

**EUROPE : PATRIMOINE COMMUN POUR UN DESTIN COMMUN
CONTRIBUTION AU TABLEAU SYNOPTIQUE DES APPORTS DES PECO A LA
CULTURE EUROPEENNE**

Patricia DAVID⁴⁰

Introduction

Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) ont contribué de façon fondamentale à la création du « destin commun » européen. Ils ont toujours joué un rôle stratégique dans la création du patrimoine européen, tant sur le plan matériel qu'immatériel, comme nous le présenterons rapidement dans la première partie de notre contribution.

Creuset géographique dans lequel se rejoignaient les multiples influences du nord au sud, d'est à l'ouest, leurs cultures spécifiques participaient au processus d'hybridation qui avaient pour résultat l'émergence des créations originales qui à leur tour influençaient leurs cultures d'origine, traditionnelles. La mémoire collective a souvent oublié l'origine de tel ou tel mouvement artistique, intellectuel ou scientifique.

Nous avons choisi de présenter dans notre troisième partie une entreprise emblématique ancrée à l'origine dans le territoire d'Europe centrale en République Tchèque et plus précisément en Moravie, avant de devenir une entreprise multinationale. Au-delà de son origine géographique et nationale, nous allons présenter la spécificité de son management qui a contribué à sa réussite.

L'Unité dans la diversité en question

Les élargissements successifs de la CE, accueillis dans un premier temps avec enthousiasme semblent se transformer en freins et blocages de la progression de l'idéal européen affiché. L'Union Européenne se trouve confrontée aux égoïsmes nationaux et à l'explosion des nationalismes que l'on croyait disparus. Et pourtant, nous avançons l'hypothèse que le processus d'intégration des pays « nouveaux arrivants » pourrait contribuer à la redynamisation du projet initial à partir de la compréhension des spécificités culturelles et socio-économiques des environnements des entreprises (Stiglitz, 2010). Dans ce sens, nous partirons du postulat suivant : c'est la méconnaissance des apports spécifiques économiques et culturels des différents pays qui expliquerait les attitudes négatives qui se manifestent vis à vis de nouveaux arrivants. Pour illustrer nos propos, nous allons nous interroger sur les apports significatifs d'un des « nouveaux » pays européens au patrimoine commun de l'Europe, la République Tchèque

Identité européenne tridimensionnelle

Nous partirons d'un constat : l'Europe en tant qu'espace géographique est une véritable mosaïque socioculturelle dont la structure a été mouvante et déterminée par des conflits et des conquêtes tout au long de l'histoire. C'est une « tapisserie » complexe avec des frontières qui changeaient en fonction des victoires et des défaites des Etats/acteurs et des empires, notamment l'Empire Austro-hongrois, la Russie, mais également la Pologne et l'Italie. L'émergence des identités nationales apparaissait à l'origine comme signe de « la modernité en action » accompagnant les répercussions des transformations socio-économiques et politiques

⁴⁰ Professeure Emérite ESDS / UCLy, Université de Lyon, E-mail : pdavid@univ-catholyon.fr

de la révolution industrielle. La stabilisation de nouvelles frontières n'est apparue qu'au 19^e siècle pour être remise en question rapidement. C'est ainsi que la civilisation européenne, loin d'être homogène, peut être définie comme « une sorte de milieu moral englobant un certain nombre de nations, chaque culture nationale n'étant qu'une forme particulière du tout. »(Durkheim).

Dans ce sens l'identité européenne pourrait être définie comme une « identité multidimensionnelle », tridimensionnelle, plus ou moins équilibrée, constituée par des identités nationales, toujours très présentes et revendiquées comme l'identité d'appartenance, les identités « régionales », valorisant l'ancrage dans un héritage culturel, de plus en plus revendiqué et de l'identité européenne, vécue plus comme une identité que nous pourrions appeler l'identité géographique. Cette complexité, loin de constituer un phénomène nouveau, devrait être appréhendée comme un moteur de la progression et de l'innovation au sein de la CE. Dans le contexte de la crise économique actuelle, cette complexité fragilise la cohérence des politiques européennes qui s'inscrivent dans la recherche de l'homogénéité et le rejet des spécificités économiques, sociales et culturelles de l'héritage historique des Etats membres.

Occultation d'un « Destin commun » européen

Nous constatons l'existence d'une approche simpliste qui occulte le fait que le destin commun européen s'inscrit dans un processus de synthèse de multiples patrimoines, non seulement matériels mais également immatériels apportés par les pays membres. Elle refuse le processus civilisationnel présenté par F.Braudel selon lequel « L'expérience s'ajoute à l'imitation », (Braudel, III, 1979, p 480). Ce processus est toujours à l'œuvre aujourd'hui.

C'est ainsi que l'identité européenne est appréhendée sous l'angle institutionnel qui nous amène vers la recherche d'une synthèse plus que d'une symbiose, pourtant réelle des valeurs constitutives de l'appartenance de tel ou tel pays à l'Europe. Cette approche occulte le fait que l'identité européenne s'est construite tout au long de l'histoire dans un processus d'influences réciproques. Pour Edgar Morin, l'identité européenne se manifesterait dans sa diversité. Dans son livre *Penser l'Europe*, il inscrit cette diversité comme l'essence même de l'Europe : « L'Europe est un *Complexe* [. . .], dont le propre est d'assembler sans les confondre les plus grandes diversités et d'associer les contraires de façon séparable ».

Ce n'est qu'au cours de la période d'enfermement des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) à la suite de Yalta que ce processus « d'ensemencement culturel » réciproque s'est arrêté. Une méfiance à l'égard des PECO dans le contexte de la guerre froide a vu le jour et les élargissements successifs de la CE ont fait passer l'attitude positive concernant ce que l'on peut appeler « le destin commun » européen à l'attitude déterminée par la méfiance et la peur de la concurrence déloyale : l'attitude des pays fondateurs de la Communauté Européenne est ainsi passée de l'ouverture à la résignation, de « WELCOME à WELL, COME ».

Bref rappel de la construction du Patrimoine européen

Définition du Patrimoine européen

La perception du patrimoine a évolué dans l'histoire. « L'événement capital serait la rupture entre son support "réel" et la représentation que l'on en a » (Le Tri, 2009). C'est ainsi que l'on reconnaît l'existence d'un patrimoine « conceptuel » exprimant l'identité de toutes les communautés, même minoritaires : langues, croyances, arts ou traditions populaires et autres créations intellectuelles ou artistiques. Le patrimoine européen est ainsi défini comme un héritage commun, matériel et immatériel, l'histoire commune, le développement scientifique et technique, mais également un ensemble de valeurs qui en résultent. C'est ainsi que nous retrouvons une typologie suivante : patrimoine historique, intellectuel, artistique et un patrimoine regroupant les valeurs communes. (Boldiz, 1985)

Le patrimoine européen s'inscrit donc dans une dialectique entre le matériel et l'immatériel. Au-delà de son emprise sur le territoire, signifiant, matérialisant un ensemble de valeurs partagées, il peut être appréhendé comme le résultat d'expériences accumulées dans la mémoire commune : la richesse du passé nourrissant le futur. La dimension temporelle de l'accumulation des connaissances et des expériences nous semble déterminante dans la constitution du patrimoine européen.

Le facteur « temps » dans la constitution du patrimoine européen

La nécessité de la poursuite de la construction du patrimoine européen dans sa globalité et dans la durée a été nous semble-t-il sous-estimée par des Pères fondateurs de l'Europe qui ont privilégié la dimension économique, dans une logique de reconstruction, nécessaire dans le contexte de l'après-deuxième guerre mondiale. « L'Europe ne se fera pas d'un coup, ni dans une construction d'ensemble : elle se fera par des réalisations concrètes créant d'abord une solidarité de fait. (...) ». C'est cet objectif qui nous interpelle aujourd'hui. En effet, si l'Europe a choisi prioritairement l'axe économique de collaboration afin de s'inscrire dans la paix durable, qu'en est-il des axes social et culturel ? L'importance de cette problématique est réapparue avec les élargissements successifs de la Communauté Européenne. En effet, il faut souligner que le changement de système économique dans les pays d'Europe centrale et Orientale a été un processus multidimensionnel, qui a suivi une grande variété de trajectoires dans les divers pays concernés depuis la rupture de 1989. Dans les blocages apparus rapidement dans l'acceptabilité du processus d'élargissement et notamment celui de 2004, un facteur commun surdétermine l'image des PECO.

Renforcement de la méconnaissance de « nouveaux » pays européens.

Ce facteur est lié à la méconnaissance des nouveaux arrivants, non seulement de leurs histoires, mais également et fondamentalement de leurs contributions, passées et à venir, à la progression de la Communauté Européenne. « Les Nouvelles Europes » ont vu le jour au cours des processus successifs d'élargissement de la Communauté Européenne (Koleva, 2006). Nous utilisons volontairement le pluriel « Europes » afin de souligner la complexité des apports de chacun des pays concernés par l'élargissement, mais également des pays fondateurs. L'Europe a toujours été multiple et c'est sa diversité qui est à la base de la richesse de ses patrimoines. En effet, loin d'une image homogène basée sur le destin commun initié par les accords de Yalta, qui ont enfermé ces pays pendant plusieurs décennies, depuis les années cinquante jusqu'à la chute du mur de Berlin en 1989, chaque pays avait ses spécificités propres, son patrimoine culturel, sociologique et économique construit par son histoire. Nous allons présenter très rapidement l'un des pays appartenant au groupe des pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), avant de nous interroger sur les apports spécifiques que son patrimoine pourrait apporter au patrimoine européen.

République Tchèque : Contribution au Patrimoine européen

Rapide contexte historique

La situation géographique a fait de la République Tchèque, ancienne Tchécoslovaquie un territoire de passage, structuré par les chemins commerciaux de l'est vers l'ouest et du nord au sud. Tout au long de l'histoire la plus lointaine, ces chemins qui en ont gardé des noms ont été empruntés par des transports de tout type de marchandises, de l'or, du sel, des épices etc. Si les territoires de la Bohême et de Moravie constitutives de la République Tchèque sont des territoires enclavés géographiquement, cet apparent handicap a contribué à l'émergence d'un creuset culturel et économique qui a participé à la création d'une riche civilisation centre européenne notamment autour et dans les grandes villes et plus encore dans les villes universitaires, comme Prague, avec la création par Charles IV de Luxembourg de l'Université en 1348 qui porte aujourd'hui son nom.

La création de l'université s'inscrivait dans le développement intellectuel et scientifique européen et participait au transfert et à la diffusion des connaissances à travers le continent européen depuis les centres universitaires de Paris et Padoue. Cette création participait activement à la constitution du patrimoine européen.

Le pays a passé successivement par des phases d'autonomie avant d'être absorbé par l'Empire Austro-hongrois, et perdre son indépendance à la Bataille de la Montagne Blanche en 1620, jusqu'à 1918, à la fin de la 1^o guerre mondiale. Portés par le mouvement de panslavisme, les territoires de Bohême, Moravie et Slovaquie ont été rassemblés par le premier président T. Garrig Masaryk. Sur le plan du patrimoine culturel, dans la suite de grands auteurs et compositeurs, comme Dvorak, Smetana, Janacek ou le peintre Mucha, les frères Capek, sans oublier Franz Kafka, un fort mouvement cosmopolite ouvert sur l'Europe a marqué la vie culturelle locale, européenne et mondiale

Les accords de Munich et l'occupation allemande qui a suivi ont eu pour résultat entre autres la fermeture des universités. Le retour au régime démocratique qui a suivi la libération de 1945 a été de courte durée, avec l'instauration en 1948 d'un nouveau régime commun aux PECO, qui ne devait prendre fin qu'en 1989, précédé par une courte parenthèse du Printemps de Prague en 1968. L'histoire de ce qui est devenu la République Tchèque est marquée par les drames, les batailles, les bouleversements, mais aussi et surtout par le courage des peuples qui n'ont jamais abandonné l'espoir que la vérité et l'humanité vaincront.

La société tchèque se situe dans un processus déterminé par la continuité, les ruptures et convergence (Vincensini, 2006). S'il fallait trouver un facteur unifiant significatif, c'est la capacité des PECO de se relever, de progresser et surtout de ne jamais s'enfermer, mais bien au contraire de s'ouvrir à l'Europe et sur le monde.

Apports à la culture managériale européenne

Avant la deuxième guerre mondiale, la Tchécoslovaquie faisait partie pays européens les plus industrialisés. Le maillage industriel s'est appuyé sur des entreprises dynamiques et innovantes qui ont traversé des décennies pour devenir des firmes emblématiques transnationales. Cette réussite peut être analysée sous des angles multiples.

Nous avons choisi de présenter rapidement une entreprise industrielle ancrée dans son territoire morave (Bata) dont la réussite dans la durée s'explique par la mise en place d'un management original ainsi que par sa capacité d'adaptation aux transformations de ses environnements politiques et socio-économiques. Nous allons chercher à identifier son apport à la culture managériale européenne qui à notre avis contribue au développement du patrimoine européen. Nous verrons dans quelle mesure cette entreprise a joué le rôle de précurseur dans la mise en place d'un « main stream » managérial apparu par la suite dans le management des entreprises, le management par les valeurs de managers/fondateurs des entreprises qui devait se transformer en RSE. Ce type de management paternaliste avait participé à la réussite dans la durée des entreprises concernées (Ballet, de Bry, 2008).

BATA : Projet managérial visionnaire

Nous allons présenter rapidement un exemple de management global des risques qui a contribué à la transformation d'un atelier de production de chaussures en une firme transnationale par un management « résolument volontariste ». L'entrepreneur T.Bata a progressivement intégré la stratégie de la gestion des risques dans la stratégie générale du développement de son entreprise en mettant en place un système global de management qui lui permettait non seulement de maîtriser l'ensemble du processus de production et de la distribution, mais lui apportait également la maîtrise de l'environnement social et politique de son entreprise.

La spécificité de cette approche est à notre avis liée au moment de son introduction dans la gestion de la firme, dès la fin du XIX^e siècle. Le projet de Tomas Bata semble être basé d'une

part sur le refus obstiné de la « path dependence »⁴¹, à savoir l'influence de l'environnement de l'Empire Austro-hongrois finissant d'une part et d'autre part, sur la recherche et l'expérimentation de modèles de management allogènes, notamment français et anglo-saxons, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Loin de se situer dans le mouvement des utopistes du XIX^e siècle, (ex.Godin) qui appréhendaient l'entreprise comme une « microsociété expérimentale » destinée à apporter des facteurs participant à améliorer et changer la société, Thomas Bata avait pour objectif premier, sinon exclusif, de faire progresser durablement sa firme. La mise en place de son modèle innovant de management d'entreprise a abouti dans un premier temps à la création d'une « isola », un espace-ville centré et concentré sur la production Bata. Son projet de management global de l'entreprise se rapprocherait des modèles paternalistes d'inspiration anglo-saxonne, notamment de Carnegie, Heinz, sans oublier Henry Ford. Nous pourrions nous demander si « le système Bata » créé au XIX^e siècle et développé dans la première moitié du XX^e, ne pourrait pas être considéré comme une tentative de la mise en place d'un type de « RSE pragmatique/utopique ». En effet, il nous semble que la volonté d'une maîtrise globale de l'environnement socio-économique de la production dépasse la vision entrepreneuriale pragmatique pour se rapprocher d'un concept utopique de création d'une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale. Nous verrons ainsi comment la création de « Bata-ville », a ainsi été destinée à dépasser ces limites géographiques pour essaimer en Europe et plus particulièrement en France, avant de progresser sur plusieurs continents. Par ailleurs, il nous semble que le questionnement philosophique de Thomas Bata concernant les finalités d'une entreprise et son rôle dans la société pourrait être rapproché de la problématique RSE actuelle, appréhendée comme « un champ de questionnement à la fois éthique, social et politique ». (Rouban, 1990).

Dans un premier temps, nous allons présenter rapidement la généalogie de l'entreprise Bata.

L'environnement managérial du projet Bata

Le management paternaliste est apparu, comme dans l'ensemble de l'Europe dans les entreprises des territoires de Bohême et Moravie au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle avec la progression de l'industrialisation. Le contexte spécifique des territoires faisant partie de l'Empire Austro-hongrois explique la prédominance de la dimension pédagogique dans les politiques sociales des entrepreneurs. En effet, nous retrouvons dans les actions mises en place dans le domaine de la santé des salariés, par la construction des dispensaires et des hôpitaux, des améliorations des conditions de travail et la mise en place des systèmes d'assurance maladie et de fonds de retraites, les références au modèle de management paternaliste européen et anglo-saxon.

Toutefois, une dimension spécifique et déterminante apparaît à l'analyse des réalisations de V.A.Lana (1850), J. Liebig (1855), J. Waldes (1895). La dimension pédagogique, omniprésente constitue un socle commun d'une importance très significative, liée à la spécificité de l'environnement social et politique des entreprises de l'empire austro-hongrois. Elle est fondée sur la revendication et la mise en évidence des spécificités des cultures nationales émergentes, à la recherche de légitimité.

L'ensemble des initiatives et de réalisations très diverses avait pour objectif affiché la progression professionnelle des salariés. C'est ainsi que nous retrouvons un ensemble d'institutions pédagogiques financées par les entrepreneurs. Un deuxième objectif concerne la volonté de dépasser l'amélioration du niveau général de qualification des salariés, dans le cadre d'un enseignement professionnalisant, en valorisant l'enseignement basé sur la connaissance de

⁴¹ Le concept de path-dependence souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions. Arthur, 1989 ; North, 1990 ; David, 1985 ; Aguilera&Dabut, 2005, Koleva, Rodet-Kroichvili, Vercueil et alii,2006)

l'histoire nationale, la littérature et l'apprentissage des langues européennes, avec l'accent mis sur la langue tchèque, l'allemand étant la langue officielle de l'Empire.

Cette situation a persisté dans les grandes entreprises industrielles jusqu'à la fin de la première guerre mondiale en 1918 qui a vu l'éclosion de l'empire et la création de la Tchécoslovaquie. Les premières approches rationnelles du management des entreprises sont apparues dans un premier temps dans les grandes entreprises industrielles, comme par exemple dans les aciéries Vitkovice. P. Kupelwiesner, le PDG de l'entreprise a instauré entre 1876 et 1893 un des premiers systèmes participant à la mise en place d'une politique sociale de gestion du personnel, avec comme but affiché de permettre aux salariés de participer à l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'une volonté consciente de « construire l'avenir ensemble » (Myska, 1997).

L'ensemble des actions entreprises, basé sur la recherche de la qualité du processus de recrutement intégrait notamment la réorganisation du système de rémunération et la participation aux résultats des salariés. Il nous semble évident que ces différentes initiatives, même si elles intégraient l'éthique personnelle des entrepreneurs et leur volonté affichée d'améliorer les conditions de vie et de travail de leurs salariés, avaient comme but ultime et prioritaire la progression et la pérennité des entreprises.

L'un des exemples les plus aboutis de l'intégration du courant de l'éthique pragmatique dans la gestion des entreprises était représenté par la firme Bata. L'analyse de ce modèle de management nous apporte deux types d'enseignement. D'une part, il apparaît que les différentes actions mises en place ont eu dès le début pour objectif de protéger la progression de l'entreprise des risques clairement identifiés, à l'interne et à l'externe, tant sur le plan de la gestion de l'ensemble des ressources (humaines ou matérielles), que vis-à-vis de la concurrence.

D'autre part, si une première lecture pouvait nous amener à faire un rapprochement mécanique avec l'expérience utopique de Godin, l'utopie pragmatique de Bata s'est développée progressivement dans le XX^e siècle, avec un management très conscient de la réalité du marché concurrentiel. Là où l'enfermement de la forteresse du « Palais social » a ancré l'expérience utopique de Godin dans le XIX^e siècle, l'ouverture du projet de la ville Zlin de Bata a permis à l'entreprise de quitter son territoire d'origine pour entrer à travers la planète dans le XXI^e.

Bata le précurseur de la gestion des risques

L'analyse des documents et ouvrages réalisés par le fondateur de la firme nous permet de mettre en évidence sa volonté affirmée de l'identification de différents types de risques ainsi que la progression de l'élaboration des stratégies participant à leur résolution.

Nous avons décidé de présenter schématiquement cet exemple de management global des risques qui a contribué à la transformation d'un atelier artisanal de production de chaussures en une firme transnationale par un management « résolument volontariste ».

Tableau 1 : Différents types de risques pris en compte dans la firme Bata/stratégies d'évitement

Risques liés au marché	Risques liés aux environnements internes	Risques liés aux environnements externes
Positionnement sur les marchés/connaissance de la concurrence	Gestion des ressources humaines : qualité de recrutement, prévention du départ des collaborateurs « clé »	Changement de l'environnement institutionnel (Etat, Europe, monde)
Concurrence locale, européenne, mondiale	Conditions du travail / % d'accidents du travail, % de maladie professionnelles	Qualité de relations avec les acteurs locaux
Absence de management stratégique ou stratégies inadaptées aux marchés	Qualité de la production Equilibre produit/prix	Répercussions environnementales de l'activité de l'entreprise
Absence ou stratégies inadaptées d'investissement	Productivité	Absence ou présence des activités de mécénat
Capacité d'innovation, R&D	Absence ou manques de gestion optimale de biens immatériels	Modification de la démographie Fort investissement sur les jeunes
Variation de taux de monnaies	Gestion inadaptée des générations et/ou de la multi culturalité	Qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle
gestion adaptée de la veille concurrentielle	Absence d'une stratégie de gestion prévisionnelle de risques	Connaissance et mise en application des principes du DD et de la RSE
Image de marque		Image de l'entreprise

L'entrepreneur T. Bata a progressivement intégré la stratégie de la gestion des risques dans la stratégie générale du développement de son entreprise. La mise en place d'un système global de management lui permettait non seulement de maîtriser l'ensemble du processus de production et de la distribution, mais lui apportait également la maîtrise de l'environnement social et politique de son entreprise. La spécificité de cette approche consiste à notre avis dans la précocité de moment de son introduction dans la gestion de la firme, dès la fin du XIX^e siècle.

Historique de la firme Bata,

Nous pouvons observer trois phases principales dans la mise en place du système de management au sein de la firme, qui correspondent chacune à un ensemble de stratégies élaborées pour répondre aux besoins du développement de l'entreprise où à un risque mettant en danger la survie de l'entreprise.

Première phase : La création de l'entreprise 1894

Au moment de la création de l'entreprise Bata à Zlin, la production de la chaussure dans l'empire austro-hongrois était concentrée au niveau des unités artisanales dans quelques centres de productions, notamment en Moravie. La famille Bata crée un atelier indépendant de fabrications de chaussures, avec les deux frères propriétaires, ouvriers, le dispositif de production étant complété par une équipe de dix ouvriers travaillant à leur domicile. Une première « innovation » dans le domaine de la gestion du personnel est mise en place, avec l'installation d'une durée de travail réglementée, identique pour l'ensemble des salariés d'une part et d'autre part de paiement hebdomadaire des ouvriers, procédures inhabituelles dans le contexte environnant. En 1895 l'entreprise employait 10 salariés et 40 ouvriers « à domicile ». Il est intéressant de remarquer l'importance que jouait le recrutement « familial », avec l'intégration des membres de la famille élargie qui a caractérisé la progression de l'entreprise. Ce type d'organisation participait à la progression économique de l'entreprise, avec pour moteur la forte confiance réciproque des membres de la famille, mais également à la sécurité de chacun des membres de la famille (Arrègle, Durand, Very, 2004). Cette première phase a donc été marquée par un management de type « familial », l'héritage culturel de l'environnement de l'entreprise naissante. La première crise était le résultat de ce type de management, également lié au manque d'expérience des membres de la famille. L'analyse de l'échec a abouti à la

recherche et d'intégration de collaborateurs dont les compétences commerciales participeraient au développement de la firme, sans toutefois renoncer complètement à l'organisation familiale de la firme.

Deuxième phase : Transformation de l'atelier de production en entreprise T&A.Bata

A partir de 1900, un nombre important d'innovations industrielles et managériales est apparu. Nous pourrions avancer l'hypothèse que c'est une innovation technologique fondamentale qui a posé les fondements de l'entreprise Bata : la création d'un nouveau produit intégrant l'utilisation du tissu en complément du cuir ce qui a considérablement réduit le coût du produit final, ainsi que la durée de fabrication. L'investissement dans les équipements industriels performants de production a par ailleurs participé à l'augmentation de la productivité. Bata a ainsi réussi à créer un nouveau marché sur le territoire de l'ensemble de l'empire Austro-Hongrois et dépasser ses concurrents. La progression commerciale de l'entreprise a permis la construction d'une première usine qui employait plus de 100 salariés.

Une deuxième innovation qui a définitivement marqué la progression de l'entreprise se situe au niveau du management. T.Bata a effectué deux séjours aux USA, le premier en 1904 et le deuxième en 1911. Ces deux expériences au cours desquelles il a travaillé comme ouvrier chez Ford ont eu pour résultat le transfert dans son entreprise des théories de management de Taylor et des principes d'organisation du travail de H. Ford. La nouvelle organisation de la production a eu pour conséquence une spectaculaire augmentation de la productivité. La firme Bata est ainsi devenue une référence industrielle et le développement de ces unités de production est accompagné par l'augmentation du nombre de salariés qui dépasse 5000 personnes. Toutefois, une nouvelle crise s'annonce dès 1918, résultat de la fin de la guerre, la disparition de l'Empire austro-hongrois et la création d'un nouvel Etat indépendant, la Tchécoslovaquie. Ces différents bouleversements politiques et institutionnels ont eu des répercussions fondamentales sur l'environnement socio-économique que nous ne pouvons pas analyser ici. La firme était confrontée à une nouvelle et profonde crise, non seulement économique, mais sociale. La société dans son ensemble cherchait un nouveau cadre référentiel et les entreprises créées dans le système politique précédent devaient adapter leur management ou disparaître.

Troisième phase : Développement national et international de la firme : Introduction du concept du management global

Les stratégies de résolution de la crise (induites par des bouleversements évoqués précédemment) mises en place par T. Bata intégraient tant la dimension interne qu'externe de l'entreprise. Dès 1921, une politique de création de filiales a été lancée en Hollande, au Danemark, en Angleterre ; en Suisse, Allemagne, France et Yougoslavie, et par la suite dans le reste du monde. Bata a été parmi les premiers à s'intéresser aux territoires que l'on nomme aujourd'hui « les pays émergents ». A la recherche de la main d'œuvre bon marché d'une part et d'autre part, des marchés, il a créé des filiales en Afrique, aux Indes, en Asie. Abandonnant définitivement l'approche utopique idéalisée de la gouvernance de l'entreprise, qui a caractérisé les deux premières phases du développement de l'entreprise, le manager/propriétaire de la firme intègre/impose sa philosophie managériale basée sur les principes fordien.

L'entreprise occupe rapidement une situation dominante sur le marché européen de l'industrie de la chaussure, avec des méthodes commerciales et managériales directement transférées du management anglo-saxon. En paraphrasant Charles Wilson (« Ce qui est bon pour General Motor est bon pour l'Amérique »), nous pourrions avancer le slogan mobilisateur de Bata « Ce qui est bon pour Zlin, est bon pour le monde ». La recherche constante de la productivité a eu pour résultat l'apparition des conflits sociaux au sein de la société et le rejet des principes de l'organisation du travail inspirés par Taylor. Il faut noter que la confrontation entre les syndicats montant en puissance et la direction de l'entreprise, loin de se transformer en « conflits traditionnels » a abouti à la mise en place d'une politique sociale globale inédite.

C'est à partir de 1922, que le concept du management global non seulement de l'entreprise, mais de son territoire d'accueil apparaît et se matérialise. Après une première défaite aux élections municipales, T. Bata devient pour la première fois le maire de Zlin, ce qui a pour conséquence la transformation en profondeur de la région, organisée tout autour de « Bata-ville », construite et managée selon les modèles américains de Pullman, de Pittsburg de Carnegie ou en France de Michelin. L'espace urbain de la ville de Zlin est profondément transformé pour devenir « City of Functionalism » participant activement à la progression de la firme, à son image et au service de son développement (Kafka, 2008).

L'expansion de l'entreprise nécessitait non seulement la construction de plus en plus importante des bâtiments de production, mais également des services complémentaires, notamment dans le domaine de recherche et développement. Un Institut de recherche travaillant sur la qualité et l'absence de nocivité des matériaux de fabrication a été créé dès 1926, avec le développement progressif des laboratoires et problématiques traités, notamment dans le domaine des technologies innovantes ; avec 330 salariés en 1937. La croissance de l'entreprise a eu comme résultat une augmentation très significative du nombre des salariés d'une part et d'autre part du nombre d'habitants à Zlin.

La ville qui a drainé la population de la région d'accueil est passée ainsi de 5000 habitants en 1923 à 37 000 en 1932. Bata a fait appel aux meilleurs architectes et urbanistes de l'époque, (Le Corbusier est également consulté) pour l'aménagement de la ville permettant à la fois d'exprimer la philosophie de la firme et de participer à la satisfaction des besoins des salariés. La construction des maisons individuelles en accession à la propriété et destinées aux salariés participe à ce projet qui a abouti à l'un des premiers exemples abouti et durable de « Cité jardin » des utopistes anglais des XIX^e et XX^e siècles. La création et le financement des logements ne constituaient qu'un des éléments de la politique sociale de Bata, s'intégrant dans son approche globale de gestion de l'entreprise au sein de la ville.

Tableau 2 : Politique sociale de Bata

Création des équipements et institutions internes	Création et gestion des institutions et équipements externes (ville et région)
Système de rémunération directement lié au rendement individuel Système de primes : participation aux résultats (positif et négatifs) du groupe de production Système d'assurance maladie et vieillesse Ouvertures de comptes d'épargne pour les salariés Création de l'Ecole « professionnalisante » Crèches et écoles maternelles Logements (maisons individuelles) Hôpital Magasins réservés aux employés Dispensaires et cabinets dentaires Restauration collective Dons aux nouveaux nés, aux jeunes mariés	Banque + Création d'un fond de l'aide sociale Equipements scolaires Grands magasins : Palais de services Equipements culturels (cinémas, théâtres) Equipements sportifs, piscines Organisation et financement des manifestations culturelles et sportives Construction de « Ecole Masaryk » Achat/don/ transformation du Château de Zlin en centre culturel municipal

Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessus les principaux éléments constitutifs de la politique sociale pour illustrer les outils utilisés par cet entrepreneur, non pas ou pas uniquement pour « protéger la population de la misère et apporter le bonheur dans la vie des ouvriers » (Bata, 1905), mais également pour « ...démontrer dans notre pays que le travail acharné peut apporter des résultats pour chacun et faire de notre firme l'une des premières au monde ! » (Bata, 1923). Cette volonté de maîtrise globale de l'environnement social interne et externe de l'entreprise complétait la recherche de la maîtrise de l'ensemble du processus de production, depuis la production des matières premières, notamment avec l'achat des élevages du bétail en Argentine, jusqu'à la construction et la gestion des centres de distribution des produits finis.

Management Bata, un projet entrepreneurial ou une forme de RSE « utopique » ?

Le système global de management mis en place par T.Bata au sein de l'entreprise lui a permis de gérer et de résoudre les crises successives auxquelles son entreprise s'est trouvée confrontée. L'intégration des modèles de gestion « venus d'ailleurs », allogènes, et leur hybridation dans un contexte de culture locale traditionnelle a participé à la réussite de l'entreprise ainsi qu'à son développement à l'international, préfigurant le marché global du XXI^e siècle. Toutefois, et malgré la progression de l'entreprise qui a poursuivi après la disparition de son fondateur en 1932, les conditions de vie au sein de l'entreprise et l'augmentation du niveau de vie des salariés de la firme Bata devenue une légende pendant les 40 ans du régime socialiste qui a suivi le transfert de l'entreprise vers Canada, nous pouvons nous demander dans quelle mesure cette approche, l'œuvre d'un individu ne pourrait pas être qualifiée comme une démarche utopique. Nous pouvons également nous interroger sur « la transférabilité » d'un concept de management positionné comme un outil universel permettant d'apporter la solution adéquate à tout type de risque, dans tout type d'entreprise, dans chaque société, dans tous les contextes économique, politique et historique. Il nous semble que si le modèle Bata que nous avons présenté rapidement a indiscutablement intégré les éléments constitutifs de la RSE, telle que nous la connaissons depuis une vingtaine d'années en Europe, il serait utopique d'appréhender ce concept de façon mécanique. En effet, dans quelle mesure un tel système de management aussi inventif et innovant qu'il soit, était-il suffisant pour assurer la pérennité et la progression de l'entreprise, aujourd'hui encore très présente sur les marchés mondiaux ?

Il nous semble que la pérennité de l'entreprise qui a vu apparaître un système de management global aussi performant devrait reconnaître le rôle joué par la qualité de la structure d'enseignement général et professionnalisant mis en place au sein de l'entreprise. Loin de jouer un rôle de partage utopique de connaissances, ou de symbole de « l'ouverture du monde » participant à l'émancipation de la classe ouvrière, comme cela été le cas pour les expériences du XIX^e ainsi que du début du XX^e siècle, le système d'enseignement dans le modèle Bata été basé sur une volonté pragmatique de transfert de connaissances, techniques, mais également appartenant à la culture générale. La connaissance de la géographie et de l'histoire participait de façon concrète à la découverte et la mise en place de systèmes multiculturels de management des équipes et l'élargissement des marchés au niveau mondial. L'apprentissage de langues étrangères, proposé ou imposés aux salariés s'inscrivait dans une logique identique.

Le fait de mettre un système d'enseignement structuré et complet, basé sur l'interconnexion de l'enseignement théorique et de l'expérimentation et l'application constante des concepts sur le terrain, dans l'usine, dans les réseaux de distribution, auprès des clients au centre de stratégie de management de l'entreprise a participé à notre avis à la pérennité de l'entreprise Bata. Ce modèle très moderne de l'éducation « a produit » des générations de professionnels qui ont participé et participent encore à la transmission et la mise en application des éléments constitutifs d'un modèle de la RSE « pragmatique »

Aujourd'hui, l'entreprise BATA est présente dans plus de 50 pays dans le monde et emploie plus de 30 000 personnes. Son siège social se situe au Canada à Toronto, mais personne en République tchèque n'a oublié les principes de management du fondateur de la firme, guidés par le credo « Nous croyons dans l'homme et dans sa progression constante ». Plus encore, ils sont constamment évoqués et cités comme exemple par nombre de managers tchèques.

Pour conclure, nous signalons ici une initiative du groupe BATA à savoir la création à Zlin, le berceau de la firme, de l'Université T.BATA (UTB). Fondée en 2000, elle comprend trois facultés, respectivement de technologie, d'économie et management, et de communication multimédia. Elle propose 17 programmes d'enseignement (visés ou reconnus ou accrédités) selon le cursus LMD. La dimension professionnalisante de l'enseignement est très clairement affichée et tranche avec les modalités d'enseignement existantes dans l'univers académique local. Cet investissement matériel, immatériel et, nous semble-t-il, également symbolique ne peut être rapproché des pratiques au quotidien des entreprises, mais plutôt des grandes actions

de mécénat (comme par exemple aux Etats-Unis : construction d'écoles, de musées, création de fondations). L'enseignement des langues est renforcé dans une volonté forte de participer au développement international, et cela non seulement auprès des étudiants, mais de tous les membres de l'Université. Depuis 2002, UTB est membre d'EUA (European University Association). L'équipe académique de l'université est composée de 236 salariés qui ont en charge plus de 7000 étudiants. UTB fonctionne actuellement dans les bâtiments réhabilités (investissement de 341 millions KC) en attente de la réalisation d'un projet architectural qui devrait devenir le pôle structurant de la ville de Zlin.

L'objectif affirmé de cette initiative s'intègre de plein droit dans la problématique de la RSE, car l'UTB se définit comme « une jeune et dynamique institution qui progresse en s'ancrant dans la ville de Zlin et sa région et qui souhaiterait jouer un rôle important au niveau national et international dans le domaine de l'enseignement et de la recherche » en réalisant son credo « Enseigner et créer ».

Conclusion

Les pays appartenant au groupe d'Europe Centrale et Orientale (PECO) ont toujours participé activement à la construction de l'identité européenne. Les résultats de l'histoire commune sont lisibles à travers les territoires partagés, identifiables dans tous les éléments constitutifs du patrimoine européen, tant matériel qu'immatériel. Au-delà de la dimension culturelle, l'Europe partage l'histoire, le destin commun et les valeurs. La dimension économique est également très présente, notamment au sein des entreprises nationales, européennes et multinationales. Leurs activités ont modelé les territoires, les mentalités ainsi que la culture managériale et constituent un apport fondamental à la progression de l'idéal européen.

Nous avons ainsi présenté une entreprise centenaire dont le fondateur a su bâtir sur la base des spécificités culturelles locales une synthèse des apports externes une activité industrielle florissante. Le modèle managérial qu'il a mis en place a non seulement survécu à son initiateur, mais est devenu par certains côtés une référence qualitative opérante. Si l'entreprise a quitté son territoire d'origine, pour des raisons multiples parmi lesquelles la politique a joué un rôle important, la marque Bata est toujours présente dans l'univers des entreprises.

Bibliographie

- ARREGLE J.L., DURAND R., VERY PH. (2004), Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *Management*, 7(1) : 13 – 36
- BALLET J., de Bry F. (2008),. »L'entreprise et l'éthique », Seuil
- BRAUDEL F. (1985) : La dynamique du capitalisme. », Champs, Histoire.
- BOLDIZ I. (1985) : *L'identité européenne*, Rencontres internationales de Genève : *L'Europe aujourd'hui*, Edition La Baconnière, Neuchâtel, 1985, p. 324.
- CABY J.,HIRIGOYEN G. (2002), La gestion des entreprises familiales., Economica, Gestion.
- CAPRON M.QUAIRELLANOIZELEE F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, coll. «Entreprises et sociétés».
- CZECH BUSINESS LEADERS FORUM (2004), « Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility by Listed Companies in the Czech Republic », Prague
- DACHEUX E. (2007),»Communiquer l'utopie. Economie solidaire et démocratie. », Le Harmattan,
- DAVID P. (2003), « Un management responsable », Economie et Humanisme, n°365, juin-juillet, pp.57-60.
- DAHRENDORF R. (1990), « Reflections on the Revolution in Europe. London: Chatto&Windus
- DESCOLONGES M., SAINCY B.(2004),»Les entreprises seront-elles un jour responsables?», La Dispute, Comptoir de la politique.
- DRAPERI J.F. (2005),»Rendre possible un autre monde.» Presse de l'Economie sociale
- EWALD F., GOLLIER C. (2001), Le risque. Paris, Gallimard.
- FOUCAULT M. (1975), Surveiller et punir. Gallimard
- GIDDENS A., BLAIR T (2002)., La troisième voie, le renouveau de la socialdémocratie.Paris, Seuil
- GRANOVETTER M., alii (2000), Le marché autrement, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie Economique
- HALIMI S. (2004), LE GRAND BOND EN ARRIERE»,FAYARD
- FAUCONNET P, (1920), Responsabilité, Etude de sociologie, Librairie Félix Alcan, Paris
- FERONE G.,D'ARCIMOLES C.-H.,BELLO P.,SASSENOU N.(2001), Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.
- GUILHOU X. LAGADEC P. (2002), La fin du risque zéro, Paris Eyrolles
- KAFKA K. (2008) Utopie moderny : Zlin., Svety Zivota
- KNIGHT F.H. (2005), Risk, uncertainty and profit. Cosimo
- KOLEVA P., RODET-KROICHVILI N., VERCUEIL J. dir, (2006), Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques. Belfort-Montbéliard, UTBM
- KOLEVA P. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société ? » in Economie et Sociétés n°10, Tome XLII, Série « Dynamique technologique et organisation »
- KULOVANY F. (2004),« Bariery rozvoje podnikani v CR aneb 'lidsky' problém podnikové sféry », Moderni Rizeni.iHNed.cz, <http://devel.novaekonomika.cz>(consulté le 17 mai 2004).
- KURA C., Vitkova R. (2005)), « Soustava rizeni Bata pro ceskou republiku aneb ucme se prikladem, Praha, Edition .Senat

Le TRI, A.K. (2009), « Le concept de patrimoine européen. Méthodes et principes de validation. », in Systèmes culturels et esthétiques en Europe.

MORIN E. (1991), *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris, 1991, p. 22.

NAVRATILOVA S. (2007), *Historicky priklad. Spolecenska zodpovednost firmy Bata ve 20 a 30. letech XX. Stoleti a eticky leadership Tomase Bati*. Prague, Kongres CSR, Univerzita TB

RICOEUR P., (2005), *L'Idéologie et L'Utopie*, Seuil, Points Essais

TOMASTIK M.,(2005),*"Management firmy Bata do roku 1918"*, Editions Atlas

TRNKA F., (2008), *»Zlinskí podnikatelé Tomas Bata et František Cuba. «*, Praha, East Publishing

TRNKOVA J. (2004), « *Společenská odpovědnost Firem (Corporate Social Responsibility)* », European Business Campaign for Corporate Social Responsibility.

TURCOTTE M.F., SALMON A. (dir.) (2005), *"Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise"*, Presses de l'Université du Québec

Résumé

Les élargissements successifs de la CE, accueillis dans un premier temps avec enthousiasme semblent se transformer en freins et blocages de la progression de l'idéal européen affiché. L'Union Européenne se trouve confrontée aux égoïsmes nationaux et à l'explosion des nationalismes que l'on croyait disparus. Nous avançons l'hypothèse que le processus d'intégration des pays « nouveaux arrivants » pourrait contribuer à la redynamisation du projet initial à partir de la compréhension des spécificités culturelles et socio-économiques des environnements des entreprises. Nous partons du postulat suivant : c'est la méconnaissance des apports spécifiques économiques et culturels des différents pays qui expliquerait les attitudes négatives qui se manifestent vis à vis de nouveaux arrivants. Pour illustrer nos propos, nous allons nous interroger sur les apports significatifs de l'un des « nouveaux » pays européens au patrimoine commun de l'Europe, la République Tchèque. La situation géographique a fait de la République Tchèque, ancienne Tchécoslovaquie un territoire de passage, structuré par les chemins commerciaux de l'est vers l'ouest et du nord au sud. Si les territoires de la Bohême et de Moravie, constitutives de la République Tchèque, sont des territoires enclavés géographiquement, cet apparent handicap a contribué à l'émergence d'un creuset culturel et économique qui a participé à la création d'une riche civilisation centre européenne. Nous retrouvons cette richesse dans l'émergence dès le XIX^e siècle des théories managériales innovantes basées sur la gestion globale et l'éthique. L'un des exemples les plus aboutis de l'intégration du courant de l'éthique pragmatique dans la gestion des entreprises est représenté par la firme Bata, avec le passage d'un atelier familial à la firme multinationale.