Основоположником французской модели менеджмента с полным основанием можно считать выдающегося ученого, блестящего инженера-практика и организатора промышленности Анри Файоля (1841-1925). Получив образование горного инженера, он, начиная с 1866 г. стал управляющим на каменноугольных шахтах Комментри (Commentry-Fourchambault Decazeville Combine), а с 1888 по 1918 г. — их генеральным менеджером. Он сумел превратить предприятие, стоящее на грани банкротства, в одно из самых преуспевающих во Франции. А. Файоль — автор многих публикаций по проблемам горного дела, горнодобывающей техники и методов управления. Его исследования явились важным вкладом в теорию классического менеджмента и стали хорошей базой становления национального менеджмента. После 1918 г. А. Файоль был советником французского правительства по вопросам управления промышленностью.

**Особенности французской деловой культуры**

Францию можно считать страной, скорее с умеренной женственной культурой, ибо больше ценится внимательное, чуткое, нежели агрессивное поведение, как мужчин, так и женщин. Компромисс и переговоры лучше всякой «доброй схватки» характеризует предпочтительные методы разрешения конфликтов.

Французская деловая культура отличается высоким уровнем избегания неопределенности (индекс Хофстеде равен 86), что проявляется в существовании многочисленных правил и инструкций, регулирующих права и обязанности работников. Франция — это пример повсеместного использования формальных процедур, писаных правил, схем и структур. Французской культуре гораздо менее свойственно стремление рисковать, чем английской или шведской. Эту ее черту можно было бы рассматривать как наследие картезианской философии, в которой особое внимание уделяется определенности, порядку, единству и взаимосвязи сущего. Бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия. Поэтому французские управленческие методы планирования и прогнозирования приспособлены для того, чтобы контролировать риск.

Высокой степенью избегания неопределенности во Франции может объясняться приверженность менеджеров на протяжении их карьеры одной организации. Согласно Хофстеде, для таких деловых культур характерна стабильность карьеры, которая является одной из эффективных стратегий избегания неопределенности.

У Франции репутация страны с индивидуалистической культурой (индекс Хофстеде равен 71) со всеми присущими ей атрибутами. Французы не отличаются высокой чувствительностью к нуждам других людей, они не склонны следовать за толпой. В мотивации французов к кооперации и сотрудничеству, безусловно, следует учитывать их чувство собственного достоинства и самоуважения.

Особенностью Франции является высокая дистанция власти (индекс Хофстеде равен 68). Хофстеде отмечает, что власть является «...абсолютной во французской традиции... Время от времени предпринимаются героические попытки создания организаций, в которых власть была бы разделена, но они постоянно оказываются безуспешными». На первый взгляд такой вывод кажется противоречивым, поскольку он считает, что в странах с высокой дистанцией власти обычно рассматривают группу или социальную общность как более важную, чем индивида, и поэтому ниже индекс индивидуализма. В случае с Францией, однако, высокий показатель индивидуализма можно было бы объяснить тем, что французы будучи «зависимыми индивидуалистами, испытывают потребность в четких полномочиях руководителей, но в то же самое время подчеркивают свою личную неза­висимость от любой формы коллективизма».

Эти характеристики французской деловой культуры — высокая дистанция власти и высокая степень индивидуализма, — хотя и противоречат друг другу, но в рамках бюрократической системы могут уживаться, ибо обезличенные правила и централизация позволяют уравновесить абсолютистскую концепцию власти и отсутствие прямых отношений зависимости.

Во Франции прием на работу членов семьи и родственников считается кумов­ством и непотизмом и потому осуждается. С этой точки зрения можно говорить о культуре универсальных истин, в которой задачи превалируют над взаимоотно­шениями. С другой стороны, в государственной и деловой жизни Франции важную роль играют сообщества и сети выпускников университетов и высших профессиональных школ. Люди, занимающие высокие посты и должности, как правило, относятся к этим элитным группам выпускников, которые сохраняют связи после окончания учебных заведений. Такие личные связи играют важную роль в дело­вых отношениях. Неформальные связи имеют большое значение во французской управленческой практике. Очень важно при характеристике людей, что «они име­ют связи и контакты».

По сравнению с немецкой и американской, французская деловая культура является высококонтекстуальной и полихронной. Это значит, что информация не распространяется свободно, подчиненные часто не располагают информацией непосредственно от своих руководителей. Французы склонны выполнять несколько дел в одно и то же время.

Французских предпринимателей и менеджеров отличает внимание к количе­ственным методам анализа. Поступление в университет, последующее освоение образовательной программы предполагают высокий уровень математической подготовки. Не случайно поэтому, что основой французского управленческого «мышления» является уважение к логике и аргументации. С этим, вероятно, связана еще одна особенность — предпочтение письменным формам коммуникации, все соображения, рекомендации и т. п. должны быть изложены письменно.

**Подготовка управленческих кадров во Франции**

Французские управленцы расценивают свою деятельность как интеллектуальный вызов, требующий применения индивидуальных умственных способностей. Для понимания роли и статуса менеджера полезно иметь представление о системе подготовки управленческих кадров во Франции, которая помимо университетов осуществляется в высших профессиональных школах (grandes ecoles), в школах управления и администрирования (Institut d'Administration des Entreprises, IAE). Эти школы имеют очень высокую репутацию и ориентируются в первую очередь на профессиональную подготовку государственных служащих. IAE— это государственные учреждения, и обучение здесь полностью регламентировано Министерством национального образования. Многие менеджеры высшего и среднего звена — выпускники Национальной школы администрирования (ENA), из которой вышло не одно поколение государственных чиновников и руководителей экономики и торговли. Поработав на государственной службе, выпускники ENA часто переходят на работу в государственные или частные компании.

Интересно отметить, что для французского слова «cadre» нет точного английского эквивалента (во всяком случае, manager не является таковым), зато есть вполне подходящий русский эквивалент — «кадры», «управленческие кадры». Хорошо обученные, четко выражающие свои мысли, имеющие отличную подготовку в области количественных методов, французские управленцы (управленческие кадры) образуют обособленную социальную группу, чему всячески способствуют высшие профессиональные школы администрирования и управления, поддерживающие связи с выпускниками и культивирующие их элитарность. Сами выпускники известных университетов и высших профессиональных школ создают разного рода сообщества и объединения, которые играют влиятельную роль во французской политике и бизнесе. Кроме того, особое внимание уделяется жесткой системе отбора кандидатов на обучение, особенно в высших профессиональных школах. Чтобы выдержать высокий конкурс на поступление, выпускники средних школ еще год или два интенсивно занимаются на подготовительных курсах с сильным математическим уклоном, развивающих способности к абстрактному мышлению, в то время как для поступления в университет этого обычно не требуется. Считается, что кого учить — даже важнее, нежели чему учить.

Что касается подготовки менеджеров непосредственно для частного бизнеса, то следует отметить, что пять наиболее престижных французских школ менеджмента, в их числе Высшая коммерческая школа (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, НЕС), Высшая школа экономических и коммерческих наук (Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC) и Высшая коммерческая школа Парижа (Ecole Superieure de Commerce deParis, ESCP), образовали консорциум, в рамках которого можно за 2 года получить диплом MBА на английском языке. Самой известной французской бизнес-школой по праву считается Европейский институт делового администрирования в Фонтенбло (INSEAD). Репутация этой школы в мире чрезвычайно высока и находится на одном уровне с Гарвардской или Лондонской школами бизнеса.

Новые тенденции в подготовке управленческих кадров связаны также с унификацией высшего образования в Европе, предполагающей переход на двухуровневую систему бакалавр-магистр в рамках Болонского процесса.

**Статус менеджера**

Менеджмент во Франции рассматривается скорее как «состояние души», нежели совокупность управленческих навыков и технологий. Для руководителей и менеджеров организаций важно чувство их принадлежности к управленческой элите. Во Франции менеджмент — это отдельная профессия со своими требованиями и правилами. Статус французского менеджера определяется не столько деловыми заслугами, сколько происхождением, возрастом, образованием, владением ораторским мастерством. Получение статуса менеджера означает существенный скачок в карьере, предполагающий изменения в правовом положении (например, в пенсионном обеспечении), а также перемены в мироощущении и самовосприятии. При этом наиболее престижной считается государственная служба, на которую стремятся поступить чуть ли не все французы. Одно из объяснений состоит в том, что заработная плата в государственном секторе превышает уровень оплаты труда в частном бизнесе.

**Профили французских менеджеров и управленческая карьера**

Во французской системе образования отсутствует равенство возможностей, ибо поступить в элитные университеты и школы могут далеко не все, а только самые способные, лучше подготовленные учащиеся, которые к тому же происходят из благополучных и состоятельных семей. Выходцы из рабочего класса и среднего сословия обычно вынуждены искать непрестижную и малооплачиваемую работу.

Как следствие такого «элитарного» подхода к образованию стать менеджерами с большей вероятностью можно после окончания престижных grandes ecoles, тогда как выпускники «простых» университетов испытывают значительные трудности при выдвижении на управленческие должности, особенно высшего звена управления. Если сравнить французские управленческие кадры и британских менеджеров, то можно обнаружить, что последние в основном фокусируются на управлении людьми, тогда как управленческие кадры выполняют больше стратегическую, планирующую роль в организации. Поэтому должности, занимаемые управленческими кадрами, во Франции имеют особый статус. «Для французских руководителей считаться управленческими кадрами сродни прохождению теста на интеллект, что доказывает для всех окружающих их способность мыслить логически и анализировать системно и выделяет менеджеров во всей организации».

Прием на работу и последующее обучение (переподготовка, стажировка) для занятия общеуправленческих должностей во французских организациях осуществляется с учетом престижности учебного заведения и результатов выпускных экзаменов. Образно говоря, образовательный капитал выпускников университетов и профессиональных школ конвертируется в их карьерный капитал в виде обширной управленческой практики. Идеальным вариантом для выпускника считается назначение на должность руководителя отдела планирования, развития или стратегии, а также помощника или советника непосредственно генерального директора-президента (president-directeur-general, PDG). Например, в компании L'AirLiquide наиболее способным молодым менеджерам PDG поручает стратегическую обзорную миссию. Их посылают на шесть месяцев за границу с собственным бюджетом и возможностью подключения к действующим там группам специалистов для анализа среднесрочных тенденций на рынках. Отличившихся молодых управленцев затем могут назначить на более ответственные должности. В таких компаниях, как L'Air Liquide или L'Orcal, в отношении подающих надежды менеджеров осуществляется ротация, напоминающая практику продвижения в японских фирмах.

Для выпускников с образованием в области естественных наук, техники и технологии карьера может начинаться с должностей специалистов в подразделениях НИОКР, где им назначаются тьюторы, помогающие им в последующем совершить переход на управленческие должности.

У французских менеджеров не принято переходить из компании в компанию, за исключением топ-менеджеров, которых могут привлекать в периоды реструктуризации со стороны. В большинстве случаев французские организации создают собственный корпус менеджеров. Сделать карьеру во Франции означает обучиться и принять культуру, ценности, традиции и даже фольклор организации. Соответственно при найме на работу сотрудники кадрового отдела, прежде всего, ищут человека, нацеленного на долгосрочную перспективу работы в компании. Для них это важнее, чем собственно опыт работы в конкретной должности или соответствие знаний и навыков. Работы и должности могут подбираться для человека, а не на­оборот.

Практикуемый фактически пожизненный наем имеет и свои негативные признаки. Утратившие способность работать эффективно менеджеры не увольняются, а переводятся на рабочие места с более легкой работой, а иногда такие рабочие места даже создаются специально для них. Обязанностью этих менеджеров становится продвижение молодых.

**Стиль управления и коммуникация во французской организации**

Рассмотрение модели менеджмента невозможно без обращения к вопросу о стиле управления. Установлено, что стили управления являются отражением управ­ленческих ценностей, которые частично формируются под влиянием образова­ния. Это четко прослеживается во Франции, где высокий уровень теоретической подготовки, в особенности в grandes ecoles, иерархичность, а также формальные и дистанцированные организационные отношения могут стать причиной недостатка практического опыта и навыков межличностной коммуникации у менеджеров. Уникальные образовательные характеристики французских управленцев обеспечивают такие предсказуемые результаты, как жесткая иерархичность и дистанцированность в их взаимоотношениях с подчиненными. Вывод об авторитарном подходе получил подтверждение в исследовании А. Лорана по параметру

«Организации как системы власти». Представления французов относительно власти и полномочий оказались более персонализированными но сравнению с менеджерами других стран.

Четким индикатором патерналистского (авторитарного) французского стиля управления является широкое использование французского термина «patroni», который изначально относился к собственнику — директору (управляющему), но сегодня часто употребляется в обиходной речи по отношению к управленцам разных уровней.

Фокусирование на формальной, письменной коммуникации — один из примеров в целом формальной структуры во французских организациях. С самого начала своей карьеры в компании молодые французские менеджеры уясняют необходимость соблюдения формальности во взаимоотношениях с другими сотрудниками. То, что этот вид коммуникации является предпочтительным, может объясняться высоким уровнем избегания неопределенности. Причем Францию можно рассматривать как «образцовую модель использования... формализованных, письменных, строгих правил... и т. д.» В такой среде формальные процедуры, включая письменные правила и подробные инструкции, используются для повышения предсказуемости и надежности организационных процессов и операций. «Если вы стремитесь сократить ней определенность в очень сложной организации, то формальные процедуры являются, очевидным, если не неизбежным решением». Кроме того, такой формальный подход снижает риски типа личной безответственности и/или перекладывания ее на других.

Формальные управленческие структуры могут быть одной из причин жестких иерархических отношений во французской организации, которая, как было выяснено в одном из сравнительных исследований, включает большее число уровней иерархии. Подсчитано, что во Франции в 1,5-2 раза больше менеджеров, чем в немецких организациях. Эти данные подтверждаются выводом Ж.-Л. Барсо и П. Лоуренса о том, что «Франция имеет давнюю традицию ... иерархической жесткости и индивидуального уважения власти». Эта организационная характеристика может быть связана с происхождением некоторых управленческих кадров из военной среды, где строгая иерархия является обязательной.

Подход к распределению полномочий в организации, основывающийся на построении строгой иерархической лестницы от низшего к высшему звену, и строгое разделение функций и обязанностей способствуют элитарному поведению и ориентированному на статус мышлению.

Формальная и бюрократическая структура управления, наличие жестких иерархических отношений во французской организации нашли подтверждение в исследовании А. Лорана, который сравнил менеджеров с различными национально-культурным происхождением из девяти европейских стран и США и рассмотрел их базовые представления об организациях. Он идентифицировал ряд измерений, в том числе такие, как «организации как системы формализации ролей» и «организации как системы иерархических взаимоотношений». Лоран пришел к выводу о том, что французские менеджеры испытывают относительно большую потреб­ность в формализации ролей. Данные Лорана также подтвердили приверженность французских менеджеров традиционному и классическому типу иерархии. Ориентированный на статус подход и представления французских менеджеров относительно их принадлежности к управленческим кадрам, которые подчеркивают их интеллектуальные способности и навыки, также влияют на другие характеристики французских структур управления.

Иерархические организационные структуры во французских организациях, по мнению некоторых исследователей, с большей вероятностью способствуют уменьшению предельного объема ответственности (количество подчиненных, формально подотчетных менеджеру). Они могут привести к проблемам коммуникации и распылению контроля со стороны высшего звена управления, а также допустить «обход» менеджеров и работников и сделать затруднительным четкое различение служебных обязанностей между различными должностями и уровнями в организации.

**Лидерство и французская организация**

В соответствии с оценками Хофстеде Франция относится к числу стран с высокой дистанцией власти, в которых заметной является зависимость подчиненных от их руководителя. Франция имеет давние традиции иерархических отношений, почитания власти и централизации. Ключевым понятием во французской организации является власть (pouvoir), что в целом отличает Францию от организаций других стран, для которых таким понятием может быть порядок (Германия), равенство (скандинавские страны) и т. д

Классический имидж французской иерархии включает централизацию, значительную власть руководителя и служебную дистанцию между руководителем и подчиненными. Французские компании — высокоиерархичные структуры во главе с генеральным директором-президентом (PDG), который принимает решения, руководит и контролирует политику компании. В одном лице PDG объединяет функции, которые в британских и американских фирмах выполняют председатель совета директоров и генеральный исполнительный директор или в немецких компаниях — председатель наблюдательного совета (Vorstandsvorsitzender) и технический директор. Он никому не подотчетен. Голосования по важным вопросам проводятся редко, если же какие-то из них обсуждаются, то без одобрения PDG решения не принимаются.

Топ-менеджеры во Франции полагают, что свои высокие посты в служебной иерархии они занимают благодаря их интеллектуальным способностям. Поэтому они должны принимать все ключевые решения и быть в курсе всех дел, чтобы иметь возможность контролировать решения, принимаемые менеджерами более низкого уровня.

Для французских менеджеров и руководителей имеют значение титулы, а также разного рода знаки и символы, подчеркивающие их власть и ответственность — размещение офисов, титулы и имена на дверных табличках, формальные процедуры доступа к руководителю организации через секретарей и комнаты ожидания. Структурная иерархия, например в L'Air Liquide, видна в расположении кабинетов: президент компании и его ближайшее окружение располагаются на самом верхнем этаже здания головного офиса, вице-президенты занимают следующие два этажа ниже, еще ниже располагаются менеджеры и т. д. вплоть до цокольного этажа, где находится машинописное бюро.

Принцип сосредоточения всей полноты власти в руках лидера является неотъемлемой частью французской модели управления. Это не означает, что французы слепо повинуются центральной власти. Как раз наоборот: существует постоянное напряжение между потребностью в сильной власти, с одной стороны, и индивидуальными протестами против нее — с другой.

Обстановка во французских компаниях на первый взгляд кажется весьма демократичной. Начальник всегда обращается к подчиненным на «ты», может похлопать по плечу. На самом деле французская деловая культура автократична — решения всегда принимаются руководителем единолично. Однако ошибки легко прощаются, особенно если менеджер занимает высокий пост.

«Существует, вероятно, очень мало стран, — пишет М. Райхлен, — где умеют заставить бюрократическую структуру работать эффективно. Франция, несомненно, принадлежит к их числу. В последние годы во Франции, как и в других странах, было много разговоров о создании более плоской иерархии, стимулирующей персонал и повышающей гибкость. Без сомнения, сегодня все это вынуждает бюрократию

**Принятие решений**

В различных исследованиях структур управления отмечается, что процесс принятия решения во французских организациях отличается высокой степенью централизации.

Французские управленцы, принимающие решения, придают особое значение рациональным аспектам своих действий и мышления. Рациональность при этом рассматривается как идеал, который часто соотносится с картезианством. Картезианский метод состоит из нескольких простых правил. Первое правило состоит в том, что сначала необходимо найти стартовую точку, которая была бы настолько очевидна, что не оставляла бы места для сомнений. Второе правило гласит, что двигаться следует от простых элементов к более сложным, и делать это следует дедуктивным, строго контролируемым способом без перепрыгиваний. Далее необходим последовательный обзор проблемы, позволяющий убедиться в том, что все возможности были приняты во внимание. Декартовским идеалом в науке был математический способ анализа причинно-следственных зависимостей, и сам Декарт не признавал интуицию и эмоции в качестве возможных средств проникновения в суть проблем.

Для описания некоторых особенностей процесса принятия решений во французской организации можно использовать общую модель процесса, состоящую из девяти последовательных этапов: 1. Осознание и выявление симптомов затруднений —» 2. Идентификация проблемы —» 3. Формулировка проблемы —»4. Поиск альтернатив —» 5. Оценка альтернатив —» 6. Выбор альтернатив —»7. Начало действий —» 8. Реализация решения —» 9. Контроль.

Исследования показали, что французы тратят больше времени на этапах 4 и 5, на поиск и оценку альтернатив, т. е. они склонны к логическому анализу в соответствии с картезианским идеалом. Французские менеджеры стремятся найти новые, неординарные и индивидуальные решения, чему есть следующие объяснения. Во-первых, это может отражать настроения потребителей во Франции, которые зачастую не приемлют стандартизированные решения. Во-вторых, еще в школьный период от французов требуется проявление интеллектуальных способностей. В школе, как впрочем, и в других сферах общественной жизни, это то, что ценится и обеспечивает престиж, почет и уважение. Ж.-Л. Барсо и П. Лоуренс отмечают, что «давней традицией французского общества является высокий престиж интеллекта, интеллектуальных способностей. Там, где Америка возвеличивает деньги, Германия — труд, а Великобритания — кровное родство, Франция возносит умственные способности людей.

Третье объяснение связано с деятельностью менеджеров, особенно среднего звена, конкуренция между которыми дает возможность выделиться кому-то именно за счет демонстрации своего интеллекта путем выдвижения необычных и оригинальных способов решения проблемы. Более того, как общепризнано, во Франции интеллектуальность предполагает абстрактное, концептуальное мышление, владение математическими методами анализа. Во французском обществе профессии и должности ранжируются по степени абстрагирования, и интеллектуальная деятельность не является исключением. Чем больший уровень теоретического знания и абстрагирования требуется, тем более престижными и благородными они (профессии и должности) являются.

Так, например, финансы могут считаться более благородным занятием, чем производство, электротехника — более престижной областью деятельности, чем механика и т. п. Ф. Д'Ирибарн проводит параллель между этим различением по уровню абстрагирования и теоретического знания и тем, что существовало в Средние века между духовными и мирскими занятиями. Будучи инженером по образованию, он задает полемический вопрос: что может быть благороднее «чистой» математики, т. е. математики, которая не имеет практического применения и прикладного характера? Чем ближе к фундаментальной науке и соответственно чем дальше от прикладной науки, тем выше может быть положение в общественной иерархии Самая престижная инженерная школа, Ecole Polytechnique, вообще гордится тем, что она не имеет дела с подготовкой специалистов — инженеров (как в университете).

Исследования показывают, что на этапе 6 в модели принятия решений («Выбор альтернатив») французский руководитель редко делегирует полномочия по принятию решений тем менеджерам и специалистам, которые непосредственно осуществляли поиск и оценку альтернатив на предшествующих этапах. Было бы упрощением представлять картину таким образом, что менеджеры среднего звена изучают проблему, ищут альтернативные решения, включая их оценку, в то время как руководители и менеджеры высшего звена принимают решения, a менеджеры низшего звена — претворяют в жизнь принятые решения, реализуют их. В действительности это может означать, что решение не обязательно отражает предпочтения тех, кто выполняет инструкции и указания, исходящие в соответствии с принятыми решениями от вышестоящих руководителей и менеджеров.

Во французской модели процесса принятия решений этапы 7 («Начало действий») и 8 («Реализация решения»), вероятно, могут быть слабым местом. Это может объясняться тем, что реализация и претворение в жизнь принятых решений рассматривается не как «благородная» деятельность в терминологии Д'Ирибарна, а больше как рутинная, «мирская» работа, которая не обеспечивает престижа и которуюпредпочтительнее передать нижестоящим менеджерам и специалистам. Из-за традиционного разделения труда на интеллектуальную деятельность и практическую работу французские менеджеры меньше ориентируются на выполнение и реализацию решений, последнее становится уделом нижестоящих уровней управления. Однако этот факт уравновешивается очень плотным контролем на всех уровнях (этап 9 в модели процесса принятия решений).

Отличительные черты французской модели менеджмента, будучи ее конкурентным преимуществом, однако, могут превратиться в недостатки в условиях глобальной конкуренции. Например, в некоторых компаниях молодые менеджеры, пришедшие после окончания престижных и элитных учебных заведений, нередко уклоняются от перевода в зарубежные подразделения и филиалы, опасаясь того, что их образовательные характеристики не будут должным образом оценены за границей. Ряд крупных французских компаний (JJsinor-Sasilor, Thomson, Groupt Bull) после приобретения зарубежных активов, особенно в США, испытали серьезные проблемы в обеспечении рентабельности.

Французская модель демонстрирует сочетание сильных и слабых сторон. В частности, то внимание, которое уделяется интеллектуальным способностям менеджеров, помогает в реализации НИОКР, но при этом меньше подходит в ситуации, когда необходимо быстрое реагирование на быстро меняющуюся среду бизнеса на некоторых рынках, а планирование по принципу «сверху вниз» оказывается слишком громоздким. Тем не менее, французская модель менеджмента в целом гармонична и последовательна, со своей ясной логикой и правилами, понятными целями и результатами.