

Francouzský styl práce

Manažeři na sebe musí vzít část viny za pošramocený vztah Francouzů k práci

□ THE ECONOMIST

Francouzská podnikatelka Sophie de Menthonová každý rok v Paříži pořádá akci J'aime ma boîte (Miluju svou firmu). Smyslem celé akce je vyvrácení pověry, že Francouzi neradi pracují. Zaměstnanci prý mají vyrábět lip duby (jestli jste o tom ještě neslyšeli, jedná se o spojení hudby a vlastnoručně natočeného videa, v němž aktéři pohybují rty synchronizovaně s původním zvukem), vzájemně se masírovat, volit nejmilejšího kolegu, umožnit účetní, aby si vyměnila místo se sekretářkou, a dělat další „legrácky“ na oslavu své firmy.

Tahle kampaň si vysloužila hodně výsměchu a nepřeje jí štěstí. V roce 2007 akci přerušila generální stávka, v roce 2009 celkovou atmosféru pokazila série sebevražd ve firmě France Télécom. Tento rok zaměstnanci ke své *boîte* projevili snad nejméně lásky v historii. Pouze 64 procent dotázaných mělo svou firmu v oblíbenosti, přičemž v roce 2005 to bylo 79 procent.

Pravdivější obraz francouzského vztahu k práci se ukázal letos v létě, kdy pracovníci zakrývali okna kanceláří obrovskými mozaikami ze samolepicích papírků na poznámky. Zaměstnanci energetické firmy GDF Suez v oknech ředitelství poblíž Paříže z tisíců těchto papírků složili obraz komiksového hrdiny Tintina. Bankéři ze Sociétés Générales kontrovali Asterixem a Obelixem přes šest pater.

Řada cizinců dospěla k závěru, že Francouzi jsou zkrátka líní. V knize *Absolument dé-bor-dée!* (Zavalená prací), která vyšla loni, se popisuje, jak spolu státní zaměstnanci soutěží, kdo toho v práci udělá méně. Dalším bestsellerem o tom, jak se vyhnout dřině, je *Lenosti... buď pozdravena* od ekonomky Corinne Maierové, která v knize vysvětluje, jak zakrývala své nicnedělání v jiné energetické firmě - EDF.

Podle různých výzkumů se však ukazuje, že problém francouzských zaměstnanců není v tom, že by snad byli líní, ale že mají špatné vedení. Podle zprávy o národní

konkurenceschopnosti zveřejněné Světovým ekonomickým fórem mají francouzští zaměstnanci mnohem lepší pracovní morálku než Američané, Britové nebo Nizozemci. V práci nalézají velké uspokojení, zároveň však jsou výrazně nespokojeni se způsobem řízení svých firem.

My všichni ze stejné školy

Podle průzkumu agentury BVA z roku 2010 dvě pětiny zaměstnanců vyjádřily výrazné nesympatie k vrcholnému managementu svých firem. Podle výzkumu z roku 2007 se pak Francie umístila na posledním místě z deseti zkoumaných zemí, pokud jde o názory zaměstnanců na vedení. Zatímco dvě třetiny Američanů, Britů a Němců tvrdí, že mají se svým přímým nadřízeným přátelské vztahy, to samé platí jen pro třetinu francouzských zaměstnanců. Stručně řečeno by se řada zaměstnanců nejraději připojila ke Corinne Maierové, která doporučuje, aby byl generální management firmy gilotinován za zpěvu revoluční písně La Carmagnole.

Francouzský přístup k práci je možná mimořádný, ale neobvyklé jsou i francouzské metody řízení. Převážná většina vrcholných manažerů velkých firem pochází z hrstky prestižních škol, tzv. grandes écoles, například z elitní technické École Polytechnique. Díky tzv. parachutage se ve firmě mohou objevit zničehonic z vysokých pozic ve státní správě. Tak například firma Air France KLM minulý měsíc nečekaně oznámila, že novým generálním ředitelem se stane Alexandre de Juniac, který pracoval jako šéf kanceláře Christine Lagardeové, když ještě byla francouzskou ministryní financí.

Přestože jsou grandes écoles založené zejména na meritokracii - kandidáti spolu soupejí ve sledu náročných zkoušek -, jejich převaha v životopisech vrcholných manažerů na mnoha pracovištích zásluhy naopak znevažuje. Když byl v jedné francouzské bance manažer povýšen na významnější post, ozval se

jeho rozzuřený rival, že to místo přece měl získat on, protože na stejné grande école získal lepší známky u závěrečných zkoušek.

Jak v roce 2007 ve své knize *Le capitalisme d'héritiers* (Kapitalismus dědiců) upozornil francouzský ekonom Thomas Philippon, až příliš mnoho velkých francouzských firem se spoléhá na vzdělávací a vládní elity a nepovyšuje nikoho uvnitř firmy na základě pracovního výkonu. V zemi je také mnoho rodinných firem, v nichž jsou příležitosti k povýšení pro lidi mimo rodinu rovněž velmi omezené. A právě tyto malé možnosti kariérního růstu jsou podle Philippona jednou z hlavních příčin nespokojenosti francouzských řadových zaměstnanců s firemním prostředím. Výzkum sedmi nejvýznamnějších ekonomik prováděný v roce 2007 agenturou TNS Sofres prokázal, že Francie je jedinečná v tom, že jak střední management, tak řadoví zaměstnanci nemají na chod firmy v podstatě žádný vliv.

Od píky

Pro ty, kteří jsou na nízkých příčkách žebříku, jsou francouzské firmy velmi hierarchické a o typickém anglosaském zmocnění (empowerment) jako by nikdy neslyšely. A k šéfům je tak daleko jako

Zaměstnanci by se nejraději připojili k Maierové, že má být jejich šéf gilotinován.

ještě nikdy. Velkou změnou ve francouzském managementu podle Jeana-Pierra Basiliena z pařížského výzkumného centra *Entreprise & Personnel* je fakt, že i ředitelé průmyslových firem v dnešní době jen málokdy pocházejí přímo z firmy. Ještě před patnácti lety by nadaný absolvent musel před povýšením na ředitelství pracovat někde přímo v továrně. Teď se do vedení dostává z finančního nebo strategického oddělení.

Najdou se však i významné výjimky. Jednou z nich je potravinářská firma Danone. Jak tvrdí profesor Charles-Henri Besseyre des Horts z ekonomické školy HEC, která patří mezi elitní grandes écoles, firma se

snází o to, aby se zdejší pracovníci povyšovali pouze na základě svých schopností. Také při fúzi francouzského výrobce telekomunikačních zařízení Alcatel a americké firmy Lucent v roce 2006 vznikla méně hierarchická skupina. Alcatel-Lucent dokonce podporuje teleworking, což ve Francii není úplně běžné, znamená to totiž, že zaměstnancům musíte věřit, že se nebudou flinkat. Jean-Pascal Tricoire, generální ředitel ambiciózní firmy na ovládnutí elektrické energie Schneider Electric, ve firmě začínal od píky.

Francouzské firmy mají zvláštní důvod trápit se špatnými vztahy mezi šéfy a jejich podřízenými. Podle nedávné studie ekonomického výzkumného centra Coe-Rexecode je důležitým faktorem způsobujícím zvětšující se rozdíl mezi průmyslovou konkurenceschopností Francouzů a Němců fakt, že němečtí šéfové a zaměstnanci spolu mnohem lépe pracují. Francouzští šéfové by rychle měli následovat příklad Danone a dalších inovátorů. Když se o to pokusí a neuspějí, aspoň to pak mohou dávat za vinu zaměstnancům. ■

© 2011 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Publikováno na základě licence s The Economist, přeloženo týdeníkem Respekt. Článek v angličtině najdete na www.economist.com.