

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**SYSTEME DE GESTION D'ORIGINE DE TOMAS BATA,  
SES TRANSFORMATIONS ACTUELLES  
ET SES APPLICATIONS EXTERNES EN ENTREPRISE**

**Bakalářská diplomová práce**

**Studijní program:** Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

**Vedoucí práce:** Ing. Michel Viland

**Autor:** Michaela Kopecká

**Olomouc 2010**

# **Univerzita Palackého v Olomouci**

## **Filozofická fakulta**

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma « Système de gestion d'origine de Tomáš Baťa, ses transformations actuelles et ses application externes en entreprise » vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

### **Déclaration**

Je déclare que le présent mémoire de Licence au thème « Système de gestion d'origine de Tomáš Baťa, ses transformations actuelles et ses application externes en entreprise » est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le 10 mai 2010

Signature

# **Univerzita Palackého v Olomouci**

## **Filozofická fakulta**

### **Remerciement**

Merci à mon directeur de travail Ing. Michel Viland qui a surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude. Merci également à M. François Manon, qui m'a beaucoup aidé tout au long de mon travail.

# TABLE DES MATIERES

<b>Table des matières</b> .....	4
<b>L'introduction</b> .....	6
<b>1.De 1894 jusqu'à nos jours</b> .....	7
1.1 La fondation de l'entreprise Baťa.....	7
1.2 L'inspiration est venue des États-Unis .....	8
1.3 La crise aida l'entreprise Baťa .....	9
1.4 Baťa est à l'origine du développement de sa ville de l'origine, Zlín.....	11
1.5 La pénétration sur le marché international date des années 1930.....	14
1.6 La mort de Tomáš Baťa en 1932 n'a pas freiner le développement de l'entreprise ...	15
1.7 La fin de l'entreprise Baťa en Tchécoslovaquie au début de la Seconde guerre mondiale .....	16
1.8 Après la guerre, la société se changea .....	17
1.9 Qu'est-ce que Baťa aujourd'hui ? .....	18
<b>2. Système de gestion de Tomáš Baťa</b> .....	22
2.1 Satisfaction de la clientèle .....	22
2.2 Optimisation de la journée de travail.....	23
2.3 Au service de la clientèle.....	25
2.4 Education et formation est le fondement de l' homme idéal .....	25
2.4.1 L'Ecole Baťa du travail .....	25
2.4.2 Les promus de l'Ecole Baťa .....	27
2.4.3 Tomášov, l'école des élites .....	27
2.4.4 Les slogans de Baťa .....	28
2.5 Discipline, l'éthique, la morale .....	29
2.5.1 Organisation du travail.....	29

2.6 Activation et motivation des travailleurs.....	30
2.6.1 Facteurs d'activation .....	30
2.6.2 Motivation des travailleurs .....	31
2.7 Compétitivité entre employés.....	32
2.8 Responsabilité personnelle.....	33
2.9 Participation aux bénéfices comme aux pertes.....	33
2.10 Indépendance des ateliers.....	34
2.11 Banque interne de l'entreprise Baťa.....	35
2.12 Publicité.....	35
<b>3. Transformations du système de gestion de Baťa, les possibilités de l'exploitation et son applications par des entreprises actuelles .....</b>	<b>38</b>
3.1 Transformations du système de gestion de Baťa.....	38
Kaizen.....	38
Kanban.....	40
3.2 Les possibilités de l'exploitation.....	42
3.3 Application aux entreprises actuelles .....	44
3.3.1 JZD Slušovice s.r.o. ....	44
3.3.2 McDonald's .....	45
3.3.3 Système scolaire dans l'entreprise Škoda Auto a.s. en comparaison avec l'Ecole Baťa .....	49
3.4 La critique de Tomáš Baťa.....	50
<b>La conclusion.....</b>	<b>52</b>
<b>Le résumé .....</b>	<b>53</b>
<b>Shrnutí .....</b>	<b>54</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>55</b>
<b>Les sources bibliographiques .....</b>	<b>57</b>

## L'INTRODUCTION

Par le système de gestion de Tomáš Baťa, nous comprenons l'ensemble des pratiques, des principes et une philosophie, créés à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par un cordonnier célèbre. C'est un système global de direction. Il est basé sur des lois économiques. Il utilise tous les niveaux économiques et il se développa avec une dynamique incroyable. Il se concrétise par une éducation, une formation, une discipline, une motivation, une responsabilité personnelle, une participation salariale aux bénéfices comme aux pertes, une indépendance des ateliers et une validation des principes moraux.

Tomáš Baťa construisit pendant sa courte vie un empire mondial, représenté par ses employés. Il mit en place une culture d'entreprise qui survécut des décennies après sa mort tragique. L'histoire de l'entreprise Baťa commença à Zlín, une petite ville de Moravie du Sud.

Le but de mon mémoire est de présenter la personnalité de Tomáš Baťa, d'expliquer le fonctionnement de son système de direction d'entreprise, et d'analyser son exploitation dans l'économie actuelle. Nous analyserons des sociétés appliquant les principes fondamentaux du système Baťa. Il est indispensable de prendre en considération le facteur temps, car l'instauration de ce système dans des ateliers de Baťa date du siècle dernier. Comment ce système fonctionna ? Comment fut-il appliqué chez Baťa ? Est-ce qu'il est toujours applicable dans l'économie d'entreprise actuelle ? Comment Tomáš Baťa influença le développement de la ville de Zlín ?

Mon mémoire se compose de trois parties. Dans la première partie nous verrons l'histoire de l'entreprise Baťa, le développement de la ville de Zlín, l'installation de la société à l'étranger et la fin de l'entreprise en Tchécoslovaquie.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux pratiques du système de gestion de Tomáš Baťa, de l'Ecole Baťa du travail, et des principes de direction de l'entreprise.

La troisième partie du mémoire est l'application de ces principes aux entreprises actuelles, les possibilités de son exploitation dans l'économie d'aujourd'hui et les critiques de Tomáš Baťa.

# 1. DE 1894 JUSQU'À NOS JOURS

## 1.1 La fondation de l'entreprise Baťa

La société T&A Baťa (le premier nom) a été enregistrée à Zlín en 1894 par Tomáš, Antonín et Anna Baťa, neuvième génération de cordonniers.

Tomáš Baťa a toujours eu des idées novatrices. C'est pourquoi il a rompu avec la vieille tradition qui voulait qu'un cordonnier travaille seul dans son atelier. À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, cet artisan très qualifié n'était pas capable de produire plus d'une paire de chaussures en cuir par jour. En 1894, l'entreprise Baťa avait eu dix employés, mais 40 autres travaillaient chez eux. Cependant, il s'agissait toujours d'une fabrication traditionnelle de chaussures. Bien que Tomáš Baťa ait déjà mis en place, avant 1900, des machines à vapeur dans un nouvel atelier employant 120 personnes, il faut reconnaître qu'on était encore loin d'une production de masse. Mais les changements de méthode de travail ont rapidement fait leur apparition. Tomáš comprit que des méthodes bien plus modernes, utilisées dans d'autres secteurs d'industrie, aurait pu être également mises à profit pour la fabrication des chaussures. Lors d'un voyage en Allemagne il a pu apprécier le potentiel des nouvelles technologies. Mais à cette époque le pays le plus industrialisé était les États-Unis. Il décida donc d'aller travailler comme ouvrier dans une usine de chaussures dans le Nord des États-Unis, afin de ramener avec lui en Europe de nouvelles idées.

De retour en Tchécoslovaquie, Tomáš Baťa, alors âgé de vingt-neuf ans, inaugura enfin sa propre usine moderne, devenant ainsi le premier industriel à introduire en Europe la production de masse dans l'industrie de la chaussure. Ses procédés, encore utilisés de nos jours, ont été à l'époque innovants. Ils ont assuré pour plusieurs décennies du travail et un revenu aux milliers d'ouvriers de Zlín ainsi que dans autres villes étrangères, où était implanté Baťa.

*« N'ayons pas peur de l'avenir. Des millions de gens dans le monde entier marchent pieds nus et parmi les autres, rares sont ceux qui sont bien chaussés. Cela nous montre bien qu'un énorme travail attend tous les cordonniers de ce monde. »*

*« Tout ce que nous fabriquons doit bien servir au client, sans égard au prix. Soyez avant tout les serviteurs de vos clients et de vos collaborateurs. Organisez l'activité de façon à ce que même vos partenaires puissent fournir sans effort un travail de haute qualité. Faites confiance aux machines et à la technologie et veillez à ce que les machines exécutent les corvées à la place de gens »*

*Tomáš Baťa<sup>1</sup>*

## 1.2 L'inspiration est venue des États-Unis

Avant 1906, une nouvelle usine à Zlín de 250 employés produisait plus de 2200 paires de chaussures par jour.

Une autre nouveauté de Tomáš Baťa était le fait qu'il considérait ses ouvriers comme des « collaborateurs » et non comme des « employés ». Chez lui régnait un climat de fraternité sur la base de rapports amicaux. Il était dans l'intérêt de tous de profiter des innovations incessantes pour satisfaire au mieux les besoins de la clientèle - c'est ainsi que sont nées « baťovky », les premières chaussures légères en cuir et en toile à un prix abordable par une population d'ouvriers.

*« Je suis un commerçant et vous aussi, vous êtes des commerçants. J'ai voulu que nous soyons en quelque sorte tous égaux »*

*Tomáš Baťa<sup>2</sup>*

En 1911, Tomáš Baťa retourna aux États-Unis pour observer les nouvelles méthodes de travail. Dans le même temps, la demande de chaussures augmentait rapidement. En 1917, la production annuelle atteignait deux millions de paires, dont la fabrication était assurée par 5000 employés. En 1919, lors d'un nouveau voyage aux États-Unis, il visita une usine de montage automobile Ford. Il fut particulièrement fasciné par des tapis roulants déplaçant un produit semi-fini d'un poste de travail. Chaque ouvrier était spécialisé dans une seule tâche de l'étape de fabrication.

*« L'industrie est bâtie par les hommes, pas par les machines »*

---

<sup>1</sup> BAŤA T., Úvahy a projevy. Vydání třetí

<sup>2</sup> BAŤA T., Úvahy a projevy. Vydání třetí



### 1.3 La crise aida l'entreprise Baťa

Après la première guerre mondiale, la valeur des devises européennes chuta, à l'exception de la couronne tchécoslovaque. Avec une monnaie forte les chaussures Baťa devinrent trop chères. Le pouvoir d'achat était exceptionnellement bas, et les gens luttèrent pour survivre. C'est alors que Baťa eut une idée commerciale géniale. Cette réponse à une situation désespérée a sauvé non seulement le travail des ouvriers, mais aussi les affaires de Baťa lui-même.

En 1921 et au printemps 1922, les marchandises s'accumulèrent dans les entrepôts. La politique de déflation du gouvernement survalorisa la couronne tchèque par rapport aux autres monnaies, augmentant le prix des marchandises. Afin d'éviter cela, Tomáš Baťa décida de prendre un gros risque. C'est ainsi que le 1<sup>er</sup> novembre 1922, il fit baisser le prix des chaussures de moitié et lança une campagne publicitaire d'affiche. Sur cette affiche on pouvait voir un poing cassant les prix. Dans le même temps, Baťa réduisit les salaires de ses employés de 40%, mais il baissa les prix de certains services pour ses ouvriers. C'est ainsi par exemple que certains aliments vendus dans le magasin de l'usine coûtaient moitié moins cher, réservés à ses même employés. Les chaussures à moitié prix eurent un énorme succès. Devant les magasins se formaient de longues files d'attente. Les marchandises étaient rapidement épuisées. Les entrepôts se sont alors vidés, rapportant ainsi des bénéfices. L'entreprise a pleinement profité de la politique de déflation du gouvernement. Grâce à cette baisse des prix couronnée de succès, elle put rembourser ses prêts bancaires. Une autre conséquence importante fut l'augmentation de la capacité de production, créant ainsi de nouveaux emplois. Ces sacrifices temporaires seront bénéfique à l'entreprise. Baťa a gagné un grand nombre de nouveaux clients et a triomphé de la concurrence par la mise en place de prix bas. La vente était ainsi assurée, la production pouvait augmenter tout comme le bénéfice. Ces bénéfices seront réinvestis dans l'entreprise entraînant la synergie suivante : investissement- production- vente- profit- investissement.

---

<sup>3</sup> BAŤA T., Úvahy a projevy. Vydání třetí

*« Pensez lentement, agissez rapidement. »*

*« Lorsque vous vous trouvez dans des temps difficiles, ce n'est pas le génie qui vous aidera à en sortir. Il ne reste qu'à agir et travailler. Dans l'action et dans le travail se trouve la vie et la vie seule vous montrera comment agir et travailler de façon judicieuse. »*

*Tomáš Baťa<sup>4</sup>*

L'image 1 : « Cherté », l'affiche la plus connue dans le monde de publicité, créée en 1922



---

<sup>4</sup> BAŤA T., Úvahy a projevy. Vydání třetí

Après la crise économique, Tomáš a décidé que la vente des chaussures avait également besoin d'une modernisation. Jusqu' alors, Baťa vendait ses chaussures principalement par l'entremise de grossistes. Il était nécessaire de mettre en place un système moderne de commerce de détail. Le service aux clients est devenu la priorité principale. Les magasins Baťa proposèrent en plus de la vente ou de la réparation des chaussures, de laver les chaussettes ou de faire de la pédicure, pendant la réparation des chaussures.

#### 1.4 Baťa est à l'origine du développement de sa ville de l'origine, Zlín

De paire avec le triomphe de la firme Baťa, les villages aux environs des usines également se mirent à prospérer. Zlín devint une ville moderne, de plus, unique au monde. Ce ne fut pas une surprise, de voir Tomáš Baťa être élu maire de Zlín en 1923.

L'architecte Le Corbusier, lors de sa visite de la ville, fut fasciné par sa structure moderne à tel point qu'il n'hésita pas à l'appeler « Amérique en Moravie ». De nombreux bâtiments, construit pour Baťa sont aujourd'hui protégés comme patrimoine national culturel. On peut y admirer surtout « le bâtiment numéro 21 », Centre culturel (1933) et le Grand cinéma (à l'époque l'un des plus grands du monde), ainsi que les maisons d'habitation et les bâtiments d'usine. Toutes ces structures sont encore utilisées d'aujourd'hui.

L'image 2 : l'usine Baťa à Zlín de la vue du bâtiment numéro 21<sup>5</sup>



---

<sup>5</sup> [www.zlin.cz](http://www.zlin.cz)

L'image 3 : Les maisons d'habitation pour les collaborateurs de Baťa. Zlín 1930<sup>6</sup>



Le bâtiment numéro 21 était à l'époque la maison administrative des usines Baťa. C'est aussi le premier « gratte-ciel » de Tchécoslovaquie. La construction de ce bâtiment de 17 étages fut terminée en 1939. Sa réalisation reposait sur un projet de Vladimír Karfík, architecte tchécoslovaque, qui collaborait avec Frank Lloyd Wright et Le Corbusier. Il était d'une construction extraordinaire, permettant une circulation facile. Pour cela, ils utilisaient un ascenseur dénommé « paternoster », en perpétuel mouvement. Il permit à la direction de contrôler, elle-même, la chaîne de décision et l'atelier de fabrication. L'édifice était même équipé d'un « bureau-ascenseur » pour le directeur de l'époque,

<sup>6</sup> <http://arkinblog.wordpress.com/2009/11/23/agenda-zlin-%E2%80%93-model-town-of-modernism/>

Jan Antonín Baťa, beau- frère de Tomáš. Celui-ci ne l'a cependant jamais utilisé. Le bureau-ascenseur avait des dimensions d'un monte-charge, était équipé d'une climatisation, de l'eau courante chaude et froide, du téléphone et de stores aux fenêtres électrique.

En 1964, le bâtiment numéro 21 a obtenu le statut de monument national culturel.

*« Zlín est un phénomène fantastique. J'ai derrière moi de nombreux voyages, mais lorsque je suis arrivé dans votre ville, j'ai eu la sensation de me retrouver dans un autre monde- dans un monde moderne, où il semble y avoir tant de bonheur que cela vaut vraiment la peine de vivre ici. Un tel miracle n'a toutefois pu se réaliser que grâce à une organisation significative du travail. Je dois cependant ajouter que sous le couvert de ce mécanisme rationnel, j'ai découvert un acteur bien plus précieux et performant- le cœur. »*

*Le Corbusier*

L'image 4 : Le bâtiment numéro 21 à Zlín<sup>7</sup>



<sup>7</sup><http://www.stavebni-forum.cz/cs/article/13554/zlin-jest-zarivym-fenomenem/>

## 1.5 La pénétration sur le marché international date des années 1930

Avant les années trente, Baťa était devenu le plus grand exportateur de chaussures au monde. Il a été même désigné en 1930 par le magazine américain « Fortune » comme étant « l'un des Fords européens ».

Après la crise de 1929, les pays prirent des mesures protectionnistes. Elles forcèrent Baťa à fonder des succursales à l'étranger.

Tous les pays industriels instaurèrent de lourdes taxes douanières pour les produits d'importation. Une fois encore, Tomáš Baťa trouva, comme à son habitude, une solution pour les contrôler. Il fit alors construire des usines hors des frontières de la Tchécoslovaquie (en Allemagne, en Angleterre, en France, en Yougoslavie, en Pologne, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis et en Inde), pour satisfaire le marché intérieur de ces pays. Par cette stratégie il évitait la taxation de ses produits. Elles étaient toutefois plus que de simples usines. À côté de ses usines, il fit ériger des villes entières sur le modèle de Zlín et son architecture standardisée. Ces villes-nouvelles, fournirent des habitations, des centres sportifs, des écoles, des hôpitaux et d'autres constructions.

L'expansion de Baťa à l'étranger a été également facilitée par l'autorisation de conversion de devises étrangères émises par la Banque nationale tchécoslovaque. Au cours des années trente, l'entreprise Baťa continua son expansion à l'étranger- ces nouvelles usines furent gérées par des employés formés par les écoles de Baťa. La ville de Zlín devint le centre d'un empire mondial des chaussures de Baťa, une sorte de base régissant son commerce ainsi que sa production à travers le monde entier.

### L'implantation à l'étranger

Le choix d'une implantation étrangère devait respecter un certain nombre de critères, tels que : être situé à proximité d'une ville assez importante, posséder une bonne accessibilité par les réseaux de transports, avoir un environnement agréable, permettant la construction de maisons et autres équipements, avoir une source d'eau à proximité. Les villes étaient par exemple : Hellocourt (Moselle, France, 1932), East Tilbury (Royaume- Uni, 1934), Möhlin (Suisse, 1932) et Batangar (Inde, 1933). La ville la plus connue est probablement Batawa au Canada, fondée par le fils de Tomáš Baťa.

Entre 1929 et 1933, l'entreprise a ouvert 660 nouveaux magasins dans 37 pays différents, principalement en Asie et en Afrique. En 1932, l'entreprise Baťa a même acheté deux navires (Kouroussa/ Morava et Little Evy), lui permettant de transporter ses marchandises entre les continents.

Si nous avons demandé à l'étranger quel est le symbole de la Tchécoslovaquie, ils auraient répondu sans hésiter « Baťa ».

L'image 5 : L'usine Baťa à Hellocourt (Moselle, France, 1932)<sup>8</sup>



1.6 La mort de Tomáš Baťa en 1932 n'a pas freiner le développement de l'entreprise

Toujours en croissance... et puis est arrivée une tragédie. En 1932, l'avion privée de Tomáš Baťa s'écrasa au décollage, près de Zlín.

Ce fut un coup dur pour toute l'entreprise. Mais le commerce avait eu jusqu'alors le temps de bien se consolider et les employés de Baťa étaient bien formés. Jan Antonín

---

<sup>8</sup> <http://www.flickr.com/photos/sludgeulper/4254090025/in/photostream/>

Baťa, le beau-frère de Tomáš, ainsi que la veuve de Baťa, Marie Baťová, et les directeurs des usines, ont repris la direction de la société.

Tomáš Baťa et son pilote furent enterrés côte à côte au cimetière de Zlín. František Lydie Gahhura, architecte de nombreux bâtiments importants de Baťa à Zlín conçut une grande œuvre vitrée dénommé Mémorial de Tomáš Baťa.

Avant son décès, Tomáš Baťa élargit ses secteurs d'activité avec la fabrication de pneumatiques, d'avions, de vélos, et de machines industrielles pour ses propres besoins, mais aussi pour d'autres entreprises tchécoslovaques. À la fin des années trente, l'entreprise Baťa comptait 63 entreprises dans différentes branches de l'industrie, même si l'activité principale reposait toujours sur la fabrication de chaussures avec des statistiques impressionnantes- 60 millions de paires vendues chaque année dans 37 pays différents.

### 1.7 La fin de l'entreprise Baťa en Tchécoslovaquie au début de la Seconde guerre mondiale

La société s'était à peine remise de la perte de son fondateur que la Tchécoslovaquie fut envahit par les Allemands. Le siège névralgique de groupe Baťa fut totalement coupé de ses filiales étrangères. L'invasion et la guerre eurent des conséquences fatales sur le site de Baťa de Zlín. Prévoyant, Baťa avait transféré une grande partie de sa capacité de production de Zlín vers d'autre pays. De nombreuses usines et infrastructures qui se situaient dans la partie occupée de l'Europe de l'Est tombèrent sous le contrôle des Allemands.

De nombreux employés de Baťa à Zlín, furent expatriés au quatre coins du monde, pour construire de nouvelles usines au Chili, Pérou, Bolivie et Brésil mais aussi dans des colonies britanniques telles que Kenya et la Rhodésie du Sud.

A Zlín n'étaient restés que trois directeurs compétents : Dominik Čipera, Hugo Vavrečka et Jan Hlavnička- auxquels incombaient la direction des usines restantes. Tomáš J. Baťa, le fils du fondateur, partit en avril 1939 au Canada, s'engager dans les forces armées canadiennes. Il a réussi à convaincre les autorités canadiennes d'accueillir ses anciens collaborateurs de Zlín, avec les équipements nécessaires à la fondation d'une nouvelle fabrique Baťa, près de Toronto. Cette nouvelle usine, vit le jour, de



nouveaux foyers, de nouveaux équipements, selon le modèle de Zlín, mais adapté aux conditions canadiennes. Ainsi est rapidement apparue une commune dénommée « Batawa ». C'est d'ici que Tomáš Baťa entraîna la restructuration du réseau mondial de l'entreprise Baťa, bâti par son père. Désormais, la nouvelle centrale névralgique de l'entreprise Baťa devint Batawa.

### 1.8 Après la guerre, la société se changea

Après la défaite des nazis en 1945, Tomáš J. Baťa, retourna en Tchécoslovaquie, il fut mis devant le fait accompli. En effet, les usines Baťa sur le territoire tchécoslovaque ne font plus partie du patrimoine de Baťa, après leur nationalisation, par le décret présidentiel. Marie Baťa ne resta à Zlín seulement jusqu'en 1946. Tomáš J. Baťa décida de renouveler la production et d'engager la voie vers un nouveau futur pour les usines et employés.

Inébranlable, Baťa s'est remis au travail. Par exemple en Grande- Bretagne, la marque Baťa est rapidement devenue numéro un de l'exportation de chaussures. Ce simple fait démontra que les méthodes de travail et l'esprit d'entreprise inculqué par le fondateur Tomáš et appliqué par ses successeurs et collaborateurs, sont un symbole de réussite, quelques soient les conjonctures économiques ou politiques.

*« Partout où nous sommes allés, pendant et après la guerre, nous avons visité nos entreprises, des plus petits ateliers aux grandes usines. Même si pendant la guerre elles étaient toutes coupées de leurs sources habituelles de matières premières, des équipements et sans communication, elles ont réussi à survivre et même à se développer, principalement grâce à l'esprit de sacrifice et d'innovation de nos hommes. Là où avant la guerre il n'y avait rien, sont apparues de grandes entreprises au Maroc, Sénégal, Congo belge, Rhodésie et Kenya, et en même temps sont apparus dans de nombreux pays des embryons de marketing. Une petite usine se trouvait même à Johannesburg. Mais il était évident qu'il faudra encore une bonne quantité de travail pour que ces entreprises à la technologie primitive se transforment en usines modernes. »*

*Tomáš J. Baťa*

Tomáš ne cessait de voyager. Jusque dans les années cinquante, l'entreprise vendait quotidiennement un million de paires de chaussures. Tomáš J. Baťa, tout comme son père, s'est forgé le caractère d'un guide dynamique et visionnaire, par son travail et ses incessantes visites dans les succursales. Il a réussi à introduire les chaussures, et une meilleure prospérité, dans les pays en voie de développement. En 1924, grâce à la direction de Tomáš, les usines de production doublèrent leur taille, créant des emplois partout dans le monde. Ces succès ont été finalement couronnés par un nouveau joyau architectonique, le centre de Baťa à Toronto, construit en 1984 par la société John B. Parkin Associates. L'association d'Ontario lui a attribué en 2006 le titre prestigieux de « Landmark Award ». Le plus grand tournant des années quatre-vingt est toutefois arrivé. Après presque cinq décennies de dictature communiste, au cours desquelles la famille Baťa avait dû s'exiler, Tomáš J. Baťa revint en Tchécoslovaquie. Devant une foule euphorique, sur la place de Venceslas, Tomáš J. Baťa tint avec ardeur un discours sur la démocratie et le retour au pays.

### 1.9 Qu'est-ce que Baťa aujourd'hui ?

Thomas G. Bata, petit-fils du fondateur, et directeur actuel de l'entreprise, a amené la fabrication des chaussures dans le 21<sup>ème</sup> siècle.

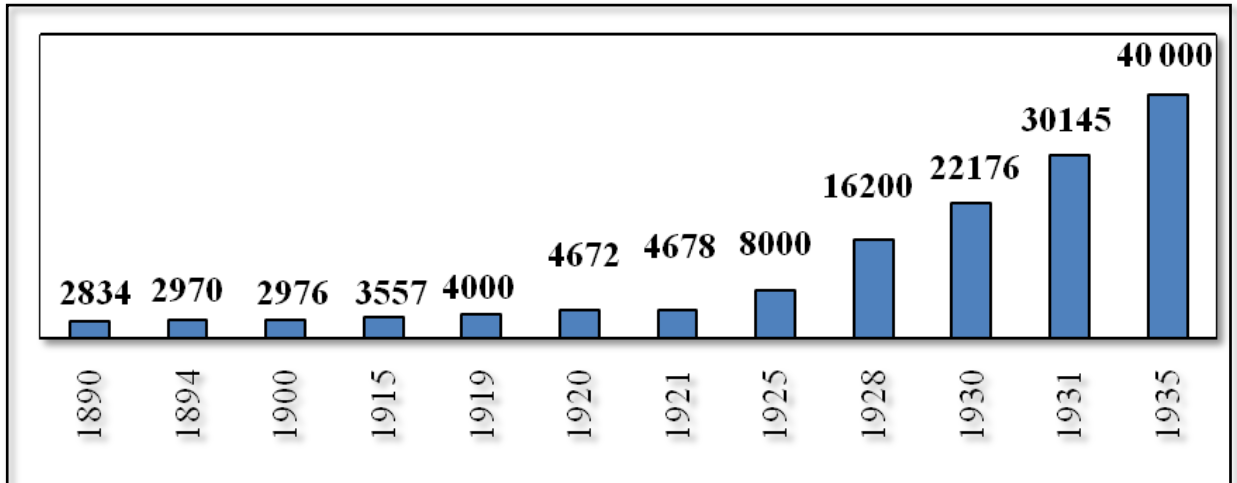
Pendant des décennies, d'abord aux côtés de son père et désormais en tant que directeur de la société, Thomas G. Bata veille au respect des valeurs fondamentales de Baťa. Et après plus d'un siècle d'existence l'entreprise Baťa ne cessa d'évoluer et d'innover, ces valeurs restent toujours les mêmes. Il est encore toutefois nécessaire d'apporter de temps à autres certains changements, plus au moins radicaux, pour faire face aux évolutions du marché ou des événements internationaux. Thomas G. Bata ouvrit de nouveaux magasins Baťa en République Tchèque, en Europe de l'Est, en Russie, Croatie, Pologne, Slovénie et Hongrie. Ces dernières années, la société fut également soumise à la concurrence des produits d'Extrême- Orient. C'est pourquoi Thomas G. a transféré le domaine central de l'activité de l'entreprise de la fabrication vers le design, le marketing, l'innovation et la vente. L'entreprise Baťa est de nos jours une société dotée d'un management synergique et de centres modernisés dans les quatre plus grands pays y compris la Chine, son plus grand concurrent au 21<sup>ème</sup> siècle. Bien que la société Baťa ne cesse de s'étendre mondialement, la famille la dirige toujours, avec la même affinité

pour les chaussures, les conseils professionnels et un esprit d'initiative inébranlable. Elle ne cesse de rechercher de nouveaux collaborateurs et de nouvelles équipes de talent, en mesure de contribuer au succès de la société, quelque soit son origine.

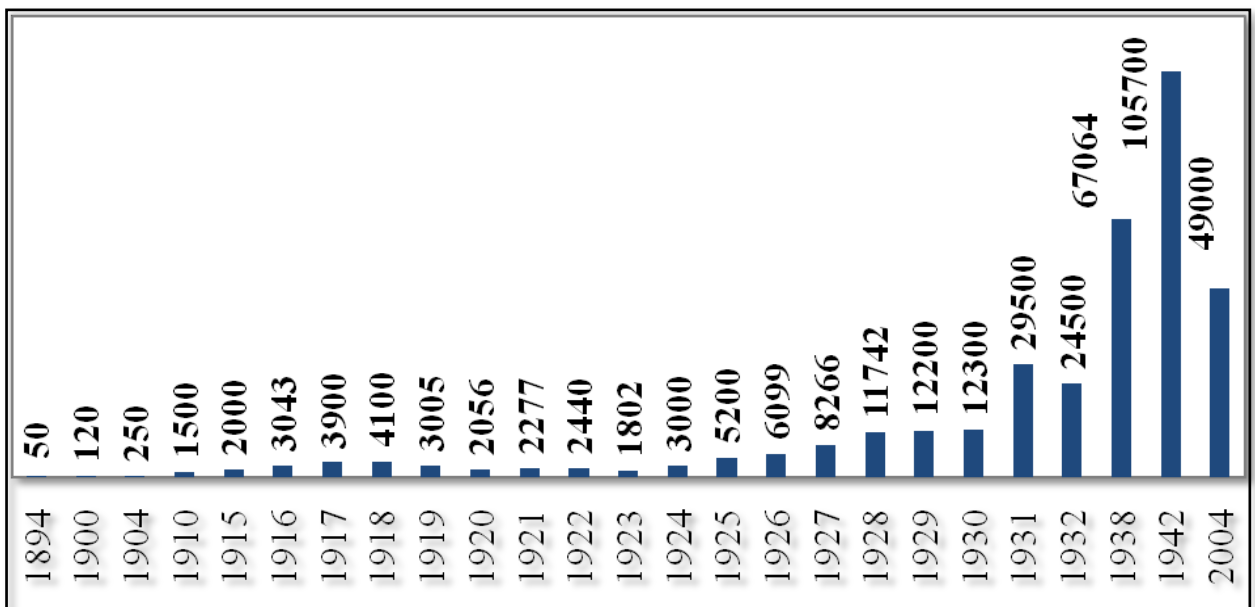
Grâce à tout cela, les magasins Ba'a sont partout dans le monde.

Voici les statistiques :

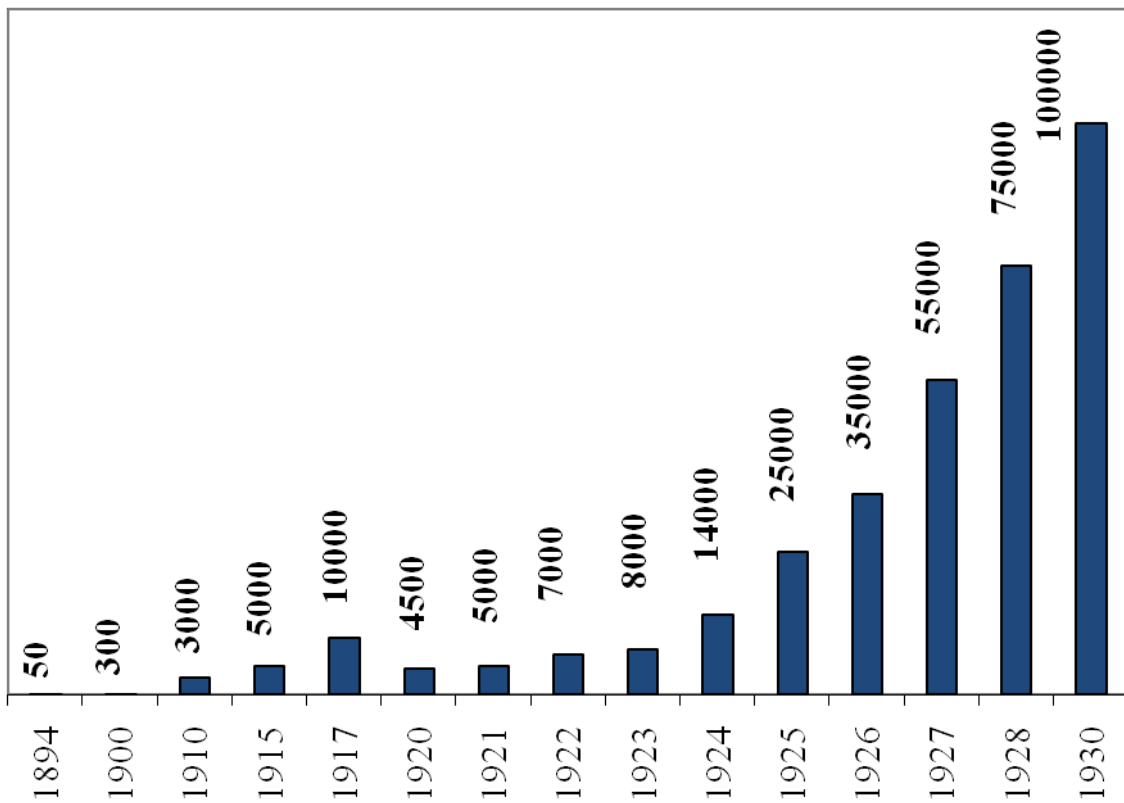
Le graphe 1 : Numéro des habitants de la ville Zlín en 1890- 1935



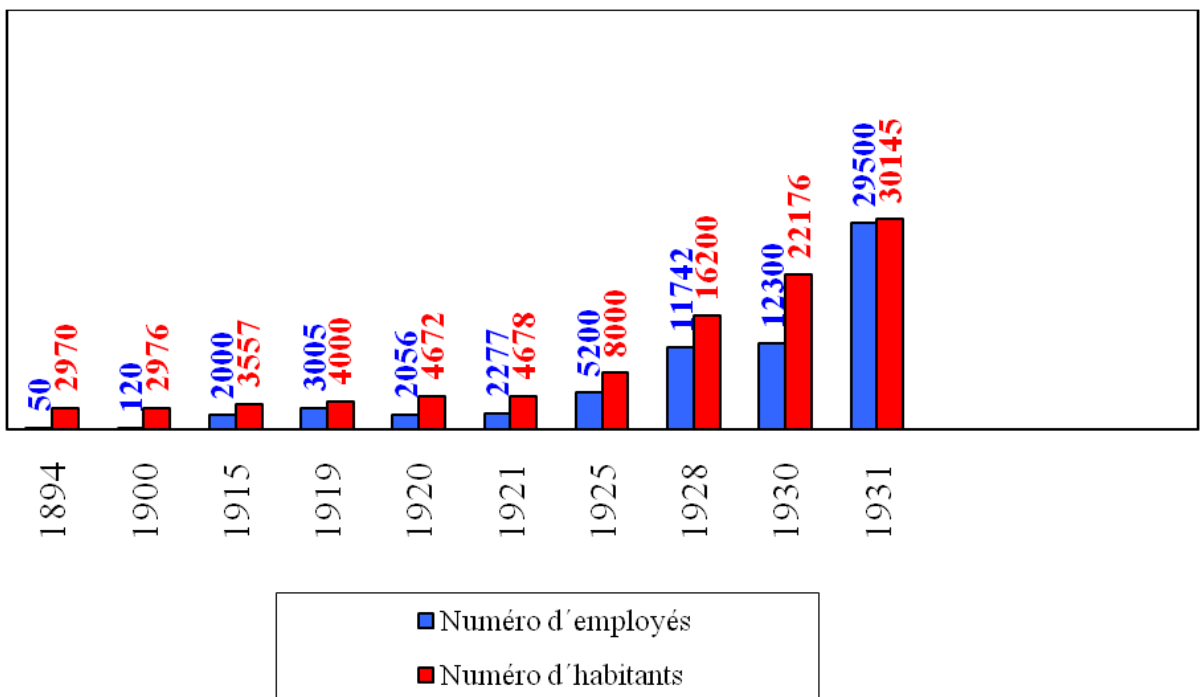
Le graphe 2 : Numéro des employés de l'entreprise Ba'a en 1894- 2004



Le graph 3 : La production journalier des chaussures en 1894- 1930



Le graph 4 : La comparaison de numéro d'employés avec le numéro d'habitants à la ville de Zlín en 1894- 1931



## 2. SYSTEME DE GESTION DE TOMAS BATA

Le système de direction Baťa consistait par un travail dans des ateliers autonomes intéressés aux bénéfices comme aux pertes.

« *Chaque membre de la société est entrepreneur* » déclara Tomáš Baťa.

Il fixait huit commandements de son organisation : le rang mondial, la coopération, l'autogestion, la coparticipation, la copropriété, la direction indépendante, l'entreprise commune et la compétitivité.

### 2.1 Satisfaction de la clientèle

« *Le client est roi* »<sup>9</sup>

La devise fut appliquée pour répondre à un plus large panel de consommateurs. Dans les magasins Baťa, cette devise fut considérée comme sacrée et strictement respectée. Toute rupture avec celle-ci serait une grosse erreur, qui entraînerait une baisse de la clientèle et du prestige de l'entreprise. La satisfaction de la clientèle devint l'élément clé du système de gestion de Baťa. Dans la première moitié du 20ème siècle, Tomáš Baťa créa des bases de données sur ses clients et ses produits. Sur des plaques de métal furent gravés les noms et les adresses de chaque client. Grâce à ce système, il put envoyer divers articles promotionnels à la clientèle. En utilisant ce fichier, il définît plusieurs types de clientèle. Tous les employés, qui étaient en contact avec les clients, devaient s'intéresser à leurs suggestions et leurs commentaires. Les visites de clientèle étaient également obligatoires, afin d'obtenir les informations nécessaires pour mieux comprendre leurs besoins et leurs souhaits. En 1932, cette base de données contenait près d'un million de noms avec adresse.

Aujourd'hui, on peut retrouver ce même système chez l'entreprise japonaise Toyota. Ils développèrent une minutieuse base de données de leurs clients avec leurs voitures. Les remarques et suggestions des clients sont systématiquement enregistrées sur ces listes, permettant la mise en évidence des forces et des faiblesses des voitures Toyota. Ces registres sont utilisés pour le développement des modèles futurs.

---

<sup>9</sup> BAŤA, T. Úvahy a projevy. Vydání třetí. P. 87

## 2.2 Optimisation de la journée de travail

*« La journée de 86 400 secondes »<sup>10</sup>*

Depuis le début de leur formation, les collaborateurs de Baťa furent enseignés à optimiser le temps de travail. Ils n'étaient pas autorisés à quitter leurs postes de travail sans le consentement de leurs supérieurs. Des contrôles inopinés furent effectués dans la cour de l'usine. Ils permettaient de contrôler cette règle et de réprimander, par une amende, ceux qui l'avaient enfreinte. Le strict respect des horaires de travail fut une évidence.

Afin de réaliser l'objectif quotidien, il ordonna des heures supplémentaires. Cette surcharge de travail fut mieux supportée par les jeunes, dont la proportion augmentera au sein de l'usine.

Dans toute l'enceinte de l'usine, il était strictement interdit de fumer et de boire de l'alcool. Pour réduire la perte de temps au travail, il était également interdit de bavarder pendant la pause café.

---

<sup>10</sup> BAŤA, T. Úvahy a projevy. Vydání třetí. Str. 77

Tableau 1 : Régime journalier<sup>11</sup>

De	À	Activité
05 :45	06 :00	Réveil collectif.
06 :00	06 :30	Hygiène corporelle, faire le lit, nettoyer les chambres.
06 :30	07 :00	Petit déjeuner. Départ vers l'usine. Lors de la sortie de l'internat, les élèves devaient passer devant les éducateurs qui contrôlaient leur tenue, leur rasage, leurs chaussures.
07 :00	12 :00	Travail en usine.
12 :00	14 :00	Pause déjeuner et période de temps-libre. Les employés pouvaient se promener, aller au cinéma, étudier ou faire du sport. À 12 :00 heures l'usine fermait. De 12 :00 à 12 :45 il y avait l'inspection des ateliers. De 12 :45 à 14 :00, les collaborateurs avaient la possibilité de finir leur travail non- achevé avant la pause déjeuner.
14 :00	17 :00	Travail en usine.
17 :00	18 :00	Dîner, temps-libre.
18 :00	20 :30	École du soir. L'enseignement théorique était obligatoire tous les soirs de la semaine et les samedis matins. Les samedis après-midi et les dimanches étaient consacrés aux activités sportives, culturelles ou éducatives, planifiées par les éducateurs. Il était possible de travailler les samedis matins avec la seule permission de son supérieur. Le samedi ou le dimanche, des randonnées collectives étaient organisées.
20 :30	22 :00	Retour à l'internat, hygiène personnelle. Couvre-feu.
22 :00	-	Possibilité illimitée d'étudier.

<sup>11</sup> LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Str. 89



## 2.3 Au service de la clientèle

« *Mon travail n'a qu'un but : servir la vie* »<sup>12</sup>

Sur tous les points, Tomáš Baťa dirigea son entreprise dans un esprit de service à la clientèle. Par son comportement, il gagna la confiance et l'admiration du grand public. Par trois fois, 1923, 1927 et 1931, il fut élu maire de la ville de Zlín. Durant cette période, Zlín devint une importante ville industrielle avec de nombreux espaces verts.

## 2.4 Éducation et formation est le fondement de l'homme idéal

Dans la première moitié du 20ème siècle, beaucoup de personnes étaient intéressées pour travailler chez Baťa. Tomáš Baťa n'était pas satisfait par l'enseignement des apprentis. Il décida alors de former et d'éduquer de jeunes travailleurs d'après ses idées.

### 2.4.1 L'École Baťa du travail

En 1925 Tomáš Baťa fonda L'École Baťa du travail. C'était une école pour de jeunes hommes, de 14 à 18 ans, ayant fini leur scolarité obligatoire. Il voulut former des jeunes capables de dédier leur vie à l'entreprise Baťa. Il voulut associer les connaissances professionnelles et l'éducation morale, pour obtenir des jeunes hommes capables de diriger, réfléchir et travailler.

Comme elle donna de bons résultats, Tomáš Baťa fonda, en 1929, L'École Baťa du travail pour jeunes filles.

Les études duraient 3 ans et tous les enfants pouvaient y étudier. Les fils de cordonniers étaient prioritaires. Pour entrer dans cette école, il était nécessaire de passer des examens d'entrée (examens technique et psychologique). Seul les meilleurs étaient sélectionnés. Ils passaient aussi un examen de santé. Baťa préféra les enfants issus de familles pauvres, pour leurs modesties et leurs bonnes attitudes au travail. Il fit aussi venir de nombreux étudiants étrangers pour leurs inculquer la philosophie et la méthode de l'entreprise Baťa. Ainsi ils pourraient diriger les filiales étrangères du groupe Baťa. C'était l'une de manières comment assurer l'omniprésence de l'entreprise Baťa dans le monde.

---

<sup>12</sup> BAŤA, T. Úvahy a projevy. Vydání třetí. Str. 225

Sur la base des résultats d'examens d'entrée, il fut décidé dans quel atelier le nouvel ouvrier allait travailler. Ils passèrent également un examen médical, où fut contrôlé vue, la sensibilité des doigts, la condition physique etc.

Il commençait sa formation par l'atelier d'intégration. Dans cet atelier, il travaillait sous la surveillance des chefs d'atelier, apprenant les techniques de fabrication des chaussures. C'était avant tout une réserve de main-d'œuvre, en cas de maladie ou pour le remplacement d'un autre ouvrier. La formation morale des apprentis n'avait qu'un but : savoir économiser et connaître la valeur de l'argent qu'il a gagné. Chaque jeune homme avait son livret. L'on y enregistrait le montant du salaire hebdomadaire, les retenues sociales, le coût du loyer, les frais de scolarité, les dépenses de nourriture, tous les achats et l'argent de poche. Ce carnet était contrôlé et rempli chaque semaine par le chef d'atelier. Afin d'économiser de l'argent, une somme était déposée sur un compte avec un taux d'intérêt de 10%, fourni par l'entreprise Bat'a. Pour retirer de l'argent de celui-ci, il devait obtenir le consentement de sa hiérarchie.

Par la suite, Bat'a fonda aussi une école de mécanique, de chimie, de bâtiment, et de commerce. L'enseignement des langues étrangères était obligatoire.

Les buts de l'École de Bat'a étaient :

- Atteindre l'alliage idéal de la théorie et la pratique (réunion de l'enseignement scolaire, le travail dans l'usine et la formation dans un internat)
- Avoir une bonne attitude de travail
- Acquérir une discipline de travail
- Être responsable de son travail
- Avoir des connaissances théoriques et de compétences professionnelles suffisantes
- Connaître la valeur de l'argent

#### 2.4.2 Les promus de l'École Baťa

Il y eut plus de 4000 promus en une décennie.

Tableau 2 : Voici le tableau des promus de L'École Baťa du travail entre 1928 et 1939<sup>13</sup> :

Année	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939
Promus	44	212	161	246	208	311	775	223	383	621	401	533

Ils étaient aussi d'excellents acheteurs de cuir et de caoutchouc, directeurs de magasins ou de fabriques à l'étranger. Après 1945, les promus rétablirent les usines détruites par la guerre.

L'école de Baťa du travail devint la base du système scolaire dans la région de Zlín. Son activité fut terminée en 1948 par le régime communiste.

Le système d'éducation de l'entreprise Baťa offrit la possibilité d'étudier à des jeunes gens des familles défavorisées. Non seulement ils y trouvaient du travail et gagnaient de l'argent, mais ils obtenaient une qualification professionnelle et la formation nécessaire à un bon travail.

Le 4 juin 1933 fut fondé le Club des promus de l'École Baťa (CPEB, en République tchèque « Klub ABS »). Le premier président de ce club fut Tomáš Baťa junior (le fils du fondateur Baťa). Il en fit le président jusqu'à sa mort le 1.9.2008. Le CPEB a été fondé en tant qu'organisation volontaire et apolitique. Le membre de CPEB ne peut être qu'un promu. Le but de celui-ci est la formation, le sport et le divertissement.

#### 2.4.3 Tomášov, l'école des élites

En 1937 fut fondé à Zlín « Tomášov ». Cet institut sélectionna les 60 meilleurs étudiants de l'école Baťa terminant en 1936- 1937. Ils étaient choisis pour les excellents résultats scolaires et leur travail en atelier. Pour être l'un d'eux, il était nécessaire d'être l'un des meilleurs dans l'École du travail, mais aussi d'être le meilleur dans son atelier et fréquenter l'Académie de commerce. Ils seront formés dans l'organisation du travail,

<sup>13</sup> LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Str. 95

l'adaptation de la stratégie économique au marché international, la vente, la production, la chimie, l'économie, la cordonnerie, les langues, les sports.

L'enseignement fut complété par le sport. Ils y passaient même leur permis de conduire. Une partie la plus importante de la formation était l'éducation sociale. Ils participèrent à des conférences, à des déjeuners avec des personnalités sociales importantes. Ils devaient porter une jaquette avec un tromblon. Habillé ainsi, ils prenaient conscience de la place dans la société et du comportement face au public

L'apprentissage des langues étrangères allait de soi pour un groupe implanté sur les cinq continents.

Les étudiants devaient payer leurs études. La formation, le logement et le repas coûtaient 140 Kč par semaine.

Avec la guerre, Tomášov arrêta son activité prématurément après seulement un an d'existence. Elle ne sera jamais répétée.

#### *2.4.4 Les slogans de Baťa*

L'une des clefs de la formation de l'école Baťa passait par des slogans. Ceux-ci étaient brefs, clairs, faciles à retenir. Ils exerçaient aussi une fonction de motivation, d'information et d'éducation.

Les aptitudes requises par les employés étaient : l'aptitude, l'éducation, l'habileté et formation continue le domaine de l'organisation.

Voici les devises les plus connues :

Le client est roi.

La demande du client est sacrée.

Nous voulons servir tout le monde.

Les gens ont besoin de chaussures.

L'oisiveté est la mère du péché.

Il n'est point de sot métier

Le travail est une nécessité morale.

Soyons fiers de nos professions.

Ce que vous voulez, vous le pouvez.

N'ayez pas peur des coups.

Le courage c'est la moitié du succès.

Les gens audacieux possèdent le monde.

Avec le courage vers la réussite.

Ne soyons pas de verre, soyons d'acier.

Soyons les gagnants.

Les gens forts aiment la vie.

Le meilleur du monde est bon pour nous.

Soyons les créanciers, pas les débiteurs.

Il vaut mieux épargner que peiner.

Pensons, ayons un but.

L'échec est bon professeur.

Une fabrique- un but.

La lutte est le père de tout.

Sois le premier.

Aides toi, le ciel t'aidera.

L'expérience est la mère de la connaissance.

Apprenons les langues étrangères.

Paie en espèces, n'emprunte pas.

La meilleure qualité, le moins cher possible.

L'intelligent fait au début ce que l'idiot fait à la fin.

Agissons toujours comme si tout le monde nous voyait.

Le pouvoir c'est la rapidité d'action.

Chacun de nous a l'obligation d'être propre, sain et riche.

## 2.5 Discipline, l'éthique, la morale

Ces sont les trois mots essentiels chez Ba'a. Les respecter était une nécessité. Toute violation fut suivie d'une sanction. La discipline était exigée à tous les niveaux de la hiérarchie.

### 2.5.1 Organisation du travail

Chez Ba'a la journée de travail était optimisée. Les heures supplémentaires n'étaient pas obligatoires, mais de temps à temps, elles étaient nécessaires pour terminer le plan journalier. Maintenir l'ordre sur son poste de travail, aussi bien pendant qu'après le

travail, était l'une des obligations principales de tous les collaborateurs. Dans chaque atelier un employé était responsable du maintien de la propreté. La direction soulignait à chaque occasion la nécessité de respecter la discipline, la bonne tenue de registres d'actifs, le placement des stocks synoptique dans les entrepôts et une comptabilité bien tenue. Lors de la réalisation des directives, ils exigèrent une discipline sans faille.

Dans toute l'enceinte de l'usine, il était strictement interdit de fumer et de boire de l'alcool. En cas de violation s'en suivait une amende (en faveur du Fonds de Bat'a), un reclassement à un poste moins bien rémunéré ou un licenciement immédiat.

On pouvait observer la relation entre la morale du travail et le bénéfice ou entre le travail bien fait et la promotion. Au contraire, il existait aussi les sanctions.

## 2.6 Activation et motivation des travailleurs

Voici les stratégies de Tomáš Bat'a pour motiver les collaborateurs. Les motivations principales étaient basés sur les hauts salaires, la participation aux pertes et aux profits, le salaire adapté proportionnellement au travail fourni et les avantages sociaux (les bonnes conditions de vie, les visites médicale régulières, le service d'alimentation, l'éducation, les équipements culturels et sportifs, l'épargne à 10% d'intérêt par an).

### 2.6.1 *Facteurs d'activation*

Ces sont les forces qui encouragent et stimulent un homme à travailler.

Ce sont :

- Facteur d'existence
- Facteur de peur
- Facteur d'intéressement matériel
- Facteur d'évaluation morale
- Facteur d'auto-réalisation
- Facteur de la joie du travail

Il existe deux types de facteurs. D'un côté, **les facteurs de force**, obligeant un homme à travailler par une forme de violence- par exemple avoir peur pour son existence, pour un salaire ou la crainte du châtement corporel. D'un autre côté, **les facteurs d'inspiration** incitant un homme au travail par une sensation agréable- par exemple avoir le sentiment du travail bien fait, du travail reconnu, d'être meilleur que les autres.

Bat'a utilisa principalement la première des deux méthodes.

### *2.6.2 Motivation des travailleurs*

On utilisa deux types de motivation- la motivation financière et la motivation sociale.

Nous abandonnons le thème de la motivation financière aux chapitres « Participation aux bénéfices comme aux pertes » et « Banque interne de l'entreprise Bat'a ».

La motivation sociale est le système créé par les activités réalisées par l'entreprise Bat'a pour assurer de bonnes conditions à des employés. Pour la réalisation de leurs activités fut construit la ville moderne de Zlín.

#### *Le logement*

En 1912 les premières maisons standardisées pour les employés de Bat'a furent construites. Elles se constituaient de trois chambres, d'une cuisine, d'une cave et d'un petit jardin. Leurs édifications influencèrent la motivation des employés. En cas de licenciement d'un collaborateur, il devait quitter celle-ci avec toute sa famille. En 1937 furent à Zlín 2000 maisons nouvelles pour les familles des collaborateurs de Bat'a.

#### *La santé*

En 1927, l'entreprise construisit l'Hôpital Bat'a, qui assura également les examens médicaux préalables et la prévention des accidents du travail. Il était possible d'observer la santé de tous les employés. L'autre section de l'hôpital fut le laboratoire de biologie où on testa de nouvelles matières.

#### *Le sport et la culture*

Les collaborateurs purent utiliser les installations sportives et culturelles de l'entreprise Bat'a : le musée, la salle d'exposition, le Grand cinéma, le stade sportif etc.

### *L'alimentation*

Baťa fit construire une boulangerie, des restaurants, des cantines et un abattoir. Les employés de Baťa pouvaient y faire les achats à bon prix. Dans les cantines, il était strictement interdit de fumer et de boire de l'alcool.

### *L'éducation*

Mis à part l'éducation des employés de Baťa, l'entreprise aida aussi les autres écoles de la région de Zlín.

### *Le Fond de Baťa*

Depuis 1925, les dons fournirent aux nouveau-nés : 1000 Kč déposés dans leurs comptes à un taux d'intérêt de 10%. Il supporta aussi les employés étant en maladie longue et les vieux employés.

## 2.7 Compétitivité entre employés

La compétitivité influença positivement la formation des jeunes hommes et des jeunes femmes. Pour en mesurer les résultats, Baťa mit en place des concours notés. Il y avait des compétitions sur l'ordre dans les chambres d'internat, le respect des commandements, la tenue vestimentaire, la performance au travail mais avant tout sur les résultats scolaires. Les critères d'attribution des points n'était pas seulement sur la rapidité de production, mais aussi sur la qualité.

Grâce à la formation, la discipline et la compétitivité, fut découvert le talent d' Emil Zátopek, vainqueur des Jeux Olympiques, qui fut un élève de l'école en 1938.



## 2.8 Responsabilité personnelle

La responsabilité personnelle fut l'une des spécifications fondamentales de l'indépendance des ateliers. Voici les caractéristiques principales :

- Chaque section eut son responsable. Il vérifiait le travail et tenait les comptes.
- Chaque atelier voyait son compte de résultat, publié toutes les semaines.
- Les collaborateurs reçurent la participation aux bénéfices comme aux pertes.
- Chaque collaborateur était personnellement responsable de son travail.
- L'amélioration par le travail collectif fut la caractéristique de chaque atelier.

## 2.9 Participation aux bénéfices comme aux pertes

La participation fut introduite dans l'entreprise en 1929. Sans celle-ci, les ouvriers pensèrent uniquement à leurs propres profits. Ils ne s'occupèrent pas de la qualité du travail. Le but fut la baisse du coût de production et de sa continuité. L'intérêt particulier de l'individu fut remplacé par une responsabilité collective des ateliers. Ce système s'adapta parfaitement à l'indépendance des ateliers. C'était aussi la meilleure des motivations pour les employés. Avec l'avènement de la participation aux pertes, ils impliquèrent des nouvelles méthodes de travail, telles que : rationalisation de la production , nouvelles technologies, économie de matière et la réutilisation des déchets pour d'autre production. Ainsi ils atteignaient une productivité maximum avec le maintien de la qualité.

La participation n'était pas automatiquement attribuée à tous les employés. Ceux qui n'eurent pas encore 20 ans ou ceux qui travaillèrent chez Ba'ta depuis moins d'un an, n'eurent pas la possibilité de participer aux bénéfices et aux pertes.

La salaire hebdomadaire était majoré de la participation aux bénéfices et baissé en cas de pertes. Le montant moyen de la participation était 20 - 30% du salaire.

Tableau 3 : Le montant moyen des salaires hebdomadaires (en Kčs) chez Baťa en comparaison avec en autre lieu dans la Tchécoslovaquie en 1939<sup>14</sup> :

	Dans l'entreprise Baťa	En Tchécoslovaquie
Ouvrier qualifié	400	270
Ouvrière qualifiée	250	160
Ouvrier non qualifié	280	150
Ouvrière non qualifiée	160	95
Apprenti	180	100
Apprentie	130	65

Il est bien connu que la diligence et l'efficacité étaient bien rémunérées chez Baťa. Il appliquait le principe : le travail bien fait est bien payé, celui mal fait est puni. Le salaire était adapté proportionnellement au travail fourni.

### 2.10 Indépendance des ateliers

L'indépendance des ateliers devint un élément central et reconnu dans le système de gestion de Baťa. Le but de cette disposition furent l'amélioration de la capacité de travail, le perfectionnement de la gestion de matière et la réduction des coûts.

Chaque secteur de l'entreprise était complètement autonome. Les ateliers commercèrent entre eux- chaque atelier acheta, produisit et vendit au-sein de l'entreprise. Ce système eut un impact sur la qualité des produits finis, la réduction des coûts de production et la continuité des fournitures dans les différentes étapes du processus de fabrication.

<sup>14</sup> VÍTKOVÁ, R. Možnosti využití Soustavy řízení Baťa. Str. 97

Les cinq conditions du fonctionnement des ateliers autonomes :

- Chaque atelier a son responsable
- Chaque atelier a son propre compte
- La participation des collaborateurs aux bénéfices et aux pertes
- La responsabilité de chaque atelier de son travail
- L'effort collectif pour atteindre le profit

Les principes appliqués à l'indépendance des ateliers dans l'entreprise Ba'ta constituent la base de concepts comme le JIT (Just in time), Kanban ou Kaizen. Ils lient la gestion des flux de matières dans les systèmes de management avec la minimalisation des coûts de production.

### 2.11 Banque interne de l'entreprise Ba'ta

Depuis 1919 l'entreprise Ba'ta eut son propre système bancaire. Les salaires de tous les employés étaient virés sur les comptes des employés avec un taux d'intérêt de 10%. L'employé ne pouvait retirer de l'argent qu'en cas de nécessité. Il devait remplir et signer une fiche avec une somme exigée. Mais une demande n'était pas toujours acceptée.

Ce système bancaire était profitable pour les deux parties. La banque avait des capitaux propres disponibles pour le développement et la modernisation de l'usine. L'employé profitait d'un très bon taux d'intérêt pour son épargne.

### 2.12 Publicité

Le 20<sup>ème</sup> siècle est considéré comme le « siècle de la publicité ». Ba'ta comprit que la publicité pourrait contribuer à améliorer la position de l'entreprise sur le marché.

Dans les années vingt les usines Ba'ta mettent en place une nouvelle politique commerciale par l'expansion de ce réseau et une amélioration des pratiques de vente. A l'époque, la décoration des vitrines était considérée comme la plus efficace des méthodes de publicité. Elles étaient plus riches et bien plus colorées que celles de la concurrence. Les innovations des années vingt englobaient des expérimentations pour

relancer le marketing et des actions publicitaires de grande envergure dans les journaux et les magazines, qui sont devenues après 1922 une évidence. Le rôle des annonces était en gros de familiariser les clients avec le produit lui-même. Parmi les méthodes publicitaires particulièrement originales, figurait le largage des prospectus depuis les avions, l'utilisation d'automobiles peintes avec le logo de la marque Bat'a. Cette activité fut confiée au service marketing, fondé en 1920. L'un des domaines les plus importants fut la fabrication des affiches. Tomáš Bat'a lança dans la création de son propre style, qui se distinguait par sa simplicité, sa concision et son impact sur les masses. L'ensemble du texte fut réduit à une longueur minimale- il ne contient que le logo de Bat'a, le slogan publicitaire et le prix du produit. Les prospectus, tout comme les affiches, étaient imprimés en million d'exemplaires, y compris les versions en langues étrangères.

Le marketing de Bat'a prit une nouvelle dimension en 1928, lorsque la société commença à utiliser le film. Le service marketing s'élargit d'une section cinématographique. Des films documentaires étaient tournés sur le fonctionnement de la production dans l'usine, et ils devinrent ensuite célèbres en tant qu' « Actualités de Bat'a ».

Dans les années trente, la stratégie de marketing changea considérablement. Comme les ventes des chaussures sont variables par rapport à la saison, le service marketing commença à lancer des campagnes ciblées, qui dynamisa les ventes. Une année calendaire était divisée en 11 périodes et la publicité était alors préparée indépendamment pour chacune de ces périodes. Voici quelques exemples de ces périodes : la saison des bals, le printemps, Pâques, le mois de mai, l'été, les vacances, l'année scolaire, l'automne, la Saint Nicolas, les fêtes de Noël etc. Un thème de base était choisi pour chaque campagne (couleur, forme). Il apparaissait ensuite dans l'ensemble des matériels publicitaires. Les murs des hauts bâtiments commençaient à servir de publicité. L'année 1930 constitua un tournant dans les spots publicitaires, lorsque la société bâtit son propre studio de cinéma. « Les studios de cinéma de Bat'a » eurent le mérite d'avoir créé plusieurs spots publicitaires exceptionnels, y compris les premiers films sonorisés.

La philosophie du marketing des usines Ba'a était dès le départ axée sur un contact rapproché avec la clientèle. Les relations du personnel avec les consommateurs, des services de haute qualité et un excellent service après-vente, tels étaient les facteurs les plus significatifs qui se tannaient derrière le succès phénoménal des usines Ba'a. Les méthodes de publicité de l'époque de Ba'a sont encore aujourd'hui d'actualité et leurs styles suscitent toujours de l'admiration.

### 3. TRANSFORMATIONS DU SYSTEME DE GESTION DE BATA, LES POSSIBILITES DE L'EXPLOITATION ET SON APPLICATIONS PAR DES ENTREPRISES ACTUELLES

#### 3.1 Transformations du système de gestion de Baťa

*« Mon travail ne peut pas mourir et disparaître. Peut-être mes bâtiments, mes cheminées, mes machines disparaîtront – c'est juste un tas de briques et de ferraille. Mais mon système restera dans l'intérêt de tous ceux qui viendront après nous. »*

Tomáš Baťa, dans l'interview avec Max Heller

Certains éléments du système de gestion ne pouvaient pas évoluer en raison des changements politiques et sociaux. Pourtant, il peut être considéré comme une base des principes de gestion. Actuellement, de nombreuses entreprises utilisent ce système sans le savoir. Certains de ces principes sont si évidents et fondamentaux, que, sans eux, des entreprises ne pourraient pas fonctionner.

Malheureusement, les entreprises tchèques ont oublié le système de Baťa. Par contre, d'autres pays, tels que le Japon et la Chine furent partagent la philosophie et les valeurs durables du système de gestion Baťa. Il est probable que la source d'information pour des entreprises étrangères fut l'autobiographie de Tomáš Baťa "Discours et réflexions", publié en 1932. Ce livre est essentiel pour la compréhension de sa philosophie entrepreneuriale, et celle de vie.

L'indépendance des ateliers des usines de Baťa était l'inspiration pour la création des concepts japonaises, Kanban et Kaizen.

*Kaizen*<sup>15</sup>

Toute la philosophie du Kaizen réside dans cette phrase :

*« Fais le mieux, rends le meilleur, améliore le, même s'il n'est pas cassé, parce que si nous ne le faisons pas, nous ne pouvons pas concurrencer ceux qui le font. »*

---

<sup>15</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

Le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ».

C'est le nom d'une méthode de gestion de la qualité.

Le Kaizen est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court. Mais il est avant tout un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Cette démarche japonaise repose sur de petites améliorations faites au quotidien. C'est une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence tout » ou de l'innovation, qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie. En revanche, le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc contrairement à l'innovation, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés.

En conséquence, plus qu'une technique de management, le Kaizen est une philosophie, une mentalité devant être déployée à tous les niveaux de l'entreprise. La bonne mise en œuvre de ce principe passe notamment par :

- une réorientation de la culture de l'entreprise.
- la standardisation des processus.
- un programme de motivation ( système de récompense, satisfaction du personnel...).
- une implication active du management pour le déploiement de la politique.
- un accompagnement au changement, lorsque le passage au Kaizen représente un changement radical pour l'entreprise

## Objectifs du Kaizen

- Simplification des flux.
- Amélioration de la qualité.
- Amélioration des délais.
- Amélioration de la productivité.
- Amélioration des conditions de travail

## *Kanban*<sup>16</sup>

Le Kanban (terme japonais signifiant « fiche » ou « étiquette ») est un mode de gestion de flux créé par l'industrie automobile Japonaise Toyota. Dans le système Kanban, on peut diviser le département de fabrication dans deux secteurs : les vendeurs et les acheteurs. Chaque vendeur est en même temps l'acheteur. Les relations fournisseur-client sont précisément définis, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de connaître les départements commerçants ensemble. L'acheteur envoie la commande au vendeur. Le vendeur, qui est aussi le fabricant des composants requis, fournira la commande à la date prévue avec le bordereau de livraison. Ni le vendeur ni l'acheteur ne sont autorisés à faire de réserves. Ils doivent fournir les marchandises en temps et en heure tout en respectant la qualité demandée par l'acheteur. L'application du système requiert un flux de matériaux régulier et unidirectionnels et la synchronisation des opérations.

Cette méthode, déployée à la fin des années 1950 dans les usines Toyota, est mise en place entre deux postes de travail et limite la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval. Cette méthode est surtout adaptée aux entreprises ayant une production répétitive et relativement régulière.

Le système mis en place par Bat'a au début du siècle dernier, nous le retrouverons appliqué par des entreprises possédant une gestion moderne, tels que « le Système Toyota », « Système Rink », « Just in time », etc.

---

<sup>16</sup> <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=174>



### *Bat'a aujourd'hui*

Lorsque le régime communiste nationaliste les avoires tchèques de la famille Bata après la seconde guerre mondiale, Tomas J. Bata installe le siège du groupe à Toronto et poursuit son développement international jusqu'à sa retraite en 2002.

Son fils Tomas G. Bata lui a succédé à la tête du groupe qui représente aujourd'hui 40 sites de production dans 26 pays, 5.000 magasins et 40.000 employés, selon les chiffres publiés sur le site internet du groupe.<sup>17</sup>

Dans le temps, la société fut décentralisée et le style de gestion changea. Les pratiques de système de gestion de Tomáš Baťa ne sont plus utilisées, parce que la société exploite un marketing moderne. Le marketing est divisé aux quatre régions de vente (MBU<sup>18</sup>), organisées selon les spécificités de chaque pays, par exemple le développement des produits, l'achat et le support marketing. Chaque MBU est une entité indépendante capable de s'adapter rapidement à l'évolution du marché et de profiter des synergies. Toutes les entreprises locales ont leur propre management, mais profitent aussi de leur relation avec une Organisation multinationale et de son système d'information, d'innovations de produits ou d'achat.

#### **Les quatre MBU Bata:**

- Bata Europe, Lausanne (siège social)
- Bata Asie-Pacifique-Afrique, Singapour
- Bata Amérique Latine, Mexique
- Bata Amérique du Nord, Toronto

#### **Bata aujourd'hui c'est:**

- 1 million de clients par jour.
- plus de 40.000 collaborateurs.
- 4.600 magasins.
- 40 sites de production dans 26 pays

---

<sup>17</sup> <http://www.ctc.fr/infos/depeche-afp.php3?id=378>

<sup>18</sup> MBU= Meaningful business unit

### 3.2 Les possibilités de l'exploitation

Les éléments du système de gestion de Tomáš Baťa peut être aussi bien exploité dans les entreprises comme dans les écoles.

#### L'enseignement du Système de gestion de Tomáš Baťa

Le cours offre aux étudiants un aperçu complet sur la fondation et le développement de l'entreprise, des principes et des éléments de la gestion, la personnalité de Tomáš Baťa et comment il construisit une entreprise de classe mondiale.

Il est possible d'organiser des cours individuels d'économie. En même temps, les cours peuvent être complétés par les expériences d'entrepreneurs ou de promus de l'École de Baťa. Le système Baťa offre de nombreuses unités thématiques, dont beaucoup ne sont pas encore suffisamment étudiées. Il crée ainsi un espace pour les analyses, les projets de développement et les recherches pour des thèses d'étudiants.

#### Gestion des entreprises

Beaucoup d'entreprises se distinguent par leurs activités, leurs chiffres d'affaires, le nombre d'employés. Pourtant elles n'ont qu'un seul but : la qualité, le temps et les frais. Si l'entrepreneur veut réussir et être compétitif, il doit produire une marchandise de qualité, le plus rapidement possible à moindre coût. L'économie et les finances sont dans le gestion d'entreprise un élément clé du processus de décision de toutes les activités misant en œuvre. Pour aider les chefs d'entreprises fut créé, en République tchèque par Ing. Kudělková, un software, basé sur les principes de gestion d'entreprise, selon le système de Baťa. « Controlling »<sup>19</sup>, est un outil de gestion qui aide les gérants à optimiser leur gestion et leur prise de décisions. Il est donc un système d'information, pas la méthode de gestion. En effet, différents éléments sont résolus par une tâche sans avoir de connexion avec les autres bases de données. Dans la plupart des entreprises actuelles, le système informatique de gestion ne permet pas d'obtenir des analyses globales. Car les informations des différents secteurs ne sont pas reliés entre eux. Le système « Controlling » relie ces bases d'informations et en fait une analyse complète. Celui-ci permet de fournir aux gestionnaires des informations pertinentes d'une manière

---

<sup>19</sup> <http://www.systemonline.cz/clanky/controlling.htm>

effective. Ils peuvent donc d'après ces informations prendre des décisions sur le fonctionnement de leur entreprise, mais surtout de préparer des plans stratégiques. Pour le bon développement de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir à la disposition des renseignements généraux sur le processus de décision dans l'entreprise. Ils expriment l'image global de la société et son développement dans le temps. Controlling est le résumé de chiffres comptables et autres composants de gestion, permettant d'évaluer l'utilisation des sources disponibles, la capacité, la productivité, la rentabilité, la politique de prix et autres facteurs pertinents. Controlling est un système d'information intégré, qui recueille des renseignements de tous les secteurs de la société, les retraite, et compare les valeurs réelles avec les valeurs prévisionnelles, évalue les dérogations et fournit les informations nécessaires à la gestion d'entreprise.

Ce concept est basé sur les principes de gestion de Ba'a, « la comptabilité » et « la planification ».

Le système peut être exploité par toutes les entreprises et les institutions étatiques.

### 3.3 Application aux entreprises actuelles

Les principes fondamentaux du système sont directement ou sous une forme modifiée utilisées par l'économie actuelle dans tous les domaines de l'activité.

Il se passa des nombreux générations avant qu'il atteignit son point culminant. Il va sans dire que la société a connu des nombreux changements et « Les certitudes d'hier ne sont pas celles d'aujourd'hui. »

Le système de gestion de Tomáš Baťa est une base de tous les systèmes managériaux.

Voici des exemples d'entreprises connues qui utilisent le propre système de Baťa.

#### *3.3.1 JZD Slušovice s.r.o.*

La société a été fondée afin d'établir la tradition de la culture de prunes en Valachie. Doc. Ing. František Čuba Csc. renouvela l'ancienne coopérative en fondant la société JZD Slušovice. A son époque, à la fin des années 1980, il exploita 8000 hectares avec un chiffre d'affaires de 7 milliards Kčs, pour une bénéfice de 700 millions Kčs. Il employa plus de 6.000 habitants de Slušovice et de 21 communes avoisinantes. Agrokombinát se préoccupa de toutes les activités agricoles. Pour ses propres besoins, il commença à fabriquer ses propres machines agricoles. Leurs qualité furent haute, il décida donc de se lancer dans la fabrication de série. Il s'immisça dans le domaine de l'électronique et fabriqua des machines. Il surpassa même le géant socialiste TESLA dans la fabrication d'ordinateurs.

Pour cette coopération agricole, la qualité du travail était primordial. Grâce à une bonne productivité, une excellente gestion et la volonté d'atteindre le succès, JZD Slušovice devint une marque de qualité.

L'entreprise construisit pour des employés et leurs familles une piscine, un terrain de jeux, une école primaire et une école maternelle, un centre médical et un centre commercial. des magasin de l'entreprise furent implantés dans chaque village. Les membres de la coopérative peuvent y payer avec une carte d'entreprise. L'argent des employés fut déposé dans la Banque de Slušovice.

František Čuba gère l'entreprise selon les principes de Baťa. Aujourd'hui, JZD Slušovice s.r.o. élargit les activités de la production de vins et spiritueux.

### *3.3.2 McDonald's*

McDonald's applique presque tous les éléments du système de gestion de Baťa. Une structure hiérarchique des postes de travail, un système d'évaluation et de rémunération, des avantages sociaux, et la possibilité d'obtenir une bourse d'études annuelle.

Il applique des règles strictes sur la manière de se comporter, comment être habillé, la façon de traiter avec les clients, respecter la propreté, tout en faisant du bon travail.

La société est l'un des plus grands employeurs de ces groupes de travailleurs pour lesquels il est difficile de trouver un emploi - ce qui est particulièrement pour les étudiants, les personnes jeunes sans expérience, mères de jeunes enfants et employés handicapés.

Grâce à un système complexe de soins pour les salariés fondée sur l'égalité et le développement personnel continu, McDonald's peut offrir un travail pour presque tout le monde.

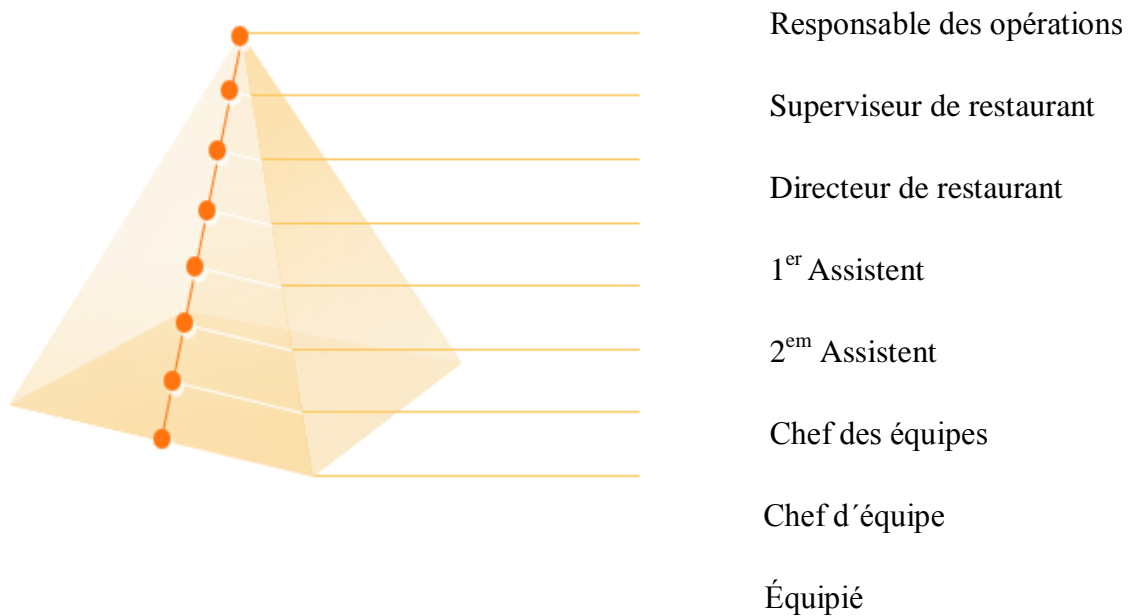
La société offre des possibilités d'emploi qui conviennent à un grand nombre des gens.

#### L'application de pratiques de gestion de Baťa par similitude

##### *1. Possibilité de promotion*

Chez McDonald's, comme chez Baťa, la hiérarchie des postes de travail est le pilier de l'entreprise. Les promotions un postes de responsabilité ne se fait ni à l'ancienneté, ni au niveau scolaire, mais par les compétences et les résultats de l'employé. Après l'accueil dans l'entreprise suivie une formation initiale d'environ 180 heures. Tout d'abord il faut suivre la formation initiale principalement accès sur la sécurité et les procédures de travail. Ensuite, il y a la formation de base avec 360 heures de travail. A ce moment, l'employé reçoit sa première évaluation de travail. Dans cette-ci sont résumés les domaines à améliorer jusqu'à la prochaine évaluation. Selon les résultats de cette évaluation, la rémunération est modifiée.

Image 6 : Le système hiérarchique<sup>20</sup>



Le système utilisé par McDonald's est très similaire au système de Ba'a. La formation initiale rappelle l'atelier préparatoire, où l'employé passa 2 à 3 semaines et il apprit les procédés de travail, l'hygiène sur le lieu de travail et la sécurité du travail. Pour les deux entreprises, les principes de discipline, les règles et la propreté de son poste de travail sont similaires. Une autre ressemblance se retrouve dans la formation du personnel. Chaque responsable forme son successeur sur tout les postes du travail. Les employés doivent être remplaçables.

## 2. *Éducation et formation*

McDonald's n'a pas sa propre école pour la formation de leurs employés, comme l'avait la société Ba'a. Il offre néanmoins de nombreux programmes permettant l'éducation et la formation professionnelle.

---

<sup>20</sup> Source : [www.mcdonalds.cz](http://www.mcdonalds.cz)

### Les bourses pour les étudiants

Une large proportion de travailleurs à temps partiel sont des étudiants. Plus de 30% des gestionnaires dans les restaurants sont seulement les étudiants qui ont commencé à la société dans la position d' « équipé ». Pour les étudiants travaillant chez McDonald's, l'entreprise offre des bourses annuelles. L'étudiant doit réussir un entretien et passer un cours à « Assessment Center ». Seul les meilleurs obtiendront une bourse.

### Le travail à l'étranger

Travail à l'étranger est fourni à ceux qui ont atteint certaines positions dans la gestion d'un restaurants.

### Le stage à l'étranger

Tous les gestionnaires ambitieux et d'avenir ont la possibilité de participer à des stages à l'étranger, par exemple aux Etats-Unis, en Italie, en Allemagne, ou en Hongrie. Le dirigeant choisi, participe à la gestion d'un restaurant étranger, engrangeant de l'expériences très précieuses. La durée des stages dépend de l'offre du pays accueillant, mais se situe généralement entre 6 mois et 2 ans. Par la suite, il aura la possibilité de venir avec sa famille.

On peut observer cette même idée chez Ba'ta dans le projet « Tomášov », où étaient formés les jeunes hommes d'avenir pour gérer une succursale à l'étranger.

### Le stage à court terme

A l'occasion d'événement unique, tels que les Jeux olympiques, il est possible de partir dans un restaurant pendant la durée de celui-ci.

Pour les étudiants, qui veulent savoir plus de la gestion de l'entreprise, McDonald's organise des présentations, dans lesquelles des responsables de restaurant font part de leurs expériences personnelles dans le domaine de gestion des ressources humaines, de marketing, d'achat et de logistique.

### *3. Les avantages sociaux*

Pour bien motiver les employés, l'entreprise offre des divers avantages.

### Les cadeaux

Après faire un bon travail, l'employé peut être rémunéré par son chef avec un petit cadeau : des tasses, un sweat-shirt, un sac de sport, un sac à dos, des jumelles ou une veste en jean.

### Le divertissement

Chaque restaurant organise pour ses employés des activités sportives et culturelles. Les activités les plus populaires sont les rencontres d'employés de McDonald's en République tchèque, l'hors d'un tournoi de football, une navigation sur un bateau à vapeur ou une soirée en discothèque.

### Les autres avantages

Les employés méritants qui travaillent chez McDonald's depuis plus de 10 ans et acquièrent le droit à des jours de congé supplémentaire. Le congé spécial est accordé aux employés qui attendent un grand jour - mariage et naissance de l'enfant. Tous les salariés ayant travaillé 5 ans, 10 ou 15 ans dans l'entreprise, reçoivent un cadeau spécial.

Ils ont la possibilité de consommer des produits McDonald's à des prix préférentiels, allant jusqu'à 30% du prix de vente.

Bat'a offre aussi des avantages sociaux à ses employés. Ils pouvaient acheter dans l'épicerie Bat'a de manger dans les cantines du personnel à des prix bien inférieurs à ceux de marché.



### *3.3.3 Système scolaire dans l'entreprise Škoda Auto a.s. en comparaison avec l'Ecole Baťa*

En 1895 fut fondée l'entreprise par LAURIN et KLEMENT, spécialisée dans la fabrication de cycles, motocycles puis d'automobiles. En 1925 fut cette entreprise rachetée par le groupe Škoda.<sup>21</sup> Aujourd'hui, Škoda est une entreprise mondialement connue avec ses propres institutions de formation.

Comme chez Baťa, Škoda a aussi son école secondaire professionnelle. Cette école mécanique fait part d'un système scolaire de la société Škoda. Les élèves fréquentent l'école d'apprentissage après l'achèvement de la scolarité obligatoire. Le programme des études est conçu selon les exigences de la direction de l'entreprise. Les élèves sont considérés comme les employés, ils sont payés chaque mois selon les directives. Tous les diplômés trouveront des emplois au sein de la société Škoda Auto. Les frais de scolarité sont payés par la société.

L'Université Škoda Auto fut fondé en 2000 comme la première et une seule université appartenant à l'entreprise. Elle offre deux niveaux de l'enseignement supérieur dans les domaines de l'économie de l'entreprise et la gestion financière et le marketing. L'université assure une participation directe des experts Škoda Auto dans le processus d'apprentissage, un enseignement des langues étrangères, des stages professionnelles au sein du Groupe VW et de Škoda Auto, des programmes de motivation pour les candidats talentueux, une opportunité du travail dans la Škoda Auto et ses fournisseurs. Les étudiants de l'enseignement supérieur payent les frais de scolarité.

On peut trouver le même système de l'éducation chez Baťa- il voulut aussi former ses salariés pour assurer la cohérence entre le collaborateur et l'entreprise. L'école d'apprentissage est chez Škoda, comme chez Baťa, la combinaison de formation théorique avec un travail dans une usine.

---

<sup>21</sup> <http://new.skoda-auto.com/fra/about/historique/pages/depuis1991.aspx>

### 3.4 La critique de Tomáš Baťa

Bien que la société fut admirée par peuple, il y avaient aussi ceux, qui critiquèrent et ridiculisèrent son idéologie. La critique était évoquer principalement par un journalisme social-démocrate et communiste.

Entre les gens, Baťa fut critiqué surtout pour les conditions de travail, des restrictions à la liberté de l'homme, des exigences strictes pour la haute performance et un système d'exploitation. Contentieuse fut la discrimination des femmes mariées, parce qu'il ne voulait pas les employer. Selon Baťa, une femme mariée doit prendre soin de la famille et n'a donc pas le temps de faire un bon travail. Le salaire de l'homme était suffisant pour toute la famille et il était encore capable d'épargner. Le syndicat également critiqua Baťa. L'entreprise ne paya pas les heures supplémentaires, parce que ils ne furent pas obligatoires. Néanmoins, les salariés durent respecter le plan journalier et de temps en temps il était indispensable de rester au travail.

La majorité des livres publiés contre Bata ne sont pas objectifs, car ils eurent été délivrés par le régime communiste. Voici les exemples des ceux : Bohumil Kučera-Batismus, l' idéologie du sociale-fascisme (1959), Eva Dvořáková- Batismus et gens de Baťa (Gottwaldov, 1960), et la plus connue Svatopluk Turek- Botostroj (1954).

Les citoyens français réagirent aussi au système Baťa par le documentaire « Bienvenue à Bataville », réalisé par François Caillat en novembre 2008. Idéologie et utopie sont au cœur du premier long-métrage documentaire. « Le film revient sur le projet démiurgique d'un industriel d'origine tchèque, Tomáš Baťa, qui a fondé et organisé, dans les années 30, une ville autonome au milieu de la forêt lorraine et autour de son usine. Réflexion ludique mais dérangeante sur la « servitude volontaire », Bienvenue à Bataville porte un regard critique sur le capitalisme paternaliste, entre allusions métaphoriques et reconstitutions artificielles du mode de vie des ouvriers Baťa. » <sup>22</sup>  
« Ce qui différencie Bataville des corons est la volonté de Tomas Bata d'offrir à ses employés ce qu'il pense être le meilleur pour la cohésion sociale et in fine, pour la production industrielle : un ouvrier heureux et bien-portant sera plus disposé à entretenir cadence et effort. *Bienvenue à Bataville* se propose de mettre en exergue ce projet

---

<sup>22</sup> <http://www.critikat.com/Bienvenue-a-Bataville.html>

singulier et utopique. François Caillat convoque de nombreux anciens ouvriers pour qu'ils témoignent de leur expérience, souvent avec grande nostalgie, et instrumentalise la ville - aujourd'hui en voie d'abandon – afin de mettre en scène la vie d'hier en reconstituant quelques éléments clefs du fourmillement social de Bataville.»<sup>23</sup>

Le système de Baťa est donc considéré comme une utopie.

*« L'utopie de Baťa a fonctionné dans la réalité. Aujourd'hui, personne ne sait ce qu'il en serait advenu avec le temps et les générations suivantes, lorsque l'on assiste en général à une dévaluation des valeurs originelles. Mais le projet de Baťa à Zlín a été interrompu par la violence du communisme et on peut rêver qu'il aurait continué à fonctionner. Et les rêves et l'imagination sont la base de toutes les utopies. »*<sup>24</sup>

Milan Knížák, directeur de la Galerie national à Prague

---

<sup>23</sup> <http://www.critikat.com/Bienvenue-a-Bataville.html>

<sup>24</sup> <http://www.radio.cz/fr/article/116463>, article « Baťa à Zlín, un phénomène industriel et architectural »

## LA CONCLUSION

Au cours de ce travail, nous avons présenté le système de gestion de Tomáš Baťa, les principes fondamentaux et ses pratiques dans les entreprises actuelles. Il était aussi nécessaire de présenter un autre point de vue sur ce système, souvent appelé utopie. On peut voir que certains procédés de ce système sont toujours actuels et ils peuvent être bien exploités par la plupart des entreprises et des institutions étatiques. Une application et l'utilisation correcte de ces méthodes de direction assurent une productivité et une efficacité considérables.

Baťa demandait à ses employés un travail et une dévotion à l'entreprise à cent pour cent. Il créa son entreprise grâce aux règles strictes et un bon système de motivation. Aujourd'hui, certains de ses principes ne pourraient plus être appliqués.

Pour l'élargissement d'un réseau commercial, Baťa fit de Zlín une ville régionale mais il fonda plusieurs villes dans le monde entier. Les plus connues sont Bataville en France, Batawa au Canada ou Batanagar en Inde. A partir de rien, il créa un système social entièrement fonctionnel, équipé et approprié pour des milliers de personnes. Encore aujourd'hui, l'entreprise Baťa a 40 sites de production dans 26 pays du monde.

Par sa philosophie et ses valeurs durables de son système de gestion, il inspira de grandes sociétés étrangères à établir leur propre système de gestion sur des éléments de la gestion de Baťa. Ses procédés et ses technologies furent à son époque révolutionnaires. Ils sont encore montrés comme des exemples de haute direction.

D'après moi, les pensées de Baťa ne pouvaient pas être directement diffusées sous le régime communiste. Mais que se serait-il passé si le gouvernement n'interrompait pas la fabrication et le développement dynamique de cette entreprise ? Baťa était-il en mesure d'introduire un nouveau régime politique appelé le capitalisme-social ?

## LE RESUME

Le système de gestion de Tomáš Baťa est l'ensemble des méthodes de gestion créées et utilisées dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Bata est l'un des plus grands entrepreneurs de son époque. Il introduisit de nombreuses nouvelles idées dans la production et la vente de ses produits. L'application du système est intéressante, mais à notre époque certains principes ne sont plus applicables.

La première partie montre l'évolution de cette société et explique la philosophie de Tomáš Baťa. La recette d'une excellente gestion de l'entreprise est la conjonction des principes moraux, la modernisation continue et la circulation des capitaux.

Dans le deuxième chapitre, nous expliquons les éléments clés du système et leurs interconnexions. Le plus important est le système de motivation des employés avec la participation aux bénéfices comme aux pertes et l'indépendance des ateliers. Nous montrons aussi le rôle principal de la formation des travailleurs et du système scolaire créé par la société Baťa.

Dans la troisième partie nous analysons les principes du système dans une entreprise actuelle et nous montrons les possibilités de l'exploitation. Le plus intéressant est la comparaison de système scolaire de Baťa avec celui de l'entreprise Škoda Auto a.s.. Nous en concluons que les deux systèmes sont presque identiques.

Bien que le système semble obsolète, on peut y trouver des éléments de gestion qui sont encore utilisés aujourd'hui.

## SHRNUTÍ

Baťův systém řízení je souhrn metod vedení firmy, vytvořených a používaných v první polovině 20. století. Baťa byl ve své době jedním z největších podnikatelů. Zavedl nové principy ve výrobě a prodeji produktů. Aplikace jeho soustavy je pozoruhodná, ale v dnešní době již nelze některé z jeho zásad používat.

V první části je popsán vývoj firmy a vysvětlena filozofie Tomáše Bati. Podstatou úspěšného vedení Baťovy firmy bylo spojení morálních zásad, neustálá modernizace a cirkulace kapitálu.

V druhé kapitole jsou vysvětleny klíčové prvky soustavy a jejich propojení. Nejdůležitějšími jsou motivace zaměstnanců s účastí na zisku a ztrátě a samospráva dílen. Je zde ukázán i význam vzdělávání pracovníků a školního systému vytvořeného firmou Baťa.

Ve třetí části najdeme aplikaci zásad na současnou firmu a ukážeme si možnosti jejich využití. Velmi zajímavé je i porovnání vzdělávacího systému firmy Baťa se systémem firmy Škoda Auto a.s. Došli jsme k závěru, že oba systémy jsou téměř totožné.

Přestože se Baťův systém řízení může zdát zastaralý, nacházíme v něm prvky řízení, které jsou používané i v dnešní době.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Michaela Kopecká
<b>Katedra:</b>	Romanistika
<b>Vedoucí práce:</b>	Michel Viland
<b>Rok obhajoby:</b>	2010

<b>Název práce:</b>	<p>Système de gestion d'origine de Tomáš Baťa, ses transformations actuelles et ses application externes en entreprise</p>
<b>Název v angličtině:</b>	<p>The Bata management system, its transformations and applications in external organizations</p>
<b>Anotace práce:</b>	<p>Ce mémoire tente de démontrer le fonctionnement de système de gestion de Tomáš Baťa, et d'analyser son exploitation dans l'économie actuelle.</p> <p>Dans la première partie on étudie l'histoire de l'entreprise Baťa, le développement de la ville de Zlín, l'installation de la société à l'étranger et la fin de l'entreprise en Tchécoslovaquie</p> <p>La partie suivante se consacre aux pratiques du système de gestion de Tomáš Baťa, de l'Ecole Baťa du travail, et des principes de direction de l'entreprise.</p> <p>La troisième partie du mémoire est l'application de ces principes aux entreprises actuelles, les possibilités de son exploitation dans l'économie d'aujourd'hui et les critiques de Tomáš Baťa.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	<p>Système de gestion, Tomáš Baťa, l'entreprise, l'Ecole Baťa du travail, l'application</p>
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>This thesis attempts to demonstrate the operation management system of Tomas Bata, and analyze its exploitation in today's economy.</p> <p>In the first part we study the history of the company Bata, the development of the city of Zlín, the installation of the company abroad and the end of the company in Czechoslovakia</p> <p>The next section is devoted to the practice management systém of Tomáš Bata, Bata School of Labour and</p>

	<p>principles of company management.  The third part of the thesis is the application of these principles to current companies, opportunities for its exploitation in today's economy and criticism of Tomas Bata</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Management System, Tomáš Baťa, Company, Baťa's School of Work, Application
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	---
<b>Rozsah práce:</b>	57
<b>Jazyk práce:</b>	Français



## LES SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Les livres

- LEŠINGROVÁ R., Baťova soustava řízení. Roma Nakladatelství 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
- BAŤA T., Úvahy a projevy. Vydání třetí. Praha : institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
- RYBKA Z., Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. Praha : Edice TOKO A/S, 1999. ISBN 80-902411-3-1.
- VALACH F., Fenomén Baťa. Vydání první. Praha : Práce, 1990. ISBN 80-208-0025-5.
- ZELENÝ M., Cesty k úspěchu : Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa. Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1.
- KUČERA B., Batismus- ideologie sociál-fašismu. Vydání první. Gottwaldov : Krajské nakladatelství, 1959.

### Les sites Internet

- <http://www.bata.com>
- <http://www.bata.cz>
- <http://www.batamemories.org.uk/>
- <http://www.batova-vila.cz/>
- [http://www.virtual-zoom.cz/bata/bata\\_com/fr/](http://www.virtual-zoom.cz/bata/bata_com/fr/)
- <http://www.zlin.eu/>
- <http://batastory.net/>
- <http://www.jzdslusovice.com/>
- <http://www.mcdonalds.cz/>
- <http://new.skoda-auto.com/COM/Pages/Home.aspx>
- <http://www.critikat.com>
- <http://fr.wikipedia.org>