



Volumul V, Numărul 9 / 2003

ISSN 1454-9980

Francezii în organizații

(pag. 25-32)

Simona-Roxana NICA

Volume V, Issue 2 (9) / 2003

**Cross-cultural
Management
Journal**

FRANCEZII ÎN ORGANIZATII

Simona-Roxana NICA

În 2002, Dominique Calmant, managerul departamentului de resurse umane de la IBM-Franta, a recunoscut în cele din urma într-un interviu acordat ziarului „Le Monde”, ca unul din criteriile de evaluare a performantei este si starea de sanatate a salariatului si ca sistemul de evaluare a angajatilor bazat pe procente din realizari, putea duce la concediere pentru insuficienta profesionala¹.

Pe 27 februarie 2003, Bruno Baudrat, tehnician la uzina Romainville (Seine-Saint-Denis) din grupul farmaceutic Aventis, a murit datorita unui accident de munca. Reprezentantii salariatilor au declarat ca în uzina se poate observa deteriorarea generala a conditiilor de securitate din grupul Aventis, lipsa procedurilor clare si a evaluarii riscurilor, mai ales ca procedura pe care o realiza Bruno era introdusa în uzina doar din septembrie 2002.²

Pe 3 aprilie 2003, salariatii de la societatea Ratier-Figeac au castigat procesul intentat propiei firme în 1997, deoarece erau discriminati, suprasolicitati si stresati daca nu-si realizau sarcinile: „obiectivele conducerii erau sa ne faca sa cracam”, a declarat Christian Mouminoux, reprezentantul sindicatului. Astfel, societatea a fost obligata sa plateasca celor 1 000 de salariați, 3 700 de euro pentru fiecare dintre ei datorita frânării carierei în perioada 1997-2003. Rezultatul unui conflict asemanator al firmei Michelin își va afla rezultatul pe 9 aprilie 2003 la tribunalul Clermont-Ferrand.³

Poate pentru multi dintre noi aceste exemple ar putea fi surprinzatoare. Este posibil sa se întâmple asa ceva la francezi? Care ar putea fi explicatia? Studiul⁴ premiselor culturii nationale si organizationale a francezilor poate fi un punct de plecare în înțelegerea acestor situatii “inedite”. În acest sens se va încerca cunoasterea valorilor, atitudinilor si comportamentelor în munca a salariatilor si managerilor francezi, pe domenii, prin prisma unor situatii diferite si studii de caz relevante.

Structura organizatorica

Organizatiile franceze sunt foarte centralizate, cu ierarhii rigide unde pozitiiile de autoritate sunt extrem de respectate. În topul managementului firmelor franceze este un PDG (presedinte-directeur-general). În schimb în SUA, aceasta pozitie este ocupata de presedintele companiei împreuna cu consiliul de administratie, la un loc. Persoana cu aceasta pozitie în Franta are putere decizionala completa si un control mare asupra organizatie. Decizia se ia de la vârful, fara sa se consulte si sa implice angajatii, iar dupa ce a fost adoptata, managerii francezi se asigura ca aceasta decizie a fost înțeleasa si respectata de catre subalterni. Managerii francezi sunt obisnuiti sa ia decizii pe baza analizelor cantitative atent fundamentate si prefera comunicarea scrisa prin documente si scrisori.

¹ ***„Le Monde” „Un nouveau document confidentiel confirme un system de quotas pour mal noter la salariés”, 11.03.2002

² ***„Le Monde” “Delabrement général” 07.04.2003

³ ***„Le Monde” „Carrière freinée” 08.04.2003

⁴ Începând cu 1996, în urma studiilor lui Geert Hofstede se remarca o orientare mai pronuntata spre astfel de studii. (vezi “Managementul structurilor multiculturale-Software-ul gandirii”)

Modalitati de exercitare a controlului

În firmele franceze, controlul managerial se caracterizează printr-un grad ridicat de centralizare la nivel de firmă, unde există un personal relativ numeros, care se ocupă de previziune și control. Frecvent, directorul general menține controlul în mâinile sale, delegând foarte puțin. Ei nu cred în preîntâmpinarea erorilor subordonaților, recurgând pe scară largă la proceduri de control, nefolosindu-le întotdeauna sistematic. Astfel, în Franța, previziunile pe termen lung sunt de fapt pe perioade medii. În comparație, americanii utilizează frecvent planificarea și previziunea pe termen lung.

Stilul de management

Managerul francez, pregătit, de obicei, în „les grandes écoles” este înclinat să creadă că el este singurul care poate găsi soluțiile optime. Nu are încredere în subordonații lui aflați pe niveluri ierarhice inferioare, deoarece aceștia nu au primit aceeași educație.

În timp ce unui manager german nu i se iartă foarte ușor o greșeală, iar un manager american este concediat atunci când firma are pierderi, managerii francezi sunt tratați cu foarte mare toleranță atunci când gresesc. În firmele franceze se acceptă faptul că omul, prin natura firii sale este supus greșelii.

El este familiarizat cu toate aspectele afacerii pe care o conduce, fiind capabil să analizeze activitatea de producție, corectitudinea procedurilor organizatorice, strategia de marketing, sistemele contabile sau să evalueze activitatea angajaților.

Salariatii așteaptă răspunsuri precise la toate întrebările pe care le pun în legătură cu munca lor, deci pentru ei seful trebuie să fie un expert în domeniu. Dacă își întreabă ceva seful direct și acesta răspunde că „Nu știu ce să spun în legătură cu această problemă, dar cred că mai bine ar fi să-l consultați pe Pierré de la departamentul de marketing, el va ști”, muncitorii francezi vor crede că nu au primit răspunsul potrivit la întrebarea lor și vor presupune că seful lor este un incompetent. Aceste date au reieșit din studiul lui André Laurent⁵, cercetător francez, în lucrarea „The Cultural Diversity of

Western Conceptions of Management”, 1983 în care aproximativ 53% din francezi au fost de acord cu întrebarea: „Este important pentru manageri să aibă răspunsuri gata pregătite pentru cele mai multe întrebări și pe care subordonații lor pot să le pună privind munca lor?”. Astfel, pentru managerii francezi folosirea în special a puterii de expertiză în motivarea angajaților este de preferat, deoarece francezii respectă și sunt loiali celor care au cunoștințe solide și o vastă experiență în domeniu sau chiar în domeniile conexe.

Nu același lucru se întâmplă la britanicii⁶ care nu așteaptă de la șef să știe toate răspunsurile și nici măcar să fie aproape de angajații săi, așa cum ar considera normal francezii. Dacă un manager francez dorește să-și conducă grupul prin abordare participativă sau democratică și folosește intuiția în luarea deciziilor, acel manager nu va fi considerat un manager competent. Șeful ideal pentru francezi este autoritarul binevoitor sau un tata bun.

La întrebarea⁷ lui André Laurent: „Este rațiunea principală a structurii ierarhice aceea că fiecare să știe asupra cui are autoritate?”, francezii au fost de acord în proporție de 45%, ceea ce denotă că rolul managerului este orientat mai mult spre trasarea de ordine decât de a coordona sau a facilita și deci salariatii francezi acceptă stilul de management autoritar.

Stilurile de management diferă destul de mult în România și Franța, conform unui studiu comparativ⁸ realizat la firmele producătoare de energie electrică Conel și EdF. De exemplu, la firma Conel se considera că managerii de nivel superior sunt de tip participativ, iar cu cât nivelul coboară se poate vorbi de un stil de conducere autoritar, în timp ce la firma EdF din Franța, stilul de conducere este mai mult participativ, decât la Conel.

Atât salariatii cât și managerii francezi agreează discuțiile teoretice, dinamismul intelectualului și vioiciunea spiritului. Barsoux și Lawrence arată că „managerii francezi vad munca lor ca o provocare intelectuală ce se bazează numai pe puterea creierului. Baza este mai

⁶ Daniela-Tatiana Corodeanu „Mentalități multinationale”, rev. Management intercultural nr.5, 2001, p.32

⁷ Ionescu Gh. Gh. „Dimensiuni culturale ale managementului”, Ed. Economica, 1996, p.185-189

⁸ Comanescu M., „Management European”, 1999, p.92-93

⁵ Ionescu Gh. Gh. „Dimensiuni culturale ale managementului”, Ed. Economica, 1996, p.185-189

degraba intelectul decât acțiunea”. Astfel, design-ul organizațiilor franceze susține izolarea, rațiunea și orientare analitică.

Atitudinea față de manager

Spre deosebire de Germania sau țările scandinave, Franța⁹ a menținut distanțele sociale, neîncrederea între manageri și salariați. Ostilitatea dintre muncitori și conducere este mult mai mare decât în Marea Britanie, astfel managerii francezi pot fi urâți sau iubiți cu aceeași intensitate.

În general, managerii mai în vârstă sunt mai respectați de către salariații francezi. Angajații francezi sunt loiali și supuși șefilor: la întrebarea: “Pentru a avea relații de muncă eficiente este adesea necesar să se ocolească comanda ierarhică?”¹⁰, salariații nu au fost de acord în proporție de 42%, ceea ce întărește ideea că francezii obișnuiesc să-și asculte șeful. Ei simt nevoia de reguli care să-i ghideze în munca lor, chiar dacă uneori aceste reguli nu sunt operaționale de fiecare dată. Același lucru se întâmplă, de exemplu la români și la germani, dar nu și la suedezi, care vad în ocrolirea ierarhiei o modalitate naturală și normală.

Atitudinea față de risc

Atitudinea circumspectă a francezilor față de risc și față de nou s-a putut observa în tratativele pentru achiziționarea fabricii românești de automobile Dacia de la Pitești¹¹. Francezii au avut nevoie de multe facilități și multe garanții acordate de statul român pentru a se decide pentru preluarea Daciei de către Renault.

Muncitorii francezi de bază au și ei nevoie de nivel ridicat de securitate al locurilor de muncă pentru a se simți în siguranță.

Spre deosebire de germani și englezi, francezii când au interviuri de angajare, sunt aventurieri, fiind sedusi de noua organizație și sunt de acord să participe la convorbire fără să știe nimic de aceea organizație. Însă pe ansamblu, francezii nu au o atitudine deschisă față de risc, le place să risce cât mai puțin, de aceea cau-

ta cât mai multe informații și analizează foarte bine înainte de a lua o decizie.

Comunicarea

Un aspect interesant îl reprezintă impactul limbii vorbite asupra culturii organizaționale și asupra modului de a trata cu partenerii străini. Astfel, limba franceză, foarte exactă și logică este un instrument de argumentare foarte eficient la îndemâna oamenilor de afaceri francezi.

Managerii francezi utilizează limbajul într-un mod direct, deoarece nu vad nici un avantaj în utilizarea unui limbaj ambiguu sau cu dublu sens. Limba franceză poate fi definită ca un “dans verbal”, fiind rațională, precisă și foarte clară.

Sistemul de educație francez pune un accent foarte mare, încă din clasele primare, pe elocvență și pe articulare. Spre deosebire de englezi sau de finlandezi, francezii sunt îndemnați încă din frageda copilărie să fie comunicativi. În cultura franceză, arta de a vorbi este identificată cu inteligența.

Astfel, limba franceză este unul dintre instrumentele exploatate de către managerii francezi pt. a-și direcționa, motiva și domina subordonații. Utilizarea corectă a limbajului și logica acestuia implică la francezi o gândire managerială de calitate.

Iar în ceea ce privește modalitățile de comunicare, managerii francezi agreează ședințele formale unde să-și poată expune inteligența și spiritul de analiză care le este caracteristic, precum și scrisorile. În mod special, între salariați și șefi predomină comunicarea formală și unidirecțională.

Relațiile de muncă

În general, relațiile de muncă în Franța sunt formale, frecvent impersonale, ele sunt mai puțin posibile de continuat și în afara serviciului, iar umorul este mai puțin prezent decât în firmele britanice, de exemplu. Se pune accent mai mult pe inteligență, puterea aluziilor și fluenta verbală decât pe umor.

Un exemplu elocvent de neconcordanță culturală, în care managerii francezi poartă cu ei aceste trasături în afaceri oriunde în lume, este cazul Daciei Pitești.

⁹ Ibidem p. 214

¹⁰ Andre Laurent, “The Cultural Diversity of Western Conception of Management” *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII no. 1-2, 1983, p.75-86

¹¹ Panainte Nica, Adriana Prodan, Aurelian Iftimescu “Management concepts și aplicații practice”, p.192

Managerii francezi de la Dacia Pitești obișnuiți cu relații de muncă reci și formale, au solicitat în mod expres angajaților să nu mai vorbească în timpul celor opt ore, ci doar în pauza de zece minute. Muncitorii români au spus că le este imposibil să nu vorbească între ei și mulți au solicitat să fie mai degrabă disponibilizați decât să nu mai vorbească.

Sursa: Capital, "Mai bine somer decât angajat disciplinat", nr. 32, august 2001

În lucrarea „Guide du comportement dans les affaires internationales”, Edward și Mildred Hall, 1990, au identificat două criterii determinante în munca și în relațiile socioprofesionale din firma: policronismul/monocronismul. Policronismul, care este specific salariaților francezi, se caracterizează prin realizarea mai multor acțiuni în aceeași perioadă (de timp). Astfel, organizarea timpului este supla, improvizată, programele fiind uneori reprogramate; întreruperile sunt admise, iar punctualitatea este relativă. Indivizii se protejează puțin față de exterior și sunt gata să exploateze oportunitățile momentului, chiar dacă o anume modificare a fost prevăzută.

Există diferențe și în modul de formare și comportament a grupurilor de muncă în Franța. Grupurile acestea nu se formează pe o afinitate naturală sau pe baza sociabilității, ci urmăresc interesul comun, privilegiile care pot fi obținute. Membrii grupurilor provin de pe niveluri diferite de ierarhie sau din departamente diferite. Ideea americană în care persoane din departamente diferite și de pe nivele diferite lucrează împreună pentru a-și atinge obiectivele pentru un timp și apoi se despart, este combătută în Franța.

Rezolvarea conflictelor

La francezi, rezolvarea conflictelor se realizează prin negociere sau compromis. La întrebarea¹²: „Cele mai multe organizații vor funcționa mai bine dacă conflictul este eliminat pentru totdeauna?”, 46% din managerii francezi au fost de acord. Autopercepția francezilor este una de toleranță a conflictului. O modalitate frecventă de rezolvare a conflictelor în firmele franceze este prezentată de Owen James¹³, profesor american la școala de comerț „Insead de la Fontainebleau”, care a folosit ca subiect de examen un conflict între doi șefi de departament

din cadrul unei companii. „Studentii francezi au diagnosticat cazul ca neglijența a managerului caruia îi prezentau situația cei doi șefi, iar soluția preferată de ei a fost expunerea conflictului șefului comun, care să emită ordine pentru rezolvarea dilemei.

Motivarea salariaților

Un punct fragil pentru managerii francezi este motivarea salariaților deoarece le este dificil să se aproprie de angajați, aceștia bazându-se prea mult pe autoritatea formală.

¹² Ionescu, Gh. Gh. - „Dimensiuni culturale ale managementului”, Ed. Economica, 1996, p.185-189

¹³ Hofstede, Geert - „Managementul structurilor multiculturale”, 1996, p.166-168

Ei pun accent mare pe realizari, nu pe nevoile si calitatile resursei umane din firma. Un exemplu graitor este cazul lui Louis Schweitzer din 1997, presedintele Renault care a anuntat ca din nevoia de a reduce costurile, vrea sa inchida fabrica din Vilvoorde, Belgia, pentru ca vânzarile si profiturile scazuera si capacitatea de productie a fabricii era prea mare. Primul ministru al Belgiei a afirmat ca decizia lui Schweitzer este "brutala" si a acuzat lipsa de consultare cu el în luarea deciziilor, o caracteristica a francezilor asa cum s-a mentionat. Dupa ce a avut loc o greva a salariatilor francezi la Paris, chiar daca locurile lor de munca nu erau amenintate, Louis Schweitzer a fost obligat sa-si revizuiasca decizia. S-a putut observa ca pentru Louis Schweitzer a fost mult mai important salvarea profitului firmei, netinând cont de reactiile salariatilor care urmau sa fie concediati.

Sursa: Peter Lawrence & Vincent Edwards "Management in Western Europe" 2000, p.44-46

Conform unei anchete¹⁴ realizate de "Audit de rémunérations" în cadrul firmei Dow Chemical cu privire la motivatiile din viata profesionala, cel mai mare punctaj a fost obtinut la afirmatia: "un salariu interesant, placerea pentru munca". Deci o combinatie a motivatiei extrinseca cu cea intrinseca este eficienta în motivarea salariatilor francezi.

Managerii francezi cer respect si obedienta de la subordonatii lor si ofera superiorilor acelasi lucru. Angajatii trebuie sa-si organizeze munca astfel încât interesele personale sa coincida cu cele ale firmei, deci ei trebuie sa se adapteze la firma.

Promovările si primele se acorda dupa loialitatea si supunerea angajatilor, nu neaparat dupa realizari. În general, acordarea premiilor este în întregime la discretia managerilor, recompensându-se mai curând vechimea decât performanta.

Recrutarea managerilor

În Franta, când se recruteaza managerii, rolul functional si cel de coordonator nu sunt niciodata combinate. Astfel, posturile de manager functional sunt rezervate managerilor de la nivel inferior si mediu, în timp ce posturile de manager coordonator sunt acordate persoanelor, care au fost pregatite de-a lungul carierei lor, pentru a ocupa posturi importante în managementul de vârf al firmei. În Franta, astfel de manageri sunt cei pregatiti în sistemul "les grandes écoles". Superioritatea nivelului de pregatire al managerilor coordonatori în cadrul acestui sistem de management a determinat crearea unor organizatii puternic centralizate, cu performante superioare. Totusi, eficienta acestui sistem este mult mai redusa decât la modelul german, în care managerii functionali devin co-

ordonatori. Acest lucru se datoreaza faptului ca exista o separare clara între specialisti si coordonatori si oricât de buni coordonatori ar fi managerii de la nivelurile superioare, ei nu pot depasi problema lipsei de cunostinte de specialitate.

În Franta predomina în mod traditional afacerile familiale, ceea ce determina o diminuare a diferentelor dintre manager si proprietar. În acest context una dintre cele mai importante categorii de manageri este aceea a mostenitorilor unor familii care detin drept de proprietate asupra unor firme cum este cazul Peugeot, Michelin sau l'Oreal. Astfel putem spune ca în Franta comunitatea de afaceri poate fi caracterizata printr-un capitalism familial. Latura negativa a acestei caracteristici consta în faptul ca promovarea în vârful ierarhiei nu se mai realizeaza pe baza meritelor personale si a competentei profesionale.

Motivatiile managerilor francezi

Motivatiile pretuite foarte mult de managerii francezi sunt cele intrinseci. La acest nivel se considera ca apelarea la stimulente financiare pentru a impulsiona initiativa si performanta economica este contrara modului de gândire francez. Cu toate acestea ei beneficiaza de prime substantiale. La nivelurile de jos ale ierarhiei, în Franta se foloseste cel mai diferentiat sistem de venituri, diferentele dintre veniturile muncitorilor calificati si necalificati fiind cele mai mari. Diferentele de statut si de nivel de trai sunt foarte mari între manageri si salariatii, iar mobilitatea de la un statut social la altul este redusa. În 1981 un studiu¹⁵ efectuat de Institutul national de studii si statistica din Franta arata ca numai 1% din copiii muncitorilor necalificati si

¹⁴ Ioan Done, "Salariul si motivatia muncii", 2000, p114,

¹⁵ Doroftei I. "Analiza si predictia performantei umane", 1981. p.206-207

ai minerilor patrund în domeniile superioare ale vietii sociale. Salariile si privilegiile managerilor sunt mult mai mari decât cele ale salariatilor, considerându-se ca fiind ceva normal, ca vecinii sa se laude între ei, ca masina sau limuzina sefului lor este mult mai mare, ceea ce denota statutul înalt si privilegiile de care se bucura managerii francezi. Satisfactia managerilor este mai mare decât a angajatilor, datorita privilegiilor puterii si autoritatii mari pe care o au.

S-a constatat ca cei mai multi manageri (56%), sunt mai motivati de obtinerea puterii decât de realizarea obiectivelor, ei pierzând adesea timp în luptele pentru putere în detrimentul productivitatii. Deci performanta si îndeplinirea

obiectivelor organizatiei, munca însasi prin sarcinile sale provocatoare, contributia la succesul firmei, sunt mai putin motivante pentru ei.

În cadrul unei anchete realizate de Hunt, J.W. (1992), managerii din noua tari au fost rugati sa ierarhizeze sase categorii de obiective în functie de importanta. Pentru francezi motivatiile cele mai importante au fost: asigurarea unui nivel de trai decent, stimulentele financiare, siguranta postului care îl ocupau si desigur nevoia de putere. În tabelul urmator se vor putea observa diferentele culturale privind motivatia a 500 de manageri din cele noua tari.

Motivatii	Importanta mare	Importanta mica
Comfortul (nevoile de baza)	1. Spania 2. UK/SUA 3. Franta	1. Belgia 2. Suedia 3. Danemarca
Structura (salariul si siguranta locului de munca)	1. UK 2. Franta 3. Elvetia	1. Danemarca 2. SUA 3. Elvetia
Relatii	1. Elvetia 2. Danemarca 3. Germania	1. UK 2. SUA 3. Italia
Recunoastere	1. Italia 2. SUA 3. UK	1. Suedia 2. Danemarca 3. Spania
Putere	1. Germania 2. SUA 3. Franta	1. Suedia 2. Danemarca 3. Spania
Autonomie / Creativitate / Dezvoltare	1. Suedia 2. SUA/UK 3. Danemarca	1. Spania 2. Italia 3. Franta

Figura 1. Diferente cross- culturale

Sursa: Hunt, J.W. *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behavior in Organisations*, third edition, McGraw-Hill, 1992, p.37

Cercetarile¹⁶ din ultimul deceniu demonstreaza ca relatia manager-sistem organizatoric este un element de care depinde din ce în ce mai mult eficacitatea managementului. Premise pentru ca acesta relatie sa fie benefica pentru întreprindere o constituie înțelegerea de catre manageri a conceptului de cultura organizationala. Majoritatea managerilor francezi (53%), considera ca stapânesc acest concept, conform altui studiu efectuat în 10 tari, la care au participat aproape 1 000 de manageri.

Performanta

Calitatile managerului performant sunt în conceptia francezilor: abilitatile de comunicare a "vestilor proaste" si aprecierile privind performanta de conducere. Performanta managerilor este legata si de sarcina intelectuala, analiza, rezolvarea rapida a problemelor complicate, de capacitatea efectiva de a dirija relatiile de putere si de a lucra în cadrul unui sistem.

¹⁶ Nicolescu Ovidiu "Managemnet comparat", 1997, p.301

Un exemplu¹⁷ este performanta firmei franceze EdF în comparatie cu firma din România, Conel, ambele distribuitoare de energie electrica. Cu acelasi numar de salariatii, EdF produce si livreaza de aproape opt ori mai multa energie electrica decât Conel.

La începutul secolului trecut, Constantin Radulescu Motru, în lucrarea „Psihologia poporului român”, aminteste despre “industriasul francez”, care cel puțin în aceea vreme credea pe toata lumea dupa chipul si asemanarea lui. Aceasta se reflecta în maniera de abordare a pietei internationale, produsele lui nu erau adaptate în functie de cultura, de gusturile si obiceiurile fiecarei tari în care exporta. Din contra, succesul mai mare în afaceri al germanilor a fost asigurat, deoarece ei au realizat mai devreme decât francezii aceasta necesitate de cunoastere sociala aprofundata a poporului în care urmeaza sa-si vânda produsele.

În prezent, „industriasi francezi”¹⁸ au înteles importanta cunoasterii si valorificarii diferentelor culturale. Alianta cu Nissan, cel de-al doilea constructor japonez de automobile a gigantului francez Renault în 1998 a întâmpinat probleme datorita diferentei culturale între Franța si Japonia. În aceasta privinta, Renault a abordat problema într-un stil diplomatic si a decis ca cele doua companii sa-si pastreze propriile culturi: limba comuna sa fie engleza, practici si reguli de management sa fie comune, dar culturile sa fie separate. Un alt aspect important al întelegerii culturale a fost aceea ca desi Renault a preluat în mod evident controlul operatiunilor la Nissan, în toate declaratiile oficialilor Renault vorbeste de “Alianta”, acesta fiind grijuliu cu sentimentele japonezilor.

Concluzii

Delegarea responsabilitatii în firmele franceze este redusa si din aceasta cauza se pot pierde initiative constructive din partea angajatilor. Acest fapt se datoreaza pe de o parte managerilor, care fiind scoliti în „les grandes écoles”, adopta o atitudine de superioritate si pe de alta parte salariatilor, care se rezuma la a

primi ordine si solutii precise din partea managerului general.

Reversul ar fi ca se creeaza o stare de ordine si disciplina în cadrul firmei, sarcinile fiind clar trasate, neexistând astfel ambiguitati în rezolvarea anumitor probleme sau în respectarea autoritatii managerilor.

¹⁷ Comanescu M. “Management European”, 1999, p.85-86

¹⁸ rev. Biz, nr.16, 2000, “Dacia o afacere romaneasca dupa model francez”

Bibliografie

1. Doroftei, I. "Analiza si predictia performantei umane", Ed. Stintifica & Enciclopedica, 1981. p.206-207
2. Comanescu, M. "Management European", 1999, Ed. Economica, Bucuresti, p.85-86
3. Constantinescu, D.A., Andreea Rotaru, Cristiana Savu, 2002 "Management comparat - culegere de teste si studii de caz", Colectia nationala, Bucuresti
4. Corodeanu, D. T., 2001, "Mentalitati multinationale" în rev. Management Intercultural nr. 5, Ed. Universitatii "Alexandru Ioan Cuza", Iasi, p.32
5. Done, I., 2000, "Salariul si motivatia muncii", Ed. Expert, p114,
6. Hofstede G., 1996, " Managementul structurilor multiculturale", Ed. Economica, p166-168
7. Doroftei I. "Analiza si predictia performantei umane", Ed. Stintifica & Enciclopedica, 1981. p.206-207
8. Ionescu Gh. Gh., 1996, "Dimensiuni culturale ale managementului", Ed. Economica, p.185-189
9. Lawrence P. & Vincent E., 2000, "Management in Western Europe" , Ed. Macmillan Business, p 44-46
10. Motru -Radulescu C., 1999, „Psihologia poporului român”, Ed. Paideia, p.49-60
11. Nicolescu O., 1997, "Managemnet comparat", Ed. Economica, p.301
12. Zait D. " Intercultural în Managementul Resurselor Umane, Management Intercultural- Valorizarea diferente-
lor culturale", Ed. Economica, 2002, p. 260-262
13. *** rev. Biz, nr.16, 2000, " Dacia o afacere romaneasca dupa model francez"
14. *** ziarul Capital, "Mai bine somer decât angajat disciplinat", nr. 32, august 2001
15. *** cotidianul „Le Monde” „un nouveau document confidential confirme un system de quotas pour mal noter
la saalriés”, 11.03.2002
16. *** cotidianul „Le Monde” "Délabrement général" 07.04.2003
17. *** cotidianul „Le Monde” „Carrière freinée” 08.04.2003