

# La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ?

## Le management chez Bata

**Le « système Bata », créé au XIX<sup>e</sup> siècle, ne pourrait-il pas être considéré comme la tentative de mise en place d'un type de RSE « pragmatique/utopique » ? En effet, la volonté d'une maîtrise globale de l'environnement socio-économique de la production se rapproche du concept utopique de création d'une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale.**

par Patricia DAVID\*

Si de nombreux travaux dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont été consacrés à des firmes situées aux USA ou en Europe de l'Ouest [2 et 7], la gestion des entreprises de ce que l'on appelle communément les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) n'a pas, nous semble-t-il, fait l'objet d'études spécifiques, à l'exception notable des travaux de Koleva [5]. C'est pourtant dans cet espace géographique qu'une entreprise industrielle mondialement connue, Bata, a pu se développer, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, sur les bases d'une « nouvelle utopie managériale ». La petite ville morave de Zlin, dans laquelle a été créé, en 1884, un modeste atelier de production qui allait se transformer par la suite en une firme transnationale, est devenue un véritable « laboratoire d'expérimentation » permettant la matérialisation des principes fondateurs du management paternaliste [2].

Le projet de Tomas Bata s'ancre, d'une part, dans le refus obstiné de la *path dependence* (1), à savoir, ici, l'influence de l'environnement de l'Empire austro-hongrois finissant et, d'autre part, dans l'expérimentation de modèles de management allogènes (français et anglo-saxons), tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cette approche n'est pas très éloignée des projets et des réalisations du mouvement utopiste, notamment de ceux de Charles Fourier, de Robert Owen, ou encore, de Jean-Baptiste André Godin. Avec, toutefois, une différence fondamentale, sur laquelle il convient de s'interroger. En effet, là où les utopistes « socialisants » tentaient d'utiliser l'entreprise comme une « microsociété expérimentale » destinée à participer à l'amélioration et aux changements de la société du XIX<sup>e</sup> siècle, Bata avait pour objectif premier (sinon exclusif) de faire progresser durablement sa firme. La mise en place de son modèle innovant a débouché, dans un premier temps, sur la créa-

tion d'une « *isola* », un espace-ville centré et concentré sur la production Bata. En ce sens, son projet de management global de l'entreprise se rapprocherait des modèles paternalistes d'inspiration anglo-saxonne (comme ceux de Carnegie ou de Heinz, sans oublier Henry Ford).

Nous pourrions nous demander si le « système Bata », créé au XIX<sup>e</sup> siècle, ne pourrait pas être considéré comme une tentative de 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 se rapproche du concept utopique de création d'une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale. Nous retrouvons, dans les stratégies managériales de Bata, des outils de management formalisés dès le début du XX<sup>e</sup> siècle et « redécouverts », depuis une vingtaine d'années, au sein des grandes firmes internationales. Par ailleurs, le questionnement philosophique de Tomas Bata sur les finalités de l'entreprise et sur son rôle dans la société, pourrait être rapproché de la problématique actuelle d'une RSE appréhendée comme « un champ de questionnements à la fois éthiques, sociaux et politiques ».

### La responsabilité sociale des entreprises serait-elle l'héritière des mouvements utopistes ?

Aujourd'hui, la RSE ne serait plus appréhendée ni comme une énième « mode managériale », ni comme un moyen de communication ou un mythe [5], mais bien comme un ensemble d'outils participant à la résolution de préoccupations concrètes auxquelles les gestionnaires des entreprises doivent faire face, dans un environnement complexe et incertain. Certains auteurs font remonter les origines de ce concept aux

travaux de Max Weber [9], sans oublier les références constituées par les religions protestante et catholique (voir notamment les références à la doctrine sociale de l'Église [1]). Parmi de multiples définitions de la RSE, nous sélectionnons la suivante : « Le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie que celles-ci décident, de leur propre initiative, de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement. [...] Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans le devenir sociétal et considèrent celle-ci comme une réelle composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes concernées par l'entreprise et pouvant influencer sur sa réussite » (2).

Aujourd'hui, selon J. Pasquero [9], la préoccupation de la RSE accompagnerait étroitement le mouvement de la mondialisation (elle se « mondialiserait ») selon trois axes. La progression de valeurs individualistes résultant d'un certain retrait de l'État en matière de gestion sociétale, dans les PECO après 1989, induirait l'émergence de ce qu'il appelle « la loi d'airain de la responsabilité », aboutissant à la redécouverte de la notion de la responsabilité individuelle au sein de la société globale. Le deuxième élément contribuant à la progression de la RSE résulterait de l'accélération du progrès technologique, imposant à la société globale la recherche de solutions dans les domaines de l'éthique et de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Enfin, le troisième élément concernerait les répercussions de la mondialisation sur les environnements socio-économiques des entreprises, nécessitant la mise en place de nouvelles solidarités et la remise en question de modes de gouvernance préexistants.

### **La constitution d'une RSE d'abord destinée à limiter les risques commerciaux et supranationaux**

Si l'exemple de l'entreprise Bata s'inscrit dans le courant qui déterminait la gestion paternaliste caractéristique du XIX<sup>e</sup> siècle, sa progression, et plus particulièrement, sa transformation en une firme transnationale nous semblent résulter de la mise en place d'un système de management innovant : Thomas Bata a, en effet, réussi à « greffer » sur son entreprise des modèles allogènes, étrangers à la culture locale en matière de management. Ce transfert a réussi, dans un premier temps, avant qu'apparaisse un phénomène de délocalisation entraînant l'abandon du territoire d'ancrage originel, sous l'influence de l'histoire et de la politique économique.

Dans les entreprises des territoires de Bohême et Moravie, comme dans l'ensemble de l'Europe, c'est au cours de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle que le management paternaliste est apparu. Le contexte spé-

cifique de ces territoires appartenant à l'Empire austro-hongrois explique la prédominance de la dimension pédagogique dans les politiques sociales des entrepreneurs (construction de dispensaires et d'hôpitaux, amélioration des conditions de travail, mise en place de systèmes d'assurance maladie et de fonds de retraites). Toutefois, la dimension pédagogique apparaît à la suite de l'analyse des réalisations de V.A. Lana (1850), de J. Liebig (1855) et de J. Waldes (1895). C'est 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, avec la revendication et la mise en évidence des spécificités des cultures nationales émergentes, la recherche d'une légitimité. Le deuxième objectif va au-delà de l'amélioration du niveau général de qualification des salariés : il s'agit de la création d'un enseignement professionnalisant fondé sur la connaissance de l'histoire nationale et de la littérature, ainsi que sur l'apprentissage des langues européennes (l'accent étant mis sur la langue tchèque, l'allemand étant la langue officielle de l'Empire).

Les premières approches rationnelles du management des entreprises sont d'abord apparues dans de grandes entreprises industrielles, comme les aciéries de Vitkovice. Le PDG de l'entreprise, P. Kupelwiesner, a instauré, entre 1876 et 1893, un des premiers systèmes participant de la mise en place d'une politique sociale de gestion du personnel, favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'une volonté consciente de « construire l'avenir ensemble » [8]. L'ensemble des actions entreprises intégrait notamment la réorganisation du système de rémunération et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. Bata est un des exemples les plus aboutis de l'intégration du courant de l'éthique pragmatique. L'analyse de ce modèle de management débouche sur deux types d'enseignements : d'une part, il apparaît que les différentes actions mises en place ont eu pour objectif de protéger l'entreprise contre des risques internes, externes et liés au marché (et, ce, d'une manière clairement identifiée) ; d'autre part, si une première analyse pourrait conduire à un rapprochement mécanique avec l'expérience utopique de Godin, l'utopie pragmatique de Bata a continué, quant à elle, à progresser au cours du XX<sup>e</sup> siècle.

### **La gestion des risques chez Bata**

L'analyse des documents et ouvrages réalisés par le fondateur de la firme met en évidence sa volonté d'identifier différents types de risques. Nous avons décidé de présenter schématiquement cet exemple de management global des risques (tableau 1), qui a contribué à transformer un atelier artisanal de production de chaussures (de deux personnes) en une firme transnationale.

Réponses aux risques liés au marché	Réponses aux risques liés aux environnements internes	Réponses aux risques liés aux environnements externes
Positionnement sur les marchés/ connaissance de la concurrence	Gestion des ressources humaines : qualité du recrutement, prévention du départ des collaborateurs « clés »	Changement de l'environnement institutionnel (Etat, Europe, Monde)
Concurrence locale, européenne, mondiale	Conditions de travail / % d'accidents du travail, % de maladies professionnelles	Qualité des 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 manque) de gestion optimale de biens immatériels	Modification de la démographie Fort investissement pour les jeunes
Variation du taux des 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 des risques	Connaissance et mise en application des principes du développement durable et de la RSE
Image de marque		Image de l'entreprise

**Tableau 1.** Les différents types de risques pris en compte dans la firme Bata / les stratégies d'évitement.

Au moment de la création de l'entreprise Bata à Zlin, la production de chaussures, dans l'Empire austro-hongrois, était concentrée dans des unités artisanales de quelques centres de productions, notamment en Moravie. La famille Bata crée un atelier indépendant de fabrication de chaussures, avec les deux frères propriétaires et des ouvriers, le dispositif de production en atelier étant complété par une équipe de dix ouvriers travaillant à domicile. Une durée de travail réglementée, identique pour l'ensemble de salariés, est adoptée. On retient le principe du paiement hebdomadaire des ouvriers : à l'époque, ces deux procédures sont inhabituelles. Dès 1895, l'entreprise employait 10 salariés et 40 ouvriers à domicile, le recrutement étant de caractère familial. Mais ce type de management, caractérisé par un « manque d'expérience » des membres de la famille, a débouché sur une première crise. L'analyse de ce premier échec, faite par Bata, eut pour résultat l'intégration de collaborateurs externes, dont les compétences commerciales devaient contribuer au développement de la firme (l'organisation familiale de celle-ci étant toutefois conservée).

### **L'influence de l'école classique des organisations sur la connaissance des marchés et des risques afférents**

Une innovation technologique a permis de relancer l'activité de l'entreprise Bata : elle correspond à un produit permettant l'utilisation du tissu en complé-

ment du cuir, ce qui a considérablement réduit la durée de fabrication et le coût du produit final. L'investissement dans les équipements de production a, par ailleurs, contribué à l'accroissement de la productivité. Bata a créé un nouveau marché sur sa zone de chalandise, tout en distançant ses concurrents traditionnels, ce qui a permis la construction d'une première usine (comptant plus de 100 salariés). L'autre innovation a concerné, cette fois, le management. Tomas Bata a effectué deux séjours aux Etats-Unis (en 1904 et en 1911), ce qui a facilité le « transfert » dans son entreprise des théories de management de Taylor, ainsi que des principes d'organisation du travail d'Henry Ford. Cette nouvelle organisation de la production s'est traduite par une spectaculaire augmentation de la productivité. La firme Bata est ainsi devenue une référence industrielle, et le développement de ses unités de production s'est accompagné de l'augmentation du nombre de ses salariés, qui a fini par dépasser les 5 000 personnes.

Toutefois, une nouvelle crise s'annonce, dès 1918, liée à la fin de la Première guerre mondiale (disparition de l'Empire austro-hongrois et création d'un nouvel Etat indépendant, la Tchécoslovaquie). Les entreprises créées dans le système politique précédent devaient adapter leur management aux nouvelles aspirations et valeurs des salariés... ou disparaître. Dès 1921, Bata lance une politique de création de filiales aux Pays-Bas, au Danemark, en Angleterre, puis en Suisse, en Allemagne, en France et en Yougoslavie. Par ailleurs, Bata a été parmi les premiers



© Albert Harlingue/ROGER-VIOLLET

« La croissance de l'entreprise a eu pour résultat une augmentation significative du nombre des salariés et du nombre d'habitants de la ville de Zlin, laquelle est passée de 5 000 habitants en 1923, à 37 000 en 1932. » Sortie des usines BATA à Zlin

à s'intéresser aux territoires que l'on nomme « les pays émergents » (main-d'œuvre bon marché, nouveaux marchés) : l'Afrique, l'Inde et l'Asie. Abandonnant définitivement l'approche utopique idéalisée de la gouvernance 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. En paraphrasant Charles Wilson, nous pourrions avancer, comme slogan mobilisateur implicite de Bata : « Ce qui est bon pour Bata est bon pour tout le monde ». Sa recherche constante d'une meilleure productivité a pourtant eu pour résultat l'apparition de conflits sociaux et, en définitive, le rejet des principes tayloriens (ce qui a débouché sur une politique sociale globale inédite). A partir de 1922, le concept du management global, non seulement de l'entreprise, mais aussi de son territoire d'accueil, se matérialise. Après une première défaite aux élections municipales, T. Bata est élu 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 amé-

ricains de Pullman, de Pittsburg et de Carnegie ou, en France, de Michelin.

### **L'originalité de la RSE chez Bata : une protection contre les risques sociaux assurée par la constitution d'un « certain utopisme »**

L'espace urbain de la ville de Zlin se transforme profondément : elle devient la *City of functionalism* par excellence, participant activement à la progression de la firme, à son image et à son développement [4]. L'expansion de l'entreprise nécessitait la construction, de plus en plus intensive, non seulement de bâtiments de production, mais également de services annexes, notamment dans le domaine de la recherche et du développement. Un Institut de recherche, travaillant sur la qualité et l'innocuité des matières premières utilisées dans la fabrication des chaussures, a été créé dès 1926, avec le développement progressif des laboratoires et des problématiques traitées, notamment dans le domaine des technologies innovantes (avec 330 salariés, en 1937). La croissance de l'entreprise a eu pour résultat une augmentation significative du nombre des salariés et du nombre d'habitants de la ville, laquelle est passée de 5 000 habitants en 1923,

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'École « 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

**Tableau 2.** La politique sociale de Bata.

à 37 000 en 1932. Bata a fait appel aux meilleurs architectes et urbanistes de l'époque (Le Corbusier, notamment, a été consulté), permettant, à la fois, d'exprimer la philosophie de la firme et de participer à la satisfaction des besoins des salariés. La construction de maisons individuelles destinées aux salariés correspond à l'un des premiers exemples, aboutis et durables, de « cité jardin », un modèle imaginé par les utopistes anglais des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

Nous avons regroupé, dans le tableau 2, les principaux éléments constitutifs de la politique sociale de cette entreprise, pour illustrer les outils employés, non seulement pour « protéger la population contre 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). La volonté de maîtrise globale de l'environnement social (interne et externe) de l'entreprise complétait la recherche de la maîtrise totale de l'ensemble du processus de production, depuis la production des matières premières, notamment avec l'achat d'élevages de bétail en Argentine, jusqu'à la construction et la gestion des centres de distribution des produits finis, sans oublier la construction des premiers grands magasins, dans un style architectural résolument contemporain.

### **Le « management Bata » : projet entrepreneurial, ou forme utopique de RSE ?**

Le système global de management mis en place par T. Bata au sein de son entreprise a permis de gérer et de résoudre les crises successives, auxquelles celle-ci s'est trouvée confrontée. L'intégration de modèles de gestion « venus d'ailleurs », allogènes, et leur hybridation, dans un contexte de culture locale traditionnelle,

ont fondé la réussite de l'entreprise, ainsi que son développement à l'international, préfigurant le marché global du XXI<sup>e</sup> siècle. Dès les années 30, l'entreprise Bata est implantée dans plus de 40 pays (tant par des unités de production que par des centres de commercialisation). En France, c'est à Heillecourt (Meurthe-et-Moselle), dans un espace volontairement isolé, que le modèle standardisé de Bataville a été implanté en 1931. Le transfert du modèle de management, basé sur l'autonomie des ateliers, la planification de la production, ainsi que sur un mode de rémunération associant les salariés aux bénéfices des ateliers (avec une prime de rendement), a participé à la pérennité de cette « Isola lorraine », jusqu'en 2001.

Toutefois, nous pouvons nous demander dans quelle mesure, cette approche, qui était l'œuvre d'un individu, ne pourrait pas être qualifiée de démarche utopique. Et cela, en dépit du développement de l'entreprise, qui s'est poursuivi après la disparition de son fondateur (en 1932), de l'existence de conditions de vie favorables au sein de l'entreprise, ou encore de l'amélioration du niveau de vie des salariés de la firme Bata. Pour être plus précis, nous pouvons nous interroger sur le caractère transférable d'un concept de management pensé comme un outil universel, permettant d'apporter la solution adéquate à tout type de risque, dans tout type d'entreprise, dans chaque société et ce, quel que soit le contexte économique, politique et historique. Bien que le modèle Bata (que nous avons présenté rapidement ici) ait intégré, indiscutablement, les éléments constitutifs de la RSE, telle que nous la connaissons depuis une vingtaine d'années en Europe, il serait utopique de vouloir appréhender ce concept de façon mécanique. En effet, dans quelle mesure un tel système de management, aussi inventif et innovant eût-il été, aurait-il suffi à assurer la pérennité et la progression de l'entreprise ?

Le rôle joué par la qualité de la structure d'enseignement général et professionnalisant mise en place au sein de l'entreprise nous semble déterminant. Le système d'enseignement, dans le modèle Bata, était fondé sur une volonté pragmatique de transférer des connaissances et des techniques, tout en intégrant la culture générale. Ainsi, la connaissance de la géographie et de l'histoire participait, de façon concrète, à la découverte et à la mise en place de systèmes multi-culturels de management des équipes. L'apprentissage des langues étrangères proposé (ou, parfois, imposé) aux salariés, s'inscrivait dans une logique identique.

Un système d'enseignement structuré et complet (basé sur une interconnexion entre enseignement théorique et expérimentation) et l'application constante des concepts sur le terrain (dans l'usine, dans les réseaux de distribution, auprès des clients ou, encore, au centre de stratégie de management de l'entreprise) ont participé, à notre avis, à la pérennité de l'entreprise Bata. Ce modèle très moderne d'éducation a « produit » des générations successives de professionnels, qui ont toujours participé à la transmission et à la mise en application des éléments constitutifs d'un modèle de RSE « pragmatique ». Toutefois, la question se pose de savoir si cette RSE, si particulière, a permis de gérer au plus près les risques liés à l'évolution des goûts de la clientèle et aux changements structurels intervenus dans les conditions de la commercialisation, depuis la fin du siècle dernier.

## Conclusion

En guise de conclusion provisoire, on peut dresser plusieurs constats. Les différentes utopies constatées, d'une manière globale, ont pour dénominateur commun la recherche de la société idéale, organisée sur la base d'une « bonne gouvernance ». Les éléments constitutifs de la société utopique portent sur l'organisation égalitaire de la société (égalité entre les sexes, disparition des conditions de travail opprimantes). L'ensemble des informations relatives aux manifestations de l'Utopie dans l'histoire nous oriente vers « l'imaginaire industriel » [6] au sein d'un management des entreprises. Les risques perçus concernent la pérennisation d'une activité plutôt artisanale, mais dont le développement s'accompagne de la constitution d'un esprit nationaliste, qui se concrétisera après la Première guerre mondiale. La RSE adoptée par Bata va au-delà de la seule entreprise, et l'univers qu'elle englobe perdure après 1945. Ce pragmatisme dans la RSE est ouvertement destiné à protéger les individus contre des risques sociaux, tout en pérennisant l'activité de l'entreprise grâce à une politique active de formation.

Le vocable d'utopie est ici spécifique. Pour Oscar Wilde, « le progrès est une Utopie réalisée ». Nous pourrions ajouter : réalisée... et durable. Mais les

expérimentations utopiques ont été, dans la majorité des cas, « limitées dans le temps et dans l'espace ». L'analyse rapide du cas de la firme Bata a démontré la complexité des mécanismes présents, agissant selon des logiques déterminées non seulement par les environnements socio-économique et politique des entreprises, mais également par le poids de l'histoire de leurs territoires d'accueil respectifs. Répondre de manière définitive à la question de savoir si la RSE spécifique à cette entreprise tchèque a permis de mieux contenir les risques est sans doute difficile, car deux phénomènes sont observables : des résultats significatifs (dans le cadre d'une lutte concurrentielle avec les entreprises des pays d'Europe de l'Ouest) et des menaces très graves affectant les fondements pragmatiques et utopiques de « cette RSE », en raison d'une concurrence tarifaire extrêmement violente avec les pays émergents. Le résultat annuel d'une entreprise commandant ses possibilités de financement, notamment en matière de « prestations sociales extérieures » (structure d'enseignement, logements...), il faut bien admettre que la RSE « utopique » peut être menacée.

## Notes

\* Maître de Conférences, ESDS/Université catholique de Lyon.

(1) Le concept de *path-dependence* souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme étant l'un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions [5 et 10].

(2) Cette nouvelle approche sensibilise les managers à ce que certains auteurs appellent le contexte des « 3P » (*People, Planet, Profit*), c'est-à-dire au développement durable. Elle nécessite des efforts, quelquefois considérables, mais justifiés et potentiellement rentables, à moyen et long terme.

## Bibliographie

- [1] (J.L.) ACQUIER, (J.P.) GOND & (J.) IGALENS, *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise*, 2005, [www.erudit.org/revue/remest/2009/v4/n1/000387ar.html](http://www.erudit.org/revue/remest/2009/v4/n1/000387ar.html).
- [2] (J.) BALLEST & (F.) DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, Points, 2001.
- [3] (M.) CAPRON & (F.) QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, Coll. Entreprises et sociétés, 2004.
- [4] (K.) KAFKA, *Utopie moderne*, Zlin, Svety Zivota, 2008.
- [5] (P.) KOLEVA, (N.) RODET-KROICHVILI & (J.) VERCUEIL (dir.), *Nouvelles Europes : Trajectoires et enjeux économiques*. Belfort-Montbéliard, UTBM (2006).
- [6] (J.P.) LE GOFF, *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, Coll. Poche, 2000.
- [7] (A.C.) MARTINET & (E.) REYNAUD, *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Economica, Coll. Gestion, 2004.
- [8] (M.) MYSKA, *Bata v historii*, Agora, 1997, Prague (Praha, en tchèque).

[9] (J.) PASQUERO, *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique*, dans (M.F.) TURCOTTE, (A.) SALMON (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 2005.

[10] (J.) VERCUEIL, *L'ouverture aux investissements directs étrangers : cadres institutionnels, politiques et stratégies*, dans (P.) KOLEVA, (N.) RODET-KROICHVILI, (J.) VERCUEIL (dir.), *Nouvelles Europes : Trajectoires et enjeux économiques*, Belfort-Montbéliard, UTBM, 2006.