daar niet helemaal door over te praten, maar ik denk dat een heel groot punt is dat de overheid altijd voor je zorgt. Er wordt altijd voor je gezorgd, dat er altijd iets is waar je op terug kan vallen. En ik heb een beetje het idee... vroeger he, als je kind bent zijn dat je ouders, en na je ouders, na verloop van tijd denk je dat je alles zelf kan en dan komt de dag dat je denkt dat je ouders eigenlijk wel gelijk hadden en dan begint het hele verhaaltje weer opnieuw. En ik heb een beetje het idee... ik zeg altijd: tot je 30^{ste} kan je je ouders de schuld geven en daarna ben je gewoon zelf verantwoordelijk. En 'het zelf verantwoordelijk zijn', het 'assumer', dat je zelf verantwoordelijk bent, dat is iets wat vaak heel moeilijk is, waar ze veel moeite mee hebben. Als de parkeerwachter een bekeuring geeft, dan is het de fout van de parkeerwachter, bij iedereen. Terwijl jij verkeert gaat staan en fout parkeert en niet betaald hebt. In Nederland is het dan van "Shit, balen, hij heeft me te pakken gehad, ja, had ik maar moeten betalen", en of je dan betaalt of niet, je geeft hem niet de schuld. En hier krijgt hij de schuld en hij is de degene waardoor jij nu ellende hebt. En dat gaat... als een klant moeilijk doet, dan is natuurlijk de klant moeilijk, dat betekent niet dat jij je werk niet goed hebt gedaan, terwijl het wel vaak komt omdat jij je werk niet goed hebt gedaan. Dus de schuld ligt vaak bij iemand anders. Er wordt niet... 'on n'assume pas' wat we doen. En ik denk dat het daardoor komt. Maar ja, ik weet niet waar dat dan weer vandaan komt.

Kunt u iets vertellen van de onderlinge relaties tussen uw collega's? Is er sprake van persoonlijke contacten?

Ja, die zien elkaar regelmatig, maar het is een beetje 'zij' gegroepeerd en daartegenover 'wij'. Maar ja, dat was in Nederland ook zo.

U zou dus niet zo snel een biertje met uw collega of ondergeschikte gaan drinken?

Jawel, jawel. Maar de sfeer is heel anders dan als zij dat onderling doen. Maar dat is in Nederland precies hetzelfde. Je moet als baas niet denken dat je vriendjes met je personeel kan worden want dat lukt toch nooit. Dus ik zie daar geen verschil in, dat is heel normaal, het is een werksfeer. Ik eh... wij zijn de bazen, dus dan kan je er niet vanuit gaan dat we vrienden zijn. Dat zal niet lukken. Hoeft ook niet, het is niet iets waar ik nou op zit te wachten.

Hebt u het idee dat de persoonlijke contacten onderling van uw collega's invloed heeft op de werkzaamheden?

Jazeker. Maar dat is hetzelfde zoals ik dat in Nederland heb ervaren. Als iemand ontevreden is of als iemand een punt heeft, ja dan wordt dat niet met de buurman besproken, maar met de andere collega's. Net als jij dat doet, jij gaat ook niet naar je leraar toe om te zeggen dat je vindt dat hij het niet goed doet. Dan ga je naar je medestudenten. En de leraren, daar praat je.... Dus ja, dat is heel normaal, dat is niet iets Frans vind ik, het is iets wat hoort bij het werken.

Nog even een vraag over de contracten van uw werknemers in uw bedrijf. Wat is de waarde hiervan voor hen?

Heel belangrijk! Ja, dat vinden ze geweldig.

Ook voor hun eigen werkzaamheden?

Jazeker. We hebben zojuist gister iemand vanuit haar stage aangenomen en die hebben we... hoe heet dat in het Nederlands? een contract voor onbepaalde tijd gegeven. Het is een CDI in het Frans. Terwijl bijna alle werkgevers in deze tijd CDD geven, geven wij bijna alleen maar CDI's. Nou die stond te huilen van plezier. Nou, ik snapte er echt niks van, je kon het gewoon merken, je doet je werk goed, dus natuurlijk krijg je een CDI, maar echt de tranen stonden in haar ogen. En dit is een vrouw van 44 en dat is ook... ze is alleenstaand met een kindje en het is logisch dat ze blij is met een vaste baan en een leuk salaris en dat ze meedoet in een nieuw bedrijf en dat snap ik allemaal wel, maar het is dat CDI wat echt magisch woordje is.

En zijn ook alle werkzaamheden vastgelegd in het contract?

Ja, ja dat moet. Maar dat is ook de wet ook. Je kan niet zeggen van 'kom maar en we zien wel wat je doet'. Hebben ze hier in Frankrijk ook een wetje voor, in Nederland trouwens ook hoor. Maar ik kan jou niet aannemen om de vloer te vegen en dan erna zeggen "Ga de wc-borstels verkopen". Wat ook logisch is, hoor. Iemand kan jou niet aannemen voor iets en jou iets anders laten doen. Dus je moet wel omschrijven wat ze doen, ja. En voor de coaches is dat heel gedetailleerd en voor de binnendienstmedewerkers is dat veel minder gedetailleerd.

En hoe is het als er een deal wordt gesloten met klanten? Wordt er altijd iets op papier vastgelegd?

Jazeker, jazeker.

En hebt u het idee dat uw werknemers, ondanks dat er veel is vastgelegd, makkelijk tussen de regels en contracten door kunnen zwalken?

Ja. Ja, dat doen ze graag. Ik denk dat het voorbeeld van het boek een heel belangrijk punt is. Als het moeilijk is dan vinden ze het.... en ze zijn al 3 keer bij me gekomen om te praten over andere moeilijke punten, dan denken ze van: "nou, dan lossen we dit wel zo op." Maar dan doen ze het dus niet, in plaats van eventjes over het moeilijke heen te gaan, doen ze het liever niet in plaats van even door te gaan, zeg maar. En soms werkt dat. Want ze doen contract afsluiten met de Fransen en de Fransman doet net zo. Maar het gaat pas fout als je gaat tekenen met iemand die op een andere manier denkt. Diegene die denkt: "Ja, je zegt dit, maar je doet dat. Dat werkt voor ons niet." Maar ja, we tekenen met Fransen en je zegt dit, je doet dat? Ja, dat doe ik ook, waarom zouden we moeilijk doen. En soms werkt dat. Maar soms werkt dat ook niet. Ze proberen er om heen te zeilen, of er een beetje omheen te doen, maar ja, dat hoort bij de cultuur hier. Dat is met alles zo. Dat is... als er staat 'verboden te parkeren', dan gaan we toch parkeren, of als we dubbel geparkeerd staan, dan moeten we niet gaan zeuren als we even dubbel geparkeerd staan. Dat is dat stukje van vrijheid waar ik het over had. Ze nemen meer vrijheid en er wordt minder gecontroleerd. In Nederland, dat weet ik nog heel goed, ik was met Y in Nederland, een jaar of 2 geleden, een paar dagen maar. En toen hadden we onze auto geparkeerd in een heel klein dorpje waar we gingen kijken, waar alleen maar de bewoners mochten kijken. Nou ja, dat wist ik niet, dus ik parkeer daar. 4 mensen kwamen naar buiten om ons te zeggen dat we daar niet mochten parkeren en dat we een boete zouden krijgen! Nou, in Frankrijk is dat echt uitgesloten. Als je ergens gaat staan waar je niet mag parkeren, dan komt er niemand naar buiten om te zeggen dat je daar niet mag

parkeren. Dus neem je het allemaal wat soepeler. Snap je, de regels enzo, alles is wat soepeler. Maar ja, daar zijn de Fransen... en zeker de Zuid-Fransen, de Noord-Fransen is heel anders. Als je dit interview in Lille gaat doen dan krijg je volledig andere antwoorden. Ik heb ook een tijdje gehad dat ik in Frankrijk werkte met de bouw, toen heb ik op een gegeven moment alleen maar mensen uit Noord-Frankrijk genomen, omdat ik wist dat die tenminste kwamen opdagen om 9 uur als ze zeiden dat ze om 9 uur zouden komen. Uiteindelijk, zijn we zo gestopt, hebben we alleen maar met bedrijven uit het noorden gewerkt. Maar dat doen heel veel mensen, he. Er zijn bedrijven hier in Nîmes... gister, een van die twee sollicitanten zei ook van... die komt uit Lille, en die vrouw die solliciteerde... mensen uit het Noorden dat trekt ons gewoon. Want in hun sollicitatiebrieven staan geen fouten, hun CV is gewoon op orde, ze bellen als we vragen of ze terug willen bellen. Ze zijn op tijd op de afspraak. Ja en dat hoef je hier niet allemaal te verwachten. Hier krijg je een brief... nou ja, als het al leesbaar is dan staan er zoveel spelfouten in. Dat is echt Zuid-Frankrijk. Zuid en Noord-Frankrijk zijn echt twee verschillende verhalen. Je moet ook echt in je achterhoofd houden dat dit gebaseerd is op Zuid-Frankrijk. De Alsace bijvoorbeeld, dat zijn gewoon Duitsers. Dat is de Duitse manier van werken. Als je nagaat dat er mensen, bedrijven zijn die dus in Lille gevestigd zijn, heb ik het vooral over de bouw he; elektriciens, pompiers en loodgieters en dat soort dingen. Die zijn dan daar gevestigd en die komen dan hier voor het zonnetje en die gaan dan gewoon weer terug omdat het niet te doen is hier. Klanten die niet betalen, klanten die er niet zijn terwijl zij gevraagd hebben of ze willen komen. Of personeel dat, als de zon schijnt op het strand ligt. Ik overdrijf het allemaal een beetje, want er zijn natuurlijk die wel blijven. Maar mijn buurman is een loodgieter uit Noord-Frankrijk en die man woont in een kapitale villa, gewoon omdat hij hier goud geld verdient, omdat hij er altijd is. Die mag overfactureren omdat 'ie goed z'n werk doet en als hij eenmaal klaar is, dan lekt het niet en ja... die heeft een enorme reputatie opgebouwd in nog geen twee jaar tijd. Ja, er zit een enorm verschil. Ik heb eerst in Rheims gewoond en dat was gewoon geen verschil, het was net gewoon Nederland, alleen ze praatten Frans. Ik werkte in de Champagnefabrieken daar, dat was in de kathedraal en dan zei de VVV: "Je hebt 14 mensen." en dan had ik 14 mensen. En ik ben ook gids in Nice geweest, in het Chigall museum, en als ze daar zeiden "je hebt 14 mensen", dan kreeg ik niks, of ik had een groep chinezen en ik spreek geen chinees. Of het was een groep die helemaal niet voor dat museum kwam of wat dan ook. Maar daar hoefde je je daar echt geen zorgen over te maken, als ze iets zeiden dan klopte het. Maar het Zuiden... daar zit 800 kilometer tussen.

Mijn laatste vraag gaat over autoriteit. Hoe gaan uw werknemers daar mee om?

Ja, Ja dat is helemaal geen probleem. Maar autoriteit, niet op de Nederlandse manier. Als je het Franse spel speelt, is autoriteit geen enkel probleem. Net zo als ik zeg van: "doe dit" dan doen ze dat, dat is geen enkel probleem. Ze accepteren dat ik de baas ben, ze denken dus dat ik alles beter weet, maar dat is natuurlijk een vergissing, maar daar is hun handelen dan ook naar. Tenminste hun handelen naar mij toe, voor henzelf natuurlijk niet, ik heb daar geen enkele invloed op.

Hoe denkt u dan dat ze hiermee omgaan? Als je trots bent moet dat toch een conflict met zich meebrengen...?

Ja, dat kroppen ze op. Ik weet natuurlijk niet wat ze doen als ze thuis zijn als ik er niet bij ben. Als ik hier zeg van “dat is niet goed”, dan is het hier “okey, okey”. Maar ik weet natuurlijk niet wat ze doen als ze thuis bij hun vrienden zijn. Maar ik weet dat ik hier geen discussie heb. En als ik in Nederland zei: “Leg dat eens uit, waarom heb je dat zo gedaan?” of ik was zegmaar niet tevreden, dan had ik een discussie, wat ik heel graag heb, want misschien heb ik mezelf wel vergist. Of misschien wat hij in die situatie gedaan heeft wel heel goed is... Dat zeggen ze trouwens wel, dan verdedigen ze zichzelf wel, als ze het bewust gedaan hebben, dan wordt het wel verdedigd. Maar de autoriteit is eigenlijk helemaal geen autoriteit hier, het is... het is net alsof ik tegen me zoontje zeg van: “dat mag je niet doen” en dan “Nee, papa” en daarna doet ‘ie gewoon wat ‘ie wil. Ja, dat noem ik geen autoriteit. Autoriteit is... bij een kind moet ik laten zien wat goed en niet goed is, maar dat kan ik bij hun natuurlijk niet doen. Maar ze accepteren het allemaal veel makkelijker, maar ik heb niet de illusie dat het blijft hangen. En dat is zo fijn als je iemand hebt met wie je kan praten, want dan gaat het bij iemand leven en dan denkt ‘ie “oo ja, verdomd” en dan komen we samen; ‘ik denk dit en hij denkt dat’. En dan komen we samen tot hier en dan doet hij een beetje ‘dit’ en ik een beetje ‘dat’, en dan snap ik waar hij mee bezig is en dan snapt hij waar ik mee bezig ben. En dan gaat het werk weer leven en wordt het werk weer interessanter. Nou, dat krijg ik hier niet voor elkaar. En dat kreeg ik in Nederland wel voor mekaar, dat was een van mijn krachten om te overleggen met de mensen, maar dat is hier niet mogelijk. De enige met wie het wel gelukt is, is met Y. Dat was... die werkte eerst voor me, ja dat werkte perfect. Daar hebben we heel veel overlegd en uiteindelijk is dit bedrijf eruit gekomen wat ik in m’n eentje nooit voor elkaar had gekregen. Dit om aan te geven dat die autoriteit een beetje een vals woord is, waar je niet op kan rekenen.

Interview avec sujet C

L'entrepreneur néerlandais C, est propriétaire et directeur du domaine X à Mèze. Son entreprise est composée d'une partie viticulture et production du vin et d'une partie touristique à petite échelle. Le sujet C habite et travaille depuis 15 ans en France.

Le contact s'est établi grâce au sujet A, qui m'a donné son numéro téléphone. Par téléphone il m'a redonné son accord pour l'interview. L'interview a eu lieu à Montpellier, mais par la voie d'une conversation de Skype, vu que C résidait aux Pays-Bas à ce moment-là. L'interview a été enregistrée et compte la durée d'une heure.

Zou u wat willen vertellen over het bedrijf wat u heeft ?

Nou, wij hebben een wijndomein, we verbouwen druiven, we oogsten de druiven en maken daar wijn van, die wijn stoppen we in flessen en die verkopen we. Daarnaast hebben we op het zelfde domein, eeh, ontvangen wij vakantiegangers, zo'n 9 families in huisjes van de oude gebouwen van de boerderij en in ingerichte tenten.

En hoe lang heeft u dit bedrijf al ?

Dit hebben we nu 10 jaar en daarvoor hadden we 5 jaar een andere camping, ook met huisjes.

En daarvoor woonde u in Nederland ?

Ja, we zijn eind 1998 verhuisd.

Hoeveel werknemers heeft u ?

Een voor het wijn-werkgedeelte. En in de zomer twee voor het toeristische gedeelte. Dus drie.

Mijn eerste vraag gaat over de Franse vrijheid. Denkt u dat deze anders is als de Nederlandse ?

Ja, ik denk heel anders. Ik denk dat er veel minder vrijheid is in Frankrijk.

Waarom ?

Nou dat begint denk ik al op.. eh op de scholen. Wij hebben kinderen die in Frankrijk naar school gaan en die hebben veel minder vrijheid dan de kinderen van dezelfde leeftijd in Nederland en die daar op school zitten en dat gaat volgens mij al eeuwen zo. Er is een strenge hiërarchie, ze zijn bang voor het gezag. En ze lopen in de pas en ontwikkelen daarmee ook geen initiatief en iedereen doet dus wat moet en ja, dat is niet heel erg vrij vind ik.

En hoe is de invloed van de Franse overheid op uw bedrijf. Heeft deze veel invloed of juist weinig ? Kunt u daar iets over vertellen ?

Eh... heel veel. Heel veel met regels en met dingen die je niet mag, met dingen die je moet . Er wordt grote druk gelegd op de ondernemers vind ik.

Kunt u daar wat voorbeelden van geven?

Nou als je bijvoorbeeld kijkt naar de hele regulering voor het hele wijnverhaal, nou dat is een administratie, daar wil je echt niet weten wat je allemaal op moet leveren om aan alle verplichtingen te voldoen. Maar ook voor het toeristische gedeelte.. wij ontvangen maar 9 of

maar 10 gezinnen en we hebben ons aan exact dezelfde regels te houden als een camping of bungalowpark met 2000 plaatsen. We krijgen precies allemaal dezelfde controles, die controles moeten we allemaal zelf betalen, we kunnen er niet onderuit, maar we moeten ze wel zelf betalen. En ja... voor dat we zo ver waren dat we dit überhaupt mochten doen, dit héle kleinschalige toerisme... echt twee jaar lang moeten bloeden, zowel financieel als emotioneel om daar door heen te komen. Dat is echt een ramp.

Dus u ervoer de overheid niet als steunend?

Nee, absoluut niet. Ik krijg eerder de indruk dat de overheid de ondernemer liever het initiatief ontnemt dan dat hij het toejuicht.

En waarom denkt u dat, door de regels?

Ja ,door de regels, maar ook omdat er zo'n ongelooflijk overschot is aan ambtenaren die allemaal hun werk willen creëren en hun plek willen zeker stellen, ja dan krijg je een onvoorstelbare bureaucratie en overheidsinvloed op die paar procent die het dan voor het land moet gaan verdienen.

U hebt al iets verteld over hoe uw bedrijf is samengesteld. Kunt u verder nog iets vertellen over hoe het is opgebouwd, over de structuur. Bent u bijvoorbeeld echt de baas?

Ja, haha... ik ben wel de baas, althans voor mijn gedeelte, ik doe eigenlijk meer de wijn en mijn vrouw doet het toerisme. Ik ben wel echt de baas daar, maar ik ben wel echt een hele andere baas dan de Fransen gewend zijn.

En wat is het verschil?

Nou toen we het kochten hebben we twee werknemers overgenomen en die begrepen er helemaal niks van dat ik niet de hele dag tegen ze schreeuwde en ze niet de hele dag als slaven behandelde, zoals mijn voorganger deed, dat was een Fransman. Eeh dus zeer hiërarchisch en heel erg autoritair leiderschap vind ik hier in het algemeen. Nederlanders zijn zo niet en ik ben daar duidelijk een product van en ik scheld niet op mijn medewerker maar zie hem meer als een collega. En inmiddels, moet ik zeggen, die twee oude werknemers zijn weg, met pensioen, maar het heeft echt jaren geduurd met hun om hen duidelijk te maken dat ik het doe op mijn manier en dat ze die begonnen te begrijpen en die eigenlijk ook wel heel prettig vonden. Maar zij hadden dus ook bijna geen, eigenlijk nul komma nul initiatief. Als ik niks zei, deden ze niks. En dat was niet uit dwarsigheid, maar dat was gewoon omdat ze... eh "ja, ik hoor niks, dus ik weet ook niet wat ik moet doen want je heb niks gezegd."

En hoe is het als u contact heeft met andere bedrijven. Weet u hoe het daar is?

Nou ik werk regelmatig met een aantal boeren samen. En hun organisatiestructuur is denk ik toch wel wat meer Frans, dat zijn toch wel meer de 'patrons' dus 'de baas'. Ik vind ze streng en eeh... hoe moet je dat zeggen.... ik vind... ze doen nooit wat voor het personeel.

Dus niet echt 'généreux' zegmaar?

Nee, ze betalen ze, en dat doen ze stipt en op tijd en allemaal prima en volgens de regels, maar dat is het dan ook.

En is er dan ook duidelijk verschil tussen de baas en ondergeschikte?

Ja een heel duidelijk verschil. Je ziet dat vooral in de communicatie. Ik vind de werknemers erg nederig, afwachtend, toegewijd maar het is de baas die eeh.... als je aan komt lopen zie je meteen wie de baas is, dat is degene die praat en die wijst en degene die dirigeert en de werknemer die staat en knikt en voert uit. Het is een beetje militair vind ik. Een beetje zoals de militaire hiërarchie gaat; uitvoeren, mars.

Hebt u wel een meegemaakt dat iemand is opgeklommen in een bedrijf?

Nee, ik heb dat nog niet zien gebeuren om me heen, met de bedrijven waar ik mee werk. Ik vind trouwens ook dat werknemers ook heel klein worden gehouden. Er wordt weinig betaald, ze krijgen lage salarissen, ook voor de ontwikkelden. Ik werk veel met ongeschoolde arbeiders, dus dat die een lager salaris krijgen is wel redelijk logisch. Maar ook als je wel geschoold bent dan vind ik dat het maar erg weinig meer is wat je krijgt. En ze willen dus allemaal wel hogerop want ze willen wel meer verdienen, maar volgens mij is vaak het 'verdienen' belangrijker dan 'het hogerop' willen.

En hoe merkt u dat precies?

Nou hogerop willen komen betekent ook meer verantwoordelijkheid en initiatief tonen en dat hebben ze gewoon niet geleerd. Ik generaliseer heel erg hoor, maar dat is wel een beetje het beeld wat ik er van heb. Als je boerenknecht bent en je wil boer van al je knechten worden, ja dan krijg je dus ook een boel verantwoordelijkheid, word je op afgerekend en moet je zelf initiatieven gaan nemen en ja... dan haken er toch wel ongelooflijk veel mensen af. Ik zie het ook aan mijn kinderen op school. Ze leren dat ook gewoon niet! Ze leren niet 'ga nou eens zelf bedenken wat je daar van kan maken', of 'kom eens met een idee, ga dat eens uitwerken of kom ergens mee...'. Nee, dat gebeurt nooit. Het is altijd 'uitvoeren, mars'.

Mijn volgende vraag sluit hier wel op aan. Kunt u mij iets vertellen over de 'typische kenmerken' van een Franse werknemer? U heeft al iets gezegd over het nemen van initiatief, maar kunt u verder nog iets zeggen over flexibiliteit en de arbeidsethos bijvoorbeeld?

Nou ook weer... in mijn vakgebied vind ik ze zeer toegewijd; ze zijn er altijd, ze zitten zich te drukken of zich er tussen uit te knijpen, ze zijn er gewoon, ze werken hard, maar inderdaad onder leiding en anders niet.

En wat voor rol speelt de waarde van het vak in het werk? Zijn er bepaalde tradities? Is het werk iets waar uw werknemers trots op zijn?

Nou, bij mij, de mannen die in de wijngaard werken of werkten die vinden de wijngaard.... dat is wel iets... dat is ook echt hun tuin. Dat vinden ze wel, dat moet wel goed gebeuren. En als iemand anders daar eens wat komt uitvoeren, een loonwerker of zo dan hebben ze daar snel commentaar op dat dat niet zo is als wij dat willen. Ze voelen zich daar echt betrokken bij.

En als u dan een controle wilt uitvoeren, hoe is dat voor ze? Is dat een belediging?

Nee, dat is zeker geen belediging voor ze. Ik doe dat samen met ze. En als ik daar dan dingen anders in wil, dan zeg ik dat en dan is dat geen enkel punt. Nee dat is gewoon... nee dat

vinden ze... ik ben de 'patron', he. Maar nee, het is wel een beetje hun eergevoel dat het goed gaat en ja, dat vind ik ook wel mooi.

En hebt u het idee dat ze daarin makkelijk te kwetsen zijn, wat gevoelig zijn?

Eh... nee... ik denk niet anders dan anderen. Ik moet ook zeggen dat het moeilijk is voor mij om te vergelijken. Het is al 15 jaar geleden dat ik in Nederland werkte en daar werkte ik ook in een heel ander vakgebied en met mensen van andere nivo's, ik werkte in het ontroerend goed, de makelaardij.

Hoe krijgt u uw werknemers in beweging?

Met geld! Voor geld doen ze alles.

Kunt u voorbeelden geven hoe dat dan precies gaat?

Nou als je bijvoorbeeld een kerstpakket hebt, wat we in Nederland gewend zijn om te krijgen, daar doe je ze geen plezier mee. Geef ze maar gewoon geld. En dat kunnen ze zelfs gewoon zeggen. Ze zijn veel blijer als je ze 100 euro in de handen duwt, dan dat als je op reis bent geweest en je een fles champagne meeneemt bijvoorbeeld. Ja, mensen verdienen weinig, echt verdomd weinig en moeten echt ieder dubbeltje omdraaien dus een bon om uit eten te gaan die zullen ze niet verzilveren. Die willen ze liever cash uitbetaald krijgen, daar betalen ze de rekening van de elektriciteit mee ofzo. Maar daar krijg je ze dus ook mee in beweging. Als je zegt 'je mag een dag extra werken', dan willen ze dat allemaal. Ze werken bij mij ook standaard 6 dagen in de week en als ze 7 dagen in de week kunnen werken, doen ze dat ook, maar dat is allemaal door geld gedreven. Maar ze hebben het ook echt nodig.

U hebt er eigenlijk al iets over gezegd, maar kunt u iets vertellen over het nemen van verantwoordelijkheden? Worden deze makkelijk doorgeschoven naar u als baas?

Ja. Er was een keer in het begin, ik zei tegen de twee mannen: 'er moet vandaag op de tractor geploegd worden en er moet met de hand gesnoeid worden vandaag, daar en daar en daar.' Nou en toen gebeurde er niks. En toen zei ik: 'wat is er aan de hand?' En toen zeiden ze: 'Ja je moet wel zeggen wie er wat moet doen'. Nou toen zei ik: 'kan me niet schelen wie er wat doet, dit zijn de twee dingen die er moeten gebeuren en als ik tegen jou zeg dat je op de tractor moet terwijl je liever met de hand snoeit of andersom dan doe ik het niet goed, dus dat kun je beter met z'n tweeën regelen'. Maar dat gaat niet. Dan zeggen ze van: 'Nee dat gaat niet, dat moet jij zeggen.' Dus ik: 'ik zeg tegen jullie dat jullie dat zelf moeten bepalen wie wat doet of hoe je het doet, of je verdeeld het of de een een dagdeel dit en de ander een dagdeel dat, maar regel het met z'n tweeën'. Maar dat wilden ze niet, dat moest ik bepalen. En het maakt ze ook geen bal uit, al moeten ze de septic-tank uitscheppen, het maakt ze geen zak uit, ze doen het gewoon, het maakt ze niks uit.

U hebt niet het idee dat uw werknemers meedenken?

Nee absoluut niet. Dat is ook lastig. Dus ik moet ook zorgen dat ik 's avonds of iedere dag tegen ze zeg wat ze de volgende ochtend moeten gaan doen. Mocht ik er niet zijn of mochten zij eerder komen want anders dan weten zij het niet, dan gaan ze zitten.

En ik heb nog wel een voorbeeld. Een van de mannen was op de tractor bezig met een soort heggenschaar tussen de wijngaarden door te rijden en die vroeg de volgende dag: 'wat ga ik vandaag doen?'. Dus ik zeg: 'Nou,' en toen wees ik naar het perceel waar hij die dag ervoor

bezig was, 'jij gaat daar door met wat je bezig was'. Dus hij zei: 'Dus hetzelfde als gister?' Ik zei: 'Ja.'. Dus hij gaat op die tractor zitten en rijdt weg en gaat daar heen. En vijf minuten later hoor ik hem daar bezig en ik denk van 'wat is hij nou aan het doen?'. Toen was hij dus bezig met hetzelfde, dus wat hij die dag ervoor al gedaan had. Dus toen ben ik er heen gerend en zei: 'Wat ben je nou aan het doen?' En toen zei die: 'Maar je wees toch hier heen dat ik dit hier moest doen?' En ik van: 'Maar dat heb je toch gister al gedaan?'. 'Ja, maar jij zei dat ik dit moest doen.' En ik van: 'Maar vijf meter verder... daar ben je gestopt, dáár had je dus door moeten gaan. 'Ja maar je wees daar heen...' En dat deed hij niet om naar te doen, maar dat is gewoon omdat dat de opdracht was in zijn ogen. Ja, dat is af en toe zeer frustrerend hoor. Maar hier gaat dat zo. En nu weet ik natuurlijk niet of dat in het kantoorleven ook zo gaat hoor, maar bij mij gaat dit zo.

Kunt u iets vertellen over de interactie in uw bedrijf. Hoe communiceren de werknemers onderling, hebt u daar een idee van hoe dat gaat?

Nou in mijn geval, als die twee samen staan te snoeien in de winter, dat duurt vijf maanden, dan zijn ze vijf maanden aan het snoeien, dan lopen ze in hetzelfde pad allebei en dan snoeien ze. En dan staan ze gewoon met elkaar te kletsen. Over thuis en over... en ondertussen doen ze hun werk. Ik zie en hoor ze niet veel over het werk praten; ze weten wat ze moeten doen en voor de rest zitten ze een beetje te babbelen en eeh... ze ontmoeten elkaar ook niet thuis. Alleen op het werk ontmoeten ze elkaar en dan gaan ze naar huis en dan is het van 'Tot morgen' en zo gaat het jaar in, jaar uit.

En hebt u het idee dat dat een typisch kenmerk is van Franse werknemers om elkaar niet buiten werktijden te ontmoeten?

Nou dat geldt niet alleen voor werknemers, dat geldt ook voor eh..... je wordt niet makkelijk bij mensen snel uitgenodigd. Dat is niet iets wat zo makkelijk gebeurt zoals dat in Nederland is. We worden wel eens uitgenodigd door mensen, maar dat is... dan zijn het ouders van vrienden van onze kinderen bijvoorbeeld en dan moeten ze toch wel erg het idee hebben dat wij toch wel een beetje hetzelfde soort mensen zijn of ze moeten toch wel heel erg graag vrienden willen worden, maar ook daarmee ligt het initiatief over het algemeen genomen toch niet bij de Fransen. Ze vinden het leuk om met ons te praten als we ze tegenkomen op het schoolplein of als je ze tegenkomt of bij een restaurant of wat ook, maar thuis is niet de eerste plek waar je komt. Zeker niet.

En zou u uw werknemers bij u thuis uitnodigen?

Ja hoor, ja zeker! Ja, ik doe regelmatig aan het einde van de week, of als ze even langskomen, ik heb het kantoor aan huis en als er een probleem is lopen ze dus naar het huis toe... inmiddels! Want dat durfden ze in het begin ook niet.

Echt?

Ja nee, dat durfden ze niet. Dat kon niet. Dat was privé, dat was mijn huis en daar konden ze niet heen. Maar ik zei: "maar als er een probleem is moet je naar mij toe komen, en ik zit hier dus je komt gewoon hier naartoe en dan bel je aan of je klopt op de deur, en als de deur open staat dan roep je... dat wil ik zo. En dat gebeurt dan uiteindelijk wel. Maar regelmatig is het dan zo dat ze dan komen "Nou het is gebeurt en het is kwart voor 5, wat moet ik nou?" En

dan zeg ik: “Hier, wil je wat drinken?” “Ja, maar het is pas kwart voor 5, he, de werktijd zit er nog niet op. Dan zeg ik: “Nou, het is wel goed, dan moet ik voor een kwartier iets verzinnen om je aan het werk te houden en je blijft ook wel eens een kwartier langer, dus het is wel goed zo. Wil je wat drinken?” En dan eeh... of we drinken wat samen, of hij zegt: “Nee dat kan niet...” “Maar ja, ik doe dat wel ja, dan zitten we op het terras wat te drinken. Maar het zijn voor een gedeelte ook moslims waar ik mee werk en die hebben sowieso moeite met het in huis komen van een ander. Want als daar een vrouw rondloopt... dus dat willen ze niet. En als ik bij hun thuis zou komen, het is mij ontraden om het te doen, maar het is me wel eens gebeurd omdat ik iemand moest betalen thuis of wat dan ook, dan kom je toch ook niet heel veel verder dan het trappenhuis. Want dan ben ik een man en hun vrouw mag mij dus niet... het is de kat op het spek binden als ik daar dan binnenloop. Dus dat speelt ook mee.

Hebt u het idee dat uw houding, bijvoorbeeld dat u hen bij u thuis uitnodigt, invloed heeft op de werkzaamheden zelf?

Nou ja, ik heb de indruk dat... met wat ik net bedoelde ‘het heeft een jaar geduurd’ door mijn ander ‘baas-zijn’ wel heeft bijgedragen aan een leukere relatie tussen ons. Ja, absoluut. Zij waren het niet gewend, aan het begin schoorvoetend... maar ze zijn het gaan waarderen. En eigenlijk vinden ze het ook wel heel leuk om niet de hele dag uitgescholden te worden en om het idee te krijgen dat ze gewaardeerd worden en dat er naar ze omgekeken wordt, ook als mens zal ik maar zeggen. Ja, dat waarderen ze. Dat hebben ze zelfs uitgesproken door twee van de mannen.

Maar heeft u een idee waarom uw werknemers dat initiatief dan toch niet nemen?

Nou volgens mij is dat omdat het ze hun hele leven en hun hele loopbaan is ontnomen. Als het al op school de kop wordt ingedrukt en daarna het initiatief door je baas wordt genomen en jij gewoon moet uitvoeren. Ja... dan wordt het natuurlijk lastig om dat te ontwikkelen.

Dus u zegt eigenlijk: ‘Het is niet ontwikkeld’.

Nee, het is niet ontwikkeld. Het is niet ontwikkeld, het is de kop ingedrukt.

Wat is volgens u de rol van het officiële contract in uw bedrijf? Wordt er veel waarde aan gehecht?

Ja, jazerker. Het contract is... het recht wat ze daarmee hebben verworven. En dat is goud waard. Ja dat is goud waard. Ik heb met één een probleem gehad. Die was... eh.. die werd afgekeurd en ik kreeg daarvoor geld en zijn recht is dan... in de wet staat dan dat hij daarvoor meer had kunnen krijgen. Dus die gaat procederen en die krijgt dan weer geld. Maar dat is... dat is puur omdat zij weten wat hun rechten zijn en dat is echt onwijs belangrijk voor ze want ze weten dat ze in Frankrijk dat ze als werknemer bijna altijd gelijk krijgen bij misstanden.

En is ook alles vastgelegd in het contract? Werkzaamheden bijvoorbeeld?

Nou, bij mij niet nee. Meestal is er een taakomschrijving en dat is dan bijvoorbeeld ‘tractoriste’. Dus dat is een landarbeider die iets meer kan, dus ook een tractor kan besturen en dat ook mag doen en dan krijg je ook een hoger salaris en daar zitten wat dingen aan vast. Als dat dan zo is omschreven, als je dat bént, dat willen ze wel in het contract hebben.

En als ze dan iets anders moeten doen, is dat dan lastig omdat het niet in het contract staat?
Nee hoor, dat is niet lastig. Als je ze maar uitbetaald naar het contract. En voor hen is het contract altijd de zekerheid dat áls er problemen zijn, dan krijg ik op basis van dit contract de staat achter me en krijg ik ook wel mijn centen

Dus eigenlijk is de staat dan een soort garantie voor de werknemers?
Ja, altijd voor de werknemers.

En hebt u het idee dat Franse werknemers ook makkelijk tussen die contracten door kunnen zwalken?

Nou, ik vind wel dat ze precies weten wat ze mogen en niet mogen, maar vooral wat hun rechten zijn. Dat weten ze echt heel goed. Maar ertussen door zwalken, wat bedoel je daar eigenlijk precies mee?

Nou de onderzoeker wiens theorieën ik test stelt dat werknemers heel goed hun contract kennen, maar dat de contracten nogal vaag zijn en ze daardoor dingen naar hun hand kunnen zetten en hun eigen weg kunnen gaan...

Nee, die ervaring van 'hun eigen weg gaan' heb ik helemaal niet. Maar wel dat ze precies weten wat hun rechten en plichten zijn. Dat weten ze precies.

De laatste vraag gaat over autoriteit, eigenlijk heeft u er al iets over gezegd...
Ja... dat is een enorm issue hier ja. Haha

Maar wat ik dan afvraag... hoe gaan ze daar dan mee om, want dan zijn ze toch ook best afhankelijk, hoe correspondeert dat dan met de vrijheid die toch in Frankrijk geldt?

Nou het is ook zo dat... daar kan ik je ook een voorbeeld van geven en dat soort dingen leer ik allemaal omdat wij kinderen hebben. Dan kom je vaak veel verder dan als je gewoon met collega's en mensen van je eigen leeftijd omgaat enzovoorts. Als je met je kinderen... als je kijkt wat er met je kinderen gebeurt, dat geeft vaak een enorm zicht op de hele maatschappij, vind ik. Kinderen op school bijvoorbeeld, die zijn ook bang voor de directeur. De directeur is echt de directeur. Als kinderen in de auto zitten zeggen ze: "Papa, pas op, pas op, daar komt politie". Dan zeg ik: "Ja maar, dat is toch niet zo erg, ik doe toch niets wat niet mag..." Ze zijn dus enorm geïmponeerd door hiërarchie en door de status van autoriteit. Een politieagent, een directeur, maar ook een leraar, daar is een soort angst voor en ik ken nou echt bijna niemand die daar nou echt tegenin gaat. Dat is natuurlijk ook een beetje Nederlands. Wij zijn natuurlijk erg antiautoritair, maar hier... echt... dat dóe je gewoon niet! En het voorbeeld wat ik wilde geven is dat ik een keer de kinderen moest halen op zaterdag uit school. Toen gingen ze nog op zaterdag naar school, twee jaar geleden ofzo. En ik was buiten bezig en ik was het vergeten, ik was de tijd gewoon vergeten. Dus ik werd gebeld door de school, door een mevrouw, directrice van de Lagere school in dit geval, en die zei: "Ja... de kinderen..." Dus ik zei: "God, mijn hemel, ik ben het gewoon helemaal vergeten mevrouw... het spijt me bijzonder, ik kom er meteen aan, sorry!" Zegt ze: "Nou, wij blijven bij de kinderen, we wachten op u." Ik zei: "Nou, heel fijn. Ik kom meteen!" Maar wij wonen niet in het dorp, wij wonen natuurlijk buiten en ik stap in de auto, rijdt weg, rijdt het pad af, de kleine weggetjes door en word weer gebeld. Ja, waar ik bleef. Ik zeg: "Nou mevrouw, ik ben onderweg. Maar ik woon niet in Mèze, ik woon er een beetje buiten, maar ik kom eraan, ik ben onderweg!"

Maar ik moest wel opschieten. Ik zeg: “Nou, dat doe ik.” Vervolgens word ik voordat ik bij school ben nog een keer gebeld door dezelfde mevrouw. Waar ik blijf want het was zaterdag en ze hadden ook weekend. Dus ik zeg: “Mevrouw, twee minuten, dan ben ik er. Vervolgens kom ik daar aan, op de parkeerplaats kom ik de directeur van de school tegen, zeg ik “Hallo”, ik geef een hand, “goed, ik ben de kinderen even vergeten, geen probleem, ik ga ze halen.” Dus ik loop naar de school toe, daar staan 2 kinderen en 2 andere kinderen die ik ook mee zou nemen, die staan achter de directrice en daarnaast staat het hoofd van de Lagere school en de leraar. Alle drie met hun handen op de rug, kinderen erachter en die staan me op te wachten. Dus ik kom eraan en zeg: “Goedemiddag dames, het spijt me bijzonder, excuus, maar ik ben er en ik zal ze meenemen, dan kunt u ook naar huis. Nou, dat ging zomaar niet! Ik moest eerst een standje krijgen. En toen zei ze weer... ze stapte weer naar voren, zo’n bitsige mevrouw, strak mondje, en die zei: “U moet respect hebben voor de leraren, het is voor ons ook weekend en dit en dat... “ en een hele tirade enzo. Dus ik zeg op een gegeven moment: “Mevrouw, stop, stop, stop. Ik heb 5 keer mijn excuses aangeboden, het is nog nooit voorgekomen, ze zijn nog nooit te laat geweest, ze zijn nog nooit te laat gehaald, ze zijn altijd op school, wij houden ons aan alle regels. Ik ben het nu één keer vergeten. Ik heb u daarvoor 5 maal mijn excuses aangeboden, nou ben ik er klaar mee. Dus ik tegen de kinderen: “Jongens, kom maar mee, we gaan”. Maar de kinderen... de kinderen die durfden dat niet. Die kinderen zeiden in het Nederlands tegen mij: “Pap, pap, dat kán niet. Dit is de baas van de school. Dus ik zeg: “Kan me geen bal schelen.” En die mevrouw begon tegen me te praten dat het niet juist was zoals ik handelde, maar ik zei: “Mevrouw u heeft het over respect wat ik voor u moet hebben, maar u moet ook respect hebben voor mij. U praat niet tegen een leerling. Ik ben de vader van deze meisjes. Ik heb excuus aangeboden, ik heb netjes gehandeld. Ik ben door u op het matje geroepen en nou ben ik er klaar mee. U heeft alles gezegd wat u moest zeggen en ik heb dat gedaan en laten we nu ophouden want dit wordt ruzie en dat vind ik niet leuk.” En ik heb gezegd: “Kinderen, nu meekomen.” Nou en toen kwamen ze. En de week erna kwam ik die mevrouw weer tegen. Dus ik zeg die mevrouw gewoon doodgemoedelijk ‘goedemorgen’. En zij zei ook: “Bonjour monsieur C... en gaat het goed en heeft u een fijn weekend gehad?” Dus eeh... op een of andere manier heeft ze er wel respect voor dat ik zo denk. En dat heb ik vaker meegemaakt dat ze zo denken. Ik heb het vaker meegemaakt van de Fransen, ik heb het ook vaker gehoord dat ze respect hebben dat de Nederlanders, en dan expliciet de Nederlanders zeggen ze dan, benijden om hun directe en daadkrachtige gedrag. En dat het vaak de Nederlanders zijn die dingen voor elkaar krijgen in hun land. Daar waar ze het zelf niet voor mekaar krijgen, omdat ze niet die directe manier van aanpakken hebben. Dat heb ik van vrij veel mensen gehoord. Terwijl ze dat ‘directe’ ook vaak te bot vinden. Maar ze vinden dus... dat vinden ze een trekje van ons waar ze respect voor hebben. Die mevrouw staat me wel uit te foeteren. Want dat is haar rol, zo heeft ze dat geleerd dat ze dat moet doen. Zo gaat ze ook met al die ouders van de leerlingen om. En dan komt er dan eentje die daar niet van gediend is en die dat anders doet... ik bedoel, ik ga daar niet slaan of ik ga daar niet staan schelden, ik blijf wel netjes en normaal. Maar ik zeg wel hoe ik wil dat het gebeurd en dat gebeurd dan ook zo. En dat is iets wat zij zelf niet geleerd hebben en Nederlanders wel.

Mijn kinderen hebben er verder totaal geen last meer van gehad. Maar ze weten wel dat als ik kom ze het risico lopen dat er dit soort dingen gebeuren en daar zijn ze natuurlijk altijd een

klein beetje benauwd voor. Ze zeggen ook vaak: “Papa, papa, niet boos worden op die mensen”. En dan zeg ik: “Ik ga niet boos worden op die mensen, maar ik vind dat het niet juist is wat hier gebeurd en dat ga ik ook tegen ze zeggen.” Dus als ze op school bijvoorbeeld... toen was het een keer toen was ze echt oneerlijk behandeld door de leraar en ik moest op school komen. En toen heb ik ook gezegd dat ik vond dat die man ernaast zat en heb ik mijn versie van het verhaal gedaan en dat geloofde die toen. En hij zei: “Ok, ik ben verkeerd geïnformeerd.” En hij accepteerde dat ook verder, maar de meeste Fransen doen dat dus niet. Die zullen dat dus niet vertellen. Want ja, dat doe je niet, want dat is een autoriteit, dat ga je niet tegen ze zeggen. En dat vinden de kinderen natuurlijk wel eens anders dan... ze zijn daarmee anders dan die anderen.

Ik weet ook dat het bekend is dat het andersom is. Dat Fransen die directe manier van aanpak niet trekken. Maar ik heb daar te vaak opmerkingen over gekregen of te vaak een compliment daarover gekregen. Het is wel altijd van mensen die in staat zijn om te zeggen dat iemand anders iets goed kan. Dat kan lang niet iedereen in Frankrijk vind ik, ze zullen eerder zeggen dat je iets van hun kan leren. Maar er zijn er ook een boel, en daar ken ik er een boel van, die dat dus niet hebben, die gewoon bijvoorbeeld aan het begin naar ons toekwamen en zeiden: “Joh, leuk dat jullie hier komen, ik woon daar en daar... “ en dat zijn er maar een paar geweest hoor die dat deden, want voor de rest staan ze in de wachthouding. Maar een paar hebben dat gedaan en die vinden het grappig dat zo’n Nederlander zo’n wijnbedrijf koopt. Dat gebeurt ook niet overal zo vaak. Dus die hebben dan zoiets van, nou dat vind ik leuk, dus daar ga ik naartoe. En dat zijn ook de mensen die dan zeggen: “Ik respecteer wel wat jullie hier voor elkaar hebben gekregen.” Die durven dat te zeggen. Maar over het algemeen is er eerder jaloezie en hoor je dat dus niet.

En hoe verklaart u dat? Hebt u een idee hoe dat komt?

Nou, dat van de jaloezie, dat weet ik niet hoe ik dat moet verklaren. Ik vind wel dat je dat veel merkt. Er is heel veel ... eh... ja dat klinkt een beetje raar maar wij hebben een heel groot terrein. Wij hebben buiten het dorp een heel groot domein met gebouwen en heel veel grond en mensen denken dus dat wij rijk zijn. Dat zijn wij niet hoor, maar ze denken gewoon dat we rijk zijn en dat is al het eerste in Frankrijk wat je niet moet zijn. Want dan heb je 80% al tegen je en zeker in het zuiden, waar ik zit. Dan ben je een grootgrondbezitter en daar balen ze van. En dat komt of stamt al vanuit de Revolutie. Alle rijken, alle grootgrondbezitters... werd afgeschaft, alles werd voor het volk. Het volk had alle rechten en de rijken moesten opdonderen. Dat is wat er is gebeurd toen. En er zijn nog steeds bewegingen, zoals bijvoorbeeld de jacht... In Frankrijk is het slag volk wat dat doet heel anders dan in Nederland. De jagers in Nederland, dat is zegmaar de ‘upperclass’ en in Frankrijk is het juist de ‘lowerclass’ die het doet. En die respecteren dus ook niet het eigendom van een ander. Die lopen dus per definitie over het eigendom van een ander te jagen, terwijl ze wéten dat het niet mag. Daar zijn regels voor. Als je minder dan 50 hectare hebt, mogen ze er overheen lopen, mogen ze jagen. Maar als je meer hebt, mag je het verbieden en wij hebben het verboden. En er staan bordjes en de jachtvereniging weet er van, allemaal helemaal zoals het hoort; we zijn een reservaat. En tóch lopen ze er door heen en dan zeggen ze ook als ik er heen loop en zeg: “Jongens, je mag hier niet jagen”... dan zeggen ze ook: “Ik heb hier altijd gejaagd, ik zou niet weten waarom ik hier niet zou mogen jagen.” En “de natuur is van iedereen.” Dan zeg ik:

“Nou, de natuur waar je nu met je poten opstaat, heb ik betaald, dus je moet hier nu weg, want je mag hier niet jagen.” Maar dat willen ze niet. En dat is gewoon jaloezie.

En u denkt dus dat dat afstamt vanuit de Franse Revolutie?

Ja, daar ben ik van overtuigd. Tegen alles van grootgrondbezit, tegen de rijken. Het is natuurlijk een ontzettend sociaal eh... socialistisch land. En eigenlijk is alles wat rijk is en wat boven de rest uitsteekt, of dat nou met geld is of met uitspraken is of met handelswijze... het gros vindt dat niks, want die zijn niet hetzelfde als zij allemaal. Het is dan ‘wij’ het volk en ‘zij’ zijn dan de rijken en de industriëlen, weet je wel, dat een beetje. Nou, dat stamt absoluut af van de Franse Revolutie denk ik. En ook een heleboel wetten stemmen daar ook nog vanaf. Die zijn allemaal gewijzigd na de Franse Revolutie. Ten faveure van het volk.

Misschien is dat ook de reden dat de werknemers zo sterk staan en de werkgevers niet?

Ja, absoluut. Dat is ook de reden. Maar daar gaat naar mijn idee het land mee naar de knoppen. En dat is natuurlijk al lang aan de gang, want het gaat helemaal niet goed in Frankrijk. En ja, dat is ontzettend jammer, want het land zelf heeft onvoorstelbaar veel en eigenlijk hebben ze alles. Het enige wat ze niet hebben is de mankracht of de daadkracht om daar alles uit te halen.

Zijn er verder nog dingen die u wilt toevoegen, waarvan u denkt dat is misschien wel belangrijk om te weten over het Franse bedrijfsleven?

Nou, volgens mij hebben we alle onderwerpen wel gehad. Tenminste ook voor zover ik er wat over kan zeggen. Ik heb natuurlijk maar een klein stukje gezien in die 15 jaar en ook alleen in mijn gebiedje, ik bedoel geografisch, maar ook mijn werkgebied. En daarbuiten weet ik er ook niet zo heel veel van hoor. Maar ik heb er geloof ik niet zo heel veel aan toe te voegen geloof ik. Of jij moet vragen hebben die misschien nog iets los kunnen maken?

Eeh... nou ik zal misschien graag iets concreets vragen... ook al heeft u er eigenlijk al iets over gezegd. Maar hoe zit het met de eergevoelens van uw werknemers?

Nou, het is echt een eer... de wijngaard is wel echt hun terrein. Dat is hun werk en dat is hun trots. Ja dat herken ik wel... Maar voor de rest, nee hoor... niet de trots dat ze gekrenkt worden als ze op hun lazer krijgen, ofzo. Nee, dat wordt gedwee ontvangen.

Interview avec sujet D

Le sujet D, d'origine Néerlandaise, est directrice générale de l'entreprise X à Frontignan. L'usine de son entreprise s'occupe de la préparation et conditionnement d'olives dans différents conditionnements, p. ex. sachets ou boîtes. Son entreprise compte 28 salariés et elle habite en France depuis une trentaine d'ans.

L'interview s'est fait par l'intermédiaire du consul honoraire des Pays Bas à Montpellier après que nous ayons constaté que le profil professionnel de celui-ci n'était pas approprié au contexte de la recherche. Le consul honoraire m'a communiqué les données du sujet D que j'ai approché par téléphone pour fixer rendez-vous. L'interview a eu lieu dans le bureau de l'encadrement de son usine à Frontignan. L'interview n'a pas été enregistré à son demande et avait une durée d'une heure et demie.

Wat is volgens u het idee van de Franse vrijheid ? Denkt u dat deze anders is als de Nederlandse ?

Ja, ik denk het wel. Ik denk dat de Nederlandse vrijheid in beginsel vrijer is, maar Nederland is gedisciplineerder. Franse vrijheid is veel ongedisciplineerder. Als ik iedere week de vuilnisbak buiten moet zetten, zie ik dat niet als belemmering van mijn persoonlijke vrijheid, maar doe ik dat uit respect. Maar hier in Frankrijk is dat anders. Zodra er regels worden gemaakt, ziet men dit snel als aanspraak op persoonlijke vrijheid. Neem bijvoorbeeld de snelheidsbegrenzing op de weg, dat ervaren ze hier echt alsof er vrijheid wordt ontnomen. Maar deze vraag kan ik verder eigenlijk alleen beantwoorden vanuit persoonlijke ervaring en ik vind het daarom niet zo'n prettige vraag. Wat ik wel kan zeggen is dat ik me 35 jaar geleden vrijer in Nederland voelde dan hier in Frankrijk, ondanks de regels.

Wat is uw mening over de invloed van de Franse overheid in uw bedrijf of in het Franse zakenleven in het algemeen ? Vindt u bijvoorbeeld dat de Franse regering erg aanwezig is in uw bedrijf ?

De invloed van de Franse regering vind ik gewoon normaal. De regels zijn ook normaal. Ja ik zit wel eens te mopperen, maar nee, ik heb er geen enkel probleem mee.

Ervaart u de overheid dan misschien meer als een stimulans ?

Nee, ze helpen je verder ook niet, maar dat geldt voor iedereen. Iedereen werkt nu eenmaal voor zichzelf, dat is normaal. Ik ervaar het niet als negatief en ik ervaar de overheid niet als heel aanwezig. Ja misschien met bepaalde besluiten ja, maar dat is overal zo. Bijvoorbeeld met overuren met belasting, als we dan moeten overbetalen dan hebben ze daar wat problemen mee. Maar nee hoor, ik heb daar niet echt wat over te zeggen. Ik vind het gewoon normaal.

Kunt u iets vertellen over hoe uw bedrijf is opgebouwd? Hoe is de structuur van uw organisatie?

Ik had in de jaren tachtig hier iemand leren kennen die vroeger (*entreprise*) Y had overgenomen van zijn oom in 1936. Jarenlang lukte het me niet om een baan te vinden in het

onderwijs omdat ik geen Française was. Ik heb dus een paar jaar lang kinderen gekregen en daar voor gezorgd en op een gegeven moment vroeg de vader van mijn kinderen of ik met hem wat kon doen in de fabriek. Ik heb nog met olijven op de markt gestaan. We waren met 2 plus 1 werknemer, dus 3 samen. Ik deed voornamelijk de administratie en de export. In 1991 is de vader van mijn kinderen als klant bij ons gekomen en hij wilde zakjes gaan produceren onder het merk M. Dat vroeg veel investering en dat heb ik toen geweigerd. Dus toen is er een tweede investeerder bijgekomen, en samen met Meneer Z. heeft hij de groep S. gevormd. Dus toen zijn we zo verder gegaan; ik met mijn gezonde verstand en zij met de financiële holding S. Dus in 1991 is (*entreprise*) X opgericht en in 1992 is er een nieuwe fabriek hier in Frontignan gebouwd. Het personeel is langzaam, beetje bij beetje opgekomen.

Kunt u iets vertellen over de werkzaamheden en de functies van uw personeel?

Als eerste heb je het 'Encadrement'. Dat zijn de mensen die de productie begeleiden. Dat is de directie, dat ben ik in eigen persoon alleen. Het hangt er vanaf, er is ook een 'assistante de direction' die ook 'assistante d'export' is. Ik ben verantwoordelijk voor de financiële kant van het bedrijf en de inkoop. Dan hebben we nog Carine, zij is administratief medewerkster. Dan hebben we het gedeelte 'Technique maintenance', daar is 1 iemand verantwoordelijk en hebben we 2 'techniciens'. Dan hebben we nog een 'Responsable qualité', die is verantwoordelijk voor de inkoop, voor het verpakkingsmateriaal en de organisatie van de productielijn. Hij heeft echt een hele verantwoording voor de producties van elke dag. En ook voor de 'recettes' trouwens en hij doet nog bestellingen. Hij heeft 4 tot 5 mensen die met hem werken. En dan heb je nog alle mensen die in de fabriek werken, dat zijn er zegmaar 22. Maar kwaliteit staat bij ons hoog in het vaandel, daarom hoort er ook een laboratorium bij de fabriek om de continue kwaliteit te waarborgen.

Weet u misschien hoe de organisatie bij andere bedrijven is opgebouwd waar u mee in aanraking bent gekomen?

Nee, daar weet ik niets van. Daar kan ik verder niets over zeggen.

Zijn de functies in uw bedrijf ook sterk gescheiden?

Nee, integendeel! Ons doel is om zoveel mogelijk samen te doen en samen te werken. Als de technicus niet weet dat die en die controle nog niet is uitgevoerd, dan kan hij nog niet beginnen met produceren. Als een onderdeel niet functioneert binnen ons bedrijf dan werkt het geheel niet. Dus een keer in de week komen we met z'n allen samen om tafel om de planning te bespreken. En daar is iedereen bij! Ook het 'Encadrement' is heel betrokken. Ik zelf loop altijd 1 keer per dag een rondje om te kijken hoe het gaat en om een beetje contact te hebben. Soms gebeurd er niets en praten we gewoon, soms komen er allerlei dingen boven. Maar het is dus niet 'hier heb je spul en produceren maar!', nee, alles gaat in samenspraak!

Is het bij u wel eens voorgekomen dat een werknemer van de ene naar de ander functie is opgeklommen?

Ja, dat is zeker voorgekomen en dat is altijd goed verlopen. In het 'Encadrement' zijn sowieso twee mensen vanaf de grond aan begonnen.

En hoe verliep dat?

Nou, ik heb hen ook die kans daarvoor gegeven om zich op te werken. En ik heb ze daar ook altijd goed bij begeleid.

Kunt u iets vertellen over 'autoriteit' in uw bedrijf, of in Franse bedrijven? Hoe werkt dit aspect in de praktijk?

Nou als je het hebt over autoritair-zijn van 'zo gebeurd het en niet anders', daar is bij mij geen sprake van. Dan zou de fabriek niet bestaan, want iedereen heeft zijn specialiteit. Alleen kom je nergens, en samen kom je ver. Er wordt veel overlegd en veel over alles gepraat, dat is hoe wij werken. Er is altijd een dialoog.

Hebben uw werknemers veel gezag voor u?

Ja, ik ben de werkgever, dus dat gaat vanzelf. Ze hebben een andere houding naar mij toe, dan naar hun collega's. Maar dat heeft niet te maken met autoritair gezag.

U heeft dus een vrij platte organisatie?

Wat is dat eigenlijk?

Een hiërarchische organisatie is dat de macht vooral in de top ligt, dat bijvoorbeeld de beslissingen vooral in de top worden genomen. Een platte organisatie wil zeggen dat het meer verdeeld is.

Ja, ik denk het wel. Ik kan dat ook heel makkelijk weggeven. En iedereen heeft zijn specialiteit en dat is hetzelfde als... Weetje, ik ben ook heel nieuwsgierig. Ik wil alles weten van olijven en de bereiding etc. Ik denk dat als je geïnteresseerd bent dat dat ook meewerkt. En alle mensen hier zijn geïnteresseerd in wat ze doen. We proberen dat ook aan het basispersoneel mee te geven. Dat er een 'challenge' is, dat zij het bedrijf veel kunnen brengen, dat zij het product klaarmaken.

Neemt uw personeel veel initiatief?

Ja, ze trekken zeker aan de bel als er iets is. Dat moet ook wel, want anders gaat het mis.

En hebben ze ideeën voor het bedrijf bijvoorbeeld?

Ja, als er ideeën zijn... Jazeker. Als we zitten met het hele personeel en 2 verantwoordelijken 1 keer in de maand dan zijn er wel dingen. Ook wat ik heb besproken met de 'délégés de personel' breng ik later naar buiten naar het personeel. Dit jaar zijn we bijvoorbeeld bezig met allerlei verschillende lijnen, potjes, zakjes, blikjes. Dus we hebben hen in alles mee laten kijken, met alle lijnen, waarbij ze alles op tafel konden leggen wat ze er van vinden. En dan is het aan ons of het te verwerklijken is of niet. Weetje, de meeste mensen die hier werken, werken hier meer dan 10 jaar, zelfs meer dan 20 jaar, dus dat is waardevol tijdens vergaderingen.

Wat is de waarde van tradities in uw bedrijf?

Je kunt je niet aan tradities vastklampen, dat kan economisch gezien gewoon niet. Je moet meegaan met de huidige markt en je aanpassen.

Uw werknemers zijn dus heel flexibel?

Nou, nee, zij willen dat de controles van te voren gedaan zijn en ik moet me daar vaak aan aanpassen. De kwaliteit van onze producten heeft het meeste invloed.

Kunt u iets vertellen over de arbeidsethos van uw werknemers? Is het werk belangrijk voor hen?

Ja, dat zou je eigenlijk aan hen zelf moeten vragen. Maar wat ik wel weet is dat ze willen dat het bedrijf in deze moeilijke tijd boven water blijft. Bovendien krijgen ze een bonus als er winst is, dus dat is ook belangrijk. En dat hangt verder ook erg van de persoon af moet ik zeggen.

Hebt u het idee dat uw werknemers gevoelig zijn voor kritiek?

Het kan wel zijn dat in het vuur van de actie er wat woorden vallen. Maar over het algemeen heb ik veel respect voor mijn personeel en dat is heel belangrijk. Zonder hen ben ik niks.

Hoe zit het met het nemen van verantwoordelijkheden? Hoe verloopt dit in de praktijk?

Ja, iedereen weet wat hij moet doen, dat is duidelijk aangegeven. Iedereen is op zijn post en ze weten een week van te voren al wat ze moeten doen. Dat is allemaal duidelijk opgeschreven en uitgetekend.

Wordt het soms doorgeschoven naar superieuren?

Nee, die tijd hebben we gehad. Als ze zich niet veilig voelen om iets te doen, doen ze het ook niet en trekken aan de bel. We groeien nog steeds. Iedereen weet dat je door dingen aanpakt verder komt.

Zijn alle werkzaamheden ook vastgelegd in een contract?

Ja, er is een werkcontract en een 'fiche de poste' waar ze allemaal kennis van nemen. Het moet ook allemaal opgeschreven worden.

Hebt u het idee dat uw werknemers makkelijk buiten het contract opereren?

Nou, het is hier niet van 'dit staat in het contract en dat is het, basta'. Bijvoorbeeld tijdens een periode van crisis is het soms nodig dat de productiviteit wat omhoog moet. Normaal hebben we een pauze van 20 minuten waarin alles stopt. Dus we hadden de pauzes anders ingedeeld, zodat de een 20 minuten later pauze had en de ander eerder. En dan werkt het personeel van de 'Encadrement' ook gewoon in de fabriek, gewoon om het geheel draaiende te houden. Overigens staat er ook vaak een 'assistante' in de fabriek potjes te vullen, maar dat doet ze omdat ze het leuk vind. Ons doel is om verder te komen, dus dat is allemaal geen enkel probleem.

Is er sprake van persoonlijke contacten tussen uw werknemers?

Jazeker. Er zijn zelfs 2 koppels hier gevormd. Van een koppel is 1 man hier blijven werken en de vrouw is ergens anders gaan werken. En ik weet ook dat bepaalde mensen elkaar buiten het bedrijf zien. Voor mijzelf zijn privé en zakelijk erg gescheiden. Ik kan met iedereen goed opschieten, maar buiten het bedrijf ga ik niet om met mijn personeel.

Hebt u het idee dat deze persoonlijke contacten invloed hebben op de werkzaamheden?

Nee, ik zie geen invloed op de werkzaamheden, nee. Het blijft heel erg gescheiden. Op het

werk zijn ze echt op het werk en wat er buiten gebeurd heeft niets met het werk te maken. De conversaties gaan hier ook echt over het werk.

Hebt u het idee dat uw werknemers trots zijn op wat ze doen?

Trots? Ik heb het ze nooit gevraagd.

Maar kunt u het misschien ergens aan merken?

Ik heb daar eigenlijk nooit bij stil gestaan. Ja ze zijn trots op de producten en op het feit dat ze werken voor een bedrijf met goede producten. Als ze in de supermarkt zijn en ze zien dat de zakjes van onze olijven niet recht in de doos staan, zullen ze hetzelfde doen wat ik doe; de zakjes recht zetten. Het product moet er goed en mooi uit zien.

Hoe verloopt het als u een 'deal' sluit met andere bedrijven? Gaat dit altijd via een officiële weg of via een meer persoonlijke weg?

Ja, die transacties hebben altijd een karakter alsof je moet hospiteren. Je moet klanten zoeken en overtuigen en technisch weten wat je verkoopt. Ik moet wel zeggen dat er een verschil is tussen supermarkten op nationaal nivo en andere partners. Supermarkten zijn alleen bezig met de prijs, want die hebben zoveel aanvragen. Aan jou als verkoper om de aandacht te trekken naar wat jij verkoopt. Mijn partner doet nu het supermarkten-werk. Ik zelf doe vooral de export. Ik sta veel op beurzen, die zijn als eerste geïnteresseerd in het product, erna in de prijs.

Hoe krijgt u uw werknemers gemotiveerd?

Met geld! Ja dat is vaak financieel, met name door de bonus die ze krijgen. Als er een jaar slechter gedraaid wordt, dan is de bonus ook lager. Dus ze zijn heel gemotiveerd om zo weinig mogelijk problemen met de productie te krijgen, want dat kost geld. Dat zijn ze nu wel aan het leren, ja.

Ook hebben we een soort van een buitenhoekje gemaakt voor het personeel. Nou, als zij dat graag willen dan doe ik dat, maar ik noem dat altijd 'verwennerij'.

Wat steeds meer gebeurd is dat klanten vragen naar een 'Audite social'. Dat is een soort verklaring naar het functioneren van het personeel in de fabriek. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar de veiligheid van het personeel, naar de condities van het werk, en of de salarissen behoorlijk zijn. Klanten kijken daar heel erg naar tegenwoordig en vragen soms om een onderhoud met een vertegenwoordiger van het personeel.

Weet u hoe het er in andere bedrijven aan toe gaat? Hoe uw collega's met personeel om gaat?

Nee, dat weet ik niet.

Denkt u dat u een andere baas bent dan gemiddeld hier?

Ja, ik denk het wel. Ik merkte het vooral aan het begin. Dat mensen moeilijk om konden gaan met mijn Hollandse mentaliteit, van 'recht op je doel af gaan'. Ja, ik denk het wel, maar ik denk toch dat het meer met mijn achtergrond te maken heeft. Ik vind 'formation', het leren erg belangrijk en leg de nadruk op instrueren. Door het feit dat ik uit het onderwijs kom heb ik veel dingen aangepast. Als een ingenieur een handleiding voor het personeel moet schrijven, dan zeg ik altijd: "Je moet naar die mensen toegaan en met ze praten en de handleiding daarna in hun woorden schrijven en aanpassen". Dat is belangrijk. Ook wil ik graag dat mijn personeel in beweging blijft en blijft leren. De dag dat je iets bereikt hebt, wil niet zeggen dat

dat blijft.

Ik overleg ook altijd heel veel met mijn personeel, ik probeer dingen zo goed mogelijk uit te leggen zodat ze begrijpen waarom ik iets moet doen voor de fabriek. We hadden eerst bijvoorbeeld niet dat de fabriek 3 weken dichtging in de zomer. Nu moet dat wel en zijn ze dus verplicht om in die tijd ook vakantie op te nemen, waar dus niemand blij mee is. Ik heb het heel vaak en duidelijk uitgelegd waarom dit nodig is en dat ik het niet doe om ze te pesten, etc. En uiteindelijk begrijpen ze het wel, maar overleggen is wel heel erg belangrijk. En kijk, deze situatie was niet vanaf het begin zo, ik heb er voor gewerkt om het te veranderen. 15 jaar geleden zei bijna niemand wat tijdens de vergadering, nu moet ik soms wel eens zeggen: “Hee, rustig een beetje.”