

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2010

Tomáš Petrželka

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra romanistiky
Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Bakalářská diplomová práce

**La philosophie de l'entreprise Bat'a jusqu'à la deuxième
guerre mondiale**

Autor/Auteur: Tomáš Petrželka
Vedoucí práce/Responsable: Michel Viland

Olomouc 2010

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra romanistiky
Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou bakalářskou prací na téma
La philosophie de l'entreprise Baťa jusu'à la deuxième guerre mondiale
vypracoval samostatně pod odborným dohledem a s použitím odborných
pramenů a literatury.

V Olomouci dne

Podpis

Remerciement

Je remercie monsieur Michel Viland, mon responsable de mémoire, pour ses conseils sur la problématique de mon mémoire qui m'ont aidé à préciser et structurer mes idées et opinions.

Filozofická fakulta univerzity Palackého v Olomouci

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: Romanistika

Příjmení, jméno: PETRŽELKA Tomáš

Osobní číslo studenta: F07242

Studijní obor: FRANCOUZŠTINA SE ZAMĚŘENÍM NA APLIKOVANOU EKONOMII

Zadané téma:

La philosophie de l'entreprise Baťa jusqu'à la deuxième guerre mondiale

Název práce v angličtině:

Philosophy of the Baťa company until the Second World War

TABLE DES MATIERES:

1	AVANT-PROPOS	8
2	INTRODUCTION	9
3	PARTIE I. – LES DÉBUTS DE BAŤA ET LES CONDITIONS DANS LESQUELLES SA PHILOSOPHIE DE LA VIE NAISSAIT	10
3.1	Les ancêtres de Baťa et son origine	11
3.2	Les débuts de Baťa, premières expériences avec le commerce.....	11
3.3	Les éléments et moments clés de la création de l'idéologie de Baťa et en quoi était-il différent des autres	14
3.4	Voyage en Amérique et expérience avec l'approche américaine de l'industrie.....	15
4	PARTIE II. LA MOTIVATION DES SALARIÉS ET LES MANIERES PAR LESQUELLES BAŤA FAISAIT DES EFFORTS POUR FORMER L'ESPRIT DE L'HOMME	18
4.1	L'autonomie des ateliers et la participation aux bénéfices et pertes – les employés devient intéressés sur la qualité de leur travail.....	19
4.2	L'arrière social de l'entreprise Baťa qui attachait les employés à l'entreprise	21
4.2.1	Les maisons Baťa	22
4.2.2	L'Hôpital Baťa.....	22
4.2.3	Le sport.....	22
4.2.4	La culture.....	22
4.2.5	Le fond de soutienement.....	23
4.2.6	Les salles à manger	23
4.2.7	Le soutien de la construction des écoles	23
4.3	École de travail Baťa et Tomášov (une école d'élite) comme un instrument d'éducation des jeunes hommes et des futurs employés	24
4.3.1	L'École de travail Baťa	24
4.3.2	Tomášov	26
4.4	La banque intra-entreprise.....	27
4.5	Les slogans, les allocutions et les décalogues de Baťa – un instrument de la motivation	27
4.5.1	Les slogans.....	28
4.5.2	Les décalogues.....	29
4.5.3	Les allocutions	30
5	PARTIE III. L'ORGANISATION, LA STRATÉGIE ET L'ORIENTATION DE LA FIRME BAŤA.....	33
5.1	La production en masse, l'intégration du processus de production et l'expansion aux autres branches d'économie	33
5.1.1	La production de masse	34
5.1.2	L'intégration du processus de production	34
5.1.3	L'expansion aux autres branches d'économie.....	34
5.2	La planification de la production	35
5.2.1	Les plans saisonniers	35
5.2.2	Les plans opérationnels	35
5.3	Les calculations et les prévisions – un élément de base de l'entreprise.....	36
5.4	Le contrôle du processus de la production	37
5.4.1	La fréquence du contrôle	37
5.4.2	Le contrôle de la qualité	37
5.5	Lé développement du transport comme l'épargne du temps.....	38
5.5.1	Le transport routière	38
5.5.2	Le transport fluviale	38

5.5.3	Le transport intra-entreprise	39
5.5.4	L'aviation.....	39
5.6	L'accent sur la publicité pour supporter la vente.....	40
5.6.1	Les types de la publicité	40
5.6.2	Le prix „batissien“.....	40
5.6.3	Baťa casse la cherté.....	40
5.6.4	Tisk s.r.o. - l'entreprise qui assurait l'imprimerie	41
5.6.5	Les courts films de la publicité.....	41
5.6.6	Les méthodes innovatrices de la publicité.....	41
5.7	La vente	41
5.7.1	Le groupe de la vente	42
5.7.2	Les magasins.....	42
5.7.3	La structure organisationelle.....	42
6	PARTIE IV. – LES VOYAGES DE BAŤA ET SES OPINIONS SUR LES AUTRES NATIONS	44
6.1	Les nordistes et les sudistes	44
6.1.1	Le Nord et le Sud	44
6.1.2	Le contact entre le soleil et la glace	45
6.1.3	L'opinion de Baťa sur les nations du Sud	45
6.2	Comparaison des paysans des Pays-Bas et des Balkans	46
6.3	Que font les Américains mieux que les Européens?.....	47
6.3.1	La concentration verticale	47
6.3.2	La morale des nations.....	48
6.3.3	Le protectionnisme et les monopoles américains	48
6.4	Le voyage en Inde.....	48
6.4.1	A travers l'Italie et l'Afrique du Nord	49
6.4.2	Le futur du désert	49
6.4.3	Le reste du voyage en Inde et le retour	49
6.5	Le rapport positif au fascisme italien?	50
6.5.1	L'admiration de Benito Mussolini et les traits similaires entre le fascisme et la société construite par Tomáš Baťa	50
6.5.2	Aucun parti politique et syndicat dans l'entreprise Baťa	51
6.5.3	Le rapport de Jan Antonín Baťa à l'Italie et au fascisme	51
6.5.4	Les opinions des frères Baťa sur le nazisme allemand	52
6.6	Les projets de colonisation de Jan Antonín Baťa	52
6.6.1	La situation difficile de Jan Antonín Baťa avant la deuxième guerre mondiale et son installation au Brésil	52
6.6.2	Les projets de colonisation	53
6.6.3	Les satellites de l'entreprise Baťa à l'étranger	54
7	CONCLUSION	57
8	EPILOGUE	58
9	RÉSUMÉ.....	59
10	RÉSUMÉ (EN TCHEQUE)	61
11	ANNOTATION (EN TCHEQUE)	63
12	ANNOTATION (EN ANGLAIS):	65
13	BIBLIOGRAFIE:	67
14	ANNEXE:	68
14.1	Images	68
14.2	Diagrammes.....	72

1 AVANT-PROPOS

Il y a plusieurs raisons pourquoi j'ai choisi la philosophie de l'entreprise Baťa comme le sujet de mon mémoire, mais il y en a deux qui sont essentielles.

La première est que je considère le système de Baťa comme efficace et j'aime bien sa logique et la manière par laquelle il motive les travailleurs. Même aujourd'hui, il est très utile et il y a des firmes qui continuent dans son tradition (Controlling s.r.o. par ex.).

La deuxième raison, c'est l'inspiration que m'apporte la lecture des livres concernant Baťa. De ces livres, je sens son enthousiasme et la véhémence avec laquelle il travaillait et atteignait ses buts.

Ce que j'attendais de ce mémoire, c'était l'approfondissement de mes connaissances du domaine de Baťa. Pendant l'imagination de tous les processus que je traite, il fallait avoir une image claire, automatiser et structurer mes pensées et je suis heureux d'avoir un sujet comme cela qui m'intéresse et qui me paraît utile.

Aussi, je voudrais m'inspirer de Baťa comme un homme qui sait très bien ce qu'il veut et qui est capable de l'atteindre. Son langage, son style d'écriture me donne de l'énergie et du courage à avoir des grands buts et ne pas se limiter.

Et pourquoi j'ai choisi la philosophie de l'entreprise Baťa seulement jusqu'à la deuxième guerre mondiale? Parce qu'à cette époque, elle était liée avec son fondateur Tomáš Baťa (et d'une partie avec son demi-frère Jan Antonín Baťa aussi) et parce qu'après, elle n'était pas tellement intéressante d'après moi. Après la deuxième guerre mondiale, la firme a été divisée et il me semblait inutile de traiter les conflits entre le fils de Tomáš Baťa junior et son oncle Jan Antonín Baťa. Les événements les plus intéressants de l'époque après la guerre sont pour moi les projets de colonisation au Brésil que j'ai décrits dans le dernier chapitre.

2 INTRODUCTION

On va traiter la problématique qui est très actuelle de nos jours – la problématique de la motivation des gens et de la philosophie (stratégie) que la firme doit utiliser si elle veut être la plus efficace possible.

Il y a plein de méthodes qui peuvent être utiles, mais celle de Bat'a avait un grand succès à l'époque ou presque personne (sauf quelques grands entrepreneurs) s'occupait vraiment de la manière raisonnable de la motivation des travailleurs et de la création de la culture de l'entreprise. La motivation, la culture de l'entreprise, la philosophie et la stratégie, ce sont plutôt les termes d'aujourd'hui – de l'économie des connaissances. Bat'a s'en occupait, il y a plus que quatre-vingts ans. Déjà entre les deux guerres mondiales, il a créé un système qui est similaire à celui des firmes multinationales à notre époque.

On va travailler avec la philosophie de l'entreprise Bat'a dans quatre chapitres.

Progressivement, on va découvrir les débuts de Bat'a et comment son système des valeurs de la vie a été créé (la première chapitre); sur cette base se formait son approche du travail et des salariés, ce qui est la deuxième partie ou on s'occupe de la motivation et de la formation de l'esprit de l'homme. La troisième partie parle de l'organisation de l'entreprise Bat'a, des processus de travail particuliers et des types de production qu'elle réalisait. Dans la quatrième partie, je décris les opinions des frères Bat'a sur les autres nations, leurs voyages et activités à l'étranger.

3 PARTIE I. – LES DÉBUTS DE BAŤA ET LES CONDITIONS DANS LESQUELLES SA PHILOSOPHIE DE LA VIE NAISSAIT

Pour s'équilibrer avec la réalité autour de nous, tout homme commence à créer sa philosophie de la vie depuis sa naissance. Cette philosophie est d'une partie définie déjà avant notre naissance – on a toujours quelques caractéristiques qu'on a héritées de nos parents ou de nos ancêtres qui deviennent naturellement visibles pendant notre vie. Puis, notre philosophie de la vie est formée par des situations dans lesquelles on entre, mais ce qui est encore plus important – comment on réagit à ces situations, comment on les interprète. Notre système de valeurs est créé inconsciemment par notre comportement, nos réactions et nos interprétations. On est habitué à se reposer sur lui. Comme on sait que ces valeurs nous ont jamais trahis et que si on les respecte, on vivra bien (ou au moins par la manière à laquelle on était habitué jusqu'à ce moment), on les défend avec un grand effort. Ici, on peut dire: combien de gens dans le monde, autant de modes de penser. A mon avis, il est très enrichissant de jeter un coup d'oeil à un mode de penser de quelqu'un d'autre et trouver comment ses idées sont classées. Cela nous aide à comprendre son comportement, ses capacités et ses doutes. On peut découvrir comment il est possible qu'il est capable de faire quelque chose que nous ne pouvons pas. Si on examine ses pensées assez profondément, on peut trouver qu'il n'est peut-être pas tellement heureux comme il semble l'être. Ainsi, on arrête d'être jaloux de ses succès parce qu'on trouve ce qui est dans ses coulisses. Au contraire, on peut trouver qu'il est vraiment tellement heureux et qu'il a autant de succès en même temps et on commence à être jaloux encore plus.

La jalousie elle-même est, d'après moi, une manière ineffective. Il est beaucoup mieux d'essayer de comprendre celui qu'on admire et d'apprendre quelque chose sur lui. Je pense donc que Tomáš Baťa sera un très bon matériel pour nous parce qu'il a fondé et dirigé une entreprise qui employait des dizaines de milles de travailleurs et qui inspire des entreprises et des individus jusqu'à nos jours.

3.1 Les ancêtres de Baťa et son origine

Si je veux mettre en évidence la philosophie de l'entreprise Baťa, je dois d'abord décrire l'environnement et les conditions dans lesquelles elle est née.

D'après les étymologistes, les ancêtres de Baťa sont venus d'une région des Carpates de l'Est. D'ici, ils sont partis pour finalement s'installer au Nord-est de la Moravie, traversant les Balkans par un grand détour. Leur voyage s'est passé entre le douzième et le seizième siècle et la région où ils se sont installés a été nommée Valašsko. Il s'agissait de bergers qui ont colonisé les collines agricolement non-exploitées.

Le nom Baťa a son origine dans le mot valassien « baca » qui signifiait un chef de bergers qui répartissait le fromage et le lait, cherchait des acheteurs pour des produits que les bergers fabriquaient et il cherchait également de nouveaux pâturages. On peut alors supposer que déjà les ancêtres de Baťa s'occupaient de la recherche de nouveaux débouchés, qu'ils étaient en contact avec la nature vierge qui formait leurs caractères et qu'ils étaient habitués à compter seulement sur eux-mêmes. Ces dispositions génétiques se sont manifestées fortement chez Tomáš Baťa après.

Les premières notions de la famille Batia (à cette époque-là, ils s'appelaient encore comme cela) datent de l'année 1580 et elles sont liées avec Václav Batia, vivant à Želechovice. Son fils Lukáš, quand il est devenu majeur, a déménagé à Zlín. Il était déjà cordonnier. De cette époque, sept générations de Baťa ont succédé, ils étaient tous cordonniers.

3.2 Les débuts de Baťa, premières expériences avec le commerce

On arrive à la personne de Tomáš Baťa qui était né en 1876 comme sixième enfant de Antonín Baťa (trois frères et sœurs avaient l'autre mère).

Tomáš a grandi dans une famille d'un pauvre cordonnier, en plus, il passait la majorité de son temps dans l'atelier de son père et ses compagnons. Depuis tout petit, il était alors dans l'environnement du métier et déjà comme un petit garçon il a commencé à fabriquer ses premières chaussures. C'était des petites chaussures pour des poupées, fabriquées des retailles du cuir. Quelques années après, il a commencé à faire des petits services sur les marchés. Par exemple, il aidait les divers commerçants à servir leurs acheteurs et ce qu'il a gagné, il le déposait à la Caisse d'épargne postale.

Tomáš Baťa grandissait sous l'influence de son père; sa mère est morte quand il avait dix ans. Comme Tomáš lui-même disait, son père avait une tête d'entrepreneur et il lançait des idées nouvelles, mais il ne disposait pas de la persévérance nécessaire pour achever son travail. La famille de Baťa vivait comme son métier lui a permis. Tout dans leur vie dépendait du métier – s'il y avait des ordres, on travaillait du matin au soir, s'il n'y en avait pas, on ne travaillait pas du tout.

Quand le jeune Tomáš avait quinze ans, il a fait son premier essai pour s'établir à son compte. Il a demandé à son père de rembourser sa part de la dot de sa mère et avec cet argent il voulait partir pour Vienne. Finalement, il est parti pour Vienne, mais sans argent puisque son père ne lui a rien remboursé cette fois-là. Avec l'aide de sa cousine qui lui a contribué par trente jaunets, il a néanmoins fondé un atelier chez ses parents et commencé à entreprendre. Il a fait une grave faute – il n'a pas vendu une partie de l'article premièrement et il a investi tout l'argent dans la production immédiatement. Après, il n'était pas possible de vendre l'article parce que il n'y avait pas de demande et Tomáš a dû rentrer en Moravie.

Quand il est rentré, son père lui a reconfié la vente sur les marchés qu'il exerçait déjà avant son départ à Vienne. En tout cas, Tomáš n'était plus intéressé en la vente sur les marchés puisqu'il en a vu beaucoup de désavantages. Il a appris des commerçants ambiants qu'on peut exporter l'article à Prague et il a commencé à s'intéresser à cette possibilité tout de suite. Peu après, il est déjà parti pour Prague pour son premier voyage d'affaires. Quand il est rentré, il a ramené plein de demandes de chaussures.

Quand Tomáš a eu dix-huit ans, il s'est installé entièrement à son compte. Son père a remboursé Tomáš, son frère aîné et sa soeur Anna leur part de la dot de leur mère et les trois ont établi leur propre entreprise. Dans cette entreprise ils ont introduit quelques nouvelles sans précédent dans le métier de cordonnier – le temps de travail fixe et le versement de la rémunération hebdomadaire. Ces pratiques étaient considérées irréalisables dans les petits ateliers.

Pendant la première année, les deux frères se sont comportés comme des seigneurs et ils ont endetté l'entreprise. Ils se sont disputés qui allait faire le travail de bourgeois – les signatures des billets à ordre - et qui allait faire celui d'ouvrier. Ils ont commencé à se sentir riches et ils se comportaient selon cette image, malgré que par leur position dans la société ils étaient plutôt des ouvriers et tout le monde autour d'eux le savait. Pourtant, ils avaient honte de leur origine et ils faisaient des efforts pour la cacher. Ils maintenaient des contacts avec la haute société, ils allaient jouer au billiard et jouissaient de la liberté acquise.

Une année après, ils ont dépensé tout leur argent (800 florins) qu'ils avaient apporté dans l'entreprise et encore ils ont fait des dettes en forme de 8000 florins de change et quelques milles de florins non-de change. Leur patrimoine n'était néanmoins que cent florins.

Pendant cette époque, le frère de Tomáš – Antonín – partait pour faire le service militaire et il a conseillé à Tomáš de déclarer la faillite, parce que la situation semblait être sans issue. Mais Tomáš a endurci et il a prit la décision de rembourser les dettes. Jusqu'à ce moment il n'avait pas peur de concours, bien plus, il s'en moquait. Il a décrit la situation par les mots suivants: „Je regardais le concours aux yeux et mes cheveux ont commencé à hérissier. Je savais que, en fait, le concours, c'est la mort et je voulais vivre. Mon désir de vie physique était aussi grand que ma résistance contre la mort morale. L'amende, par laquelle j'ai pénalisé mon corps et ma vie en forme de travail et d'abnégation pour notre première année d'indépendance, était pour moi une garantie que cette situation ne se reproduira plus jamais dans ma vie.“¹

Tomáš a alors changé et il a commencé à travailler inexorablement pour pouvoir payer leur dette. Leurs créanciers savaient que les accusations et exécutions n'allaient servir à rien parce qu'il n'y avait même pas de quoi confisquer. Ils ont compris qu'ils allaient obtenir leur argent plus tôt s'ils laisseront Tomáš travailler, gagner de l'argent et rembourser les dettes. C'est pourquoi ils ont consenti à attendre.

Pendant cette époque – d'après moi – Tomáš Baťa a commencé à comprendre vraiment la valeur du capital humain et à l'apprécier. Surtout pendant le remboursement de la dette, le capital humain a joué un rôle plus important que l'argent.

En deux ans, la dette a été remboursée sans un moindre dommage de la part des créanciers. En plus, comme il est évident de la citation de l'article précédent, Tomáš a éprouvé un vrai choc qui l'a effrayé à un tel point qu'il s'est promis qu'une telle situation « ne se reproduira plus jamais de sa vie. » C'est des mots forts et je crois qu'ici, on découvre un des facteurs clés de motivation qui poussait Tomáš vers les performances extraordinaires et vers le travail discipliné les années suivantes. Il voulait s'assurer que la situation qui lui avait fait peur ne se répèterais plus. Peut-être il voulait adopter une attitude vitale qui le projetterait certainement vers le futur.

Avant de payer la dette, Tomáš a obtenu une lettre de son frère. Antonín y lui annonçait que, avant son départ pour le service militaire, il a signé des billets à ordre pour une firme Koditsch&Co. Les billets à ordre valaient vingt mille jaunets. La firme Koditsch&Co a fait

¹ Tomáš Baťa: Úvahy a projevy, str. 14 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002

faillite et ses créanciers ont demandé de l'argent. Cette somme a plusieurs fois surmonté le patrimoine des frères Baťa. Pourtant, Tomáš a décidé de le payer. Il est arrivé à amortir cette dette relativement vite, malheureusement ce n'était le cas de leur père qui a aussi signé les billets à ordre de cette firme et sa faillite l'a détruit. Enfin, Tomáš a réussi à payer les dettes de son père aussi, mais la recherche des créanciers et la vérification de la validité de leur droit de l'argent lui ont pris quelques années.

3.3 Les éléments et moments clés de la création de l'idéologie de Baťa et en quoi était-il différent des autres

Pendant sa jeunesse, Baťa était socialiste. S'il n'était pas communiste, il était au moins collectiviste et il détestait le capitalisme. Il ne voulait pas du tout devenir un des fabricants qui exploitent ses ouvriers. Il a beaucoup lu L. N. Tolsté, Svatopluk Čech et il était d'accord avec les opinions des gens autour de lui qu'il adoptait. Ces gens venaient souvent d'un milieu social bas et alors il n'était pas étonnant qu'ils voulaient des sécurités sociales plus grandes et qu'ils n'aimaient pas les gens riches. Eux mêmes, ils n'ont pas eu de la chance dans la vie et donc ils étaient jaloux.

Jusqu'à ce moment, Tomáš travaillait pour payer ses dettes à lui, les dettes de son frère et de son père. Après, il voulait seulement gagner assez d'argent pour fonder une ferme et s'y installer. Inspiré par l'idéal d'une « vie simple » de Tolsté, il considérait qu'il « ne semera pas plus qu'il aura besoin »². De même, il ne voulait pas vivre dans une ville parce qu'il pensait que « les villes sont seulement pour l'esclavage des paysans et ouvriers et que les commerçants vivent comme des parasites de leur travail. »³

Il a commencé quand même à se rendre compte de la dépendance des ouvriers à lui puisqu'il leurs donnait le travail et assurait leur subsistance. Sans lui, il n'auraient pas de quoi vivre.

Sa conception de la vie et du capitalisme a changé quand il a accepté une commande d'une firme viennoise H. H. et a trouvé qu'il ne serait pas capable de la satisfaire parce qu'il n'avait pas assez d'ouvriers initiés. Une des solutions possibles était l'introduction de machines dans le processus de production. Baťa a toujours senti un dégoût contre les machines comme contre quelque chose qui représentait les capitalistes. De l'autre côté, son nom a été menacé et les

² Tomáš Baťa: Úvahy a projevy, str. 21, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002

³ Tomáš Baťa: Úvahy a projevy, str. 21, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002

créanciers des années passés ont été habitués à tabler son nom. Il a donc eu deux possibilités principales – soit ne pas acheter de machine et menacer son bon nom, soit en acheter, satisfaire la commande, avoir de l'argent et le bon nom, mais, dans ce cas-là il s'approcherait vers des capitalistes.

Finalement, il a évidemment défendu devant soi l'idée que le capitalisme ne doit pas forcément être tellement mal. Il a compris qu'il est important comment celui qui possède le capital l'exploite et comment il se comporte aux gens autour de lui. Quoique ce soit, il a décidé pour le sauvetage de son nom, pour d'honorer la commande. Il a acheté une machine vieille, il l'a réparé et mis en processus de production.

Cela a fêté un grand succès et donc Tomáš est allé s'informer sur les machines à Prague chez son connu, monsieur Vrána qui était cordonnier aussi. Monsieur Vrána a dit à Tomáš que les machines étaient fabriquées en Allemagne, à Frankfurt.

Baťa est alors parti pour Frankfurt. A Frankfurt, il a vu les grandes machines efficaces en acier pour la première fois. Il était absolument étonné. Du fait qu'il n'a pas pu les acheter encore, il a seulement acheté quelques machines plus petites et puis il est rentré à la maison.

Pendant cette époque, Baťa s'occupait d'une pensée à l'entreprise coopératif. Tout en rappelant ses expériences mals quand il a encore dirigé l'entreprise avec son frère, il a néanmoins réalisé que cela ne lui a jamais apporté du bien (à ces jours il a déjà eu le droit au dernier mot dans l'entreprise). Il était clair que si l'entreprise divise son profit parmi toutes ses membres, elle n'aurait plus assez d'argent pour financer le développement. L'entreprise ne soutiendrait donc pas la concurrence. Il a accepté que s'il veut conserver le travail et la subsistance pour les gens, il n'a pas de choix et il doit devenir un « fabricant détesté ».

3.4 Voyage en Amérique et expérience avec l'approche américaine de l'industrie

En 1904, Baťa est parti chercher de nouvelles expériences aux États-Unis. Quand il est arrivé, ses impressions étaient enthousiastes. Il était ravi par les Américains parce qu'en ce qui concerne le travail, ils n'avaient pas eu des préjugés comme les Européens. Baťa avait l'impression que même les petits enfants étaient morigénés à l'indépendance.

Baťa observait que dans la société américaine, il n'y a pas de honte de gagner de l'argent. Au contraire, celui qui gagnait plus que les autres était considéré plus capable. Ces principes

n'étaient pas valables dans nos pays à cette époque. Baťa l'attribuait au vieux droit slave et à la mode de penser socialiste.

Ce qui a fasciné Baťa le plus, c'était la quantité énorme de machines dont les usines américaines disposaient. En comparaison avec l'Europe c'était extraordinaire et en ce qui concerne le savoir-faire des ouvriers c'était la même chose. C'est pourquoi Tomáš a décidé de devenir un ouvrier là.

Au début, il pensait qu'il sera bien accepté partout parce qu'il savait tout faire. Son étonnement était grand quand il a trouvé que les ouvriers américains étaient tellement spécialisés qu'avec ses expériences il était pratiquement inutile. Dans l'abord, ils lui refusaient partout, il était impossible pour lui de trouver un travail. Il a alors adopté une décision – il ne mangera pas jusqu'au moment où il trouvera du travail. Heureusement, il a finalement trouvé et il a appliqué ses expériences chez lui, à Zlín.

Sur les lignes précédentes, on a esquissé les conditions et l'environnement dans lequel la philosophie de Baťa a pris naissance. On a vu quelques instants clés de la jeunesse de sa vie. De ce qu'il est constaté on peut déduire les raisons pour lesquelles il a commencé à croire aveuglément en son travail – parce que c'était seulement le travail intensif qui l'a toujours sauvé. En travaillant, il agrandissait son patrimoine et il donnait du travail aux autres autour de lui en même temps.

Plus Baťa travaillait sur son oeuvre et plus il devenait riche, plus il s'approchait des fabricants détestés qui étaient des pressureurs à ses yeux. Baťa était effrayé de ce développement et il a souvent pesté contre soi qu'il est un écorcheur. A cette époque, une grande affaire se déroulait dans l'intérieur de Baťa. Il n'était pas encore claire, comment cela allait finir parce que Baťa a vraiment voulu vivre retiré et modestement. D'après moi, c'était majoritairement la nécessité d'assurer du travail pour les gens qu'il a maintenu à sa place. Il n'a tout simplement pas voulu désappointer les gens qui étaient dépendants de lui.

J'essayerai de répondre à la question pourquoi la philosophie de Baťa naquit dans la forme dans laquelle elle est née.

Moi personnellement, je pense que c'était la nécessité. C'était du besoin de survivre dans un environnement hostile où personne ne donnait gratuitement. Là, pour Baťa et ses collaborateurs, l'entreprise présentait une base forte assurant la subsistance.

L'autre idée qui me semble possible, c'est que son approche au travail s'est produite également pour aider Baťa à définir sa position dans le monde. A partir de ses réussites, il a créé

des opinions sur lui. Le fait que son activité commerciale prospérait, lui donnait un asservissement positif. Mais de mon avis, l'asservissement positif en ce qui concerne son entreprise n'était pas la seule chose qui l'encourageait; une forte source d'énergie venait des gens qu'il connaissait parce que leur manière d'agir avec lui s'est changée en mieux.

Je suis absolument sûr que sa volonté était forte et il avait la véhémence juvénile. Quand il a tiré au clair les règles et quand il savait qu'est-ce qu'il fallait faire pour réussir et aider non-seulement soi, mais les autres aussi, il a pu investir toutes ses forces en cette mission onéreuse. Pourquoi il n'y a pas plus de gens comme lui? En quoi était-il différent.

Bat'a a grandi dans une époque différente. Il avait souvent faim, il connaissait la pauvreté et c'est pourquoi sa volonté de maintenir du travail était plus forte que maintenant. A notre époque, même si nous ne nous préoccupions pas de nous, notre État et notre système social assureront que nous ne mourirons pas de faim ou de froid (dans la majorité absolue des cas). Bat'a ne connaissait pas ces concepts et il s'est appris à se reposer seulement sur lui-même.

Pour moi, la différence principale qui faisait de lui ce qu'il était, c'était le fait, qu'à l'exception de son élan il avait une vision claire. Il savait ce qu'il était, ce qu'il voulait atteindre, il savait comment et quoi devait-il faire pour cela et il était résolu à l'exécuter. Il n'avait pas peur parce qu'il savait déjà surmonter des obstacles. Il faut néanmoins ajouter que plein des choses ne serait pas possible de nos jours, par exemple l'éducation dure et les normes serrées à l'internat, l'obligation de déposer l'argent à la banque de firme (ces cas seront traités dans les chapitres suivants) et les autres. Tout cela était rendu possible par l'environnement de ce temps-là d'un État jeune qui ne voulait pas donner de la tablature au développement et au commerce.

4 PARTIE II. LA MOTIVATION DES SALARIÉS ET LES MANIERES PAR LESQUELLES BAŤA FAISAIT DES EFFORTS POUR FORMER L'ESPRIT DE L'HOMME

Comme Baťa disait, il ne faisait pas d'efforts à construire des usines, mais l'homme. Eduqué par Baťa, l'homme a construit les usines. Baťa était réaliste et il avait la même approche à l'éducation. Il ne se faisait pas d'illusions qu'il pourrait atteindre ses buts (dans le domaine de l'éducation et de la formation) par une appellation à la morale de l'homme et son bon sens. La persuasion quelconque fondée seulement sur les mots n'aurait pas changé la nature de l'homme. La fabrique de Baťa aurait employé des salariés moyens et probablement elle aurait resté une fabrique moyenne. La méthode choisit par Baťa était d'implanter les conditions qui auraient motivé les gens vers l'efficacité élevée, vers la responsabilité, vers la loyauté et vers l'effort à apporter un gain par ses pensées et améliorer le fonctionnement de la fabrique. Il était souhaitable que les travailleurs soient dans un environnement qui créerait une situation qui les pousserait vers la morale élevée pour obtenir le meilleur d'eux.

C'est vrai que le travail chez Baťa n'était pas toujours facile et agréable. Baťa était aussi dur à ses employés qu'à soi et il demandait le maximum de chacun. Il n'a pas excusé les erreurs à personne, il était irréductible et si la situation le demandait, il était capable de licencier quelqu'un chez qui il a trouvé qu'il n'est pas profitable pour la fabrique. Lui-même, il commençait son jour en travail avant sept heures du matin, alors plus ou moins en même temps que les autres employés. Il se dépouillait de sa pause pour le repas, il l'a toujours mangé chez lui, dans le bureau pendant ses heures de travail. Il remplissait la règle selon laquelle le chef devrait venir au travail plus tôt que ses collaborateurs et partir comme le dernier. Sa morale et valeurs éthiques étaient caractérisées par un degré de pragmatisme assez élevé; la tolérance des manquements des autres n'était pas dans son caractère.

A l'opposé, si les salariés ont fait du bon travail, leur niveau de vie était bien plus grand que celui des salariés des autres entreprises. Les salaires chez Baťa oscillaient entre cinquante et cent pour-cent de surplus vis-à-vis des autres entreprises de cette époque.

On a mis à jour la politique du « sucre et fouet » où on pourrait constater que le « sucre » était bien doux et le fouet fustigait avec de la dureté. Dans la partie suivante je voudrais analyser les actions et éléments concrets par lesquels le « sucre et fouet » ont été représenté. Ces récompenses et menaces devaient être un système le plus complexe possible créant un

moteur permanent pour l'amélioration de la performance, de l'efficacité et pour l'abaissement de coût de production.

Les récompensées et menaces font un des éléments ordinaires des firmes contemporaines. A cette époque, certains éléments étaient néanmoins quelque chose d'inouï chez nous – comme par exemple la participation aux bénéfices et pertes. Il est vrai que cette méthode était pratiquée aux États-Unis dans une certaine dimension, mais elle n'était pas menée à une telle perfection.

L'extrême auquel tous les éléments ont été menés ne pourrait probablement pas être réalisé à notre époque. C'est donné fondamentalement par le fait qu'aujourd'hui, il y a des conditions bien différentes de celles de l'époque de Ba'a. Cela concerne une quantité beaucoup plus basse d'obstacles pour le développement de l'entreprise ou la force de travail pas cher.

Hors de la politique du sucre et fouet, il existait une forme d'éducation beaucoup plus légère chez Ba'a. Est-ce qu'elle était plus, moins ou aussi efficace, c'est une question. Cela dépendait de chaque individu, comment elle lui a harangué. Il s'agissait des slogans de Ba'a. Ils étaient écrits en grandes lettres sur les murs des usines, dans les salles à manger et dans les halles de production. Ils devaient rappeler aux employés les vérités de Ba'a pour qu'elles passent à leur sang.

4.1 L'autonomie des ateliers et la participation aux bénéfices et pertes – les employés dévient intéressés sur la qualité de leur travail

Ba'a toujours cherchait à augmenter le profit et diminuer le coût de production. Il voulait attirer ce but par le fait que ses employées seraient plus intéressés au travail et qu'ils feraient leur travail mieux. Il a alors décidé que ses salariés allaient avoir une participation aux bénéfices et pertes. Cette idée n'était pas propre de Ba'a. A cette époque, elle était déjà mis en oeuvre en Amérique où les fabricants donnaient une partie des bénéfices à ses employées. Mais, en Amérique, c'était une participation par an, tandis que Ba'a faisait des efforts à une exploitation beaucoup plus directe.

La version américaine créait un intérêt pas grand en vue de la prospérité de l'entreprise à long terme. Ba'a essayait de développer cette idée dans une mesure assez élargie - il n'avait pas pour but de susciter seulement un intérêt quelconque. Il voulait stimuler directement

l'effort des ouvriers et qu'ils soient capables de calculer leur gain eux-mêmes. Il désirait réveiller une esprit d'économiste en eux et il voulait que cette esprit vive dans leurs têtes pendant chaque seconde de leur travail. Il souhaitait les apprendre que c'est eux qui décide comment le cuir est utilisé, si on en fabrique plus de chaussures ou si on en gaspille et on fabrique peu. Il voulait que les ouvriers sentent les résultat de leur travail au plus vite possible. Comme cela, ils réalisent leur manière d'agir et calculent qu'il vaut mieux faire du bon travail pour eux. Alors, le versement annuel de la participation aux bénéfices et pertes égal pour tout le monde n'avait pas de sens. Bat'a a établi le versement hebdomadaire. Il fallait également prévenir la situation où une partie des employés diminuerait le bénéfice des autres.

Vu que la majorité du processus de la production était sectionnée aux ateliers de dix travailleurs, Bat'a a pris une décision que la participation aux bénéfices et pertes sera distribuée à partir de ses unités de production. Dans le domaine de la distribution, les magasins particulières sont devenues unités de base pour le calcul de la participation aux bénéfices et pertes.

Chacune de ces unités est devenue une petite entreprise autonome à l'intérieur de l'entreprise Bat'a et elle avait un système de comptabilité propre. Elle achetait des autres unités (de ceux qui étaient plus proches de fournisseur) et vendait aux autres (à ceux qui étaient plus proches de la distribution). Cela a fractionné tout le processus de la production en une chaîne de coopération des unités autonomes. Cette chaîne fonctionnait déjà avant l'introduction du système de la participation aux bénéfices et pertes. Dans la coopération entre les unités de production, on n'a pratiquement rien changé, sauf que la passation de produit était liée avec les paiements.

Imaginons qu'un atelier a fait une malfaçon et la qualité son produit était basse. Cet atelier voulait vendre son produit à l'atelier qui suivait dans le processus de production (qui continuait dans le travail de l'atelier précédent). L'atelier qui achetait avait le droit de rendre le matériel (produit) mal traité. Ce matériel mal traité ne permettrait pas de fabriquer un produit d'une qualité convenante. Par cela, une perte était créée à l'atelier qui a fait la malfaçon et il a dû la payer en quelque sorte. La seule possibilité était de payer la perte des salaires des ouvriers de l'atelier qui a fait la malfaçon (participation à la perte). Au contraire, si l'atelier était capable de dépasser son plan par sa production, ses travailleurs en ont eu du profit (participation au bénéfice).

Il y avait toujours une personne qui était responsable du travail dans l'atelier – le maître. L'atelier devrait rassembler à une famille qui travaille dans l'accord et à la perfection.

Néanmoins, il y avait des autres unités particulières que les ateliers parce que l'entreprise Ba'a ne se composait pas seulement du processus de la production.

Il y avait des techniciens et réparateurs qui devaient s'occuper des machines et les tenir dans la régularité absolue. Si une machine s'est détraquée, il y avait le temps vide ou la production de l'atelier devait être arrêtée jusqu'au moment où la panne fut résolue. Chez les techniciens, on a alors établi le système de la participation aux bénéfices et pertes en fonction de la fiabilité des machines desquelles ils s'occupaient. Si l'atelier produisait sans devoir arrêter, les techniciens en ont eu un bonus, tandis qu'en cas de panne, ils ont dû payer la perte causée par le temps vide.

La situation était similaire dans le département des calculs, qui était responsable de la création de la liste des prix d'après laquelle on achetait et vendait les semi-produits entre les ateliers. Le département des calculs était l'organe économique le plus important de l'entreprise Ba'a. Ici, la qualité du travail emmenée était mesurée par la qualité et la rentabilité de la liste des prix qui établissait les prix pour l'intérieur de l'entreprise. Un calculateur devait néanmoins savoir prouver que les économies qu'il propose sont réalisables dans l'atelier.

Par la participation aux bénéfices et pertes, Ba'a a décerné à ses employés la responsabilité du travail emmenée. Cela a été rendu possible par le fait que les unités particulières dans la chaîne étaient assez petites. Les gens qui y travaillaient se connaissaient personnellement. La perte éventuelle, causée par leur mal travail dans l'atelier, ne se montrerait seulement sur leur compte mais sur les comptes de ses collègues aussi. Concrètement, Ba'a est arrivé à bout de l'exactitude de ses salariés. Ils utilisaient le matériel plus efficacement, ils étaient plus prudents et alors ils pouvaient en fabriquer plus de chaussures qu'avant. Par la prudence élevée, on est également arrivé à la diminution de nombre des pannes des machines. Tout cela économisait l'argent et la force de travail et augmentait la productivité.

4.2 L'arrière social de l'entreprise Ba'a qui attachait les employés à l'entreprise

Dans son entreprise, Ba'a a construit un système social large pour ses employés concernant le temps libre et les autres établissements du caractère social. Ce réseau couvrait pratiquement

tous les besoins des salariés et encore, en l'utilisant, ils épargnaient de façon expressive car, étant les salariés de Baťa, les prix étaient assez bas pour eux.

4.2.1 Les maisons Baťa

Les salariés de Baťa avaient à disposition les « maisons Baťa », construites par le département de la construction de l'entreprise Baťa. Il s'agissait d'une maison qui était divisée en deux parties – pour deux familles. La maison avait un jardin, trois chambres et la cuisine. La plupart de ville Zlín a été construite de ces maisons. Avant la deuxième guerre mondiale, leur nombre a dépassé deux milles tandis qu'à Zlín, il y avait trois milles maisons.

4.2.2 L'Hôpital Baťa

En 1927, l'hôpital de Baťa a été construit. Il fournissait les examens médicales pour les employés et observait leur état médical pour prévenir les maladies causées par le travail. Il y avait également un centre spécial qui avait pour but d'empêcher les accidents. Cela était réalisé par l'enseignement et cours où on donnait les informations sur les procédés nouveaux de travail. Le centre contrôlait les machines et tenait la cartothèque des employés désavantagés par un accident de travail.

4.2.3 Le sport

L'entreprise Baťa offrait une large gamme d'activités du temps libre. Beaucoup de complexes sportifs étaient à la disposition. Il existait un club de sport SK Baťa et en 1926 aussi. On a construit une aire sportive où il était possible de pratiquer la cyclisme, l'athlétisme, le football, le handball, la boxe et le tennis. On a bâti quelques piscines, parmi elles, une qui était couverte par un toit de verre.

4.2.4 La culture

En ce qui concerne la culture, la dominante, c'était probablement le Grand cinéma qui disposait de la capacité de deux milles cinq cents places. Après, il y avait Sokolská búda (Une cabane de faucon, Faucon était une organisation de la jeunesse en Tschécoslovaquie) où on organisait les passe-temps, les concerts et exercices. A Zlín, il y avait aussi un amphithéâtre des études, un musée et une halle d'exposition.

4.2.5 Le fond de soutènement

Bat'a a établi un fond de soutènement duquel il dotait les dons pour les nouveaux-nés et qui soutenait les vieux employés et les malades. Il finançait la construction de l'hôpital aussi.

4.2.6 Les salles à manger

Les salariés de Bat'a avaient la possibilité de manger au bon marché. Cela a été permis grâce à un système des salles à manger où les prix étaient propices pour les gens qui travaillaient chez Bat'a. Ils ne devaient pas aller chez eux alors. Dans les salles à manger, il était interdit de fumer et les boissons alcooliques ne pouvaient pas être achetées. Il y existait une boulangerie et une charcuterie et les salariés pouvaient y acheter de l'alimentation au bon prix aussi bien que dans le grand magasin.

4.2.7 Le soutien de la construction des écoles

A Zlín et ses alentours les plus proches, Bat'a soutenait la construction des écoles. Il la finançait et il a également élaboré les plans des écoles pas chères et fonctionnelles. Il les a gratuitement passés aux intéressés. Il a établi l'École de travail Bat'a aussi.

Ce système social représentait un vrai « sucre » pour les employés. Ils avaient logement sain dans les jolies maisons, la possibilité de faire du sport, d'étudier, d'aller au cinéma, de manger sainement et pas cher et dans le cas d'accident on a pris soin d'eux. Comme ils étaient employés de Bat'a, tout cela n'était pas cher pour eux et en plus, ils pouvaient ramasser du capital toute leur vie et devenir riches.

Au surplus, ils travaillent dans une entreprise de grand prestige, travailler chez Bat'a, cela signifiait quelque chose à l'époque de la première république.

A part le sucre, il y avait le fouet également. Si les employés de Bat'a étaient licenciés, ils perdaient non seulement leur source d'argent, mais ils devaient quitter la maison, ils ne pouvaient plus utiliser le système des avantages sociaux et autres.

Ce fait était forcément motivant parce que la perte éventuelle de logement causerait des problèmes graves d'existence. Tout le système était complexe et il remplissait la fonction pour laquelle Bat'a l'a implanté – astreindre les gens de faire le meilleur qu'ils peuvent. Si ses salariés faisaient ce qu'il voulait, il les récompensait en bon prince, s'ils ne remplissaient pas ses idées et faisaient du mal à l'entreprise, ils étaient punis.

4.3 École de travail Baťa et Tomášov (une école d'élite) comme un instrument d'éducation des jeunes hommes et des futurs employés

L'École de travail Baťa (établi en 1925) et Tomášov (établi en 1937) présentaient les instruments pour l'éducation de la jeunesse qui devait travailler dans l'entreprise. Ils devaient fournir la main-d'oeuvre capable et responsable à l'entreprise. Cette main-d'oeuvre devait être loyaliste en même temps.

4.3.1 L'École de travail Baťa

Il faut dire que la stratégie décrite au-dessus a célébré des succès. Comme la formation des futurs employés de Baťa était étayée déjà en bas âge (les jeunes hommes commençaient l'École de travail Baťa à l'âge de quatorze ans), ils devenaient salariés qui vraiment poussaient l'entreprise vers la dominance sur le marché. C'était exactement le but de Baťa. Si son plan devrait être réalisé et assurer le niveau requis à ses futurs employés, les jeunes hommes et femmes devraient être soumis à un régime dur.

De nombreux employés anciens de l'entreprise qui ont absolvé la formation à l'École de travail Baťa disent que cela avait une valeur inestimable pour leur futur. Par exemple, les jeunes hommes habitaient aux internats. Là, on demandait de respecter un tel ordre que l'ordre pendant la service militaire obligatoire (qu'ils effectuaient après) ne présentait pas un moindre problème pour eux.

À l'École de travail Baťa, on acceptait seulement les candidats qui avaient finis leurs études à l'école citadine ou se passait la formation primaire à cette époque. Du fait que le nombre des aspirants était vraiment grand (au vingt milles et on acceptait d'un mille à un mille et cinq cents), il fallait constituer des examens bien durs et profonds. Ceux-ci se composaient d'un questionnaire ample, d'un examen psycho-technique et un examen médical. À partir des résultats on décidait à quelle fonction l'aspirant pourrait être encadré. Quand il était difficile de choisir, les candidats qui venaient des familles pauvres et les fils des cordonniers étaient préférés.

Le contenu de la journée d'un apprenti qui étudiait chez Baťa se composait de trois parties – du travail dans l'usine, de l'éducation dans l'école de soir et de la formation à l'internat. Dans l'usine, on travaillait de sept heures du matin au midi, puis on avait deux heures pour le déjeuner et le temps libre et autres activités sportives ou culturelles, à deux heures on reprenait. Le fin du travail était fixé à cinq heures, on alors travaillait huit heures. À six

heures, l'école de soir commençait et elle durait jusqu'à huit heures et demie. Les apprentis passaient le reste du temps à l'internat. Ils pouvaient passer les soirs par les études supplémentaires dans la bibliothèque.

Les jeunes apprentis étaient donc ceinturés par un système de formation et éducation duquel ils ne pouvaient pas sortir. Par cela, ils devenaient salariés exemplaires de l'entreprise. Dans tous les coins, ils étaient poussés à s'adapter à ce système, se mettre en règle avec tous les devoirs et appels que le système mettait devant eux et surmonter les situations difficiles, tout en se nourrissant eux-mêmes. Pour une partie des jeunes hommes cela était un problème et les débuts étaient pénibles en général. Néanmoins, les résultats de leurs efforts apportaient des fruits.

Les apprentis chez Baťa devaient être financièrement indépendants. Pour chacun d'eux, on a établi un compte chez la firme. Tout l'argent qui est resté à l'apprenti après la déduction des frais de scolarité, le louage, l'argent pour la nourriture et les autres dépenses éventuelles, il devait obligatoirement déposer au compte avec un intérêt de dix pourcents. Quand il voulait retirer de l'argent, un éducateur le lui devait permettre premièrement.

Grâce aux succès enregistrés par l'École de travail Baťa, en 1929 on a établi l'école pour les femmes. Les aspirantes acceptées ont été nommées jeunes femmes.

Les intéressés venaient non-seulement de la Tchécoslovaquie, mais également d'autres pays – de la Yougoslavie, de l'Allemagne, de la France, des Pays-Bas, de la Belgique, mais aussi de l'Inde, de l'Égypte, ou d'Amérique.

L'École de travail Baťa produisait relativement grand nombre de jeunes hommes. Ces jeunes hommes allaient travailler aux usines de Baťa. Leur nombre était intentionnellement un peu plus grand que le nombre de nouveaux travailleurs dont on avait besoin. Pour un côté, ils contrebalançaient les travailleurs qui partaient à la pension, pour l'autre côté, cela assurait la fluctuation plus grande. Il était souhaitable que seulement les meilleurs restent dans la firme à long terme. En plus, cela créait une atmosphère de compétitivité élevée et de peur. Les gens étaient effrayés qu'ils pourraient perdre leur travail et ils étaient motivés vers la performance plus grande. Personne ne voulait s'ajouter au groupe d'employés qui pourraient être théoriquement remplacés parce que si c'était possible théoriquement, cela allait arriver un jour. Tout le monde savait qu'il y a assez de main-d'oeuvre qui venait sans cesse de l'École de travail Baťa.

4.3.2 Tomášov

Tomášov était une institution qui avait pour but former l'élite des travailleurs de Baťa. Il était établi en 1937 et il y avait des conditions dures pour passer les examens d'entrée. Seulement les hommes qui ont absolvé l'École de travail Baťa, qui ont étudié l'école de soir et qui ont eu des résultats excellents dans l'école et dans l'atelier en même temps et étaient reconnus convenablement par les éducateurs étaient acceptés.

L'école Tomášov avait un caractère anglais et ses promus devaient commencer à travailler dans des positions responsables après avoir fini les études.

Excepté les connaissances pratiques qui devaient être maîtrisées par chaque employé, on mettait l'accent sur le comportement représentatif, capacité de parler au minimum deux, mais plutôt trois langues mondiales, capacité de conduire une voiture etc.

Les « Tomášované », comme on appelait les étudiants de l'école Tomášov, étaient invités aux actions sociales où ils pouvaient prendre contact avec les employés de rang élevé ou les invités, mais surtout ils devaient apprendre comment se comporter dans la société élevée. Pour la même raison les Tomášované fréquentaient l'opéra. Pendant ces actions, la jaquette et le cylindre étaient exigés; en ce qui concerne les actions sociales, les Tomášované portaient le smoking.

Le complément de la formation était le sport. Les sports classiques étaient mis en valeurs, mais également les sports moins classiques, comme la chevauchée ou le ski.

Le système de Baťa était unique dans le point qu'ils produisait ses employés lui-même et ces employés étaient très bien préparés pour leurs fonctions. En même temps, ils étaient accrochés à l'entreprise dès leur bas âge et pendant la procédure de sélection, les candidats des familles pauvres étaient préférés. Ces deux faits ont causé que les employés se sont attachés à l'entreprise et ils travaillaient pour elle avec dévouement et gratitude de leur travail.

Baťa était inspiré par le caractère ordonné et de la prospérité économique anglo-saxone et par la morale protestante qu'il a vu en Amérique. D'après moi, Tomášov était le résultat de cette inspiration. Elle devrait être une source des cadres supérieurs. Si la seconde guerre mondiale n'était pas arrivée, je suis sûr qu'elle aurait donné beaucoup de managers compétents à la Tchécosloquie.

4.4 La banque intra-entreprise

Tout autant qu'il s'est débarrassé de la dépendance envers ses fournisseurs pour devenir son propre fournisseur, Bat'a s'est débarrassé de la dépendance des banques pour établir sa propre banque intra-entreprise. Elle devait servir à l'accumulation du capital et les salariés de Bat'a devaient pouvoir y déposer leur argent.

L'intérêt sous lequel les employés déposaient leur argent à la banque était de dix pourcent, chaque salarié avait son propre compte. Les propriétaires des comptes pouvaient retirer leur argent quand ils voulaient, mais des fois, le retrait n'était pas permis.

Une des fonctions de la banque était celle du ramassage des sommes d'argent données par les employés pour un but spécifique – de ces sommes on payait les pertes éventuelles. Cet argent avait l'intérêt annuel de dix pourcents aussi.

Vu que la banque donnait un intérêt profitable, il était très avantageux d'y placer l'argent. Comme cela, l'épargne commençait à travailler pour son propriétaire et elle n'était pas détruite par l'inflation. Mais si un employé perdait son travail chez Bat'a, il perdait la possibilité de placer son argent en banque intra-entreprise aussi avec tous les bénéfices qu'elle octroyait. Cela était un des facteurs de motivation. En plus, si l'employé avait son argent dans une institution qui appartenait directement à l'entreprise, dans laquelle il travaillait, l'appartenance avec l'entreprise s'approfondissait et il devenait plus loyaliste.

4.5 Les slogans, les allocutions et les décalogues de Bat'a – un instrument de la motivation

Les slogans étaient un des moteurs qui donnaient des ailes à l'entreprise Bat'a. Les slogans inspirent, ils purifient les pensées, encouragent et montrent le schéma. Les allocutions opèrent par la même manière. Elles touchent un homme émotionnellement et le passionnent. Les décalogues remplissent la même fonction.

4.5.1 Les slogans

L'entreprise Bat'a était bien connue pour l'application des slogans. Ils étaient concis, clairs et évocateurs et ils devaient exprimer une pensée le plus exactement possible et être toujours de choc. Leur fonction était de rappeler sans cesse aux gens un principe quelconque qui améliorerait la production. Pour pouvoir améliorer la production, il fallait tout d'abord améliorer l'homme qui a mis en jour le principe après. Dans l'entreprise Bat'a, les slogans étaient écrits partout – dans les couloirs, sur les murs, sur l'escalier, sur les murailles des usines, sur les cheminées, sur les machines et sur toutes les places où tout le monde pouvait les lire.

Pour montrer les exemples, j'apporte quelques slogans:

Notre client, notre seigneur.

Service au public.

Désœuvrement – la mère du péché.

Il manque un milliard de chaussures aux gens.

Le travail ennoblie l'homme.

Soyons fiers de notre métier.

Ce que tu veux, tu peux.

Le monde se bouge là où la force se concentre.

Échec – bon enseignant.

Aide-toi seul.

N'ayons pas peur des coups.

Le combat est père de tout.

Le courage – moitié du succès.

Le monde appartient à ceux qui osent.

Ne soyons pas du verre, soyons de l'acier.

Les forts aiment la vie.

Le meilleur sur le monde est justement bon pour nous.

La meilleure qualité, les plus bas prix.

Le mariol fait au début ce que le melon fait à la fin.

La pensée aux hommes, le boulot aux machines.

Agissons toujours comme si tout le monde nous regardait.

La force est dans la vitesse.

Chacun de nous est obligé d'être propre, sain et riche.

4.5.2 Les décalogues

Les décalogues constituaient un élément de motivation similaire. C'était des codexes de comportement qui devaient être respectés. Ici, j'introduis le décalogue d'un jeune homme et celui de calculant.

Le décalogue d'un jeune homme:

1. Je ne croirai qu'à mon travail.
2. Je n'éviterai pas mon travail et je ne le délaisserai pas.
3. Je travaillerai avisément.
4. Je ne crois pas à l'invariabilité du reconnu.
5. Je serai ambitieux.
6. Je ne gaspillerai pas mon temps pour rien.
7. Je ne dépenserai plus que je gagne.
8. J'aiderai les capables et les faibles.
9. Je resterai fidèle à mon travail.
10. Je ferai des efforts pour laisser la marque d'un homme complet.

Le décalogue d'un calculant:

1. Pense à l'avenir pour ne pas être surpris.
2. Intéresse-toi aux nouvelles méthodes de travail, de la production des chaussures, machines et organisation.
3. Dévoue la quantité la plus grande du temps à la recherche de la diminution des coûts de production.
4. Projette tout épargne en calculation, mais le produit ne doit pas souffrir par cette épargne.
5. N'oublie pas les épargnes en halers, un haler dans la calculation compte comme mil couronnes en réalité.
6. Aies toute épargne documentée et préparée pour la production.
7. Rapelle-toi, que l'acheteur est comme un osier – plus tu le coupes, plus il croît.
8. Quand tout le monde parle des impossibilités, cherche des possibilités.
9. Le déchet est la propriété détruite.
10. Par une correcte calculation tu formes les salariés vers la prospérité de l'entreprise.

4.5.3 Les allocutions

Le dernier élément de ce groupe des principes de motivation étaient les discours de Baťa. Ces discours exprimaient toute sa philosophie et il y expliquait ses inspirations et pensées par lesquelles il s'occupait non-seulement à ses employés.

Il montrait son point de vue sur le monde qui était assez réaliste, sans préjugés. Il ne demandait rien de personne gratuitement et il ne donnait rien gratuitement à personne. Il défendait l'opinion que la vie, c'est le combat et qu'il faut se battre pour toute chose qu'on veut acquérir. En principe, de ses discours il ressortait qu'il était intéressé seulement à la bonification de l'homme qui allait construire toutes autres choses.

Pour l'illustration je joins son discours de l'année 1930 qui était réaction à la demande du Cabinet du commerce internationale. Le Cabinet du commerce international lui a posé la question comment il a construit son entreprise.

« Ma philosophie économique. Vous voulez que je vous explique comment j'ai construit notre entreprise. Pendant mon travail, je ne pensais pas à la construction de la fabrique, mais à la construction des gens. J'ai créé l'homme pour qu'il soit plus efficace et serve mieux les clients et ensuite, il a édifié l'entreprise. Je suis persuadé que les pertes les plus graves dans l'industrie sont causées par un point de vue mauvais que l'homme a à l'égard de son travail, ses collaborateurs et ses clients. Le rôle essentiel d'un organisateur qui veut édifier une grande entreprise est celui d'établir une base psychologique et morale sur laquelle ses travailleurs pourraient se développer avec succès. Comme il n'existe ni un manuel ou cette problématique serait traitée ni des méthodes éprouvées, j'ai pris une décision d'établir mon propre système. Je crois qu'il fera du bien à l'humanité. Ce système s'appelle l'exemple. »⁴

Les discours de Baťa, ainsi que ses slogans, portent des traits claires de sa personnalité. Les slogans sont assez courts, il n'y a pas un seul mot en trop, les discours sont aussi austères et ils vont directement à l'essentiel.

Baťa était connu pour son laconisme et il ne prodiguait de temps très précieux à rien qui n'apporterait du profit. Il était légendaire pour son aptitude de saisir l'essentiel du problème et trouver le schéma vers la solution.

⁴ Tomáš Baťa, d'une livre Baťova soustava řízení, page 49, Romana Lešingrová, 2008

L'effort ininterrompu de Ba'a à créer un mieux homme et l'énergie avec laquelle il s'élançait sur les problèmes liés avec cette mission apportaient du fruit. Avec l'environnement motivant et éducatif autour d'eux, ses collaborateurs devenaient outils performants pour le développement de l'entreprise.

L'autre des recettes du succès de Ba'a était son approche à l'entreprise. Il ne la considérait pas comme une source de richesse pour lui, mais comme un générateur du bien-être pour toute la société. Il était persuadé que cette approche est la meilleure pour la pérennité de développement de l'entreprise à long terme et que les entrepreneurs qui font seulement des efforts pour gagner de l'argent, tendent à leur anéantissement sur une longue échéance.

Ce qui me parait essentiel, c'est que Ba'a avait une approche très personnelle au travail. Il le jugeait nécessaire moralement et il ne croyait qu'en lui. Fondamentalement, il était un combattant et il considérait toute la vie comme un combat interminable.

Sa détermination et enthousiasme pour les'affaires, l'esprit pragmatique avec lequel il s'approchait de la vie, les succès visibles qui ont changé la vie des dizaines de milles de gens aussi que son intelligence pénétrante faisaient de lui un leader idéal.

Une autre caractéristique que je considère come clé, c'est son aptitude à convaincre les gens et ils ont commencé à lui faire confiance et le suivre dans les situations ou ses pas semblaient illogiques pour l'apparence. Des fois, il semblait que ses pas allaient vers la fin de l'entreprise. Mais Ba'a savait toujours ce qu'il faisait et finalement ses décisions se sont montrées raisonnables.

Ces faits montraient qu'il était capable de gérer le colosse de son entreprise.

Concernant mes opinions personnelles sur le système de Ba'a, je le trouve très complexe et j'en suis inspiré (c'est pourquoi je m'en occupe). Si j'aurait une telle entreprise, je ferait des effort à y installer ce système.

Ce que j'aime le plus, c'est l'idée de la participation aux bénéfices. C'est une méthode simple, mais très bien fonctionnante, le seul problème pourrait être la normalisation à partir duquelle on mesurerait les résultats. Il est difficile de normaliser toute tâche dans certaines professions.

L'autre élément que j'aime bien sont les slogans de Ba'a. Moi, je les utilise aussi du temps en temps, ils sont très inspirants pour moi et des fois, ils me donnent de l'énergie pour continuer dans mon travail.

Par contre, l'idée que les employés doivent obligatoirement déposer leur argent à la banque intraentreprise me paraît trop autoritaire. Je sais que pour les employés de l'entreprise l'intérêt dans cette banque était bien haut (dix pourcent annuellement), mais quand même, c'est un peu dictatorial d'imposer ce système obligatoirement.

Ce qui était encore pire, c'est le fait que la demande de retirer l'argent pourrait être refusée et cela arrivait du temps en temps. A notre époque, le comportement pareil de la banque causerait la perte de la confiance de ses créanciers. Mais quatre-vingts ou quatre-vingts-dix ans en arrière cela ne posait aucun problème à Baťa.

Une autre chose intéressante que j'ai lu à propos du système d'éducation de Baťa concernait Tomášov – l'école d'élite qui devait fournir l'entreprise des employés pour les hautes positions. Comme l'environnement en Tchécoslovaquie était égalitaire, les étudiants de cette école devaient traverser la moquerie souvent et chez les « jeunes hommes » qui fréquentaient L'École de travail Baťa, ils n'étaient pas très populaires.

Mais en général je suis d'accord avec la méthode de Baťa et sauf quelques exceptions, elle me semble avancée et fonctionnelle.

5 PARTIE III. L'ORGANISATION, LA STRATÉGIE ET L'ORIENTATION DE LA FIRME BAŤA

L'idée du service au client représentait l'idée clé pour Baťa et sur elle, il construisait toute sa stratégie entrepreneuriale. Il remplissait toute son oeuvre dans un esprit du service à la société et à la vie. Il l'atteste par ses mots: « Personne n'ébranlera le trône de votre travail, qu'il soit grand ou petit, si vous l'effectuerez dans un esprit de service pour la société. »⁵ ou par un slogan « La meilleure qualité, le prix le plus bas ».⁶ Il voulait simplement fournir l'optimum à ses clients et à la société.

Il remplissait les rêves qu'il poursuivait par l'application des éléments que je traite dans le chapitre suivant.

5.1 La production en masse, l'intégration du processus de production et l'expansion aux autres branches d'économie

En ce qui concerne la diminution des coûts de production, il est clair, que chaque entrepreneur veut la réaliser. Il y a des entrepreneurs qui font des efforts pour diminuer le coût de production et conserver la qualité en même temps, mais quelques uns sont prêts à diminuer la qualité.

Avec le prix, c'est autre chose. Chacun fait des efforts pour fabriquer le moins cher possible et vendre le plus cher possible, lorsque la concurrence représente un seul élément qui endigue à l'escalade des prix aux hauteurs vertigineuses. Presque personne ne veut baisser son prix sans aucune arrière-pensée; seulement pour aider l'acheteur. Baťa néanmoins comprenait que cette approche était son avantage principal. Il considérait son entreprise comme un établissement qui doit servir la société. Il faisait des efforts à diminuer le prix à long terme tout autant que l'augmentation de la qualité de ses produits. Cela rendait son entreprise inattaquable de l'aspect moral. Pourtant, il avait un grand nombre d'opposants qui ont fait faillite à cause des produits de Baťa qui étaient de haute qualité et pas chers. Ils prodiguaient des insultes à Baťa après.

⁵ Tomáš Baťa, d'une livre Baťova soustava řízení, page 90, Romana Lešingrová, 2008

⁶ Tomáš Baťa, d'une livre Baťova soustava řízení, page 103, Romana Lešingrová, 2008

5.1.1 La production de masse

Pour la réalisation de son objectif, il devait assurer des produits pas chers et de bonne qualité. Il ne pourrait l'atteindre que par la production de masse. Il est connu, que si quelque chose est fabriquée dans une quantité grande, le coût de production diminue (économie d'échelle). Baťa a alors offert une quantité énorme de chaussures de haute qualité qui étaient logiquement fortement demandées. Bientôt, il a gagné la position dominante sur le marché tchécoslovaque. Sa stratégie était fondée sur la vente des chaussures à un groupe-cible et le profit avait son origine plutôt dans la quantité vendue que dans le prix, parce que le profit d'une paire de chaussures n'était pas grand.

5.1.2 L'intégration du processus de production

Il y a une liaison étroite entre la production de masse et l'intégration du processus de production. Dans le but d'effacement des coûts de transaction, Baťa ajoutait les parties du processus de production qui se trouvaient plus proches de l'amont ou de l'aval. Finalement, il est devenu son propre fournisseur et distributeur. Il contrôlait tout le processus de production, qui commençait par l'achat des cuirs des indigènes en Amérique du Sud et finissait par la vente de chaussures sur le monde entier.

5.1.3 L'expansion aux autres branches d'économie

Baťa ne se limitait pas seulement au secteur des chaussures. Il a commencé à établir des firmes qui s'occupaient de choses bien différentes de la fabrication de chaussures. Cela concernait par exemple l'entreprise du bâtiment qui construisait les usines, les maisons pour ses employés ainsi que les écoles, les routes, l'hôpital et beaucoup d'autres bâtiments. La firme Baťa s'engageait dans le domaine du transport aussi – en majorité, c'était les chemins de fer, le transport fluvial, aérien, elle fabriquait des produits de la gomme, extrayait le charbon, le gaz, le pétrole, elle avait même des activités dans l'agriculture et l'exploitation des forêts. En même temps, elle exerçait les activités de l'assurance et la maison d'édition. Quant à la direction que la firme aurait pris si son activité n'avait pas été paralysée par la guerre, les spéculations disent que Baťa aurait commencé à fabriquer des voitures.

Le contrôle (l'intégration) de tout le processus de production permettait la diminution supplémentaire des prix, alors Baťa n'avait pas de concurrence en Tchécoslovaquie et pouvait commencer à conquérir les marchés étrangers.

Un autre élément qui diminuait les coûts de production était la mise-en-oeuvre des machines. Un haut degré de mécanisation et la production à la chaîne ont été intronisés dans les usines de Baťa. Cela a encore facilité la diminution des coûts de production et l'accélération du processus.

La production de masse, le fait que la firme faisait tout elle-même et le respect du principe du service à la société, ce sont les principes qui ont mené la firme à la position de premier fournisseur de chaussures pour la Tchécoslovaquie et qui ont permis l'expansion suivante.

5.2 La planification de la production

Tomáš Baťa était un grand supporteur de la planification. A son avis, un plan qui était fixé en avance aidait l'homme à valoriser s'il a de la volonté ferme et combien il baisse ses diapasons.

5.2.1 Les plans saisonniers

Dans l'entreprise Baťa, la planification saisonnière était pratiquée. Avec l'exception de deux plans – un plan de dix ans de l'année 1924 et „Plan de trois ans des fabriques de Baťa“ de l'année 1939 – les plans saisonniers étaient les plus grands.

On planifiait pour deux saisons: Printemps-Été et Automne-Hiver. Ces plans étaient assurés avec les employés par les contrats qui contenaient le profit prévisionnel et la participation des employés aux bénéfices.

Les plans saisonniers étaient répartis aux plans mensuels et hebdomadaires qui étaient précisés à partir des commandes des points de vente particuliers et des clients exportateurs, les plans d'un jour étaient liés aux plans hebdomadaires. On comptait avec 253 jours de travail dans une année.

5.2.2 Les plans opérationnels

Chez Baťa, on pratiquait également les plans opérationnels. Il s'agissait des plans avec le cycle technologique fermé. Le matériel, les dessins et les modèles agréés devaient être fournis en avance chez ces plans. Ils devaient être agréés par les fabricants des semi-produits et le département d'achat aussi. Si le département d'achat était d'accord avec le plan opérationnel,

mais pourtant la production était mal fournie par le matériel, le département d'achat devait payer les pertes de son compte.

Avec l'aide des plans on estimait la quantité de chaussures qu'il fallait fabriquer. A partir d'eux, le département d'achat achetait les matières premières et on préparait la production. Les plans permettaient également de normer la quantité de travail qu'il fallait remplir. La quantité de travail pour les ateliers particuliers était fixée sur la base de ces plans.

Le travail livré était accepté seulement comme l'ensemble, par exemple 2000 paires de chaussure et la quantité incomplète n'était pas admise.

5.3 Les calculations et les prévisions – un élément de base de l'entreprise

Le département de la calculation était peut-être la partie la plus importante pour l'entreprise. Elle était la plus proche du chef (elle était subordonnée directement au chef et personne d'autre ne disposait du droit de décider de son activité). Ses travailleurs fixaient les prix des produits et de ses phases particulières, alors les prix intraentreprise - pour la vente et pour l'export en même temps.

Les travailleurs de ce département devaient être extraordinairement initiatifs et mathématiquement capables, parce qu'il faisaient les calculations préalables des frais de production (mais pas seulement d'elles). A partir de ses bases, la direction de l'entreprise décidait et implantait des pas concrets.

Le département de la calculation s'occupait des clôtures des comptes, du versement de la rémunération et avec son aide étaient dirigés les activités des départements de l'achat, de la production, du commerce et les affaires économiques.

Comme je mentionne au-dessus, les travailleurs de département de la calculation étaient financièrement intéressés sur la somme d'argent qu'ils étaient capables d'épargner sur les frais.

Il ne s'agissait pas seulement des épargnes causées par les changements des prix, mais aussi des épargnes acquises par les changements technologiques dans le processus de la production. De ce fait, le département de la calculation avait dans son compétence l'acceptation de toutes les recettes et instructions concernant la fabrication des produits. Le département de la

calculations également déterminaient la hauteur de la participation aux bénéfices et pertes, les salaires particuliers et salaires à la tâche.

Le département de la calculation était un des initiateurs les plus importants des nouvelles méthodes diminuant les prix. Il était l'instrument pour la rationalisation incessante de la production.

5.4 Le contrôle du processus de la production

Vu que dans la firme Ba'a, la planification était assez importante et aucun plan ne donne pas de l'asservissement si les résultats finaux ne sont pas comparés avec la réalité, le contrôle jouait un rôle essentiel dans l'entreprise. Excepté la comparaison des résultats réels et planifiés, il devait assurer la qualité et la livraison à temps des biens à l'unité qui suivait dans le cycle de production. Comme cela, on prévoyait le non-accomplissement du plan.

5.4.1 La fréquence du contrôle

A la différence des autres entreprises où le contrôle de la production était exécuté une fois par dix jours ou mois, le contrôle chez Ba'a était exécuté chaque semaine, jour, heure et continuellement. Les chefs d'atelier et les gérants des bâtiments connaissaient exactement l'accomplissement du plan à la fin de chaque roulement des équipes.

S'il y avait un accident et le processus de production devait être interrompu, une ampoule rouge s'allumait sur place et sur le dispatching.

5.4.2 Le contrôle de la qualité

Comme je disais avant, la qualité en combinaison avec le prix bas rendait les chaussures Ba'a très attractives. En plus, la haute qualité était la publicité qui valait son pesant d'or parce que les gens se sont recommandés ces chaussures et c'était plus efficace que les dépliants et l'insertion des annonces.

La qualité dans les usines de Ba'a était contrôlée pendant toutes les phases du processus de production. Cela était exécuté par le département de contrôle. S'il y avait des défauts, le département qui les a causés devait donner une réduction de prix à l'unité suivante. Cette

réduction avait une hauteur de dix ou vingt pour-cent du prix et elle représentait une perte pour l'unité qui avait fabriqué les produit défectueux.

Baťa appliquait l'idée « ne continue pas dans une malfaçon ». Par cela, il a éliminé toute activité qui aurait été finalement désavantageuse pour l'entreprise et qui n'aurait créé que la perte.

5.5 Lé développement du transport comme l'épargne du temps

Pour Baťa, le temps était toujours le capital le plus important. C'est pourquoi cela le dérangeait quand il voyait qu'on gaspille du temps sur les routes mal aménagées sur lesquelles on menace sa vie dans les virages. Il demandait des routes pas cahoteuses et la moindre quantité de virages possible. En ce qui concerne tout le transport, il adoptait la même attitude, il pensait que le transport ne doit pas prendre beaucoup de temps et doit être le plus sécurisant possible. Un réseau développé de transport dans un État dans le milieu de l'Europe – comme la Tchécoslovaquie – devait attirer l'intérêt du côté des autres États et assurer la prospérité de notre pays.

5.5.1 Le transport routière

Les routes parfaites devaient garantir la connection facile et de meilleurs conditions pour le commerce ainsi que l'accès sans problèmes aux ressources nécessaires pour la production. Il s'agissait fondamentalement du charbon et du lignite. Avant que la firme ait acheté les mines à Ratiškovice et à Dubňany, le charbon et lignite étaient apportés de Moravská Ostrava. Néanmoins, l'extraction à Moravská Ostrava n'était pas efficace sur le point du transport.

Baťa s'occupait du transport comme une de ses activités. Il faisait construire des routes droites d'asphalte qui convenaient exactement à ses conceptions.

Excepté les routes, on a construit un réseau pour les vélos à Zlín, il était beaucoup employé.

5.5.2 Le transport fluviale

Baťa s'intéressait au transport fluvial aussi. Son action la plus connue dans ce domaine est la construction du célèbre canal Baťa. C'était une artère de transport qui expédiait le charbon noir et le lignite à Zlín. En plus, ce projet était lié avec la création des systèmes d'amélioration

pour l'agriculture. Par cela, on a fonctionnellement connecté les travaux navigables et agricoles. Ce canal expédiait cent mille tonnes de lignite chaque année. Mille et cinq cents ouvriers ont trouvé du travail sur ce projet et les activités conjointes. C'était parce que la région avait des problèmes avec le chômage et on a alors décidé qu'on n'utilisera pas de machines sur le projet et tout travail sera fait manuellement. Le projet était financé de trois quarts par la région de Moravie-Silésie et d'un quart par la firme Baťa.

5.5.3 Le transport intra-entreprise

Dans la firme Baťa, il fonctionnait tout un système de transport intra-entreprise. Il ne s'agissait pas seulement des routes, mais aussi des téléphériques et bandes des transporteurs suspendus à l' hauteur de vingt mètres au dessus de la terre. Ils transportaient les produits dans toutes les phases de leur cycle de production – à commencer par les matières premières et les semi-produits et finissant par les produits finis.

5.5.4 L'aviation

La passion suprême de Baťa en ce qui concerne le transport, c'étaient les avions. Tomáš Baťa était un précurseur de l'aviation et lui-même, il a réalisé un long voyage en Inde où il réglait des affaires commerciales. Ce voyage qui durait quelques semaines l'a beaucoup inspiré, entre autre pour la facilité avec laquelle l'avion surmontait les distances. Pendant le voyage, Baťa et tout l'équipage connurent de grandes difficultés, ils volèrent dans les orages et ils furent forcés d'aborder d'autres lieux que ceux qu'ils planifiaient avant.

Pourtant, ce voyage d'affaires a apporté beaucoup à Baťa.

La firme possédait une escadrille qui était utilisée pour des affaires commerciales et elle avait ses propres pilotes, télégraphistes etc. Paradoxalement, c'était aussi dans l'avion que Tomáš Baťa mouru tragiquement en 1932, quand il s'écrasa avec son pilote dans le brouillard.

Le transport présentait un élément clé pour Baťa parce que plus il était rapide, moins de temps l'homme passait sur les routes. En plus, il ouvrait de nouvelles possibilités pour notre État – un pays dans le milieu d'Europe – pour lequel un réseau de transport solide pourrait signifier un développement sans précédent.

5.6 L'accent sur la publicité pour supporter la vente

La firme Baťa se comptait parmi les quelques firmes en Tchécoslovaquie d'entre deux guerres qui avaient soin de leur publicité et qui en travaillaient rationnellement. Dans la plupart, c'était des grands entreprises qui étaient capables de payer cette publicité. Ou, plutôt, elles devaient s'en occuper, parce qu'il était plus important d'adresser la parole à la clientèle pour elles que pour les petites entreprises.

5.6.1 Les types de la publicité

On utilisait différents types de publicité chez Baťa. Au début, c'était plutôt des dépliants, encartés, affiches de réclame et des petits boucliers de tôle. Après, on a ajouté d'autres, comme des journaux, portails, insertions et des vitrines. Concernant les vitrines, quelques-unes étaient laissées sans le verre, ouvertes. Cela était intéressant parce qu'il n'était pas ordinaire du tout de laisser la vitrine ouverte et comme cela faciliter les vols éventuels. La publicité par le service était pratiquée aussi.

A partir l'année 1918 on éditait le journal Sdělení (Le Renseignement).

5.6.2 Le prix „batissien“

Une des passes de publicité les plus connus est le prix Baťa qui finit par le numero neuf. Le bien était rendu moins cher seulement d'une couronne, l'impact psychologique de cela était néanmoins plus grand. Le bien se vendait mieux parce qu'il faisait naître l'impression qu'il était moins cher de l'ordre.

5.6.3 Baťa casse la cherté

L'action de la publicité la plus fructueuse que l'entreprise Baťa ait réalisé, était l'action „Baťa casse la cherté“ accompagnée d'une campagne qui représentait un poing serré cassant le mot CHERTÉ. La circonstance qui a mené Baťa à cette décision était la consommation diminuante à cause de la crise financière de Tchécoslovaquie et dans les autres États européens. Baťa décidait de diminuer tous les prix de ses chaussures de moitié. Ce pas s'est montré comme très prévoyant - grâce à lui, Baťa a vidé ses stocks et la somme d'argent gagnée lui a assuré l'indépendance envers les banques. Cette fois-là, on a vendu presque cent milles chaussures en une seule semaine.

5.6.4 Tisk s.r.o. - l'entreprise qui assurait l'imprimerie

Bat'a a également établi l'entreprise Tisk s.r.o. qui imprimait tous les matériaux dont la firme Bat'a avait besoin. Puis, elle publiait des brochures et des insertions.

On construisait des grand nombres de panneaux de publicité – entre les années 1928 et 1932 on en a construit autour de vingt milles.

5.6.5 Les courts films de la publicité

L'autre mode intéressant de publicité qui n'était trop tenu étaient les films courts de publicité. La firme Bat'a en avait bien plusieurs – la réclame aux sabots, tennis, barquettes et bas.

5.6.6 Les méthodes innovatrices de la publicité

La firme aussi utilisait la soi-disante « publicité aviatique » - l'avion avec le logo de Bat'a duquel on jetait les dépliants.

L'activité apportant était aussi la présence aux expositions et foires.

Avec l'exception des formes de la publicité mentionnés au-dessus, la firme Bat'a propageait ses produits par des campagnes de publicité – campagne dansante, de Noël, de vacances. Le marketing de la firme employait des brochures qui étaient publiées saisonnement et envoyées aux adresses particulières.

L'élément supplémentaire des campagnes de marketing étaient diverses compétitions pendant lesquelles on propageait la firme.

La firme Bat'a utilisait la publicité pour s'assurer que ses produits soient connus et demandés. On mettait un très fort accent sur la communication entre la firme et le client. La firme faisait des efforts pour créer des campagnes de publicité qui attireraient les clients et la vente en profiatait après.

5.7 La vente

Pour Bat'a, la vente était une des parties les plus importantes de toute l'activité de l'entreprise. Il comprenait bien qu'on peut fabriquer presque tout, mais le problème tient à le vendre. C'est pourquoi il mettait l'accent sur la publicité – pour qu'elle supporte la vente.

La firme Baťa disposait d'un réseau propre de points de vente qui était étalé sur toute la Tchécoslovaquie et aussi à l'étranger. Là, elle était aux prises avec la compétition concurrentielle. Sur les marchés étrangers, on établissait des droits d'importation qui devaient limiter les succès de Baťa.

5.7.1 Le groupe de la vente

Le groupe indépendant de la vente a été créé en 1905. Il était une des nouvelles que Baťa a introduit après son retour de l'Amérique où il étudiait la manière américaine du commerce et de la production industrielle. Il y avait six départements dans le groupe de la vente – le département du personnel, de la logistique, de la publicité, de l'embauchage, de la vente et du stock. A partir de l'année 1917, on a commencé à bâtir le réseau des points de vente propres – les magasins ont été ouverts à Zlín, Moravská Ostrava, Prague, Brno et autres grandes villes en Tchéquie et à Vienne. Le réseau s'agrandissait chaque année.

5.7.2 Les magasins

Les magasins étaient classés en dimensions différentes – d'après la ville où ils se trouvaient. Ils étaient standardisés, tout type de magasin avait le nombre d'employés défini aussi que la quantité de chaussures, autres biens et les salaires.

Chaque magasin avait autour quatre employés. Chacun d'eux passait une fois par an, une fois par deux ans ou une fois par trois ans par la soi-disante „instruction d'une semaine“. C'était une instruction qui devrait donner aux vendeurs les bases du comportement pour le contact avec le client. Pendant cette instruction, on enracinait les bases de psychologie et de vente et son but principal était le remplissage de slogan « Notre client, notre seigneur ».

La position la plus haute dans la hiérarchie du magasin était tenue par le patron du magasin qui devait verser une somme d'argent comme une caution avant qu'il ait commencé son fonction.

5.7.3 La structure organisationnelle

Dans la structure organisationnelle, les chefs des districts se trouvaient au-dessus des patrons des magasins. Ils s'occupaient d'une trentaine de magasins chacun et leur obligation était de visiter chacun d'eux au moins une fois par mois. Ils étaient chargés de contrôler comment le magasin gère ses affaires, quelle est l'inventaire du stock, si le bien avait la qualité

convenante, puis la réclame et les statistiques. Ce qui était essentiel aussi, c'était que le patron du magasin devait bien gérer ses employés et il devait respecter toutes les ordonnances qui étaient décrétées par la direction.

L'ensemble qui était encore plus haut, c'était la région qui réunissait cinq districts. La firme Baťa a divisé la Tchécoslovaquie en cinq régions dont la position géographique était déterminée par les possibilités de livraison. La livraison se passait pendant un jour et alors il était nécessaire que les biens soient délivrés dans la période si courte dans tous les magasins dans la région.

Grâce à sa stratégie complexe de marketing qui n'omettait rien, la firme Baťa s'est élevée au pic de l'industrie de la chaussure en Tchécoslovaquie et dans le monde entier. La colonne vertébrale de ce système étaient les gens assidus et bien motivés, éduqués par l'entreprise à l'effort incessant à l'amélioration des processus de production et le meilleur service au client et à la société. Vu que la quantité de gens chez Baťa était assez grande, cet effort se percevait d'une façon expressive et les résultats de la philosophie de Baťa étaient incontestables.

Mon point de vue sur la stratégie et organisation de l'entreprise Baťa est tel que Baťa a surpassé son époque et qu'il a inventé comme le premier les techniques qui étaient mises à jour longtemps après. Cela concerne principalement le système de la vente et la publicité.

Dans la publicité, je trouve les éléments qui sont sympathiques pour moi – c'est la stratégie la réduction du prix de moitié pendant le temps de la crise par exemple.

Je pense, que la stratégie de Baťa était presque la même que celle qui est utilisée par les grandes firmes multinationales aujourd'hui, sauf que Baťa l'utilisait entre les deux guerres mondiales, quand presque personne ne pratiquait cette stratégie en Tchécoslovaquie.

6 PARTIE IV. – LES VOYAGES DE BAŤA ET SES OPINIONS SUR LES AUTRES NATIONS

Baťa voyagait beaucoup pendant sa vie. Il a visité tous les continents, sauf l’Australie. Dans la plupart des cas, ses voyages étaient exécutés pour des raisons commerciales. L’expansion commerciale de Baťa a été rendue possible quand il a assuré sa position sur le marché tchécoslovaque et quand il a ramassé assez de capital pour financer ses plans. Malgré un grand nombre de problèmes avec l’élargissement de son influence commerciale, il a finalement réussi à établir des dizaines de filiales dans le monde entier. Ces problèmes concernaient en premier lieu les efforts protectionnistes des grands entrepreneurs. Ceux-ci étaient effrayés des chaussures pas chères que Baťa était capable d’importer sur leurs territoires. Souvent, on indiquait à Baťa, qu’il n’était pas bienvenu.

Pour illustrer l’approche avec laquelle Baťa se jouait, je donne un exemple. Une fois, quand Baťa était aux États-Unis au diner officiel avec des grands commerçants, un des distributeurs des commerçants dit à son partner (fabriquant): „Regardez le (Baťa), il va vous apprendre comment faire des bonnes chaussures pas chères.“ „On va lui imposer le droit d’importation et l’affaire sera faite,“ était la réponse.

Pourtant, Baťa n’a pas déchanté et il a élargi son territoire d’influence .

Pendant ses voyages, il écrivait des petites remarques sur les gens qu’il rencontrait, sur les caractères nationaux et sur les possibilités commerciales des pays particuliers.

6.1 Les nordistes et les sudistes

Avant que je traite les opinions de Baťa sur les nations, je vais expliquer son point de vue sur l’humanité. Je m’inspire des notes écrites par Baťa lui-même, alors c’est parfaitement authentique.

6.1.1 Le Nord et le Sud

Baťa divisait le monde en deux parties – les pays qui consomment et qui ont le climat froid et les pluies ordinaires et les pays qui produisent et où le climat est chaud et agréable pour vivre.

Le nordiste – c'est comment il appelle l'homme des pays du Nord – devait lutter contre la nature toute sa vie. D'après Ba'a, dans ce combat, il s'est appris un mode de penser plus compliqué que l'homme du Sud et il a du devenir plus homme que lui.

Ba'a développe son idée en concept de la division du travail. L'homme du Nord, c'est d'après lui un fabricant des produits industriels et celui qui assure la science, l'organisation et le transport. Au contraire, le rôle de l'homme du Sud, c'est de fournir le nordiste des matières dont il a besoin pour la fabrication et qu'il ne peut pas créer, parce que son climat ne le permet pas.

6.1.2 Le contact entre le soleil et la glace

Après que le développement du transport l'a permis, le nordiste et le sudiste ont été mis en contact et le sudiste s'inclinait au nordiste. Ce contact se réalisait à l'époque de Ba'a où à peu près avant et il a causé le rebond énorme de la population. Ba'a l'appelait « contact entre le soleil et la glace ». Il était persuadé que si ce contact arrêtrait d'exister, la population du monde se rentrerait aux nombres avant le contact.

Les pays du Sud sont les pays de sources pour les nordistes. Ils (les nordistes) savent que si le contact avec eux serait coupé, le nordiste s'appauvrirait. C'est pourquoi les différences entre les nations s'effacent et le nordiste regarde l'autre nordiste comme un membre de la même race. Il n'est pas important quel nordiste garde les sources, il est important que c'est un nordiste.

6.1.3 L'opinion de Ba'a sur les nations du Sud

D'après Ba'a, les nations du Sud endossent lourdement les conséquences de leur subordination, rêvent de la liberté et planifient les révolutions. Mais en même temps il n'y a pas de grand danger de leur côté, parce que ils vivent la vie qui semble plus à la vie d'un animal qu'à la vie d'un homme – ils ne sont pas disciplinés du tout, ils deifient une vache comme un dieu, l'homme utilise son autorité pour exclure sa femme de la vie social etc. Ils ne comprennent pas que la force d'homme de l'Europe est dans son éducation et son cœur. Ils ne peuvent pas remporter la victoire sur les Européens avant qu'ils remportent la victoire sur eux-mêmes.

Ba'a s'appuyait beaucoup sur l'idée des nordistes. Il croyait que l'homme du Nord a été prédestiné à la lutte contre les ennemis les plus grands de l'humanité – la faim et le froid. Il

était convaincu que c'était la lutte contre la faim et le froid qui a mené l'homme du Nord à la supériorité mentale en comparaison avec les autres nations. Pour survivre, le nordiste devait élever les caractéristiques qui lui faisaient fort.

Voici un poème que Baťa a écrit un an avant son décès (catastrophe aérienne):

Je suis Nordiste. Personne n'est plus.

Mon écu, c'est la chevelure fauve et la face blanche comme la neige.

Je suis un roi inamovible,

parceque je suis Nordiste.

Je suis un banni jusqu'aux printemps virils,

parceque je suis Nordiste.

Je suis fidèle à ma femme,

parceque je suis Nordiste.

Mon corps est sain et propre,

parceque je suis Nordiste.

Mon esprit est créateur et insurmontable,

parceque je suis Nordiste.

J'aime par l'amour pure ma mère, mes soeurs et mes filles,

parceque je suis Nordiste.

Je serve à mes prochains par mon travail,

parceque je suis Nordiste.

J'aime ma vie, je n'ai pas peur des coups,

parceque je suis Nordiste.

Mon héritage énorme,

Ma vie amélioré, je vais transmettre à mes descendants,

parceque je suis Nordiste.⁷

6.2 Comparaison des paysans des Pays-Bas et des Balkans

Pendant un voyage aux Pays-Bas, Baťa avait un peu du temps libre, il est donc parti pour voir le paysage autour Amsterdam. Il a visité une petite métairie agricole.

⁷ Tomáš Baťa: Úvahy a projevy, str. 175, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002

Bat'a a rencontré le propriétaire qui lui a montré toute la métairie et les terrains contigus par lesquels Bat'a était fasciné. Ils étaient tenus dans un très bon état et il n'y croissait que ce qu'on voulait y avoir.

Ce que Bat'a regardait le plus, c'était l'approche de ce paysan hollandais de sa femme. La « dame de la maison » était bien habillée et il était visible qu'elle ne travaille pas manuellement. Bat'a comparait l'approche du paysan hollandais avec celui du paysan des Balkans (il a visité les Balkans, pendant ses nombreux voyages). La femme et les enfants du paysan balkanique avaient les pieds nus, ils avaient froid, ils travaillent pour lui et il ne faisait pas de grand effort pour leurs assurer de meilleures conditions de vie. Leur métairie avait l'air d'étables et ils la partageaient avec le bétail. Au contraire, la maison du paysan hollandais était jolie et il était fier que sa famille y habite déjà trois cents ans.

La conclusion de Bat'a était que plus grande est la différence entre le paysan hollandais et le paysan balkanique en ce qui concerne leurs opinions sur la femme et les enfants et la volonté les soigner, plus grande est la différence entre leurs propriétés.

6.3 Que font les Américains mieux que les Européens?

Bat'a était fortement inspiré par les États-Unis. Il levait les yeux sur leur industrie qui assurait tous les besoins de la population et fournissait le monde des produits divers, tout en augmentant le niveau de la vie du pays et surtout des classes sociales les plus larges.

6.3.1 La concentration verticale

Une des raisons principales du développement américain, c'était que les grands fabricants ont réalisé la concentration verticale – ils ont intégré les parties du processus de production qui se trouvaient plus proche de l'amont ou de l'aval. Comme cela, ils ont diminué les coûts de production et en même temps ils ont pu augmenter les salaires (et ils l'ont fait). Mais cela n'était pas quelque chose de nouveau. Bat'a le pratiquait déjà lui aussi.

6.3.2 La morale des nations

Pour Baťa, tout résidait dans la morale des nations. C'était le problème le plus important, la raison pour lequel l'Amérique était plus forte que l'Europe. La population européenne dépensait des milliards pour l'alcool annuellement tandis que les Américains ont mis à jour la prohibition. Parce que les Américains ne dépensaient pas pour les jouissances inutiles et nuisibles, ils pouvaient investir l'argent aux routes d'asphalte qui facilitaient leur développement. En Europe, il y avait toujours beaucoup de routes pas affermies qui ralentissaient le transport et qui nuisaient au commerce.

6.3.3 Le protectionnisme et les monopoles américains

Il y avait encore un autre fait qui perturbait Baťa beaucoup. C'était l'approche des certains grands commerçants américains. Baťa a entré au marché américain avec des nouveaux types de chaussures qui ne coûtaient pas trop et étaient de bonne qualité. Elles représentaient la concurrence pour les fabricants américains. Au lieu d'essayer d'apporter quelque chose de nouveau et être mieux que Baťa, les fabricants américains ne faisaient pas trop d'effort. Ils préféraient d'aller voir le ministre de commerce et se mettre d'accord avec lui qu'il faut augmenter les droits d'importation pour protéger l'économie du pays.

Par contre, si on regarde en Europe, les firmes américaines y avaient des fois des monopoles et y gagnaient des énormes sommes d'argent. C'était ce qui gênait Baťa le plus – le monopole américain sur un côté et leur protectionnisme sur l'autre.

Baťa pensait que l'Europe n'a pas le droit de demander à l'Amérique la rémission des dettes qu'elle avait à l'Amérique d'avant. Mais il était fâché que les Américains créent les conditions dans lesquelles les produits européens sont hors commerce.

6.4 Le voyage en Inde

En 1931, Tomáš Baťa a réalisé un voyage en Inde. Le voyage avait 32 500 kilomètres et elle allait à travers l'Italie, l'Afrique du Nord, les pays du Proche Orient et l'Inde. Après, Baťa et son équipe sont allés à Bangkok, à Singapour et en Inde Hollandaise. La phase finale de leur retour traversait le Taurus – un massif en Turquie, ce survol était assez dangereux.

6.4.1 A travers l'Italie et l'Afrique du Nord

Dans la première partie du voyage, Ba'a et ses assistants – un pilote anglais Neville Stack, pilote tchécoslovaque Jindřich Brouček, sans-filiste V. Mareš et trois responsables d'export, sont allées en Italie. Là, ils ont atterri à Venice, à Rome et à la Sicile, sur un aéroport improvisé à Nicotera. Le dernier atterrissage n'était pas planifié, parce qu'il y a eu un orage et il n'était pas possible d'atterrir aux autres aéroports. Après, ils ont volés en Tunisie, Tripoli et Kyrenaika.

Sauf que Ba'a prenait beaucoup de notes sur toutes les aspects de la vie dans le désert, il rêvait de le changer. Dans ses notes, il décrit, quelle était sa surprise quand il est arrivé en Afrique. En regardant la carte, il pensait qu'il y aura beaucoup plus de rivières, mais il a vu par ses propres yeux que trois milles du bord de la mer n'avait pas de rivières. La première rivière en Afrique qu'il a vu, c'était Nil.

6.4.2 Le futur du désert

Dans ses notes, on peut trouver un article „La future du désert“. Il y traite la future possible du désert africain. Ses pensées sont vraiment courageuses. Il dit, qu'avant les rivières afflueront vers la mer, comme dans les pays cultivés, elles doivent affluer vers le milieu de pays (continent). L'homme seul ne peut pas le réaliser, on a besoin de la technique dit-il et il remercie à Watt pour sa machine à vapeur. Il faudra également qu'un nouveau Watt-chimiste soit né, parce que l'eau de mer doit être dessalée et c'est une mission pour un grand chimiste. Après qu'on amène l'eau au centre du pays, un nouvel écosystème se créera et il se fournira de l'eau tout seul (la végétation et les forêts pousseront, alors le climat se changera, il y aura plus de pluie, cela fera naître les rivières etc.). Comme cela, la vie énorme pourrait être née dans le désert. La terre donnerait plus de la nourriture qu'il faut pour dix billion de gens.

6.4.3 Le reste du voyage en Inde et le retour

Pendant le reste du voyage en Inde, le groupe de Ba'a a atterri sur plusieurs places. Il ont reconnu des difficultés et des fois ils ont dû fuir des orages. Mais quand c'était possible, Ba'a toujours sondait les conditions de vie et besoins des classes sociales les plus bas. Il notait chaque détail comme le type du cirage ou des autres ingrédients qu'un cirreur a utilisé, le coût d'un chameau par jour etc.

Pendant leur retour, Ba'a a décidé de voler à travers le Taurus – un massif en Anatolie, en Turquie. Voler à travers Taurus pendant l'hiver, c'était vraiment dangereux, mais Ba'a

voulait explorer le schéma le plus court à l'Europe. Avec des grands problèmes, ils ont surmonté le Taurus, pourtant qu'ils ont dû rentrer une fois et ils ont perdu un moteur des trois dont l'avion disposait.

Quand ils sont arrivés à Zlín, Baťa a réoncé qu'ils ont reconnu beaucoup de nations et que toutes ces nations ont besoin de leur travail et elles veulent collaborer à améliorer leurs vies.

Le voyage en Inde était le voyage d'affaires le plus grand de Baťa. Il y a tiré beaucoup d'expérience et il est devenu encore plus grand admirateur de l'aviation. En Inde, il avait des affaires commerciales qu'il a réglé et il y a cimenté sa position.

En ce qui concerne son grand hobby – l'aviation – il est paradoxal qu'il mouru dans l'avion. C'était au début d'un vole pour régler des affaires commerciales urgentes – l'avion s'est envolé dans le brouillard et après quelques minutes il s'est jeté bas sur le sol. Baťa et son pilot Brouček étaient morts. Cet événement tragique s'est passée 12. juillet 1932 à Otrokovice (pas loin de Zlín).

6.5 Le rapport positif au fascisme italien?

Il y a des speculations que Tomáš Baťa et Jan Antonín Baťa (demi-frère de Tomáš Baťa qui dirigeait l'entreprise après le décès de Tomáš) s'inspiraient de Benito Mussolini. Dans la partie suivante je développe leurs opinions en ce qui concerne les régimes totalitaires, mon source est un article⁸ qui critique Baťa en général.

6.5.1 L'admiration de Benito Mussolini et les traites similaires entre le fascisme et la société construite par Tomáš Baťa

On peut déduire l'admiration des frères Baťa de Benito Mussolini des petits signes. Par exemple, c'était les articles admirateurs parlants de l'Italie fasciste dans la presse de Zlín (contrôlée par Baťa) ou les paroles des frères Baťa. D'ailleurs, l'admiration du fascisme n'était rien de spécial entre les entrepreneurs de cette époque.

Une raison pesante pour être d'accord avec le fascisme, c'était le fait que la société que Baťa voulait établir était assez similaire à celle qui était établie par le fascisme. Les traitements communs avec la société de Baťa était nombreux, par exemple aucuns conflits et

⁸ <http://sok.bz/web/media/video/KudejHolubec.pdf>

disputes politiques qui affaibliraient le pays, un fort degré d'organisation, une grande industrialisation et modernisation autant que le rapport paternaliste de l'État aux citoyens. En Italie, il y avait le gouvernement unique; à Zlín, le parti de Baťa dominait et il n'y avait aucun autre parti politique qui serait assez courageux pour présenter sa candidature contre lui avec l'exception du parti communiste. C'est vraiment la question est-ce que le parti de Baťa était tellement soutenu parcequ'il était vraiment populaire et les gens avaient confiance en lui (ce qui est bien possible) ou si tout le monde était effrayé de Baťa et craignait des conséquences de vote d'un autre parti politique dans les élections.

6.5.2 Aucun parti politique et syndicat dans l'entreprise Baťa

Pour la deuxième possibilité parlerait le fait que les partis politiques n'ont pas pu développer leurs activités dans l'entreprise et qu'il n'y avait pas eu des syndicats indépendants.

Concernant les syndicats, j'ai lu un article de Baťa qui parlait de son essai d'établir les syndicats (Baťa voulait les syndicats au début). Les hommes qu'il a invité pour éduquer ses ouvriers dans ce domaine et pour établir les syndicats ont commencé à calomnier Baťa derrière son dos et ils ont causé la grève. Baťa s'est courroucé et il les a tous licencié. Je dois accentuer que les conditions chez Baťa n'étaient jamais mauvaises et que pour la plupart absolue de l'existence de l'entreprise, ses employés avaient les salaires plus grands qu'ils auraient dans les autres entreprises.

6.5.3 Le rapport de Jan Antonín Baťa à l'Italie et au fascisme

Si Tomáš Baťa admirait le fascisme, on peut supposer que c'était initialement pour son degré haut d'organisation. Mais avec Jan Antonín Baťa qui dirigeait l'entreprise après le décès de Tomáš, cela pourrait être autre chose. Pendant son tour du monde, le premier pays où il est allé, c'était l'Italie. Il loue comment le pays est construite, comment les routes sont bétonnées, comment les rivières sont canalisées et il dit que cette nation (les Italiens) s'est redressée. Il dit „qu'ils sont les candidats à la première nation du monde entier ou au moins de l'Europe.“⁹

Néanmoins, Jan Antonín Baťa dit sur l'autre page de son livre „qu'il n'est pas un fasciste et la Tchécoslovaquie ne peut pas marcher sur les mêmes routes que l'Italie.“¹⁰

⁹ <http://sok.bz/web/media/video/KudejHolubec.pdf>, page 42

¹⁰ <http://sok.bz/web/media/video/KudejHolubec.pdf>, page 42

6.5.4 Les opinions des frères Baťa sur le nazisme allemand

Si on a des notions qui peuvent nous éclairer le rapport des frères Baťa à l'Italie fasciste, on ne peut pas dire la même chose en ce qui concerne l'Allemagne nazie. Il était probable que l'ordre et l'organisation qui était mis en oeuvre en Allemagne quand les nazis sont arrivés au pouvoir imposait aux frères Baťa. Qu'ont-ils pensé du racisme, cela on ne sait pas. Mais on peut deviner – surtout chez Tomáš Baťa. Chez lui, on voit une passion pour la race nordique qui est commune avec les nazis. Mais cependant, chez lui, la race nordique ne signifie pas les Germains, mais tous les gens vivant au nord.

Il n'est pas possible de dire sûrement quelle était l'opinion des frères Baťa sur ce domaine. S'ils seraient d'accord avec les idées du nazisme, ils ne pourraient pas le dire à haute voix à cause de la politique tchécoslovaque qui était naturellement contre les nazis. Pour l'autre côté, on voit un certain degré d'admiration du fascisme chez eux, ce qui n'était rien d'exceptionnel chez les entrepreneurs de cette époque.

6.6 Les projets de colonisation de Jan Antonín Baťa

Pour ne pas parler tout le temps seulement de Tomáš Baťa, j'inclus une partie qui parle de son demi-frère Jan Antonín Baťa. Il était apprécié surtout pour ses projets de colonisation (majoritairement en Amérique du Sud, les projets de colonisation les plus grands étaient organisés au Brésil), c'est pourquoi je les ai choisis à traiter. Pendant le temps où Jan Antonín Baťa dirigeait l'entreprise Baťa (de 1932), elle a agrandi son capital huit fois et son nombre d'employés a augmenté vers 65 000.

Mais ce qui n'était pas tellement claire, c'était son rapport aux nazis et cela lui a posé des problèmes.

6.6.1 La situation difficile de Jan Antonín Baťa avant la deuxième guerre mondiale et son installation au Brésil

Avant la deuxième guerre mondiale, Jan Antonín Baťa est parti de la Tchécoslovaquie pour les États-Unis. Mais aux États-Unis, il lui profère une menace de prison, parce qu'il est inscrit sur la liste noire des Alliés. Il y avait un soupçon qu'il a fait du commerce avec les nazis.

Dans cette situation, le président du Brésil Getúlio Vargas lui offre la possibilité de s'installer au Brésil et d'obtenir la citoyenneté. Le Brésil était à cette époque un État sans technologie et sans industrie. Seulement peu de gens habitaient dans les villes. Mais quand même, il y avait un grand potentiel économique dans ce pays. Jan Antonín Baťa représentait un homme dont le Brésil avait besoin. C'était un entrepreneur qui possédait un énorme capital, il avait plein d'idées et il était universellement orienté.

En 1939, la firme Baťa a acheté deux sociétés au Brésil; par cet achat, elle a acquis 720 000 hectares de sol et une licence de commerce. Les deux sociétés étaient achetées des deux frères allemands et cela a été vitupéré à Jan Antonín Baťa comme la collaboration avec l'ennemi. Tout de même, les alliés ont confirmé après la guerre qu'aucunes preuves de la collaboration entre Jan Antonín Baťa et les nazis n'étaient trouvées.

6.6.2 Les projets de colonisation

Dès qu'il est arrivé en Argentine et pendant son voyage au Brésil, il a pris des notes sur tout ce qu'il a vu. Il réfléchissait sur des grands terrains parmi lesquels ils repassaient et de l'exploitation qu'on pourrait y établir, surtout l'exploitation agricole qui était la base de l'économie brésilienne.

Le premier lieu où Jan Antonín Baťa a fondé une ville, c'est Batatuba (Le Père Baťa). Ce lieu est situé à quatre-vingts kilomètres de Sao Paulo. C'était une région de montagnes, une des plus pauvres de l'État Sao Paulo. Baťa y a acheté une vieille ferme et il l'a reconstruite. La ville a été créée autour d'elle. Le climat était très agréable ici et le paysage semblait un peu à celui de Zlín.

Pendant les années 1941-1943, Jan Antonín Baťa a construit une usine ici. Les années après, il a fait construire les tanneries, les usines de construction mécanique et la production des machines à fabrication des chaussures. Les habitants d'ici étaient très reconnaissants pour le travail que Baťa leur a donné. Pendant les années cinquante, des milliers de Tchécoslovaques et autres nationalités sont passés par les usines de Batatuba qui avaient finalement autour de 1200 employés.

À la gloire de sa femme Maria, Jan Antonín Baťa a établi une ville Mariapolis, en 1944. La ville est située aussi en État Sao Paulo et à nos jours, elle a autour 10 000 habitants.

Une autre ville que J. A. Baťa a établi neuf ans après Mariapolis se trouvait en État Mato Grosso. Elle s'appelait Batyapora – L'Eau Bonne de Baťa. Elle était dans une forêt tropicale et de temps en temps elle était sinistrée par les flots.

En 1954, un an après Batyapora, le dernier projet de colonisation a été mis en oeuvre. La ville que Baťa a établi s'appelait Bataguassu, ce qui signifie Grand Baťa dans un dialecte des indigènes.

Baťa s'est adressé à sa fille Edite et son mari Nelson d'Oliveira avec la proposition de coopération sur le projet de Bataguassu. Ils étaient d'accord. Ils ont collaboré avec un fermier Emilio Trevisan qui a planté du riz sur deux milles et cinq cents hectares; cela a attiré beaucoup de monde, surtout les paysans japonais qui étaient habitués à planter du riz. Quand le gouverneur local a visité Bataguassu, il était ravi et il a immédiatement appelé le directeur du département du transport routier et il lui a demandé avec instance que la construction de la route entre Campo Grande et Bataguassu doit être commencée.

Les villes n'étaient pas la seule chose que Jan Antonín Baťa réalisait au Brésil. Il a par exemple fait construire un grand barrage d'un cours d'eau à Martinopolis qui est fonctionnel toujours. Son initiative était aussi au début des projet d'énorme barrage d'un cours d'eau à Itaipu.

6.6.3 Les satellites de l'entreprise Baťa à l'étranger

En ce qui concerne le contact avec l'étranger en général, il y en avait beaucoup dans l'entreprise Baťa. Dans les années vingt, Tomáš Baťa a commencé à fonder des satellites de son entreprise – des petites villes avec les usines qui produisaient les chaussures. Il y avait les maisons fonctionnelles de type Baťa aussi.

Je joins la liste de quelques satellites de l'entreprise Baťa à l'étranger:

Slovaquie: Partizánské (Baťovany), Svit, Nové Zámky, Bošany

Belgique: Senefre

Brésil: Anaurilândia, Batatuba, Bataypora, Bataguassu, Mariapolis

France: Hellcourt (Bataville)

Chile: Peñaflores

Croatie: Vukovar (Borovo Naselje)

Inde: Calcutta (Batanagar), Bataganj

Italie: Veca

Canada: Batawa

Hongrie: Tiszaföldvár (Martfü)

Pays-Bas: Best (Batadorp)

Pakistan: Batapur

Pologne: Chelmek, Krapkowice

Suisse: Möhlin

États-Unis: Belcamp

*Royaume-Uni: Tilbury*¹¹

L'activité de l'entreprise Baťa à l'étranger était diffusée dans la plupart du monde. Sur les lieux où l'entreprise a fondé une ville, il se créait un centre non-seulement pour la fabrication des chaussures ou les produits semblables, mais d'où se diffusait la culture aussi. C'était une culture très spécifique, la culture de la discipline et du travail. Elle ne s'adaptait pas sur les conditions culturelles des gens, c'était eux qui devaient s'adapter en terme de vitesse et responsabilité du travail.

La firme Baťa a aidé à développer l'emploi dans les villes ou pays où elle entrait. Elle était porteuse de la culture du travail responsable et de haute qualité pour lequel elle payait bien. N'importe où dans le monde elle s'installait, elle était capable d'établir une communauté effective de travailleurs.

Jan Antonín Baťa a été nommé au prix Nobel en 1957, mais il s'est dessaisi de cette opportunité parce que l'autre candidat du Brésil, un candidat officiel, était son ami maréchal Mariano Candido Rondon.

Moi personnellement, je peux dire que je comprends le rapport des frères Baťa au fascisme en ce qui concerne le style d'organisation, de l'industrialisation et de la modernisation du pays. La société qu'ils créaient avait les mêmes buts et Baťa croyait fortement cela n'allait apporter que du bien.

Le point où je ne suis pas d'accord, c'est le racisme. Je ne sais pas est-ce qu'on peut parler d'un vrai racisme chez les frères Baťa, mais ce qui est sûr, surtout chez Tomáš Baťa, c'est qu'il préférait les gens du Nord.

¹¹ zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ba%C5%A5a>

Ba'fa ne considérait pas les gens du Sud comme très capables et il pensait que les gens blancs sont les plus cultivés et intelligents. Je comprends que pendant ses voyages autour du monde où il a vu des gens des pays peu développés et les indigènes qui n'étaient pas éduqués du tout, il pourrait lui sembler qu'il est quelque chose de plus. Ba'fa était un homme pragmatique et il jugait les autres d'après leurs effectivité et le succès dans le travail.

Mais sa préférence de l'homme blanc à cause de son effectivité du travail et l'intelligence dévient illogique si on le compare avec l'effectivité et l'intelligence asiatique. L'Europe d'aujourd'hui n'est pas aussi efficace comme les économies asiatiques, surtout la Chine et le Japon. Dans ce point, les Chinois et Japonais pourraient nous considérer comme quelque chose de moins qu'eux.

Pour défendre Ba'fa, je dois dire qu'il (d'après moi) ne voulait pas du tout discriminer les nations du Sud. Seulement il pensait que leur rôle n'est pas tellement important et il se sentait prédestiné à contracter une obligation d'être celui qui assure l'organisation et la fabrication pour le reste du monde. Il se voyait comme un nordiste, alors quelqu'un qui doit être responsable et qui sait bien gérer les matières premières pour en fabriquer ce qu'il faut et en fournir toute personne.

7 CONCLUSION

Le colosse de l'entreprise Baťa était l'entreprise la plus connue mondialement de la Tchécoslovaquie d'entre les deux guerres. Même aujourd'hui, elle le reste avec Škoda Holding a.s., le verre tchèque, la bière tchèque et encore quelques produits pour lesquels notre pays est connu.

La stratégie qui assurait le succès de l'entreprise se composait de plusieurs facteurs.

Le facteur le plus important était l'intérêt non simulé à servir à la société. Cela s'entrelaçait à travers toute l'entreprise et c'était un élément qui assurait le plus les produits de bonne qualité et pas chers sur le marché.

Je dois rajouter la volonté de travailler de Baťa et le fait qu'il était strict envers soi et envers les autres aussi. Sans cette discipline aucun service à la société ne pourrait réussir tout-seul.

Ce qui a aidé beaucoup, c'était la décision d'implanter des usines et des affiliations à l'étranger. Par cela, on est devenu encore plus compétitif.

Il y avait même de la critique sur Baťa. Quelques auteurs l'ont critiqué pour son approche catégorique envers les salariés (il était capable de licencier un salarié sur place), sa politique (il était maire de Zlín et son pouvoir y était presque absolu; il n'y avait pas de syndicats dans l'entreprise Baťa) et ses efforts à imiter l'environnement de la société anglaise (cela concerne majoritairement Tomášov – l'école d'élite qui, d'après les opposants de Baťa, n'était qu'un essai pénible de produire des « gentlemen » par la méthode fordiste). Baťa savait réagir violemment – une fois, il a racheté toutes les livres (Botostroj) et les a fait brûler.

En ce qui concerne la région de Zlín, je pense que je peux constater que Tomáš Baťa y est le personnage le plus connu. Sans lui, la ville de Zlín n'existerait pas dans la forme dans laquelle elle existe aujourd'hui. C'est la même chose pour les alentours – Baťa y a construit des écoles, des routes, un canal fluvial, des usines et il y a établi plein d'autres activités.

Le même destin est arrivé à d'autres villes dans le monde où Baťa établissait ses usines et quartiers résidentiels.

Baťa, c'est un phénomène qui est adoré par les uns et détesté par les autres. Mais il est sûr qu'il a changé le destin de la région de Zlín qui était une petite ville pas importante avant lui. Il a inspiré beaucoup de monde et il resté un des personnages les plus connus de la Tchécoslovaquie (ou de la République tchèque).

8 EPILOGUE

En écrivant ce travail, je voulais approfondir mes connaissances du système Ba'a et m'inspirer de son énergie et enthousiasme.

En ce qui concerne mon premier but, je pense que j'y suis arrivé. Déjà avant que j'aie commencé ce travail, je m'orientais bien dans cette problématique. Je crois que j'étais capable de présenter le point de vue philosophique sur les éléments particuliers du système de Ba'a et communiquer à un lecteur les idées clés de son succès.

Aussi, le deuxième objectif est rempli – j'étais sous l'influence des pensées de Ba'a pendant mon travail pour le mémoire et cela me faisait du bien. J'aime bien lire sur quelqu'un qui avait du succès et comparer ses pensées avec les miennes et s'assurer que ce n'est pas mal du tout d'avoir des grands buts.

En même temps, j'ai trouvé quelques notions intéressantes sur Ba'a. Je les ai trouvées surtout pendant l'élaboration de la quatrième partie de mon mémoire – Les voyages de Ba'a et ses opinions sur les autres nations. J'ai découvert qu'il était possiblement un peu raciste et concernant son demi-frère Jan Antonín Ba'a, c'était la même chose ou peut-être encore pire. Pendant la quatrième partie (ou on voit plus la personnalité de Ba'a), j'ai également lu la plupart des articles critiquant Ba'a en comparaison avec les trois parties précédentes. Il y avait quelques idées d'auteurs contre-Ba'a qui m'ont surprises, mais je n'ai pu qu'être d'accord avec eux.

Tout cela m'a donné un autre point de vue sur Ba'a et j'ai élargi mes connaissances, parce qu'avant je savais beaucoup des processus de production, mais maintenant je sais un peu plus de la personnalité de Ba'a ce qui est aussi important.

9 RÉSUMÉ

Tomáš Baťa était née à une famille pauvre de cordonnier à Zlín. Depuis son enfance, il aidait à son père dans l'atelier et pendant les marchés. Quand il était encore petit, il a commencé à fabriquer ses premiers chaussures.

Comme le temps passait, jeune Tomáš a pris la décision d'aller essayer faire la commerce avec ses propres chaussures à Vienne. C'était son premier essai pour s'établir sur son propre compte. Malheureusement, il a fait faillite.

Quand il était un peu plus âgé, lui, son frère et sa soeur ont demandé leur partie de la dot de leur mère (qui était déjà morte) à leur père. Avec cet argent, ils ont établi un entreprise.

La première année, les deux frères se comportaient comme les membres de la noblesse et ils ont dépensé presque tout l'argent. Leur entreprise a presque fait faillite, ils avaient des grandes dettes et dans cette situation, le frère de Tomáš devait partir pour le service militaire. Tout d'un coup, Tomáš s'est retrouvé tout seul à régler tous les problèmes de l'entreprise (sa soeur ne participait pas).

Après un grand effort, le jeune Tomáš a réussi à stabiliser l'entreprise et à payer les dettes. A ce temps là, il a commencé à croire en travail fortement d'après moi. En plus, il donnait du travail aux gens qui en étaient très reconnaissants, parce que sans le travail, ils n'auraient pas de l'argent et de quoi vivre.

Tomáš avait un mode de penser très socialiste quand il était jeune. Il voulait seulement gagner de l'argent pour pouvoir établir une ferme et s'y installer pour vivre. Il ne voulait pas être un de ces fabriquant. Mais les circonstances l'ont forcé à le devenir, majoritairement, c'était le besoin des gens pour le travail. Ses salariés étaient dépendants de lui et il a pris une décision de rester fabriquant, sinon, ils deviendraient très pauvres.

Pendant quelque temps, Tomáš Baťa avait de plus en plus de succès. Il était un bon travailleur et il avait de la volonté à rendre des services à la société plus qu'à gagner beaucoup d'argent. Je pense que c'était une survie de ses pensées socialistes de sa jeunesse.

Pendant la première guerre mondiale, il a réussi à être fournisseur de l'armée autrichienne et cela lui a fait gagner beaucoup d'argent.

Après la première guerre mondiale, son entreprise a connu un grand essor. Baťa y introduisait les méthodes modernes de la motivation des employés et il les a fait participer financièrement sur toute l'oeuvre de l'entreprise. En même temps il s'est inspiré aux États-Unis et il a commencé à fabriquer en grande quantité pour des masses.

Sous sa supervision, son entreprise s'agrandissait de plus en plus et il avait déjà un bon nom dans la Tchécoslovaquie et après dans le monde entier aussi. Avant son décès en 1932 pendant un accident aérien, son entreprise était mondialement connue et Zlín avait un grand nombre de visiteurs chaque année qui allaient voir comment est-ce que cela marche là et comment c'est possible qu'il y ait autant de succès dans cette entreprise.

Après le décès de Tomáš Baťa son demi-frère Jan Antonín Baťa gèrait la firme jusqu'à la deuxième guerre mondiale. Après la guerre, Tomáš Baťa junior (le fils de Tomáš Baťa) a progressivement acquis toute la firme sous son contrôle. Après Tomáš Baťa junior, son fils prend la tête de l'entreprise.

Tomáš Baťa et son demi-frère Jan Antonín Baťa avaient beaucoup voyagé. Leurs opinions sur les autres cultures n'étaient pas toujours très admiratives et surtout Tomáš a considéré les nordistes comme les gens les plus puissants du monde. Pendant cette époque c'était encore vrai, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui.

Ce qui n'est pas encore claire, c'est leur rapport au fascisme. Il est probable qu'ils ont admiré le fascisme surtout dans le domaine de l'organisation, de la modernisation et de l'industrialisation.

Tomáš Baťa et aussi son demi-frère Jan Antonín Baťa étaient des grands entrepreneurs qui donnaient du travail aux dizaines de milliers de gens sur le monde. Leurs opinions étaient assez catégoriques dans tous les domaines, mais quand même, je ne pense pas qu'ils seraient des racistes – ils employaient et collaboraient avec des gens de toutes les races sur toutes les continents et Jan Antonín Baťa a vécu longtemps au Brésil où il y avait un vrai mix des races.

Tomáš Baťa est un des personnages les plus célèbres de notre pays et la ville de Zlín lui doit son existence et sa connexion avec les chaussures.

Comment [T1]:

10 RÉSUMÉ (EN TCHEQUE)

Tomáš Baťa se narodil do chudé ševcovské rodiny ve Zlíně. Od svého dětství pomáhal svému otci v dílně a během trhů. Když byl ještě malý, začal vyrábět své první boty – pro panenky.

Jak ubíhal čas, mladý Tomáš se rozhodl jít obchodovat s botami vlastní výroby do Vídně. Byl to jeho první pokus osamostatnit se. Bohužel zkrachoval.

Když byl trochu starší, vyžádal si od otce spolu se svým bratrem a sestrou svou (a jejich) část věna po matce (jejich matka byla již mrtvá). Pomocí těchto peněz si založili vlastní podnik.

První rok se oba bratři chovali jako páni a prohospodařili téměř všechny peníze. Jejich podnik málem zkrachoval, měli velké dluhy a v této situaci musel Tomášův starší bratr odejít na vojnu. Najednou Tomáš musel vyřizovat všechny problémy podniku sám (jeho sestra se na řízení podniku nepodílela).

Po vynaložení obrovského úsilí mladý Tomáš dokázal stabilizovat podnik a zaplatit dluhy. Podle mě někdy v té době začal tak silně věřit v práci. Navíc dával práci lidem a ti mu za to byli velmi vděční, protože bez práce by neměli peníze a neměli by z čeho žít.

Tomáš měl velmi socialistický způsob myšlení, když byl mladý. Svou prací si chtěl pouze vydělat na farmu a tam žít. Nechtěli být jedním z oněch fabrikantů. Okolnosti ho však donutily se jím stát, především to bylo zapříčiněno tím, že lidé potřebovali práci a byli na něm v tomto ohledu závislí.

Po nějaké době měl Tomáš Baťa čím dál větší úspěch. Tvrdě pracoval a měl více vůli sloužit společnosti, než vydělávat peníze. Myslím, že to byl přežitek socialistických myšlenek z jeho mládí.

Během první světové války se mu podařilo stát se jedním z dodavatelů rakouské armády, což mu přineslo hodně peněz.

Po první světové válce zažil jeho podnik nebývalý rozkvět. Baťa zde používal moderní metody motivace zaměstnanců a zavedl systém, ve kterém se část z nich podílela na zisku. Zároveň se inspiroval ve Spojených Státech a začal vyrábět ve velkém množství pro široké spektrum zákazníků.

Pod Baťovým dohledem se podnik stále zvětšoval a měl již dobré jméno v Československu a později po celém světě. Před jeho smrtí v roce 1932 během leteckého neštěstí měl jeho

podnik světové jméno a do Zlína jezdili každoročně návštěvníci dívat se, jak to ve Zlíně funguje a jak je možné, že je toto město tak úspěšné.

Po smrti Tomáše Bati řídil podnik až do druhé světové války jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Po válce získal postupně celou firmu pod svou kontrolu Tomáš Baťa junior, syn Tomáše Bati. Po něm nastoupil do čela podniku jeho syn.

Tomáš Baťa a jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa hodně cestovali. Nebyli přílišnými obdivovateli celé řady cizích kultur a co se týče Tomáše, ten považoval severany za nejmocnější lidi na světě. V jeho době to ještě byla pravda, nicméně dnes tomu tak už není.

Stejně tak není úplně jasný vztah obou bratří k fašismu. Je pravděpodobné, že byli obdivovateli fašismu a to hlavně v oblasti organizace, modernizace a industrializace.

Tomáš Baťa a jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa byli podnikatelé, kteří dávali práci desetitisícům lidí na celém světě. Jejich názory byli ve všech ohledech dosti nekompromisní, přesto si však nemyslím, že by byli rasisté – zaměstnávali a spolupracovali s lidmi všech ras na všech kontinentech a Jan Antonín Baťa žil dlouhou dobu v Brazílii, kde jsou přítomni lidé z celého světa.

Tomáš Baťa je jednou z nejznámějších osobností naší země a město Zlín mu vděčí za svou existenci a za to, že je nerozlučně spojováno s botami.

11 ANNOTATION (EN TCHEQUE)

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Autor diplomové práce: Tomáš Petrželka

Vedoucí diplomové práce: Michel Viland

Název diplomové práce: La philosophie de l'entreprise Baťa jusqu'à la deuxième guerre mondiale

Počet znaků: 107 986 (bez mezer), 130 195 (s mezerami)

Počet příloh: 17

Počet použité literatury: 4 (+2 časopisy)

Klíčová slova:

- La philosophie de Baťa
- L'entreprise Baťa
- La motivation des salariés
- La participation aux bénéfices et pertes
- Zlín
- La production en masse

Charakteristika diplomové práce:

Tato práce pojednává o podniku Baťa do začátku druhé světové války. Tento podnik byl založen koncem devatenáctého století a existuje dodnes. Práce si klade za úkol vytyčit hlavní rysy hospodářské a sociální filosofie podniku Baťa a jeho zakladatele Tomáše Bati. Vytváří filosofický pohled na prosperující podnik a ukazuje nám, že za úspěchem podniku stojí jednotlivá hnutí svobodné vůle každého pracovníka podniku. Pro to, aby byl podnik úspěšný, je třeba vytvořit hlavně podmínky a prostředí, kde se tento úspěšný přístup může rozvíjet.

Baťova filosofie se vyznačovala především velkým důrazem na vytvoření pocitu spolupodílení se zaměstnanců na práci celého podniku, podle hesla Tomáše Bati se měl každý

dělník stát podnikatelem, který si bude sám schopen spočítat, kolik vydělá a ovlivnit také výši tohoto výdělku.

Druhým jejím základním rysem bylo zajištění veškerých sociálních a existenčních potřeb pro zaměstnance, díky čemuž vzniklo město Zlín v dnešní podobě. To vedlo k tomu, že zaměstnanci měli na jedné straně sice vše zajištěno, avšak v případě ztráty zaměstnání také ztráceli veškeré zázemí.

Tato práce také do určité míry zpracovává osobnost Tomáše Bati i jeho nevlastního bratra Jana Antonína Bati. Odhaluje skutečnosti, které nejsou tolik známé, například ohledně jejich vztahu k fašismu a názory na jiné národy. Také krátce pojednává o kolonizačních projektech Jana Antonína Bati v Brazílii.

12 ANNOTATION (EN ANGLAIS):

University Palacký in Olomouc

Faculty of arts

Departement of romanistics

French with the intention of applied economics

Author of the graduation theses: Tomáš Petrželka

Responsible for the graduation theses: Michel Viland

Name of the graduation theses: The philosophy of Baťa company till the Second World War

Number of characters: 107 986 (without gaps), 130 195 (with gaps)

Number of attachments: 17

Number of applied literature: 4 (+2 magasin)

Key words:

- Philosophy of Baťa
- Baťa company
- Motivation of employees
- Participation on bendit and loss
- Zlín
- Mass production

Characteristic of the graduation theses:

This work deals with the Baťa company until the beginning of the Second World War. This company was established by the end of nineteenth century and it still exists. My work's aim is to define the basic attributes of the economical and social philosophy of the Baťa company and its founder Tomáš Baťa. It creates a philosophical point of view on a prospering company and shows us that behind the success particular affections of each employee stand. For the success of the company it is necessary to create conditions and environment where this succesfull way of thinking can be implemented.

The philosophy of Baťa is characterised by a big effort of creating a feeling of participation of employees on the work of the whole company. According to a motto of Tomáš Baťa,

every single worker should become an entrepreneur who will be able to count himself how much he has earned and to influence the amount of this money.

The second fundamental characteristic of Baťa's philosophy was a building a system that ensured all the social and existential needs for employees. The city of Zlín was built thanks to this system. So on the one hand, employees had everything garanted but on the other hand, if they had lost their job, they would have lost the social background with it and they would have had big existential problems.

This work also deals with the personality of Tomáš Baťa and his stepbrother Jan Antonín Baťa. It discovers facts that are not well-known about their relation to fascism and their attitude to other nations. It also treats colonisation projects by Jan Antonín Baťa in Brazil.

13 BIBLIOGRAFIE:

Les livres:

1. Úvahy a projevy, Tomáš Baťa, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002
2. Baťova soustava řízení, Romana Lešingrová, Books print s.r.o., 2008
3. Baťa, švec, který dobyl světa, Evžen Erdély, Archa, Zlín 1990
4. Fenomén Baťa, František Valach, Práce, Praha 1990

Les articles:

1. Sen o státě pro 40 milionů lidí, TÝDEN
2. Tomáš Baťa a jeho fascinace prací, GEN 2003

Les sites internetes:

1. <http://www.wikipedia.org/>
2. www.buzzmag.cz
3. www.jacr.cz
4. www.bata.cz
5. <http://narodnihnuti.wordpress.com/>
6. www.batastory.net
7. www.az-knihy.sk
8. www.trever-eve.eu
9. www.flickr.com
10. www.kudlanka.cz
11. www.zlin.estranky.cz
12. www.oblectese.cz
13. www.bata-online.cz
14. www.geocaching.com
15. www.commonswikimedia.org
16. <http://sok.bz/web/media/video/KudejHolubec.pdf>

14 ANNEXE:

14.1 Images



Annexe n° 1: le logo de l'entreprise Baťa



Annexe n° 2: un portrait de Tomáš Baťa



Annexe n° 3: Tomáš Baťa à Luhačovice



Ann. n° 3 et 4: T. Baťa et le président T. G. Masaryk



Tomáš Baťa dans son bureau



Annexe n° 5: La catastrophe aérienne pendant laquelle Tomáš Baťa est mort



Annexe n° 6: L'architecture fonctionnaliste de Baťa



Annexe n° 7 et 8: une maison typique de Bat'a

et le gratte-ciel de Bat'a



Annexe n° 9: les points de vente dans le monde entier



Annexe n° 10: les affiches réclame

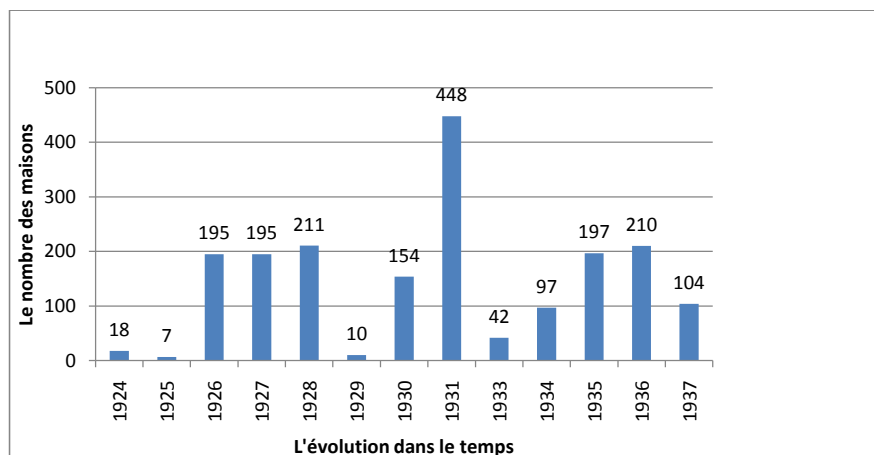


Annexe n° 11: les photos de Bata Shoe Museum

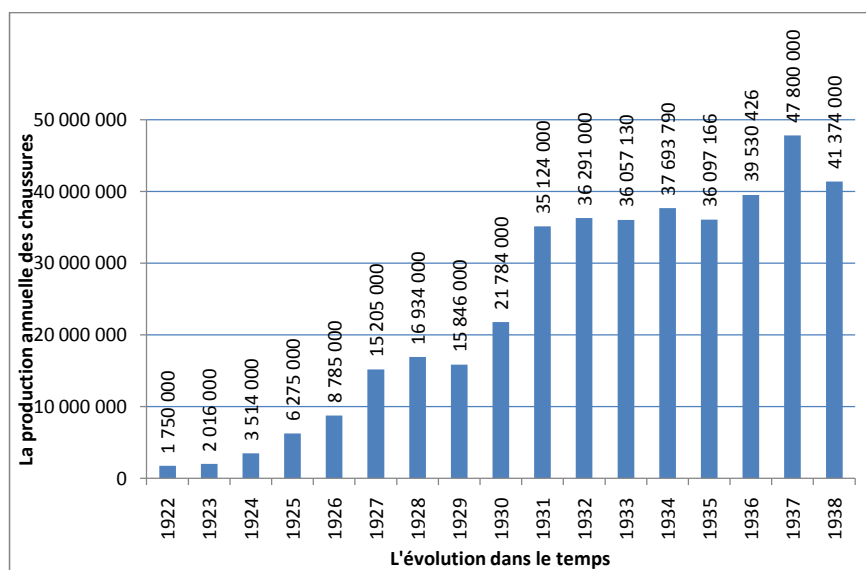


Annexe n° 12: un CD éducatif sur la problématique de Tomáš Baťa

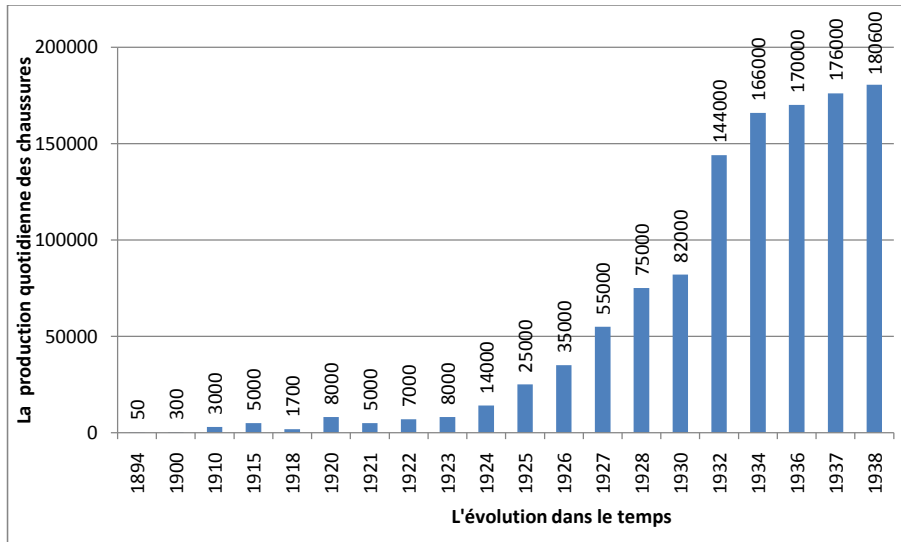
14.2 Diagrammes



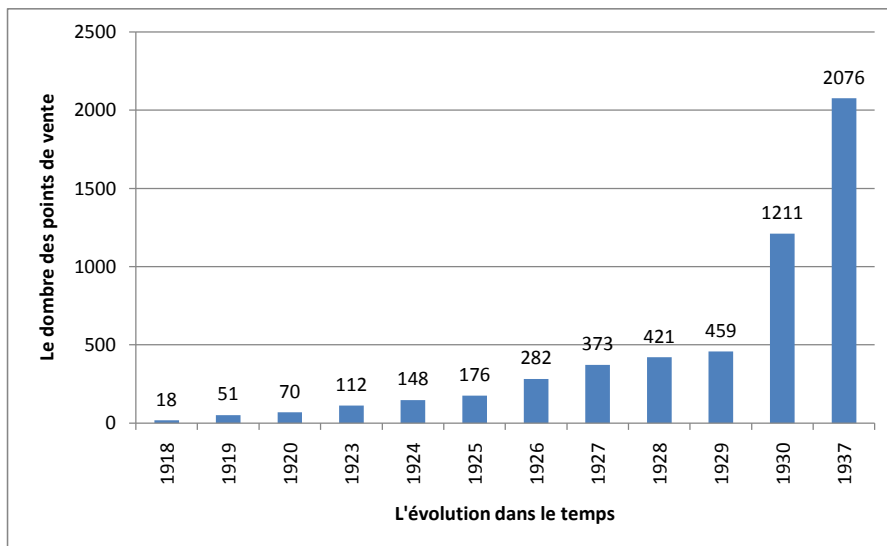
Annexe n° 13: la construction des maisons



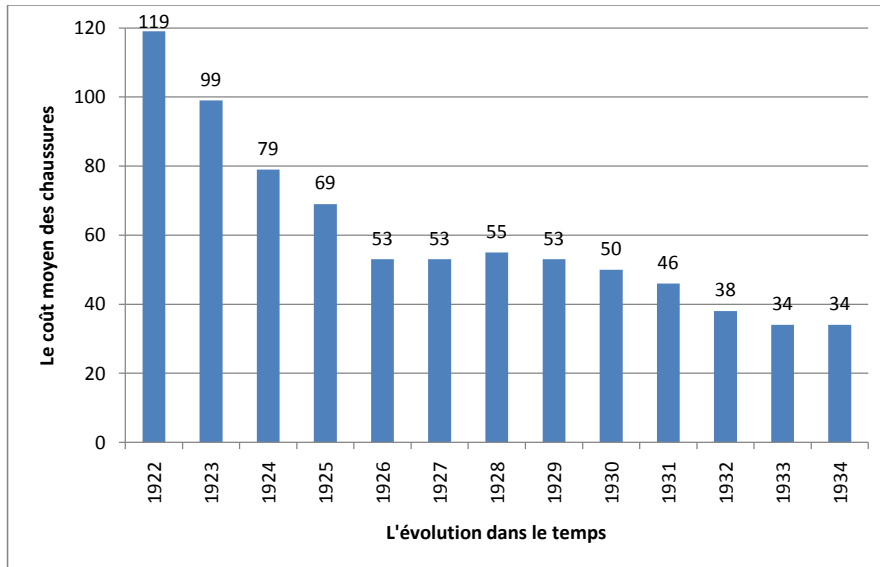
Annexe n° 14: La production annuelle des chaussures



Annexe n° 15: La production quotidienne des chaussures



Annexe n° 16: Le nombre des points de vente



Annexe n° 17: Le coût moyen des chaussures