

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta



MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Olomouc 2010

Bc. Nadežda Vaňurová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

**La gestion de crise et la gestion des risques dans l'entreprise concrète
(cas de la verrerie RONA)**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou prax

Vedoucí práce: Ing. Nicolas Schoemacker

Autor: Bc. Nadežda Vaňurová

Olomouc 2010

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Prohlášení

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master «La gestion de crise et la gestion des risques dans l'entreprise concrète» sous la responsabilité de Monsieur Nicolas Schoemacker et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.»

„ Miestoprísazne prehlasujem, že som prácu na tému „Krizové riadenie a riadenie rizík v konkrétnom podniku- spoločnosť RONA“ vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce pána Nicolasa Schoemackera a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.“

V Olomouci dne.....

Podpis:

Je voudrais remercier Monsieur Nicolas Schoemacker pour les conseils et la patience de la tutelle pédagogique de mon mémoire. De plus, je voudrais remercier aux gestionnaires de la société RONA pour leurs conseils pratiques et leur aide professionnelle.

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	i
Liste des abréviations.....	vi
Résumé français.....	vii
Résumé slovaque.....	ix
Résumé anglais.....	xii

Introduction.....	1
--------------------------	----------

1^{ère} PARTIE

1. LA GESTION DE CRISE.....	4
------------------------------------	----------

1.1 La notion de crise.....	4
-----------------------------	---

1.2 Les types de crise.....	6
-----------------------------	---

1.3 Les phases de la crise.....	8
---------------------------------	---

1.4 Les possibilités de gestion de crise.....	11
---	----

1.6 La crise dans l'entreprise.....	12
-------------------------------------	----

1.7 Les outils de la gestion de crise	13
---	----

1.8 La team de crise	15
----------------------------	----

1.9 La stratégie turnaround.....	16
----------------------------------	----

1.10 Le flux de trésorerie et la crise	17
--	----

1.11 L'impact de la gestion de crise.....	19
---	----

2. LE RISQUE.....	20
--------------------------	-----------

2.1 La notion de risque	20
-------------------------------	----

2.2 Les types de risque	21
-------------------------------	----

2.3 La classification des risques.....	23
--	----

2.4 L'analyse des risques.....	22
2.5 Les méthodes des risques.....	24
2.6 L'acceptabilité des risques.....	26
2.7 L'optimisation des risques.....	28
3. GESTION DES RISQUES ET PRISE DES DECISIONS.....	29
3.1 Les domaines des risques dans l'entreprise	29
3.2 La décision sur le risque	30
3.3 Les types de décision	31
3.4 Le schéma de décision	32
3.5 La procédure de décision.....	33
 2^{ème} PARTIE	
4. LA GESTION DE CRISE DANS LA VERRERIE RONA-	
PRESENTATION GENERALE	34
4.1 L'histoire du marché de verrerie en Slovaquie	34
4.2 La présentation de la société RONA	35
4.3 La production	38
4.4 Les concurrents	39
4.5 Le processus d'analyse du marché	40
5. LA SITUATION DE LA VERRERIE RONA AVANT LA CRISE	43
5.1 Le plan de production.....	43
5.2 Le plan de vente	47
5.3 La politique de prix	50

5.4 Les ressources humaines	50
5.5 Les investissements et les désinvestissements	52
5.6 Les risques et les mesures sauvegardes	54
6. LA SITUATION PENDANT LA CRISE A LA FIN	
DE L'ANNEE 2008.....	57
6.1 La politique commerciale.....	57
6.2 Le plan de production.....	59
6.3 Les technologies et les investissements sur la recherche et développement60
6.4 L'écologie.....	61
6.5 Les ressources humaines.....	64
6.6 Les résultats financiers.....	64
7. LA SITUATION DE LA VERRERIE DES JANVIER 2009	66
7.1 Les mesures opérationnelles effectuées dès janvier 2009	66
7.2 Les mesures stratégiques 2009	67
7.3 Le plan de restructuration	70
7.4 Les ressources humaines	71
7.5 Le plan financier	72
7.6 Le plan de production et marketing.....	73
7.7 La conclusion des mesures prises par le dirigeants de la société RONA.....	74

3^{ème} PARTIE

8. LA GESTION DES RISQUES DANS UNE ORGANISATION..... 76

8.1 Gestion des risques- Risk management.....	76
8.2 Le rôle d'une gestionnaire de risques.....	79
8.3 Le contenu de la gestion des risques.....	79
8.4 Le sens de la gestion des risques.....	80
8.5 La conception de la gestion des risques.....	81
8.6 Le classement de la gestion des risques dans l'entreprise.....	82
8.7 La procédure et le processus à suivre pour assurer la gestion des risques.....	83

9. LES STRATEGIES DE LA GESTION DES RISQUES 85

9.1 Les stratégies possibles de la gestion des risques.....	85
9.2 La stratégie TAKE.....	86
9.3 La stratégie TREAT.....	87
9.4 La stratégie TERMINATE.....	88
9.5 La stratégie TRANSFER.....	88
9.6 Les principes de la précaution préparatoire.....	89
9.7 Les fautes faites dans la gestion des risques.....	90

10.LE SYSTEME DE LA GESTION DES RISQUES (SGR) 92

10.1 Les règles générales.....	92
10.2 Les domaines des périls dans l'organisation.....	93
10.3 Le format du SGR.....	93
10.4 Les buts du SGR.....	94

10.5 Les éléments matériels du SGR	95
10.6 L'adaptation du SGR	96
10.7 La réalisation et l'usage du SGR	96
10.8 La communication, l'usage et les problèmes du SGR.....	97
10.9 Le comité et l'unité de la gestion des risques.....	98
10.10 Les charges des risques	99
Conclusion	101

Liste des tableaux

Liste des représentations graphiques

Table des matières

Annotation

Bibliographie

Sitographie

LISTE DES ABREVIATIONS

ALE - Annualised Lost Expectancy

CBA- Cost Benefit Analysis

CFO - Chief Financial Officer

COO- Chief Operating Officer

CRAMM- Risk Analysis and Management

CRO- Chief Risk Officer

CSR- Corporate Social Responsibility

EIU -The Economist Intelligence Unit

ETA - Event Tree Analysis

FMEA- Failure Modes, Effects Analysis

FTA- Fault tree analysis

ISO- International Organization for Standardization

K et P- la céramique et le porcelaine

MHDS - verre massif fluagé mécaniquement

MTK -gobelets profilés mécaniquement

MTK-TN -gobelets profilés mécaniquement avec le pied étiré

MTP - verres profilés mécaniquement

NTIC- Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OPA- Offre d'achat publique

PPP- Public Privite Projet

PPP- Principes de la précaution préparatoire

SGR- Système de la gestion des risques

TRM- Total Risk Management

UMRA- Unique Modes Risk Analysis

UNIS- Unique network informatic system

Résumé

Ce mémoire, consacré à la gestion de crise et à la gestion des risques, commence par présenter la notion de crise et de risque, y compris leur relation étroite dans l'entreprise. Les dirigeants sont responsables du bon fonctionnement de l'entreprise pour garantir l'augmentation de sa valeur et l'amélioration de l'image et du rating. La gestion de crise résolve la crise dans les différentes phases, donc elle représente une action réactive. Au contraire, la gestion des risques est plutôt une activité proactive qui se sert de la prévention et de l'acceptabilité des risques pour l'entreprise. Ces deux gestions ont un point commun- la prise des décisions qui est l'essentiel du travail managerial. Ce mémoire de master essaye de formuler les mesures efficaces généralement applicables dans tous les domaines pour garantir la compétitivité de l'entreprise dans les conditions de crise ou des risques.

La gestion de crise et la gestion des risques appartiennent aux gestions les plus compliquées à cause de leur complexité ainsi que pour leur indication particulière. Les dirigeants doivent connaître l'histoire des plans (de production, de vente, financier), l'organisation hiérarchique de la société autant que les relations entre les travailleurs et la direction de la société. Ces connaissances permettent d'identifier la stratégie la plus efficace modifiée aux conditions spécifiques sur le marché. Ce mémoire traite la situation d'une verrerie slovaque et et l'évolution de ces différentes stratégies au cours des années 2008 et 2009 c'est-à-dire avant, durant et après les crises financière et économique.

La détermination et la définition des mesures sauvegardes permettent de minimiser les dégâts nocifs de la crise. Les mesures concernent la continuation dans le plan de la capacité de vente en modifiant les marchés porteurs, le portfolio du sortiment, les charges sur les matières premières et des énergies, en utilisant les canaux de distribution et de communication plus effectifs, en captant les concommateurs des concurrents en faillite, en baissant les marges des commerçants sans diminution du prix unitaire, en réorganisant le système du travail et des commandes et tout cela en investissant dans les NTIC, dans la formation professionnelle et dans l'image de la société qui applique le CSR.

Ensuite, ce document traite, de manière générale, la gestion des risques dans l'organisation afin d'offrir les mesures sauvegardes facilement maîtrisées pour les dirigeants. Le contenu de la gestion des risques est identique dans toutes les entreprises et il doit réaliser l'assurance des périls, l'appréciation et l'observation des risques, les décisions sur les risques

en se servant des informations diffusées dans l'organisation et provenant des données de l'entreprise. Il est évident que ce contenu ne peut pas être pratiqué par hasard, tout à coup et une seule fois. C'est une procédure à long terme où il faut préparer un système convenable qui corresponde aux caractéristiques primordiales de l'entreprise.

Pour que l'entreprise puisse utiliser les mesures sauvegardes, les dirigeants sont obligés de suivre la procédure de la gestion des risques et de créer la team des risques. Il est évident que la coopération de deux teams- la team de crise et la team des risques- est le moyen le plus efficace pour assurer la survie de l'entreprise sur le marché et pour appliquer la stratégie la plus convenable dans les conditions au moment donné.

Il est nécessaire que les dirigeants utilisent leurs connaissances à fond ce qu'assure l'évitement des fautes faites habituellement, comme la tactique d'attente, la fausse causalité des solutions, l'importance faible des périls, l'absence des preuves du danger ou l'aide d'experts. Chaque mauvaise décision influence gravement la situation de l'entreprise et peut causer sa faillite. Pour cette raison, les dirigeants préfèrent implanter le système de gestion des risques qui permet d'éliminer les risques, d'augmenter l'image et le rating de la société, y compris au niveau des services proposés, de diminuer des charges d'assurance, des opérations financières et de marketing afin d'avoir un impact positif sur la culture d'organisation.

Les conseils donnés dans ce mémoire peuvent aider à mieux gérer les situations de crise et à éliminer les risques potentiels. Cependant, ces conseils ne garantissent pas un succès total pour l'entreprise car la situation dans laquelle elle se trouve peut énormément varier, donc l'application des conseils doit être appropriée individuellement.

Résumé

Predkladaná diplomová práca, ktorá je zameraná na krízové a rizikové riadenie podniku, sa zaoberá problematikou krízy a rizika v podnikateľskom prostredí a ich úzkym prepojením pri riadení podniku. Vedúci predstavitelia zodpovedajú za spoľahlivý chod podniku, pričom sa zaväzujú zvýšiť jeho pridanú hodnotu a zlepšiť jeho imidž či ratingové hodnotenie. Úlohou krízového riadenia je vyriešiť krízu podniku, ktorá môže dospieť do rozličných fáz vývoja. Hovoríme teda o reakčnej či defenzívnej činnosti. Naopak, riadenie rizík predstavuje proaktívnu, tzv. ofenzívnu, činnosť, ktorá je založená na prevencii voči rizikám a na prijateľnosti daného rizika v rámci podniku. Avšak tieto dva zdanlivo protichodné typy riadenia majú niečo spoločného a to rozhodovanie, ktoré je jadrom manažérskej práce. Táto diplomová práca má za cieľ formulovať užitočné opatrenia, ktoré sú všeobecne aplikovateľné, vo všetkých oblastiach podnikania, pričom zaručujú konkurencieschopnosť podniku v podmienkach krízy či rizika.

Krízové riadenie a riadenie rizík patria k najkomplikovanejšiemu riadeniu z dôvodu ich komplexnosti a takisto ich zvláštnej špecifikácie. Vedúci pracovníci musia poznať predchádzajúce výrobné, predajné či finančné plány podniku, i to aká je organizačná štruktúra či vzťahy medzi pracovníkmi a vedením podniku. Tieto znalosti im umožňujú identifikovať najúčinnjšiu stratégiu prispôsobenú špecifickým podmienkam trhu. Táto práca predstavuje situáciu slovenskej sklárne a vývoj jej stratégie v priebehu rokov 2008 a 2009, to znamená pred, počas a po kríze, tak finančnej ako ekonomickej.

Determinácia a definovanie protikrízových opatrení umožňuje minimalizovať negatívne dopady krízy. Opatrenia sú založené na pokračovaní v predošlých plánoch pre výrobné a predajné kapacity, pričom sa upravujú hlavné trhy, portfólio sortimentu, náklady na suroviny a energie, využijú sa účinnejšie distribučné a komunikačné kanály a vyvíja sa snaha o získanie zákazníkov skrachovaných konkurentov. Ďalej je dôležité znížiť marže predajcov namiesto znižovania jednotkovej ceny výrobkov. Vedúci predstavitelia podniku sa musia snažiť tiež o reorganizáciu práce vo výrobe a v oblasti nákupu a toto všetko pri neustálom investovaní do informačných technológií, do vzdelávania zamestnancov a na podporu imidžu spoločnosti, ktorá sa prezentuje ako spoločensky zodpovedná.

Ďalej práca pojednáva všeobecne o riadení rizika v organizácii s cieľom ponúknuť opatrenia, ktoré sú ľahko použiteľné vedúcimi pracovníkmi. Obsah riadenia rizík sa

v jednotlivých podnikoch veľmi neodlišuje a musí obsahovať poistenie nebezpečenstva, skúmanie a ohodnotenie rizík, proces rozhodovania o rizikách využívajúc poskytnuté informácie z interných zdrojov podniku. Je samozrejmé, že obsah nemôže byť využívaný náhodne, nárazovo a jednorázovo. Je to dlhodobá procedúra, počas ktorej treba pripraviť zodpovedajúci systém, ktorý korešponduje so základnými charakteristikami podniku.

Aby podnik mohol efektívne využívať opatrenia, sú vedúci pracovníci nútený nasledovať procedúru riadenia rizík a vytvoriť protirizikový tím. Samozrejme, najúčinnějšía je spolupráca oboch tímov- krízového a rizikového- s cieľom garantovať prežitie podniku na trhu a aplikovať najvýhodnejšiu stratégiu vzhľadom na momentálne podmienky.

Je dôležité, aby vedúci predstavitelia využívali naplno svoje vedomosti, čo im umožní vyhnúť sa najčastejším chybám pri riadení, ako je vyčkávacia taktika, nesprávna kauzalita riešení, zľahčovanie nebezpečenstva, absencia dôkazov o kríze či názor, že len experti vedia bojovať proti kríze. Treba si uvedomiť, že každé jedno zlé rozhodnutie vážne ohrozuje situáciu podniku a môže spôsobiť jeho krach. Z tohto dôvodu mnohí vedúci pracovníci aplikujú do podniku systém riadenia rizík, ktorý umožňuje eliminovať riziká, zlepšiť imidž a raiting spoločnosti, vrátenie všetkých poskytovaných služieb, znížiť náklady na poistenie rizík, finančných operácií a marketingu s cieľom pozitívneho ovplyvnenia kultúry podniku.

Rady, ktoré ponúka táto práca, umožnia lepšie riadenie v krízových situáciách a znížiť možné riziká. Napriek tomu, nezaručujú úplný úspech pre podnik, pretože situácie, v ktorých sa podnik nachádza sa môžu významne meniť, to znamená, že implementácia týchto rád musí byť prispôbená na každý jeden podnik.

Résumé

This graduation theses concerns crisis management and risk management. It will try to explain the notion of crise and the notion of risk in the business activities and their close contact in the entreprise. The managers are responsible for safe running of entreprise whereas they undertake to increase its added value and to improve the image and the rating evaluation. The aim of the crisis management is to sort out the crisis in the company which can reach different phases of progressing. The management divides an action proactive and an action reactive. So, the crisis management is an reactive action because it is responding on the situation in existence. Other way round, the risk management presents an activity reactive, it means offensive, which is based on the precaution of risks and on the acceptability of given risk in the entreprise. Although those two systems of management are contradictory, they have one common point- the decision- making, which is the core of managerial work. This graduation theses has the aim in the formulation of useful measures, that are generally applied in all the areas of business during which time they assure the competitiveness of company in the conditions of market.

The crisis management and the risk management make the most complicated part of management because of their complexity and their specificities. The managers had to know all the preceding plans of production, of retail and also the financial plans. Furthermore, they had calculate with the structure of organisation and the relations between the corporate gouvernancy and the employees. The knowledge obtained enable to identify the strategy the most effective modified to the conditions specified of market. This document presents a situation of one glass producer slovak and the progressing during the years 2008-2009, that means before, during and after the crisis – financial and economic.

The determination and the definition of measures anticrisis enable the minimalisation of the impacts negatif of crisis. The measures are based on the following of the plans previous about the capacity of retail and of production, all that in varying the main markets, the portfolio of sortiment, the costs of energies and of raw materiel. The management utilize the news chanel of distribution and of communication and they try to pick up the costumers of their competitors bankrupted. Farther the management decrease the margin of profit for the dealers without decreaseing prices of products. They had to reorganise the structure of working and of sales, and everything this in case of investissement in education permanente of the

employees, in new technologies of communication and of informatic which can help to improve the image of CSR entreprise.

Furthermore, this document will describe the risk management in general where the aim is to offer some measures, which are easily applied by the management of company. The risk management had to treat the assurance of danger, the observation and the acceptance of risks, their evaluation and all the process which integrated the informations about the entreprise. It is sure that the risk management is not effective when it is used only once, hardly and in the short time. The document proclaims that the risk management presents the activity long run during which the system corresponds to characteristics principals of the company.

When the company wants to profit from these measures, the management are forced to continue the process of risk management and to create the team anti crisis. The most effective is a collaboration between the crises team and the risk team that guarantees the survive of company on the market, plus an application of the best strategy in the conditions mentioned.

It is really important to use all the knowledge of the management to get away from the faults the most applied during the management, as the tactic of waiting, the absence of proofs about danger, the absence of decision and the others. One false decision could damaged completely all the entreprise and could managed it to the bankrupt. That is the reason why almost all the managers try to apply the system of risk management that guarantees the elimination of risks, the amelioration of image and of company's rating. Necessarily it decreases the costs of insurance, of services proposed, of the financial operations and of marketing with the aim to influence positively the company's culture.

The recommendations, which are mentioned in this document help to improve the managing in the conditions of risk and of crisis et to eliminate the potentiels risks. Despite of this, these recommendations are not the key of succes, because of the changes of varied situations, the implementation of the recommendations has to be modified to every company.

Introduction

„Kto neriskuje, nepije šampanské!“

(Qui ne risque pas, ne peut pas boire du Champagne!)

(Milik Tichý)

La crise est devenue une part indispensable de notre monde globalisé où la gestion des connaissances représente l'avantage comparatif de l'entreprise. L'entreprise doit rester en état de homéostasie avec son environnement, c'est-à-dire adapter toutes ses activités aux conditions du marché. Dans les années 1990, la société slovaque devait faire face (CELILA) au changement de régime politique, à l'ouverture du marché et à la concurrence mondiale. La libéralisation du marché permettait d'observer les différentes possibilités de la gestion des entreprises, y compris la gestion de crise et la gestion des risques.

Dans notre société, nous distinguons trois groupes d'entrepreneurs. Le premier groupe continue dans ses activités économiques, le deuxième a des soucis avec les autorités nationales de procédure pénale et enfin, le troisième a définitivement disparu du marché. Le troisième groupe est le plus répandu, mais la société n'en parle pas beaucoup. Cette transformation de l'économie était accompagnée par des crises atypiques auxquelles certains entrepreneurs n'étaient pas prêts. Cependant, nous pouvons constater qu'il y a un fort progrès dans les pensées des grands entrepreneurs qui préfèrent appliquer le système de „corporate governance“ et gérer leurs entreprises avec des professionnels.

Dans ce mémoire, nous essayons d'expliquer l'importance de la gestion de crise dans l'entreprise comme moyen pour assurer la compétitivité de l'entreprise sur le marché et sa relation avec la gestion des risques pour éviter toutes les crises possibles. Dans la société slovaque, il persiste l'idée que la crise est quelque chose de péjoratif. Pour cela, les nombreux entrepreneurs ont honte d'avouer que la présence de la crise dans l'entreprise est permanente car il existe différents types de crise. Chaque type a besoin d'une différente stratégie pour minimiser les dégâts nocifs. Il est clair que trouver une stratégie qui soit applicable contre toutes les crises et dans tous les domaines est une idée fictive et impossible à réaliser. Aucune „ordonnance“ universelle existe.

Cependant l'objectif de ce mémoire est de formuler les mesures efficaces généralement applicables dans tous les domaines pour garantir la compétitivité de l'entreprise

dans les conditions de crise ou des risques. Nous avons choisi une entreprise slovaque qui exerce ses activités sur le marché traditionnel de verrerie. Grâce à ce cas, le documents offre les mesures stratégiques et opérationnelles qui permettent de minimiser les effets de la crise financière et de la crise économique et d'optimiser les risques liés à l'activité économique. L'objectif de ce document est de faire comprendre quelle est l'importance de la gestion de crise et de la gestion des risques pour l'entreprise et pour la société même. De plus, ce document essaye de proposer les mesures sauvegardes au niveau managerial pour mieux maîtriser la situation de crise. Ensuite, il faut voir la crise comme un problème complexe qui attaque toutes les parts d'activités économiques qui ne sont pas isolées.

La méthode utilisée dans ce document est l'analyse quantitative, puis l'analyse qualitative qui sont basées sur l'étude de documents et de données secondaires (livres, magazines, sites Internet et sources internes de la société), la collaboration avec les gestionnaires de la société.

L'intérêt personnel de ce document est d'expliquer les stratégies possibles, d'éviter les fautes faites le plus souvent et de proposer certaines mesures facilement applicables pour gérer la crise et les risques dans l'entreprise. Il est nécessaire de se rendre compte de la relation importante entre la gestion de crise et la gestion des risques.

Néanmoins, il existe quelques limites à ce mémoire de master. Premièrement, le problème de la gestion de crise et de la gestion des risques est assez vaste et il touche les différents facteurs de l'activité économique dont sa complexité pose des questions. Deuxièmement, la crise n'est qu'une tendance ou un phénomène, elle est présente dans la société dès la naissance du monde. Troisièmement, le manque de documents internes d'autres verrerie slovaques pour comparer la situation de la gestion de crise et de la gestion des risques sur le marché slovaque qui est exportatrice à cause de l'économie petite et ouverte.

Le document est divisé en trois parties principales. La première partie contient trois chapitres concernant la gestion de crise, ses types, les phases de la crise, la gestion de crise dans l'organisation et la relation entre la gestion de crise et les charges. A la fin du premier chapitre, nous parlons de l'impact de la gestion de crise dans l'entreprise. Ensuite, le document nous présentera la notion de risques, l'acceptabilité du risque dans l'entreprise, l'analyse et les méthodes qualitatives et quantitatives. Enfin, le troisième chapitre traitera la gestion des

risques et son lien avec la prise de décisions dans l'entreprise. Cette partie nous parlera du schéma, du processus et des rôles importants dans la prise de décisions.

La deuxième partie de ce document est consacrée au cas de la verrerie RONA où nous allons voir la situation au début de l'année 2008. Puis l'apparition des crises financière et économique ont définitivement changé la stratégie de l'entreprise. Dans cette partie nous observerons l'impact de la crise sur la gestion de l'entreprise. Les gestionnaires de la société ont été obligés de prendre différentes mesures sauvegardes pour atteindre ses buts opérationnels tout en respectant ses buts stratégiques. Dans ces quatre chapitres, nous allons suivre l'évolution de l'entreprise pendant la crise quand elle était très proche de la faillite. Pourtant, la bonne gestion de crise et la maîtrise d'optimisation des risques a permis à la verrerie de RONA de retrouver sa place et de profiter de son avantage comparatif sur le marché mondial.

La troisième partie présentera la gestion des risques dans l'organisation et expliquera le rôle de „corporate gouvernance“ pour la société. Puis, le deuxième chapitre de la troisième partie traitera les différentes stratégies possibles, y compris les conditions de ces stratégies. A la fin de ce document, nous mentionnerons le système de la gestion des risques qui garantie à la société la diminution des coûts dans tous les domaines de l'activité économique de la société en prenant compte sur leurs relations réciproques.

La conclusion de ce travail devrait donner les solutions générales pour diminuer les risques et dont pour éviter l'apparition des crises dans l'entreprise.

1. LA GESTION DE CRISE

Pour pouvoir gérer la crise dans l'entreprise, il est indispensable de savoir quelle est la raison de la crise, de quel type de la crise il s'agit, dans quelle phase se trouve la crise au moment donné, quels outils il faut utiliser pour lutter contre la crise dans l'entreprise et s'il y a une possibilité de revenir à l'état précédant. Le but de ce chapitre est d'expliquer la notion de crise de différents points de vue, les types de crise et ses phases. Ensuite, nous allons parler des possibilités de la gestion de crise, des approches différentes à la gestion de crise et leurs applications dans les entreprises. De plus, le chapitre va mentionner les outils de la gestion, y compris la création de la team de crise et la stratégie turnaround. A la fin, nous allons parler de la relation entre le flux de trésorerie et la crise, puis de l'impact de la gestion de crise dans l'entreprise.

1.1 La notion de crise

Selon le Petit Robert, le mot crise signifie „décision“, „jugement“. Pendant les siècles précédents, il signifiait „maladie“, une idée de trouble, des situations de déséquilibre profond, voire de désordre (économique, politique, géopolitique, climatique, etc.).

En grec, « κρισις », la crise, est une décision, entre deux choix possibles. Une crise suppose donc une prise de décision, une action pour s'en sortir. La crise est une situation insolite caractérisée par son instabilité, qui oblige à adopter une gouvernance spécifique pour revenir au mode usuel de vie. ¹

Plusieurs auteurs ont essayé d'établir des définitions plus détaillées. Celle proposée par Hermann, spécialiste des crises internationales, est la suivante : " Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables." ²

¹ Lagadec P., (1991), *La gestion des crises- outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Londres

² Herman Ch., (1972), *International Crisis*, Collier- Macmillan, Londres, 13.

La définition d'après Rosenthal: " Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et haute incertitude –nécessite la prise de décisions cruciales."³

Selon Lagadec: "Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène; projetées aussi les unes contre les autres...!le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire "en direct", avec l'assurance de faire la «une» des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période."⁴

Dane Rudhyar, le philosophe américain d'origine française, formulait la crise comme „une partie du cycle d'évolution présentée dans tous les types de système.“ Selon lui, nous pouvons rassembler le système aux saisons de l'année. Le printemps est le début de la crise, les problèmes sont déjà semés dans l'organisation. L'été représente la maturation du problème où l'impact de crise s'aggrave. En automne, l'organisation fait „ la récolte“ de la crise, donc elle est parfaitement tenue au courant de la crise et essaie de trouver les sauvegardes. La dernière saison, l'hiver, est une période critique pour l'organisation. Soit les sauvegardes aident à stabiliser la situation, soit l'organisation va mourir. Cela veut dire que la crise est un élément qui montre si l'organisation est capable de faire face à la situation sur le marché, si elle est assez dynamique et adaptable aux changements d'environnement.

Pour Wiener et Kahn la crise est⁵:

- souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions.
- une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante.
- une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués.
- débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées.
- une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers.
- une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les

³ Rosenthal U., (1989), *Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois. 10.

⁴ Lagadec, P., (1984), *Le risque technologique et les situations de crise*, Annales des Mines, 41-42.

⁵ Lagadec P., (1991), *La gestion des crises- outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Londres

réponses à apporter.

- une période ou une situation durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue.
- caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété.
- une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate.
- caractérisée par un accroissement de la pression du temps.
- marquée par des changements de relations entre les participants.
- augmente les tensions entre les acteurs.

T. Milburn, spécialiste des crises internationales, apporte des approches intéressantes sur ce qui constitue une crise et les réactions qu'elle appelle:⁶

- „Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables.
- Nécessité de décision rapide.
- Délais relativement courts pour la réaction.
- Absence de mesures d'urgence disponibles, puisqu'il s'agit d'une situation non prévue.
- Nécessité d'innover dans la résolution du problème, du fait de l'absence de dispositif préexistant.
- Surcharge d'information.
- Ambiguïté.
- Accroissement du nombre et de l'importance des exigences.
- Conflits internes.
- Fatigue considérable.“

Toutes ces explications ont une même variable - la crise, mais nous savons qu'il existe plusieurs types de crise selon l'environnement dans lequel elles sont révélées.

1.2 Les types de crise

La crise peut changer n'importe quel type de système, peu importe sa taille - l'individu, l'organisation, le parti politique, la société, l'état ou le continent. Nous reconnaissons les crises personnelles reliées aux états psychiques des individus. Puis, il y a une crise sociale et la crise de la société comme la guerre, le terrorisme ou la forte migration. L'autre type de crise est la catastrophe naturelle et les avaries (Tchernobyl, le tremblement de terre sur Haïti,

⁶ Thomas Milburn T.,(1972),*The Management of Crises*, in Ch. F. Herman (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York, Collier-Macmillan London, 262.

les maladies comme la peste). A la fin, la crise du caractère économique dont nous sommes les plus intéressés dans ce mémoire.

Les crises microéconomiques font parties de la recherche des économistes. Ils veulent répondre aux questions posées concernant la consommation, la production, l'allocation optimale des ressources et des finances, la diminution du chômage ou l'impact sur les autres unités du système économique. Il ne faut pas oublier que l'organisation n'existe pas isolément, toutes ses activités ont une forte influence sur les autres éléments du système. Une mauvaise décision peut détruire complètement les alentours de l'organisation. De plus en plus, les décideurs sont encouragés à penser à l'écologie, au social et d'appliquer les mesures du développement durable. Le figure 1.1 montre les différentes types de crises organisationnelles:

Figure 1.1 : Différents types de crises organisationnelles

Techniques/Économiques	
<p>Défauts de produit/service</p> <p>Accidents dans les installations</p> <p>Panne informatique</p> <p>Information erronée, cachée</p> <p>Faillite</p> <p>Crise internationale</p> <p style="text-align: center;">INTERNE</p>	<p>Destruction majeure de l'environnement/ accidents</p> <p>Défaillances du système à grande échelle</p> <p>Catastrophe naturelle</p> <p>OPA</p> <p>Crise gouvernementale</p> <p style="text-align: center;">EXTERNE</p>
Humaines/Sociales/Organisationnelles	
<p>Échec d'adaptation/ de changement</p> <p>Défaillance organisationnelle</p> <p>Mauvaises communications</p> <p>Sabotage</p> <p>Altération du produit en usine</p> <p>Rumeurs, diffamations</p> <p>Activités illégales</p> <p>Harcèlement sexuel, Maladies du travail</p>	<p>Projection symbolique</p> <p>Sabotage</p> <p>Terrorisme</p> <p>Enlèvements de dirigeants</p> <p>Altération du produit hors usine</p> <p>Contrefaçons</p> <p>Rumeurs, diffamations</p> <p>Grèves, Boycotts</p>

Source: http://books.google.com/books?id=Urn9AkToIIC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+crise&ei=oE10S7GqHp_azOStoMmbBA&hl=fr&cd=1#v=onepage&q=&f=false

1.3 Les phases de la crise

Le processus de la crise a quatre phases, la durée des parties est différente et elle dépend de la situation. Première phase s'appelle la crise potentielle. Dans cette phase, il est très important de faire une distinction entre les problèmes qui font la disharmonie quotidienne ou spéciale. Pour résoudre la quotidienne, les décideurs essaient de répondre aux questions suivantes:

- La disharmonie est la même que la précédente ou a-t-elle changée?
- La disharmonie se trouve à un niveau supérieur à la dernière fois?
- L'entreprise peut dépasser la disharmonie en utilisant les moyens habituels ou elle a besoin d'établir les nouveaux régulateurs?
- Est-elle la preuve d'un cycle de crise ou pas?⁷

Quand la disharmonie s'agrandit encore, nous pouvons parler de la deuxième phase de la crise- la phase latente (cachée). Nous pouvons observer les premiers symptômes de la crise qui s'accélère. Les causalités de crise font une chaîne des disharmonies consécutives. L'entreprise diminue sa productivité, les fautes sont visibles de plus en plus, la collaboration est compliquée, il y a un manque de communication et une hausse des fluctuations. Elle peut durer plusieurs mois ou des années.

La phase suivante est la crise urgente qui est caractérisée par les problèmes financiers dans l'entreprise (un manque d'argent pour payer les factures, les salaires, les assurances et les paiements aux partenaires). Dans la gestion des stocks, il y a une augmentation du matériel, des produits et des services signalant les causes de la crise financière. L'entreprise attire les médias et la crise progresse.

La dernière phase est la crise indirigeable qui surtout finit par un bankrupt. L'entreprise fait la perte permanente. La gestion de crise n'est pas capable de défendre l'existence de l'entreprise dans ces conditions.

D'après Steven Fink, une crise comprend quatre phases :

1. " La phase de pré-crise : celle des signes avant-coureurs.
2. La phase aiguë : celle de l'éruption.

⁷ Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 72

3. La phase chronique : la période des enquêtes, du doute, de l'auto-analyse...! Sans plan préalable, cette phase a toute chance de durer beaucoup plus longtemps.

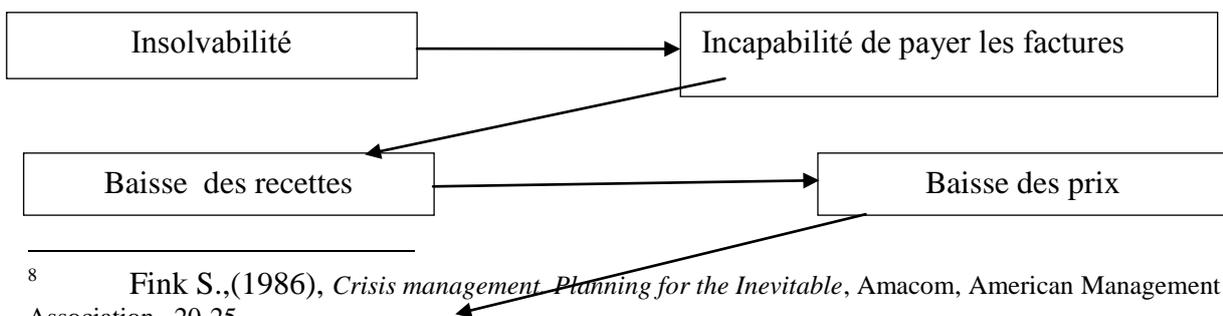
4. La phase de résolution. "8

Dans la phase urgente, les décideurs ont plusieurs possibilités d'action. Après les analyses financières et la définition des problèmes, l'entreprise voit si la crise est grave ou si elle ne touche que certains domaines. Puis, elle classifie la hiérarchie des priorités basée sur le diagramme de Pareto. Le diagramme provient du principe de Pareto où 20% des causes fait 80% des conséquences et 80% des causes restantes seulement 20% des conséquences. Les causes externes sont les pires problèmes pour l'entreprise parce qu'il est difficile de les influencer. Selon les résultats obtenus, l'entreprise peut finir son existence en liquidation, en redressement judiciaire ou changer de forme par la fusion, l'assainissement et la consolidation.

Pour éviter la faillite de l'entreprise, il est nécessaire d'observer son environnement, d'analyser la situation, de ne pas rester focalisée uniquement sur les indices des finances, de communiquer avec tous les participants et de se servir des techniques et des méthodes les plus efficaces. Par exemple l'ETA (EVENT Tree Analysis- l'analyse de l'arbre des événements) ou de la FTA (Fault tree analysis- l'analyse de l'arbre des défauts).⁹ Ces deux méthodes sont basées sur l'analyse des situations passées et elles essaient de trouver les causalités de crise dans l'organisation.

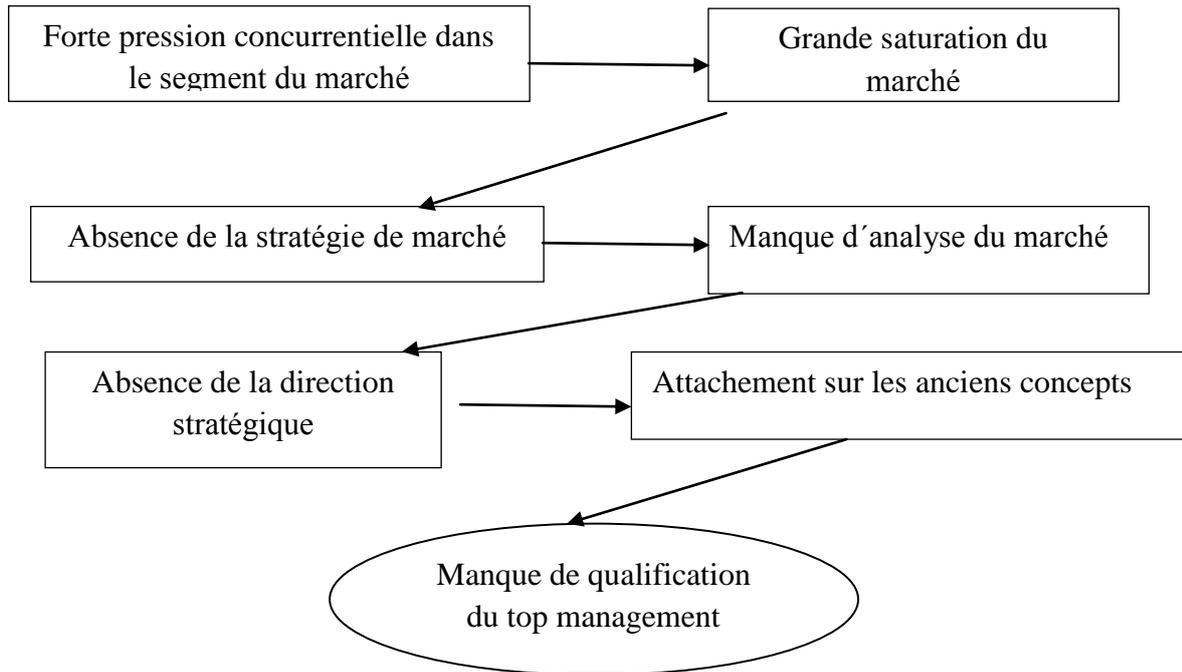
Les chaînes des causalités représentent le cœur de la théorie de Topfer. Selon lui, la cause principale est le manque de qualification chez le management stratégique ce qu'influence tout le déroulement dans l'entreprise comme le montre le schéma suivant:

Schéma 1.1 : La chaîne des causalités selon Topfer



⁸ Fink S.,(1986), *Crisis management Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association. 20-25.

⁹ Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 74



Source: Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 74

La chaîne des causalités peut être si longue qu'il est impossible de trouver la cause de la disharmonie. Les décideurs cherchent très souvent la pseudo-cause, néanmoins sa solution aide à trouver la cause primordiale.

Pour la réussite de la gestion de crise, il est très important de la capter dans la phase latente. La gestion représente une solution complexe d'une situation grave et selon Hofinger, elle montre certains signes¹⁰:

- le nombre de facteurs et leurs relations réciproques
- la formation du réseau de facteurs qui s'influencent les uns avec les autres et qui ont un impact sur l'environnement indirect,
- l'évolution dynamique des facteurs qui changent spontanément le système et de plus, ils ne sont pas transparents et reconnus,
- l'écartement temporaire des décisions qui sont mortelles,

¹⁰ Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 78, in Trauboth J.,(2002), *Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen*, Stuttgart: Richard Boorberg Verlag

- l'irréversibilité de l'évolution.

De ces signes, nous pouvons conclure que le temps est le facteur le plus important dans l'élimination de la crise et de ses conséquences dans l'entreprise.

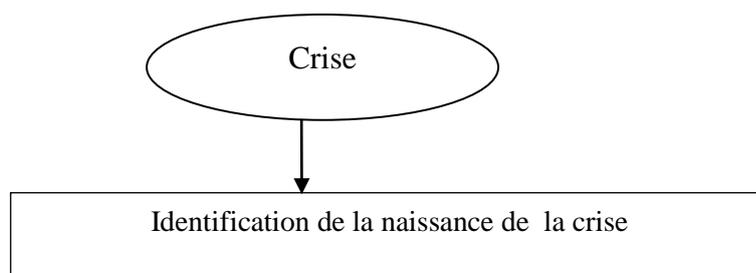
1.4 Les possibilités de gestion de crise

La gestion de crise est „l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer des enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.“¹¹ L'objectif de la gestion de crise est d'éliminer ses conséquences, de rétablir l'état d'organisation avant la crise, d'arrêter l'évolution négative et de retrouver la stabilité du système. Pour aider à cette stabilisation, nous trouvons deux domaines qui s'occupent de la crise dans l'organisation. Premièrement, c'est la gouvernance qui fait la gestion de crise. Elle collabore avec le département du marketing et RP qui communique sur la crise avec les tous participants.

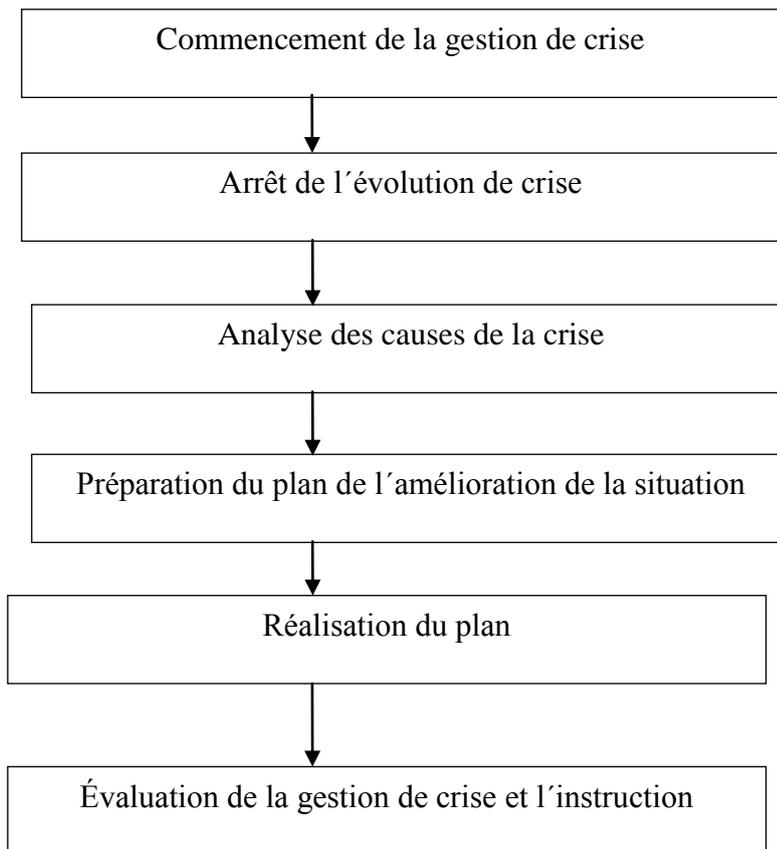
1.5 Les approches à la gestion de crise

La gestion de crise est utilisée dans différents domaines. Ils existent plusieurs méthodes et approches pour s'en servir. Nous allons parler des trois approches les plus importantes. La première d'elles voit la gestion de crise très étroitement. Son but est de résoudre la crise déjà existante lorsqu'elle est bien identifiée. La gestion de crise a un caractère réactif, c'est-à-dire passif. Cependant, la gestion des risques peut être réactive ou pro-active. Le schéma montre le processus de la gestion de crise:

Schéma 1.2.: La gestion de crise



¹¹ Orlík J., (1988), *Řízení špičkových podniků*, TES-IHTS, Praha



Source: Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 27

Le sens large de la notion représente la gestion avant la formation de la crise. Alors, c'est un processus permanent qui compte sur les sauvegardes, sur la prévention et sur l'identification prompte à la crise. Elle joue un rôle très important pendant la formation de la stratégie, de la structure et des processus d'organisation, parce qu'elle permet d'éviter les faux pas.

Le troisième approche se focalise sur la situation de la liquidation d'organisation, après sa faillite sur le marché. C'est l'approche la plus étroite au niveau du sens.

1.6 La crise dans l'entreprise

La crise dans l'entreprise est définie comme une situation d'une certaine durée pendant laquelle les décideurs prennent les décisions pour retourner au système d'avant la crise. La

crise attaque sérieusement les buts de la stratégie d'organisation et son existence. Les sources de la crise proviennent de la disharmonie entre l'entreprise et son environnement ou du dysfonctionnement des sous-systèmes dans l'entreprise. Il est clair que l'entreprise est un système ouvert avec tous ses produits et ses services. Les relations sont soit actives quand l'entreprise influence son environnement, soit passives quand l'environnement a un fort impact sur le fonctionnement de l'entreprise, par exemple les nouvelles technologies, la législation ou les concurrents.

Pourtant, la crise peut être une impulsion vers un changement que l'entreprise ne ferait pas sans crise. L'essentiel est d'avoir un management capable de travailler dans ces conditions de risques et d'en profiter (faire la prévention, l'analyse des risques et de leurs facteurs, les cartes, etc.). La gestion de crise et la gestion des risques sont étroitement liées dans l'entreprise. Grâce à la gestion des risques nous pouvons éliminer les crises dans notre organisation dont nous allons parler dans les chapitres suivants.

Chaque entreprise doit faire face aux plusieurs types de risque, soit internes, soit externes. Parmi les internes, nous comptons les risques sociaux, politiques, commerciaux, législatifs et les cataclysmes. Les internes sont le nœud des risques de la production, techniques, technologiques, avec les fournisseurs, les clients, les actionnaires, avec les informations ou les risques socio-professionnels.

Comme nous avons déjà mentionné, le but de la gestion de crise est de retrouver la stabilité de l'organisation. Selon Zuzák¹² nous avons trois possibilités pour se faire. Premièrement, l'écartement du problème qui a causé la disharmonie. Deuxièmement, „couper“ la partie qui est la source de l'instabilité (par exemple le rachat d'une des divisions). Ensuite, ajouter une autre structure stabilisant la situation. Quand même, l'instabilité du système représente une occasion oisive offerte par l'environnement. Ce dysfonctionnement d'adaptabilité aux risques est la première démarche vers la crise.

1.7 Les outils de la gestion de crise

Pour s'assurer contre la crise, l'entreprise prépare ses mesures de protection grâce à l'analyse des risques, puis elle construit un plan de continuité d'activités effectuées.

¹² Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 49

Quelque soit le type d'évènement, la gestion de crise présente les caractéristiques suivantes:

A. *Action et décision*- la crise est une situation d'urgence, dont les gérants doivent trouver une décision et réagir à la situation. Ils doivent voir les priorités et adapter leurs décisions aux conditions du moment donné.

B. *Organisation*- La forte demande d'une bonne organisation et d'un très fort rassemblement d'efforts et d'avantages dans l'entreprise. Il faut penser à la cohérence et à toutes les interventions qui peuvent arriver.

C. *Communication*- un besoin de la communication effective interne et externe. La communication interne sert à assurer toutes les activités dans l'organisation et la communication externe à conserver la confiance du public. L'intérêt de la communication est à la fois politique et économique.

Les décideurs peuvent se servir des scénarios de crise ou de plan de crise. En ce qui concerne le scénario de crise, il décrit les pas consécutifs des situations, des processus ou des possibilités d'agir. Le scénario prévoit une situation proche. Šulc avoue que la méthode de scénario est constituée sur le classement des informations de plusieurs prévisions. Son objectif est de montrer que l'avenir est formé en présence et tout est basé sur la logique des évènements. Le scénario nous aide à prévoir les situations futures et le comportement dont nous avons besoin pour mieux gérer la crise. Il doit aider à la discussion sur la gestion de la crise et à la préparation de l'entreprise pour faire face aux crises potentielles. Sa forme n'est pas prescrite. Le scénario fait la base de la gestion de la crise, il sert à la préparation du plan de crise, de plus il permet d'augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Quant au plan de crise, il détermine les solutions automatiques pour les situations prévues au niveau du temps, des finances et des sujets. De plus, le plan se concentre sur les outils contre la crise, sur la définition des rôles de participants et sur le placement professionnel. Smejkal et Rais (2008) ont défini le plan comme un complexe des processus pour résoudre les évènements attendus qui sont évalués selon l'analyse du risque. Les mesures générales déterminent les buts à réaliser, les causalités de la décision et les dispositions utiles. Il est nécessaire que le plan contienne toutes les informations importantes pour maîtriser la crise et toutes les règles pour mener la communication effective. De plus, il faut impérativement qu'il soit clair, juste et simple. Sa valeur est dans la formation des valeurs essentielles pour le

fonctionnement futur de l'entreprise. Pour une bonne fonction, il est important de reconstruire et actualiser le plan tous les six mois selon les conditions d'environnement.

Les plans et les scénarios servent à répondre aux questions suivantes:

- A quelles crises l'entreprise est-elle préparée?
- Quelle est la possibilité d'apparition de la crise?
- Quelles sont ses conséquences?
- Quelle peut être son évolution dans le temps?
- Quelles mesures doivent être prises pour diminuer l'apparition de la crise?
- Quelles sont les ressources disponibles dans l'entreprise?
- Quel est le processus pour la maîtrise de la situation de crise?
- Quel est le système de la détermination des pouvoirs et des responsabilités?

Quand les décideurs sont capables de répondre à ces questions, ils sont prêts à gérer et prévenir les crises, à mieux communiquer sur les problèmes, sur les solutions et sur les conditions de la situation. Comme nous avons déjà constaté la gestion de la crise est liée avec la gestion des risques donc les plans et les scénarios de crise sont identiques aux plans et scénarios des risques parce que les risques proviennent aux crises potentielles.

1.8 La team de crise

Pour atteindre le but du plan de crise, l'entreprise forme la team de crise. Sa taille et son activation dépendent de la situation. Il est composé d'experts qui ont des rôles, des pouvoirs et des responsabilités bien déterminés. La team est l'autorité exécutive et coordinative qui centralise les pouvoirs pendant la crise dans les conditions difficiles. Les décisions pendant la crise sont différentes des quotidiennes. Plus le problème est difficile, moins il y a de temps pour prendre la solution. Ensuite, la qualité de la team dépend des connaissances et des compétences des experts. Parmi les activités principales de la team on trouve la solution de crise, l'évaluation du processus de la solution, la décision sur la fondation des activités

renouvelantes, la participation à la création et l'actualisation du plan de crise et l'assurance de la rééducation, de l'entraînement et les exercices pour les employés.

Ensuite, le team doit identifier les oublis et les fautes dans le plan de crise, les qualités et les faiblesses du plan et de la communication. L'exécution des changements dans l'entraînement de la situation de crise et l'actualisation du plan font parties des autres tâches de la team.

1.9 La stratégie turnaround

Une des stratégies utilisée par la team de crise est la stratégie turnaround. C'est un assainissement qui est composée de trois piliers:

1. L'acquisition rapide de l'argent liquide
2. Le changement radical de la stratégie d'entreprise
3. Le chef de file performant à la tête du processus de la gestion de crise.

L'efficacité de la turnaround dépend de sa vitesse et de la forme du changement. Les décisions faites sont radicales parce que l'entreprise se trouve dans une crise aigüe. Pour le premier pilier, il existe des sources d'argent dans les emprunts, le forfaiting, le factoring, les cautions de banque, le leasing, la vente pour le liquide, dans les commandes avec le cycle plus court, dans l'augmentation du nombre d'actions, d'obligation ou du capital propre.

Pour la reconstruction de la stratégie d'entreprise, il est primordial d'observer les processus internes et leurs relations avec les externes. Au début, il faut connaître les buts de l'assainissement, puis les décideurs identifient les processus principaux avec l'analyse des ressources, des charges, du temps, du volume et de la satisfaction des clients. Ensuite, la préparation du projet d'assainissement, la comparaison des processus actuels et prévus avec la suppression de ceux qui sont inefficaces. Avec l'aide du principe de Pareto, les décideurs préparent les changements de processus, font les corrections des fautes, contrôlent le fonctionnement de nouveaux processus et à la fin, ils les évaluent.

En ce qui concerne le chef de file, il faut choisir quelqu'un de compétent avec des connaissances profondes, qui est capable de former une team efficace et qui gère toutes les solutions à cause de la centralisation des décisions. La personnalité doit être fière d'elle-

même, créative, susceptible d'activer et de motiver les membres de sa team. Son travail influence le déroulement prochain de l'entreprise et la position sur le marché.

1.10 Le flux de trésorerie et la crise

Dans la phase urgente, l'entreprise est confrontée à l'insolvabilité, incapable d'accomplir des engagements. Pour éviter la situation de crise, il est nécessaire de gérer et contrôler le flux de trésorerie, le montant et la structure des charges.

Un flux de trésorerie (*cash flow*) est la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) générés par l'activité d'une organisation qui permet de construire directement les tableaux de trésorerie.

Tous les problèmes avec le flux de trésorerie sont secondaires qui reflètent les fautes dans les domaines non financiers de l'entreprise. Le flux de trésorerie est relié avec l'activité fréquente-quotidienne, avec le système d'investissement et avec les ressources externes du financement. Pour que nous puissions nous servir du flux de trésorerie, il y a trois domaines importants. Premièrement, c'est la reconnaissance des facteurs influant le flux de trésorerie. Deuxièmement, la planification du flux de trésorerie et à la fin, les décisions sur les mesures prévues pour les différences entre le résultats réel et prévisionnel.

En ce qui concerne la planification du flux de trésorerie, cet outil sert à éviter l'insolvabilité de l'entreprise, à décider de l'allocation des ressources financières disponibles et à mieux investir dans le temps. La planification permet la lisibilité des flux financiers entrants et sortants de l'entreprise. Ensuite elle prévoit l'évolution de sa solvabilité. De plus, nous pouvons gérer les flux financiers quotidiens, hebdomadaires, mensuels et de long terme.

La réalisation du flux de trésorerie se déroule aux niveaux opérationnel et stratégique. Quant au niveau opérationnel, sa réalisation est étroitement liée au domaines différents d'entreprise, comme la vente, la production, la livraison, l'investissement et les ressources humaines.

Le plan mensuel du flux de trésorerie est divisé aux journées uniques. Le plan pour la semaine précédente est préparée à la fin de la semaine. Il s'agit du bilan des recettes et des dépenses prévisionnelles des articles primordiaux comme le montre le tableau 1.1.

Tableau 1.1: Le bilan du plan du flux de trésorerie

Etat initial	
Recettes	Dépenses
Remboursement des factures clients	Paiements des factures
Vente en liquide, par chèque	Dépenses en liquide
Vente des immobiliers	Charges salariales
Emission des actions, crédits acceptés	Sécurité sociale et de santé
Intérêts et dividendes reçus	Taxes
Remboursement des taxes	Investissements
Gages versés	Versement des crédits
Autres encaissement	Intérêts des crédits
	Leasing
	Dividendes versées
	Autres dépenses
	Etat final

Source: Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 138

Le plan doit être capable de respecter les divergeances en réagissant selon les conditions changées. Si les recettes diminuent, il faut diminuer les dépenses ou utiliser les réserves. Pour le délai d'écheance, l'entreprise prépare son liste ABC d'après la solvabilité de ces partenaires. Les plus importantes sont dans la section A, les moins dans la C.

En ce qui concerne le niveau stratégique du flux de trésorerie, sa planification influence l'investissement sur les technologies, sur les capitaux ou sur l'évolution de nouveaux produits. Une bonne planification permet de diversifier les risques et d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

1.11 L'impact de la gestion de crise

L'impact de la gestion de crise consiste sur les points suivants:¹³

- La disponibilité sur les crises potentielles
- L'abornement clair des rôles (le pouvoir et la responsabilité)
- La réaction prompte sur la situation de crise
- La minimisation des dégâts de la situation
- La garantie de la protection pour les hommes, la fortune et l'environnement
- La facilitation de l'accomplissement des règles et des normes juridiques
- La disponibilité à collaborer avec les média
- L'augmentation de la garantie du renouvellement des domaines essentiels de l'entreprise
- L'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise.

De temps en temps les décideurs ne sont pas persuadés que l'entreprise peut se préparer pour la crise potentielle et ils n'encouragent pas d'autres participants à assister à la gestion de crise. D'autres soucis apparaissent au niveau des connaissances, des compétences et des capacités des gérants, puis au niveau des expertises, des analyses et des réserves personnelles, financières et matérielles. Si l'entreprise n'a pas la possibilité de fournir tous les sources, il est préférable d'externaliser les services et les produits pour une meilleure compétitivité sur le marché.

¹³ Zuzák R.,(2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha, 95

2. LE RISQUE

Dans ce deuxième chapitre nous allons parler de la notion de risque, ses types et sa classification. Le risque est relié très étroitement avec la crise dans l'entreprise. La prévention des risques peut éviter l'apparition de la crise et améliorer la compétitivité de l'entreprise. Les gestionnaires utilisent l'analyse des risques et les méthodes qualitatives et quantitatives pour éliminer les risques en respectant les limites d'acceptabilité des risques et ses conditions. De plus, le chapitre va traiter l'optimisation des risques dans l'entreprise.

2.1 La notion de risque

Sur le plan historique, la notion de risque est apparue au 17^{ème} siècle dans le domaine du transport fluvial. Le mot „risico“ est d'origine italienne et signifie les obstacles que les marins devaient passer pendant leur voyage. Selon *Ottův obchodní slovník* (Vocabulaire d'Otto du commerce), il s'agit d'une audace ou d'un péril. Le lien entre le risque et la perte est apparu quelques dizaines d'années plus tard. De nos jours, nous parlons du risque comme d'un dommage, d'une perte, d'une destruction ou d'une faillite de l'entreprise.

En ce qui concerne la définition de risque, il existe plusieurs définitions de la notion de risque:

Un "danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité" est un risque. En droit c'est „l'éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage".¹⁴

Selon la théorie des finances, le risque représente une volatilité des indicateurs financiers (la valeur du portfolio, le profit) autour de la valeur attendue comme la conséquence de plusieurs changements:

- La déviation entre les résultats prévisionnels et réels
- La probabilité d'un résultat différent des résultats final et prévisionnel

¹⁴ Lagadec P., (1991), *La gestion des crises- outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Londres, 43

- Le risque nature- le danger d'une divergence négative du cible
- Le danger d'une mauvaise décision
- La possibilité de l'existence d'une perte ou d'un profit
- La possibilité qu'un péril spécifique va profiter d'une faute spécifique dans le système.

2.2 Les types de risque

Dans l'économie, nous parlons du risque qui est lié avec une non- univocité pendant l'activité économique, dans tous les processus et tous les résultats d'une entreprise. Selon Smejkal nous distinguons les types de risque suivants:

- Risque politique et territorial
- Risque économique- microéconomique et macroéconomique (le risque du marché, d'inflation, de change, de liquidité, de taux, de commerce, de paiements)
- Risque de sécurité
- Risque légal et lié avec la responsabilité des dégâts
- Risque spécifique- risque d'assurance, de gestion, lié aux marchés financiers ou le risque d'innovation.

D'après la prévisibilité de la situation nous connaissons les risques prévisible et non-prévisible. Cette prévisibilité aide à diminuer les risques et à faciliter l'analyse des risques.

2.3 La classification des risques

Nous pouvons distinguer les risques dans une entreprise d'après plusieurs critères. Premièrement, nous allons observer le domaine dans lequel les risques arrivent- la production, la technologie, le commerce, le financement ou le marché. Deuxièmement, nous reconnaissons la notion du temps- les risques sont statiques ou dynamiques. Puis nous pouvons parler des risques naturels et spéculatifs, cela dépend du pouvoir de l'entreprise sur le marché. Enfin, nous mentionnons les risques totaux et partiels. Cependant quelque soit le

type de risque, les gestionnaires sont obligés d'exécuter l'activité économique d'entreprise sous trois conditions:

- 1) Ne pas risquer plus que l'entreprise peut perdre.
- 2) Penser à toutes les probabilités.
- 3) Ne pas risquer trop pour peu.

2.4 L'analyse des risques

Le premier pas pour diminuer les risques est d'analyser la situation sur le marché. L'analyse est définie comme un processus de la définition des périls et des dangers, leur probabilité d'action et leur influence sur les actifs d'une entreprise, cela veut dire une construction des systèmes de risque et leur pertinence. La gestion des risques est une activité liée à cette analyse.

2.4.1 Les éléments de l'analyse

Pour mieux comprendre la notion de l'analyse des risques, il est nécessaire de connaître les notions comme les actifs, les périls, le degré de vulnérabilité et la rétosion.

L'actif-c'est tout ce qui a une valeur pour l'entreprise, qui peut être changé par les périls. Nous distinguons les actifs matériels et les actifs immatériels. La caractéristique primordiale d'un actif est sa valeur qui dépend des coûts d'achat, de l'importance de cet actif et de son comportement, ainsi que de la rapidité d'une levée des dégâts.

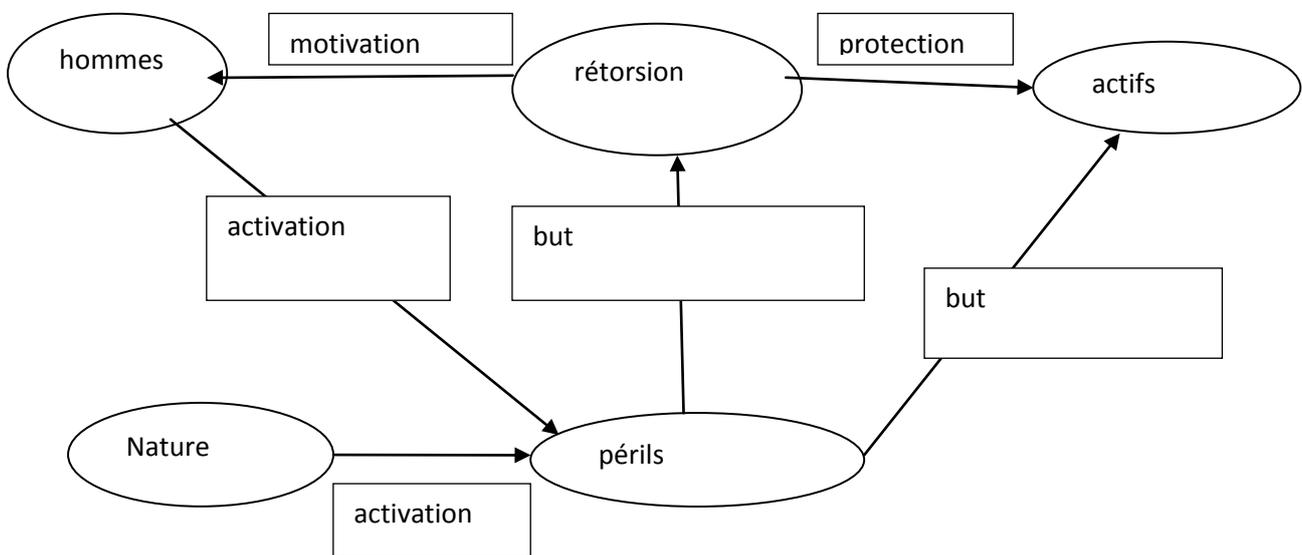
Les périls- c'est la force, l'évènement, l'activité ou la personne qui a une mauvaise influence sur la sécurité ou qui peut causer les dégâts. Par exemple l'inondation, l'incendie, le cambriolage. Leur valeur est définie par les conséquences de la perte reliées aux charges de renouvellement d'un actif détruit par les périls.

La vulnérabilité- c'est un manque, un défaut ou un état de l'actif analysé dont les périls profitent pendant son activité négative. Cette notion est une des caractéristiques de l'actif et elle représente le niveau de sa sensibilité aux périls.

La rétorsion- c'est une processus, une procédure, un moyen technique ou quelque chose qui était construit pour diminuer les dégâts nocifs des périls. Cette action est caractérisée par les coûts et par l'effectivité.

Les relations entre les éléments sont expliqués dans le schéma 2.1 sur lequel nous pouvons voir que les hommes et la nature activent les périls qui ont pour le but de détruire des actifs ou la rétorsion. Cette activité présente une système de détection et de prévention en même temps. Comme cela, le système protège les actifs et représente un obstacle pour les hommes qui produisent les périls.

Schéma 2.1: Les relations des éléments de l'analyse des risques



Source: Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 25

Selon Smejkal, les risques ne sont pas localisés, ils se mêlent l'un avec l'autre ce qui présente un grand danger pour l'entreprise à cause de cette combinaison. Pour cela, il est nécessaire de faire une analyse bien profonde. Ils existent trois questions principales dans l'analyse des risques:

- 1) Quels obstacles et évènements désavantageux peuvent arriver?
- 2) Quelle est la probabilité de ces obstacles?

3) S'il y a un obstacle déjà existant, quelles sont ses conséquences?

Après la réponse à ces trois questions, nous pouvons passer l'analyse des risques qui a des phases suivantes:

- Identification des actifs
- Définition des valeurs d'actifs
- Identification des périls et des faiblesses
- Définition d'une influence de la pertinence des périls et du degré de vulnérabilité

Pour analyser et pour mesurer des risques nous utilisons les méthodes qualitatives et quantitatives. Il est évident que plus grande est la probabilité qu'un mauvais événement arrive, plus grande est la probabilité d'une déviation des résultats et plus grand est le risque.¹⁵

2.5 Les méthodes des risques

Chaque entreprise décide toute seule si elle va utiliser les méthodes quantitatives ou qualitatives pour mieux prévoir les risques. Les méthodes quantitatives sont basées sur les calculs mathématiques, cependant les méthodes qualitatives se concentrent sur la probabilité.

2.5.1 Les méthodes qualitatives

Pour ce type de méthodes, le risque est exprimé par une fourchette de 1-10 points, par une probabilité (0;1) ou par les mots- petit, moyen, grand. Le niveau est classifié par un point de vue spécial. Ces méthodes sont plutôt subjectifs. Parmi celles-ci, la plus utilisée est la méthode Delphi (méthodes des interviews fonctionnels) qui est représentée par un contact organisé entre les experts d'un groupe et les membres de l'entreprise. Cette méthode est focalisée sur certaines questions (après discussions). La première partie de questions est fixée

¹⁵ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 79

pendant ce dialogue et l'autre partie est variable. Tout dépend des participants. Le but de cette méthode est de diminuer les charges, les ressources et le temps.

2.5.2 Les méthodes quantitatives

Ces méthodes sont basées sur les calculs mathématiques. Elles représentent une somme d'argent investie pour l'entreprise. Le plus souvent, le risque présenté par la perte annuelle prévisionnelle- ALE (Annualised Lost Expectancy)¹⁶. Ce type de méthode est plus exact que le type qualitatif, mais il prend plus de temps à exécuter. Une autre méthode est la CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management)¹⁷. La CRAMM résolve les valeurs des actifs, leur arrangement dans les groupes logiques et elle exprime les dangers et des périls sur ces groupes. Puis, elle annonce les dispositions contre les dangers.

Les autres méthodes quantitatives utilisées sont les arbres de décision, la méthode de Monte Carlo, les diagrammes des conséquences, les méthodes d'expert- FMEA, UMRA, SWOT, les mapes des risques et le benchmarking (l'analyse comparative).

Le benchmarking ¹⁸est devenu une des méthodes les plus efficaces. C'est „ une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.“ C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

¹⁶ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 85

¹⁷ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 87

¹⁸ Camp C.R.,(1992), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*,Edition de l'Organisation, Paris, 12

Le processus du benchmarking dure de quatre à six mois. Les étapes et leurs objectifs sont suivants¹⁹:

Tableau 2.1: Les étapes et les buts du benchmarking

Etape	Buts
Planification	identifier les sujets du benchmarking, sélectionner les partenaires du benchmarking, déterminer les moyens de collecte d'information
Analyse	déterminer les écarts, projeter les niveaux de performances futures
Intégration	communiquer les résultats de l'analyse au personnel, établir les objectifs fonctionnels
Action	élaborer des plans d'action, démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression, redéfinir les benchmarks
Maturité	position de leadership, méthodes totalement intégrées.

Source: Auteur

Le benchmarking est la méthode la plus efficace comme nous l'avons déjà mentionné. Pour cela, elle est utilisée dans les différents segments des marchés divers. Elle permet de définir les mesures nécessaires pour atteindre le même succès que le leader sur le marché.

2.6 L'acceptabilité des risques

Dans le sous-chapitre suivant nous allons parler de l'acceptabilité des risques. La décision d'accepter ou pas dépend de plusieurs facteurs et elle varie selon le type du risque et des paramètres de la calculation. Nous avons déjà parlé des calculations selon la probabilité. De plus, il existe le système de la valorisation des risques selon leur définition ce qui permet d'estimer les dégâts causés. Dans ce chapitre nous allons observer les conditions d'acceptabilité et ses zones . Il est nécessaire de compter sur cette acceptabilité au lieu de se focaliser sur la valeur des risques dans l'entreprise.

¹⁹ Camp C.R.,(1992), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*,Edition de l'Organisation, Paris, 25

2.6.1 Les conditions d'acceptabilité

De temps en temps, il n'est ni facile ni possible de se décider, donc nous pouvons utiliser les calculs. Un de ces calculs permet de définir les conditions des risques. Nous avons besoin de deux paramètres- le risque actif (Rs_{act}) qui doit être quantifié et le risque de barrière (Rs_{bar}) ce qui représente le risque le plus acceptable. La forme du calcul:

$$\sum t \in T_{ref}, \sum \omega \in \Omega_{ref}, Rs_{act} \leq Rs_{bar}$$

Les deux parties du calcul dépendent du temps de référence T_{ref} et de son début t_0 , et du lieu de référence Ω_{ref} et son placement ω_0 . Le risque actif est la variable aléatoire et le risque de barrière dépend de la décision ou d'une mesure spécifique donnée dans les dossiers de l'entreprise, de la banque, de la caisse d'assurance ou donnée par un expert d'analyse dans l'organisation. Le paramètre Rs_{bar} ne peut pas dépasser la tolérance de risque. La tolérance de risque est définie comme une perte maximale dont le projet est capable de supporter sans causer la difficulté du budget.²⁰

Au cas où nous connaissons le comportement fortuit du risque actif, nous pouvons nous fier aux conditions de la certitude. Cela est encore impossible sur le marché contemporain. Les décideurs utilisent plutôt les fuzzy conditions ou un des paramètres bien précis, mais quand même il existe l'ambiguïté dans les situations. Toutes ses conditions et leur intensité peuvent influencer les décisions. Sous n'importe quelle condition la décision doit être faite. Les organisations ont des zones d'acceptabilité utilisées selon le type de condition.

2.6.2 Les zones d'acceptabilité

Les décideurs d'organisation prennent leurs décisions en s'appuyant sur les zones d'acceptabilité. Les zones sont représentées par les lignes et elles dépendent de deux facteurs- F- comme la fréquence des périls réalisés dans le temps et N- comme le nombre des événements désavantageux pendant les périls réalisés. La ligne FN est influencée par l'importance sociale du péril réalisé. Plus grande est l'importance, plus grands seront les dégâts causés.

²⁰ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 226

Ce type d'analyse utilise trois zones- la zone des risques qui sont inacceptables, la zone des risques ALARP (as low as reasonably possible) et la zone des risques acceptables. Cette analyse est pratiquée presque dans toutes les industries et elle est impliquée dans les mesures de certains Etats, par exemple en Suisse. Grâce à ce type d'analyse, les décideurs peuvent prévoir le nombre de dégâts, l'importance absolue de leur décision et leur impact sur la société ce que permet d'optimiser les risques.

2.7 L'optimisation des risques

L'optimisation des risques permet de diminuer la valeur nominale du risque en utilisant les paramètres plutôt convenables aux décisions sous condition de certitude. Dans chaque projet existent trois composants importants pour pouvoir optimiser le risque. C'est le placement du projet dans le temps et sur le lieu, les caractéristiques partielles du projet (comme le pouvoir, la structure et la culture dans l'organisation) et les caractéristiques de l'environnement de l'organisation.

Nous avons déjà mentionné qu'il existe plusieurs paramètres qui influencent chaque décision, donc il est nécessaire de choisir ceux qui ont la plus grande valeur et un impact plus important sur la décision. Si nous connaissons les relations entre les variables dépendantes, nous sommes capable d'optimiser les risques par les analyses. Cependant il faut faire attention parce que les calculs ne doivent pas correspondre aux situations réelles dans l'organisation.

3. GESTION DES RISQUES ET PRISE DES DECISIONS

Le troisième chapitre se concentre sur la relation entre la gestion des risques et la prise des décisions dans l'entreprise. Premièrement, nous allons voir les domaines dans lesquels les gestionnaires doivent faire attention aux risques et prendre les décisions. Deuxièmement, le chapitre explique la notion de décision sur les risques et les différents types de décisions. Puis, nous allons observer le schéma de décision dans les entreprises et la procédure de décision.

3.1 Les domaines des risques dans l'entreprise

La problématique de la gestion des risques est assez vaste et les processus de gestion diffèrent selon les domaines. Dans la gestion d'entreprise nous pouvons voir sept grands domaines des risques qui menacent l'entreprise:

- Les risques technologiques- les catastrophes naturelles et les accidents
- Les risques liés à la protection écologique
- Les risques financiers (le risque d'investissement et le risque d'assurance)
- Les risques de projet
- Les risques de commerce (le risque de stratégie et le risque de marketing, le risque de gestion, le risque de budget)
- Les risques techniques
- Les risques d'organisation

La gestion des risques a pour but de diminuer l'influence des risques déjà existants ou futures. De plus, elle propose des solutions pour éliminer les impacts nocifs et pour profiter des effets positifs.²¹ La communication sur les risques et leur perception sont une partie importante de la gestion. Nous pouvons dire que la période la plus critique est le choix des solutions optimales. Premièrement, il faut évaluer les charges économiques de toutes les solutions pour diminuer les dangers et pour apporter des bénéfices- CBA- cost benefit analysis.

²¹ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 89

La gestion des risques utilise le principe du feedback comme la stratégie réactive ou la stratégie proactive (les relations de prédiction). En réalité, il n'y a pas d'informations concrètes et complexes pour tout le monde, donc toutes les entreprises ne peuvent pas réagir à la situation de façon adéquate. La fin de cette étape est la résolution comme un résultat de plusieurs possibilités d'agir. Tous les résultats dépendent de la décision dont nous allons parler dans la partie suivante.

3.2 La décision sur le risque

Quand nous parlons de la gestion des risques et de la gestion de crise, il est nécessaire de savoir que tout dépend de la décision. Dans la partie suivante nous allons parler des décisions, de leur classification, des conditions pour qu'elles soient résolues, les processus de décision, puis nous allons voir le schéma de décision.

Comme toutes les analyses, même dans l'analyse de risques, il est nécessaire d'avoir le plus d'informations possible. L'analyse est une méthode très compliquée à organiser, pourtant elle facilite la procédure de décision. Nous avons déjà mentionné que la gestion des risques n'est pas facile et que la procédure unique dans la gestion n'existe pas. Pour chaque risque il est utile de trouver une procédure convenable aux périls et aux risques. Les gestionnaires peuvent se décider malgré l'incertitude ou l'ambiguïté. Le but de la décision est une bonne connaissance du portfolio des risques et son optimalisation à un moment donné. La décision dépend d'un ensemble d'informations (politiques, techniques, économiques, sociales) que les décideurs peuvent utiliser. La décision sur le risque est étroitement liée aux décisions stratégiques et opérationnelles. De plus, la théorie distingue les décisions proactives et réactives. Dans le chapitre suivant nous allons observer la procédure de décision, qui sont les décideurs et comment fonctionne le système de SGR.

3.3 Les types de décision

Selon Tichý nous pouvons nous décider dans différentes situations:

Décision sous les conditions d'assurance- le décideur a plusieurs décisions possibles, il connaît très bien l'impact de chaque décision. Ce type de décision n'est pas fait par hasard et le décideur choisit un impact qui est optimal.

Décision sous les conditions d'ambiguïté et sans impacts pour le décideur ou les autres- Cette décision est toujours faite par hasard parce que le décideur n'a aucune préférence.

Décision sous les conditions et avec impact pour le décideur ou l'autre- Ce type de décision n'est pas fait par hasard, mais il obtient les éléments de la contingence parce que le décideur ne connaît pas d'impact.

Nous parlons des décisions à cause de leur importance dans la gestion des risques et dans la gestion de crise. D'après les situations répétitives ou non-répétitives, nous pouvons classer les processus de la façon suivante:

- Les processus de décision spontanés qui n'ont pas de préparation en amont. Ils sont très rapides et il y a des processus subconscients. L'action est intuitive, mais c'est pas nécessaire.
- Les processus systématiques sont basés sur une réflexion, surtout ils sont gérés par un schéma écrit ou non- écrit.

Si les deux processus se passent dans des circonstances bien définies, dans le temps et le lieu, ils sont basés sur l'analyse des valeurs- matérielles, sociales, émotives.

L'entreprise peut décider comment elle va gérer ses décisions, soit pas à pas, consécutivement, soit toutes les décisions ensemble, faite en même temps. Tout dépend aussi du type de situation, soit c'est une situation standard, l'entreprise prend la même décision plusieurs fois par an, par mois, par semaine ou par jour. De l'autre côté, elle connaît aussi les situations qui ne sont pas standards. Dans ce cas, elle doit trouver une solution et prendre une décision. Pour ces situations qui ne sont pas faites couramment, l'entreprise utilise le schéma du processus de décision.

3.4 Le schéma de décision

Premièrement, l'entreprise doit établir les objectifs ou une hiérarchie des objectifs (en cas de gestion de crise, c'est la sortie de crise). De temps en temps les objectifs sont liés au choix-accepter/renoncer quand nous parlons des points du projet où les décideurs essaient de trouver un choix alternatif optimal quand ils sont obligés de sélectionner certains points.²²

Après les décideurs identifient les choix possibles, selon leur importance, les possibilités et les impacts de leur réalisation. L'identification des choix est suivie par l'identification des paramètres de temps et de lieu. Cela veut dire que les décideurs doivent savoir le temps du commencement du projet, le temps dans lequel la décision doit être faite et le temps nécessaire pour son implantation, son lieu et sa proportion.

La collection d'informations initiales est la phase suivante dans ce schéma. En général, il est évident que sans informations nous ne sommes pas capables de prendre de décisions. Les informations influencent les paramètres de temps et de lieu.

Ensuite, les décideurs identifient les insécurités et l'ambiguïté du projet et même la décision. Il faut trouver les moyens pour maîtriser cette ambiguïté. Après la connaissance de tous ces informations, les paramètres et les insécurités, il est nécessaire de préparer le modèle de décision qui contient tous les critères de décision. Ce modèle obtient une partie à priori concentré sur les informations reçues en avance, avant le projet et une autre partie qui est à posteriori basée sur les informations obtenues après le projet. C'est un extrait de l'analyse de décision.

La phase suivante est la formation des critères de décision, surtout c'est un système de critères qui contient les critères éliminants les occasions peu importantes pour le décideurs. Après cette élimination, il ne reste que les critères finaux. Tous doivent accomplir le principe de certitude. Quand les décideurs trouvent la fourchette – la mesure de plausabilité, ils effectuent l'analyse de décision et prennent la décision finale.

Pour l'entreprise il est préférable de prendre des décisions partielles, pour refournir les informations et pour garder des délais afin de mieux décider des projets. Quand même, il existe des dangers et des risques pour ces décisions. Nous parlons d'une mauvaise réservation des tâches, une manque d'information, de mauvaises ou fausses informations, un mauvaise

²² Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 90

interprétation des informations, d'hésitation du décideur ou des objectifs et du contenu mal défini.

3.5 La procédure de décision

En ce qui concerne les décideurs, nous connaissons les décideurs individuels et les groupes de décideurs. Chacun de ces types a ses avantages et bien sûr ses inconvénients comme par exemple la pluralité d'avis, le manque d'informations, les qualités et les défauts physiques ou psychiques ou encore l'environnement de l'entreprise.

Les décideurs effectuent deux types de décisions -les décisions sur les périls et la décision sur le risque nature. Quant à la décision sur les périls, les décideurs s'occupent de segments du projet et des sources des risques. Selon Milik, il existe des décisions sur les périls suivants:

Antihazarding- nous utilisons ces types de procédures et de décisions qui évitent tous périls.

Dehazarding- les mesures qui éliminent les périls et les sources avec une économie des segments du projet. Ces mesures peuvent être techniques ou organisationnelles, par exemple, la livraison en question, le contrat avec les partenaires insolites.

Les décideurs prennent toujours leur propre décision, soit en utilisant le dehazarding, soit en acceptant le risque. Cette décision est effectuée par l'antirisking (l'action contre le risque) ou le derisking. Le derisking a pour fonction le changement du vecteur du risque, la reconstruction du portfolio- rebalancing ou le transfert du risque. Chacune de ces décisions est liée aux charges que nous sommes obligés de prendre en compte.

4 LA GESTION DE CRISE DANS LA VERRERIE RONA- PRESENTATION GENERALE

Le chapitre suivant va présenter brièvement l'histoire de l'industrie de verrerie en Slovaquie pour voir la diminution du nombre de verrerie au cours des années. Puis, nous allons parler de la société RONA, ses concurrents, sa production et le processus d'analyse du marché. Nous n'avons choisi qu'une seule verrerie car le problème de la gestion de crise et des risques dans la société est assez complexe et influence toutes les fonctions et les activités de la verrerie RONA.

4.1 L'histoire du marché de verrerie en Slovaquie

L'industrie de verrerie appartient aux domaines traditionnels et primordiaux de l'économie slovaque. C'est une industrie qui évolue et qui doit bien maîtriser la situation de crise. Sa tradition date du XIV^{ème} siècle en Slovaquie.

Selon l'association des verreries slovaques, la première verrerie fut construite à Sklené Teplice en 1350. Les autres sont apparues au XVII^{ème} et au XVIII^{ème} siècles. Pendant la conjoncture, il y avait une centaine de verrerie.

Après la deuxième guerre mondiale, il en reste quelques unes à Utekáč, à Lednické Rovne, à Nemšová, à Málíneč, à Zlatno et à Nová Baňa avec un nombre de salariés d' environ deux mille personnes, sans technique convenable et économiquement inefficace.

Le renouvellement important et le développement de la verrerie sont arrivés entre 1960 et 1969. Les nouvelles usines du verre à usage technique à Bratislava, du fibre de verre à Trnava, du verre usager à Poltár. Parmi celles reconstruites appartiennent l'usine du verre d'emballage à Nemšová, du verre usager à Lednické Rovne et la thermoverrerie à Utekáč.

La deuxième vague du renouvellement et de la modernisation des usines eut lieu dans les années 1985-1990 (la Rona à Lednické Rovne, la Vetropack à Nemšová, l'Izomat à Nová Baňa). En 1998, nous pouvons observer des investissements, des modernisations et des actions de développement surtout à Lednické Rovne, à Poltár ou à Nová Baňa.

Quant aux résultats économiques de l'année 1997, le chiffre d'affaires était 13 588 309 mille couronnes slovaques, le nombre de salariés de plus de 4 600 personnes et sa valeur ajoutée était de 4 392 282 mille couronnes slovaques.²³

Dès 1990 toutes les verreries slovaques sont devenues des entreprises indépendantes et privatisées. elles ont aussi fondé l'Union de l'industrie de verrerie de la République slovaque qui s'occupe du bon fonctionnement de cette industrie. Son objectif est de représenter les participants, de soutenir leurs intérêts, de créer les conditions optimales dans l'industrie et de communiquer avec les autorités nationales et communautaires. L'union réunie 19 membres-les sociétés, les écoles ou d'autres unions plus petites.

4.2 La présentation de la société RONA

L'entreprise RONA est une société anonyme dont le siège est à Lednické Rovne au Nord-Ouest de la Slovaquie. La Rona est une société de la propriété privée, premièrement fondée en 1892 comme la verrerie la plus grande de la société Schreiber und Neffen. En 1996, la société était de nouveau inscrite dans le registre du commerce comme société anonyme. Les autorités statutaires sont le conseil d'administration et le conseil de surveillance. Ses activités sont orientées vers la production du verre usager, vers les commerces en gros et au détail avec les produits de verre, la distribution et la vente. Les produits sont plutôt spécialisés dans la gastronomie. Le succès de la société est étroitement relié avec la fidélisation des clients, avec la valeur ajoutée des produits et avec les services proposés.

La société est composée de la société- mère, de dix sociétés- filles, de deux entreprises communes et de trois entreprises associées, donc nous parlerons du holding. Tous les droits sont réalisés par le conseil d'administration, par le conseil de surveillance et par les autorités statutaires. Les sociétés- filles effectuent leurs activités comme des personnes morales indépendantes. Le tableau nous montre la division de la société, les parts du capital social (CS), les activités et leur siège.

²³

www.zvsp.sk/info.php

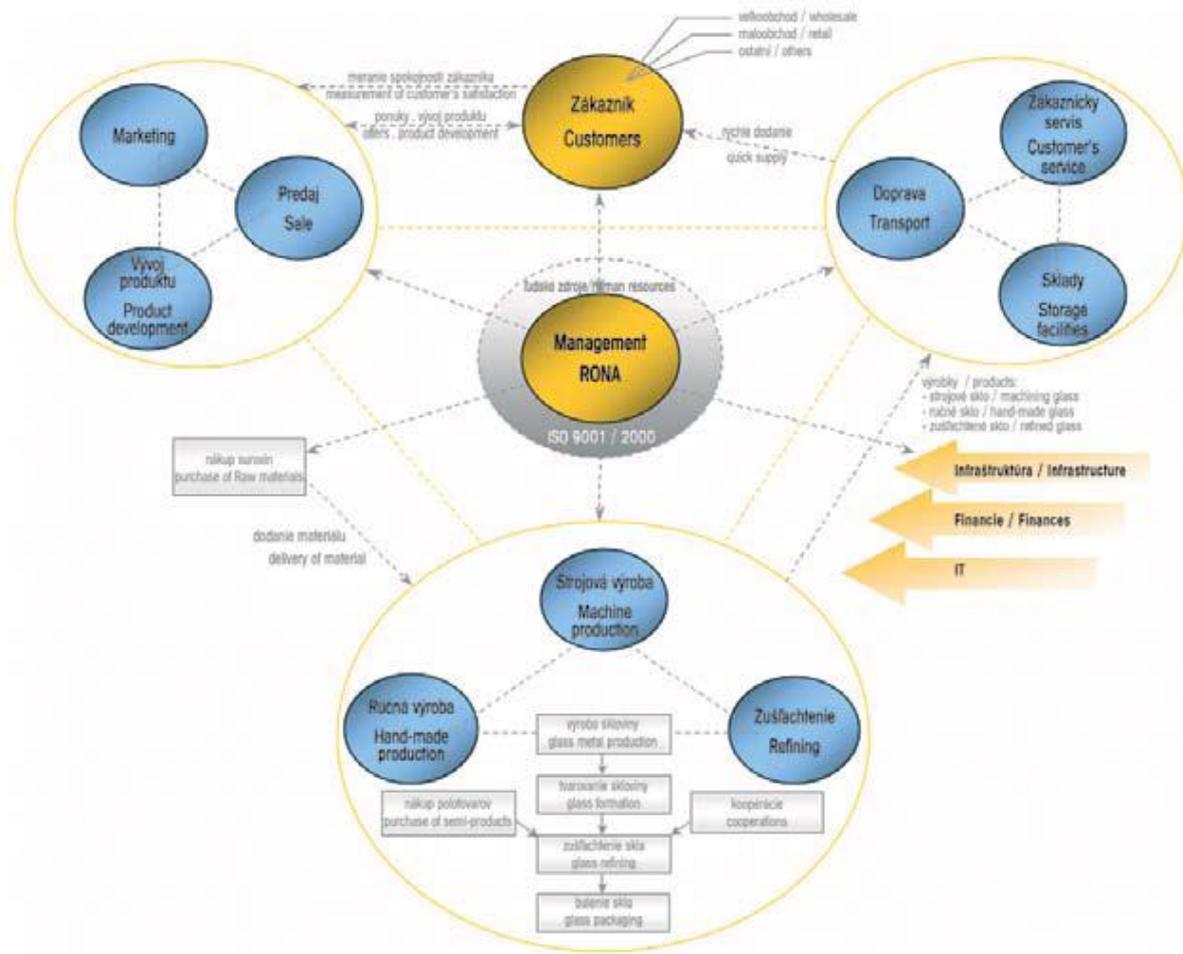
Tableau 4.1: La division de la société RONA

Société	Part du CS(%)	Activité principale	Siège
Sociétés- filles:			
LR GASTRO s.r.o.	89,5	Gastronomie, commerce au détail	Lednické Rovne, Slovaquie
RONA DEUSTSCHLAND GmbH.	100	Vente, intercession	Kahla, Allemagne
LR TRADE s.r.o.	96,8	Transport, entretien des véhicules	Lednické Rovne, Slovaquie
RETRO T	87,5	Vente, intercession du verre usager	Moscou, Russie
LÉGIA a.s.	92	Commerce en gros, prestation du software	Trenčín, Slovaquie
LR COMFORT a.s.	100	Bails immobiliers, service de nettoyage	Lednické Rovne, Slovaquie
ZTS LR NaJUS a.s.	71,6	Production des machines et des appareils	Dubnica nad Váhom, Slovaquie
ŠK LR CRYSTAL, s.r.o.	99,6	Bail et entretien des enceintes sportives	Lednické Rovne, Slovaquie
RONEX Moskva	99,8	Vente, intercession du verre usager	Moscou, Russie
RONA Trading CZ a.s.	100	Intercession de la vente	Liberec. République tchèque
Entreprises communes			
RONA IMPORTS (UK)LTD	50	Achat et vente des marchandises	Bedford, GB
CRYSTALGRAF a.s.	50	Production et vente d'emballage	Lednické Rovne, Slovaquie
Entreprises associées			
RONA s.r.o. Bratislava	50	Vente du verre usager	Bratislava, Slovaquie
KAHLA RONA S.L. Espagne	24	Intercession et vente du verre usager	L'Eliana, Espagne
NOBLETA a.s.	100	Achat et vente des marchandises	Liberec, République tchèque

Source: Documents internes de la société

La philosophie de la société consiste à proposer à ses clients des produits de haute qualité à prix moyens. D'un côté, les besoins du client influencent le système de transport, le service clientèle et les stocks. De l'autre côté, ils ont un impact sur le marketing, sur la vente et sur la recherche et le développement. Dans chaque entreprise, le management prend en compte ces données et prépare le plan de production, y compris le plan de la gestion de crise et des risques.

Graphique 4.1: Les relations entre les fonctions de la société et son environnement



Source: Documents internes de la société

Parmi les priorités principales de la société appartiennent:

- La revalorisation de la distribution, des opérations commerciales et des activités du marketing
- L'amélioration des services clientèle
- Les innovations technologiques et le développement
- L'augmentation de l'effectivité de toutes les opérations et toutes les activités
- Le soutien de la propre marque
- Le développement de la qualité et des caractéristiques utilitaires des produits

- La création du design succès
- L'augmentation de la qualification des salariés.

La société observe l'évolution des besoins sur le marché et les tendances pour mieux réagir en réalisant des innovations et des processus commerciaux ce qui augmente la compétitivité de la RONA. De plus, elle applique les mesures du CSR aux niveau économique (le codex éthique), social (les soins des salariés, le sponsoring des match et de la culture dans la région) et écologique (les normes ISO).

4.3 La production

La verrerie Rona, SA effectue la production de verre, le commerce en gros, la vente, la distribution et le service:

- Du verre de décoration et du verre usager, les objets de verre
- Du verre de ménage, de gastronomie et des hôtels
- Des verres, des gobelets, des bouteilles, des pots à eau, des carafes
- Des plateaux, des vases, des lanternes, les vases pour la décoration interne.

L'offre et le service de prestation:

- 1)La large gamme des techniques de décoration (le sablage, le soufflage, le cristal, la peinture, le pistolage et leurs combinaisons)
- 2)La production par commande selon les appels du design, de la décoration et de l'emballage.

Leur production selon la classification internationale CVP 2007(pour le sortiment complet voir le site de la société):

14820000-5 Verre

39221123-5 Verre à boire

39221200-9 Les culinaires

39298300-0 Vases

39225700-2 Bouteilles, pots à eau, fioles

39225720-8 Pots à eau

4.4 Les concurrents

En ce qui concerne le marché de verrerie, il est divisé en trois segments- le verre de plomb, le verre sodio- calcique et le verre cristallin. La société RONA se focalise sur le segment du verre cristallin et du crystal. Dans le segment du verre cristallin, les concurrents se distinguent selon la qualité et selon le prix. La RONA représente une production de qualité haute et des prix moyens.

Les concurrents qui offrent leurs produits de qualité basse et de bon marché sont:



Parmi les concurrents dont les produits ont la qualité moyenne et de prix de bon marché appartiennent les sociétés suivantes:



Les verreries avec leurs produits de haute qualité et des prix moyens:

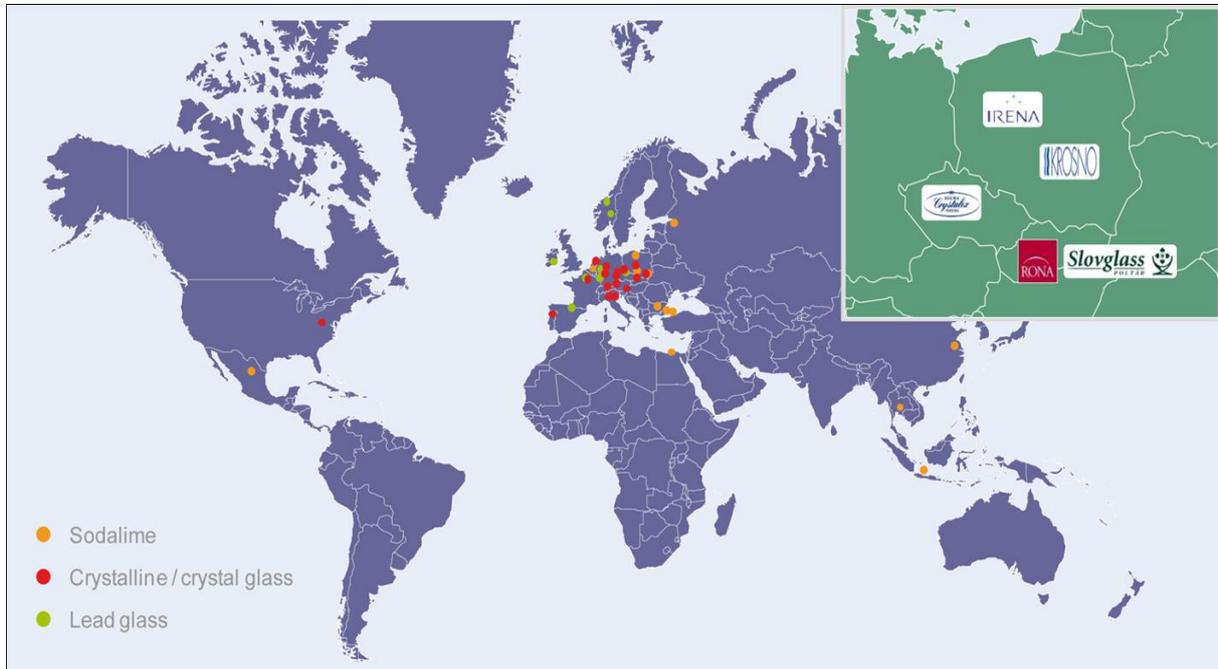


Enfin, il existe des producteurs de haute qualité qui offrent des produits à prix élevés:



Sur la carte (graphique 4.1) , nous pouvons voir la densité des concurrents de RONA mondiaux et ceux de la région du Vysehrad:

Graphique 4.1: La carte mondiale de la concurrence de RONA



Source: Documents internes de la société

4.5 Le processus d'analyse du marché

Nous avons déjà parlé des moyens de la gestion de crise et des risques utiles pour diminuer les dégâts de décisions. Les décideurs se servent des rapports aux niveaux macroéconomique et microéconomique. En ce qui concerne la macroéconomie, les gestionnaires utilisent les publications des autorités nationales, des banques ou des bourses qui déterminent les conditions de l'entrepreneuriat et de l'export. Ensuite, les rapports permettent d'observer l'évolution dans les différentes industries et les relations entre elles afin d'évaluer les tendances durant les deux dernières années et d'établir les tendances pour les trois ou quatre années suivantes. Ensuite, les rapports permettent d'observer l'évolution dans les différentes industries et les relations entre elles afin d'évaluer les tendances les deux dernières années et d'établir les tendances pour les trois ou quatre années suivantes. Les gestionnaires prennent acte de l'existence des documents internes et externes pour déterminer l'évolution du marché de verrerie et les tendances de l'évolution du taux de change, du taux d'impôts et de l'inflation.

Quant à la microéconomie, les décideurs observent le rapport du compte de résultat, le bilan et le flux de trésorerie des quatre années précédentes et les prévisions pour les quatre prochaines années. En outre, la société effectue le benchmarking dans l'industrie de verrerie selon les fournisseurs, les banques et les autres verreries dans le domaine. Il est nécessaire de tenir compte de l'histoire de la société, de ses résultats commerciaux et financiers dans trois dernières années au niveau des conditions macroéconomiques. L'histoire de la société sert aux prévisions de la réalité des projets de développement. La Rona est une société exportatrice, donc son fonctionnement est dépendant du taux de change (avant l'admission de l'euro) qui influencent les recettes totales. L'appréciation de la couronne slovaque a ralenti le rythme de leur accroissement provenant des ventes en couronnes slovaques. Les décideurs ne pensaient pas que le changement de la monnaie ait pu gravement modifier le total des recettes. Le taux de change officiel était fixé à 30,126 SKK/EUR. La RONA a préparé l'évolution des taux de change suivante:

Tableau 4.2: Le plan d'évolution des taux de change

Taux de change planifiés	2008	2009	2010	2011	2012
Monnaie	Taux EUR				
SKK	31,27	30,13	30,13	30,13	30,13
USD	1,51	1,40	1,30	1,20	1,15
GBP	0,77	0,81	0,77	0,74	0,70
CZK	24,72	25,00	24,70	24,50	24,00
AUD	1,63	1,65	1,63	1,57	1,52
CAD	1,45	1,62	1,56	1,50	1,42
CHF	1,63	1,60	1,52	1,46	1,40

Source: Documents interne de la société

Nous pouvons constater la diminution des taux de change de toutes les monnaies ce qui pourrait empirer le rôle de la société exportatrice. Quant à l'inflation, la société utilise la source externe selon EIU (The Economist Intelligence Unit: Country Forecast) et de l'agence Bloomberg qui prévoient la diminution de l'inflation totale de 3,8% en 2008 à 2,7% en 2012, donc la réduction de 1,1% dans quatre ans. De plus, la chute de l'inflation de l'électricité en 2010 et sa stabilisation. Presque la même situation arrivera dans l'inflation du gaz où l'inflation du gaz atteindra le pourcentage négatif selon les prédictions des agences. Dans tous les autres calculs, la RONA a compté sur ces index.

Tableau 4.3: Les taux d'inflation prévus

Type d'inflation	2008	2009	2010	2011	2012
Inflation totale	3,8%	4,0%	3,1%	2,9%	2,7%
Inflation de l'électricité	n/a	10,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Inflation du gaz	n/a	9,3%	-2,6%	-2,3%	-0,1%

Source: Documents internes de la société

Quand la société RONA connaissait tous les paramètres nécessaires pour faire des prédictions, elle continuait à définir les marchés pertinents et les tendances du marché. L'activité économique est focalisée sur la production et la vente des verres sans plomb. En 2007, 95% de 50 millions des produits étaient fabriqués mécaniquement. Nous avons déjà mentionné que les produits sont de haute qualité, avec leur propre design et ils sont construits pour satisfaire les besoins des consommateurs. Quand même, dans la première moitié de l'année 2008, la société devait faire face :

- À la diminution de la demande du crystal (causée par le changement des préférences des consommateurs),
- au changement des stratégies des concurrents (la fin de production, la coopération avec les "OEM" et la focalisation sur la vente de sa propre marque et son design),
- à la croissance de l'export du verre pressé bon marché provenant de l'Indonésie, de la Turquie, de la Bulgarie,
- à l'amélioration de la culture de vin, de sa consommation et de la demande de mode dans le monde entier.

Les gestionnaires ont décidé de continuer dans leur stratégie des produits de haute qualité aux prix moyens. De plus, ils voulaient renforcer la production dans les contrats où elle sert comme l'OEM fournisseur, donc la RONA a préféré de renforcer sa propre marque. En 2008, la RONA a préparé le business plan pour le rachat de la société et dans ce plan elle a proposé plusieurs mesures. Dans le business plan, la société a préparé le plan prévisionnel de la société jusqu'à l'année 2012 où ils ont prévu l'évolution de la société au cours des années sans compter sur la crise financière.

5. LA SITUATION DE LA VERRERIE RONA AVANT LA CRISE

Dans le chapitre suivant nous allons présenter la situation de la société avant la crise dès le début de l'année 2008 sur le plan de production, sur le plan de vente et sa politique de prix, sur le plan des ressources humaines, sur le plan financier, sur les technologies, sur les investissements et enfin, sur les risques et les mesures sauvegardes prévisionnelles.

5.1 Le plan de production

La RONA a dû changer son plan de production ce qui a eu un fort impact sur les autres activités de l'entreprise. Selon le tableau nous voyons que la production se distingue entre la production mécanique et la production artisanale.

Quant à la production mécanique, l'entreprise fait les pièces MTK, MTK- TN, MTP, les grandes pièces et l'affinage. La plus grande partie est représentée par la production MTK presque 24 000 000 pièces, les décideurs prévoient l'augmentation de 6 millions de pièces avec une hausse de production de 1,07 pour l'année 2012. Il est très intéressant d'observer la production des MTP qui augmente de 4 700 000 pièces dans une année et qui stagne dans les trois années consécutives. En ce qui concerne l'affinage dans la production mécanique, les prévisions annoncent la hausse de la production de presque 5 000 000 pièces avec un index décroissant.

Les MTK (gobelets profilés mécaniquement) représente la partie la plus importante de la production avec une part de 41% du total de la production mécanique. Les prévisions pour la vente atteignent 32% des recettes totales des ventes. Les décideurs ont ajouté que les MTP (les verres profilés mécaniquement) auraient la plus grande hausse de la quantité et même des recettes. La raison de cette estimation est le lancement de la nouvelle ligne de production des verres en 2008. Selon le tableau nous pouvons constater que la société suppose une plus grande recette unitaire avec les grandes pièces dont le prix a augmenté de 2,4 d'euros par pièce.

La RONA s'est décidée à se focaliser sur la production des MTK-TN (les gobelets profilés mécaniquement avec le pied étiré). Cette production offre une part de production de 29% et sa part sur les recettes totales est de 29% aussi. Ces produits accusent des bénéfices unitaires

plus élevés que ceux des MTK. En effet, les MTK-TN sont destinés aux clients les plus exigeants qui préfèrent les produits de haute gamme et de nouvelle technologie.

La production artisanale est divisée en quatre – K et P (la céramique et le porcelaine), MHDS (le verre massif fluagé mécaniquement), les grandes pièces et l’affinage du verre artisanal. Cette production est minoritaire par rapport à la production mécanique. La société voulait arrêter la production MHDS de l’année 2009. De plus, diminuer l’affinage et augmenter les grandes pièces. Pourtant la production du crystal et de la porcelaine augmentait de 100 000 pièces en 2009, puis elle diminuera de 400 000 pièces dans les trois années prochaines selon les prévisions des décideurs. La production de gobelets et de verres représente environ 80% de la production totale et apporte 66% des recettes totales de la production artisanale. Le plus grand bénéfice unitaire est réalisé par les grandes pièces où le prix par unité est environ 7 euros. Les décideurs se sont mis d’accord pour arrêter la production de MHDS à cause de son inefficacité. Les recettes de cette production seront remplacées par l’augmentation de la vente de gobelets artisanaux. En concluant, la capacité totale de volume de la production artisanale diminuera pendant l’année 2010 et puis, elle se stabilisera.

A la fin, nous pouvons observer qu’au total la production va augmenter de 20 000 000 pièces ce que influence le chiffre d’affaires vers une hausse de 20 000 000 d’euros pendant cette période.

Tableau 5.1: Le plan de production prévisionnel

Prévision du nombre de pièces		2008	2009	2010	2011	2012
<i>Pièces</i>		<i>K pcs</i>				
Production mécanique	MTK	23 926	23 799	22 837	28 370	29 526
	MTK-TN	16 515	16 919	17 978	18 069	20 358
	MTP	3 513	8 294	8 294	8 294	8 316
	Grandes pièces	2 004	3 044	3 044	2 669	3 052
	Affinage	5 756	8 650	8 667	9 658	10 319
Production artisanale	K et P	1 470	1 579	1 182	1 182	1 182

MHDS	85	0	0	0	0
Grandes pièces	161	209	214	214	214
Affinage	150	131	88	88	88
Total	53 580	62 625	62 304	68 544	73 055
<i>index de la hausse de la production</i>		<i>1,17</i>	<i>0,99</i>	<i>1,10</i>	<i>1,07</i>
<i>index de la hausse de l'affinage</i>		<i>1,49</i>	<i>1,00</i>	<i>1,11</i>	<i>1,07</i>
<i>index de la hausse de MTK-TN</i>		<i>1,02</i>	<i>1,06</i>	<i>1,01</i>	<i>1,13</i>

Source: Documents internes de la société

Le tableau suivant nous montre la hausse de capacité de production dans les années 2008-2012, nous pouvons voir que la capacité augmente le plus durant l'année 2009, en 2010 atteindra la même capacité qu'en 2008 à cause des investissements sur le renouvellement des lignes. Et en 2011 elle augmentera de 10%.

Tableau 5.2: La capacité de production prévisionnelle

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Hausse de la capacité de production	1,00	1,17	1,00	1,10	1,07

Source: Documents internes de la société

Le tableau nous renseigne sur les prévisions concernant les prix du matériel et l'index du calcul des produits et il montre les index des calculs nets sur la production qui est constant pendant les années prochaines, même l'index de la hausse des prix du matériel stagne durant l'année 2010. Une seule partie des prévisions que les décideurs peuvent préciser est le prix du matériel déterminé par son évolution précédente, le prix par kilogramme augmente de 0,02 d'euro.

Tableau 5.3: Le prix du matériel et l'index du calcul des produits

Prix du matériel et l'index du calcul des produits	2008	2009	2010	2011	2012
Index du calcul net sur la production brute	1,43881	1,43881	1,43881	1,43881	1,43881

Prix du matériel (EUR/kg)	0,1571	0,1634	0,1685	0,1733	0,1780
Index de la hausse des prix du matériel		1,04	1,03	1,03	1,03

Source: Documents internes de la société

Les productions mécanique et artisanale représentent un résultat d'exploitation croissant. La plus grande évolution a été attendu durant l'année 2009, avec 2 800 000 d'euros et puis durant l'année 2011 jusqu'à 6963 000 d'euros réalisés par la bonne application des mesures.

5.1.1 La consommation des matières premières verrières²⁴

Le plan de la consommation des matières premières est élaboré sur les bases données dans le plan de vente des produits divers. Le volume de la quantité de la consommation est calculé sur le poids net des produits de catégories différentes et sur le coefficient d'extraction du point de la masse verrière. Pour savoir quelle coefficient il faut utiliser pour tel ou tel produit, les décideurs doivent bien observer les processus, contrôler les changements possibles, y compris les besoins du renouvellement des technologies et des machines. Bien sûr la consommation des matières premières accroît parallèlement avec la croissance de la production. De temps en temps, la société traite le matériel de rebut, malgré la hausse des charges supplémentaires sur les énergies et sur les salaires. En effet, il est nécessaire de compter sur l'inflation de la monnaie dans tous les calculs.

²⁴ Le mécanisme de la formation du verre

Le verre est un matériau inorganique, composé de nombreux oxydes, mais le plus souvent élaboré à partir de 3 constituants de base:

- l'oxyde de silicium (SiO_2) ou silice, élément majoritaire, et véritable *formateur du réseau vitreux*
- l'oxyde de sodium (Na_2O), appelé *fondant*, provenant de la décomposition de carbonates synthétiques et qui va transformer la silice en silicate par attaque chimique
- l'oxyde de calcium (CaO), appelé *stabilisant*, issu de la décomposition de $CaCO_3$.

Pour de nombreux verres industriels (verre d'emballage et verre plat) ces 3 éléments représentent environ 95 % de leur composition pondérale, ce qui permet de définir le verre sur un plan chimique comme un silicate de sodium et de calcium.

5.1.2 La consommation d'emballage

La consommation du matériel d'emballage représente un poste critique parmi les charges de la société en formant plus de la moitié des frais dépensés sur la consommation du matériel. La livraisons des emballages est assurée par la société- fille Crystalgraf, a.s. où la RONA garde 50% du capital.

Pour diminuer cette tendance défavorable, les décideurs ont préparé les mesures de sauvegarde pour l'année 2009 qui ont pour but de réduire les charges unitaires d'emballages. Premièrement, il fallait optimiser les technologies d'emballage, cela veut dire changer la façon d'emballage en utilisant des équipes spécialisés. Deuxièmement, la société devait continuer à imposer des méthodes de concours entre plusieurs fournisseurs pour maintenir la compétitivité sur le marché d'emballage des produits de verre. Enfin, il était nécessaire de respecter les principes orientés à la simplification du porfolio des produits.

Les décideurs voulaient poursuivre les tendances de l'année 2007 c'est-à-dire que le train de la hausse des charges de la consommation d'emballage va de paire avec le train de l'augmentation de la production. Le plan de la consommation d'emballage est calculé sur les bases du volume de la production planifié à l'égard à l'optimisation de la structure d'emballage en 2009.

Tableau 5.4: Le plan de la consommation d'emballage

Consommation d'emballage	2006*	2007*	2008	2009	2010	2011	2012
Consommation d'emballage (millier d'EUR)	9 602	9 555	9 462	11 316	11 607	13 140	14 437
Index du changement de capacité	N/A	N/A	N/A	1,15	0,99	1,10	1,07
Index du changement de prix	N/A	N/A	N/A	1,04	1,03	1,03	1,03
Changement total	1,00	1,00	0,99	1,20	1,03	1,13	1,10

Source: Documents internes de la société

5.2 Le plan de vente

En ce qui concerne les recettes totales dans les années 2006-2009, le tableau présente les 10 meilleurs clients. Le plus important de ceux-ci est la Glaskoch avec 5 762 milliers d'euros ce qui représente environ 40% du total. Nous pouvons voir qu'il y a une chute des recettes entre

2007-2008. Environ 30% sont réalisés par le commerce avec l'Euromarket Designs, 20% par la Nobleta et, les autres clients réalisent entre 10-15% du total. Le commerce avec la société Mikasa n'a pas collaboré avec la RONA jusqu'à 2008 . Cependant, elle a repris la part des opérations entre la RONA, la Pier 1 Imports et l'Emersa.

Tableau 5.5: La clientèle de la société RONA

Client	2006*	2007*	2008	2009
Glaskoch	6 598	7 644	4 064	5 762
Rosenthal	1 000	2 267	1 869	2 388
Euromarket Designs	3 486	3 176	3 371	3 566
Mikasa	1 583	1 366	0	1 150
Pier 1 Imports	1 813	1 112	1 173	423
ITTC	610	1 787	1 822	1 891
G&CO Handelsgesellschaft	1 107	1 394	1 961	1 648
Nobleta	1 137	2 193	2 066	2 130
Emersa	1 340	1 194	1 213	719
Erik Bagger	876	1 126	982	750
Part de TOP10 clients sur les recettes totales	35 %	42 %	33%	32%

Source: Documents internes de la société

Le plan de vente prévoit de garder les contacts en Allemagne comme le territoire de vente essentiel qui assure environ 19% des recettes totales. Les gestionnaires ont décidé de développer le commerce en Russie où la hausse moyenne annuelle est de 30% pour profiter du potentiel du marché. De plus, la société a prévu un changement de la structure des produits vers des produits de haute qualité avec des marges plus élevées comme l'affinage. L'autre but est le développement du segment des produits de GASTRO et l'expansion sur les nouveaux marchés- les pays de V4, l'Italie, la France, la Grèce, la Chine, l'Australie, le Nouvel Zéland, l'Inde, l'Iran, l'Orient Proche, l'Amerique du Sud et l'Afrique du Nord.

Le tableau nous montre la division des recettes totales de la RONA. Le partenaire primordial est en Allemagne où les décideurs ont prévu une augmentation des recettes totales de 9 198 000 à 13 702 000 d'euros ce qui représente une augmentation de 45% . D'après le tableau, la coopération avec la Russie pourrait atteindre un gain de 200% des recettes totales avec une augmentation de plus que 4 000 000 d'euros. En Grande Bretagne, en Autriche ou en Espagne, nous pouvons observer une amélioration plutôt faible en comparaison avec les

autres pays. Au total, nous pouvons constater que les prévisions proposaient une hausse des recettes totales de 20 000 000 d'euros.

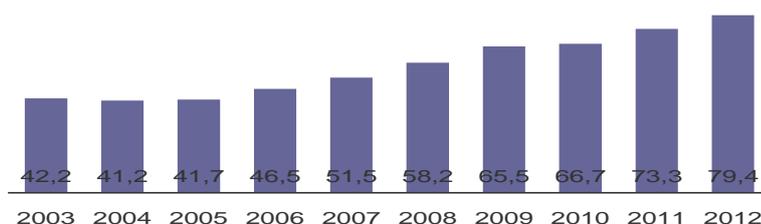
Tableau 5.6: Les territoires de vente

Total des territoires	2008	2009	2010	2011	2012
Recettes totales	Milliers d'EUR				
Allemagne	9 198	12 864	12 976	13 352	13 702
EU	7 122	8 817	9 241	9 771	9 911
Grande Bretagne	6 102	6 560	6 529	6 664	6 814
Autriche	3 343	3 374	3 433	3 536	3 894
Russie	2 410	3 653	4 150	5 865	6 540
Espagne	2 217	2 243	2 455	3 052	3 564
Danemark	1 351	1 175	1 254	1 258	1 250
Autres pays	24 865	25 157	24 960	28 082	32 016
Total	56 608	63 841	64 998	71 578	77 692

Source: Documents internes de la société

Tous les tableaux précédents nous permettent de constater que la vente des produits est en train de se développer de presque 50% par rapport à l'année 2003. Les décideurs ont prévu que la vente va encore augmenter et qu'elle représentera presque 100% - 79,4 millions de pièces.

Graphique 5.1: La production de la société au cours des années 2003-2012



Source: Documents internes de la société

5.3 La politique de prix

Le but stratégique de la verrerie est de créer un environnement favorable pour assurer la croissance permanente de ces paramètres de prix. La croissance sera atteinte grâce à des mesures appliquées qui se concentrent sur la hausse du prix direct, sur la modification du sortiment en faveur des produits avec des marges plus élevées, sur la réorientation des programmes des MTK aux MTK-TN, sur l'intensification de la vente des produits RONA Select, sur les variations des territoires et sur le service clientèle.

En ce qui concerne la hausse du prix direct, l'évolution du taux de change entre la couronne slovaque, l'euro, le dollar et la livre en 2008 a influencé négativement les résultats de la société. Elle a causé des problèmes avec l'index de changement des prix annuel de vente, même si la société appliquait une hausse du prix de vente de 5-7%. La fourchette de 5 à 7 % a reflété la situation du marché de verrerie. Si la société augmentait les prix de plus de 7%, elle pourrait perdre sa part de marché et ne pas vendre le volume des produits prévu ce qui pourrait menacer son efficacité financière à venir. Pour cela les gestionnaires ont décidé de profiter de l'effet de synergie qui offre la modification du sortiment en utilisant la méthode de FIFO (first in first out) des produits et la substitution des fournisseurs alternatifs.

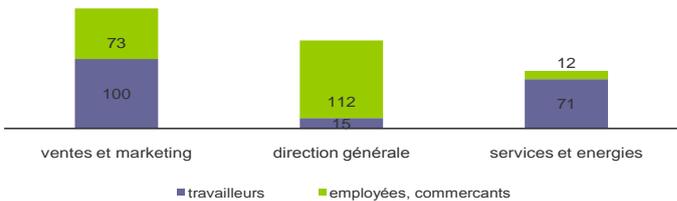
La réorientation des programmes vers la production des MTK-TN est liée au changement des territoires commerciaux- la Russie, l'Ukraine, la Chine et l'Inde. En République slovaque, en Pologne, en Hongrie et en République tchèque, la RONA veut intensifier les ventes de la série Rona Select à des prix plus élevés avec les marges favorables. Parmi les changements territoriales nous pouvons compter la réduction de la vente sur les marchés du dollar et l'utilisation de l'euro comme monnaie de commerce en Russie, en Chine et en Grande Bretagne. Enfin, pour supporter la vente et accroître l'efficacité de la société, les gestionnaires veulent proposer des rabats et des ristournes.

5.4 Les ressources humaines

L'autre champ d'application des décisions sont les ressources humaines. Nous savons que la production est devenu plus ou moins automatisée pendant le dernier siècle mais malgré cela la RONA propose une production artisanale. Cela veut dire qu'elle a besoin d'ouvriers. Le

graphique présente la diversification des salariés dans les activités différentes, comme la vente et le marketing, la direction générale et les services avec les énergies. Vu que la majorité des services et de prestation des énergies est faite par les ouvriers (travailleurs), nous constatons qu'ils représentent la plus grande partie du total (84). Ensuite, la plus grande partie des commerçants travaille dans la direction générale 112 et dans les ventes nous pouvons voir 73 de personnes

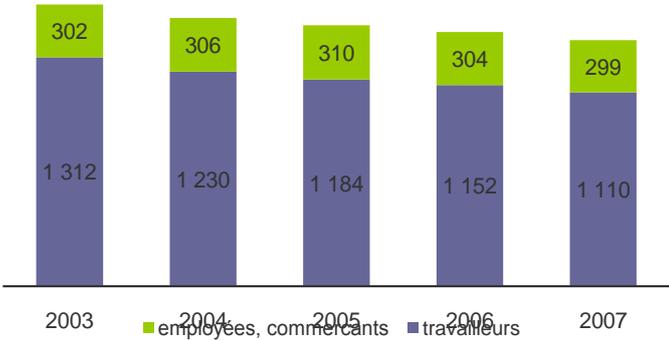
Graphique 5.2: La division des ouvriers et les autres travailleurs



Source: Documents internes de la société

Quant à l'évolution du nombre de salariés et leur classification entre les ouvriers et les commerçants, le graphique ci-dessous nous montre que le nombre d'ouvriers a diminué de deux cents personnes. Cependant le nombre des commerçants a tendance à stagner sans changement dramatique (environ 300 personnes).

Graphique 5.3: Le nombre de salariés dans la société RONA



Source: Documents internes de la société

Les dirigeants ont préparé un plan prévisionnel des frais de personnel où nous voyons que le nombre d'employées va diminuer en 2009 ce qui permet d'abaisser les frais de personnel. Après le renouvellement des lignes prévu, la société n'aurait pas besoin d'autant d'ouvriers. Cela dit, les frais augmenteront afin de fidéliser les ouvriers qui travaillent avec les technologies innovantes, y compris la formation professionnelle et les bénéfices, surtout dans le domaine d'exploitation où les frais augmenteront d'environ 800 000 d'euros de 2009 à 2012 (selon le tableau 5.8). Les autres frais évoluent progressivement. De plus, les dirigeants ont compté sur l'évolution des salaires au cours des années suivantes.

Tableau 5.8: Le plan des frais prévisionnel

Plan des frais de personnel	2006*	2007*	2008	2009	2010	2011	2012
Ouvriers (milliers d'EUR)	N/A	N/A	3 661	3 750	3 792	4 095	4 286
Ouvriers- exploitation (milliers d'EUR)	N/A	N/A	4 084	3 955	4 224	4 486	4 742
THZ (milliers d' EUR)	N/A	N/A	4 041	3 714	3 825	3 940	4 058
Total (milliers d'EUR)	12 142	12 099	11 786	11 419	11 841	12 521	13 086

Source: Documents internes de la société

5.5 Les investissements et les désinvestissements

Selon les plans prévisionnels de l'année 2008, la société voulait investir 23,3 millions d'euros jusqu'à 2012 et s'autofinancer avec la vente des actions restantes au total de 575 000 d'euros.

Les investissements vont surtout dans les productions mécanique et artisanale, dans les technologies de fusion, dans la production des énergies, dans le développement de l'environnement et dans les NTIC (pour la liste complète des investissements voir les annexes). Le tableau suivant nous montre le total des investissements pour chaque année:

Tableau 5.9: Le plan d'investissement total

Plan d'investissement au total (milliers d' EUR)	2008	2009	2010	2011	2012
Investissements dans l'année	5 052	3 782	5 428	6 432	2 647

Source: Documents internes de la société

Selon le tableau de plan d'investissement total, nous pouvons constater que la société a investi plus de 5 millions d'euros en 2008 car les renouvellements des lignes et des technologies. En 2010, les dirigeants proposent les investissements sur les NTIC et une autre automatisation de la production mécanique. Cette tendance continuera aussi en 2011 où le total d'investissement montera environ à 6,5 millions d'euros.

Tableau 5.10: Les investissements clés

Plan d'investissement	Réalisation	Prix
<i>Pièces</i>	<i>Année</i>	<i>K EUR</i>
PRODUCTION MECANIQUE	2008-2012	10 873
Reconstruction et modernisation de la ligne automatique n.1	2008	785
Reconstruction complète et modernisation de la ligne automatique n.2	2008	567
Nouvelle ligne de production des verres n.7	2008	1 388
Reconstruction et modernisation de la ligne automatique n.6	2010	600
Nouvelle ligne automatique n.8	2011	6 300
PRODUCTION ARTISANALE ET AFFINAGE	2008-2012	1 010
Reconstruction de la halle de fusion	2009	600
TECHNOLOGIES DE FUSION	2008-2012	9 820
Reconstruction de l'agrégat de fusion n.1 et les freeders	2008	2 112
Nouvel agrégat de fusion pour la production artisanale	2008	1 330
Reconstruction de l'agrégat de fusion n.3	2010	2 200
Reconstruction de l'agrégat de fusion n.4	2010	1 800
Reconstruction de l'agrégat de fusion n.5	2012	2 100
PRODUCTION DES ENERGIES ET ENVIRONNEMENT	2008-2009	1 011
NTIC	2008-2012	627
INVESTISSEMENTS TOTAUX	2008-2012	23 341

Dans la production mécanique, la Rona a décidé d'acheter les lignes 7 et 8 pour un total de 7,7 millions d'euros. Les effets provenant de cette décision seront visibles au cours de l'année 2009. La construction de la ligne 8 est planifié en 2011, avec ses effets en 2012 ce qui permettra une augmentation de la production de 20 000 000 pièces. Les autres investissements vont servir à la reconstruction et à la modernisation des lignes 1,2 et 6 pour améliorer et unifier les états techniques et technologiques des établissements.

Dans le domaine de la production artisanale et dans l'affinage, un million d'euros investi permettrait de perfectionner la qualité des produits, de diminuer l'exigence énergétique et de rationaliser la production totale. La nouvelle technologie de fusion coûtera 9,8 millions d'euros, y compris la reconstruction des anciens agrégats dans la production mécanique. Même si cette décision est coûteuse, elle offrera de grandes économies quant à la

consommation des énergies de 1% pour 1kg du matériel par an.

En ce qui concerne les NTIC, la RONA voulait réunifier son système d'entreprise UNIS et le développer. Puis, il était nécessaire d'assurer la sécurité des NTIC et des dates, de former une base commune du software et du hardware, donc un investissement de 627 000 d'euros pendant 2008-2012. En ce qui concerne les ventes des actions, cette OPA apportera 575 000 d'euros dans le budget de la société.

5.6 Les risques et les mesures sauvegardes

Au moment où la société a préparé le business plan pour son rachat, elle tenait au courant des risques de taux de change à cause de son rôle d'exportateur. Le facteur du risque essentiel est l'appréciation de la monnaie nationale qui influence négativement les recettes totales. La société faisait face à cette situation en utilisant des opérations avec des dérivats financiers. Le tableau suivant nous présente la structure de la monnaie de vente de la société en 2007.

Tableau 5.11: La structure de la monnaie de vente

Nom de la monnaie	EUR	USD	GBP	SKK	CZK	AUD	CAD
Part de vente	62,0%	16,8%	9,2%	4,1%	3,9%	3,3%	0,7%

Source: Documents internes de la société

Nous voyons que le rôle essentiel que joue l'euro, suivi par le dollar américain parce que la majorité des ventes s'effectue sur les marchés européens. Les gestionnaires prévoient la diminution du risque de taux de change avec l'admission de l'Euro en République slovaque. Les autres mesures sauvegardes seront faites sur le marché américo-européen. La société veut encore profiter des opérations financières avec les dérivats et réaliser des transactions opératives sans livraison réelle utilisant les paires de la monnaie où la probabilité de l'évolution est plus élevée, avec des risques plus petits et des bénéfices plus grands comme EUR/ PLN, EUR/HUF et EUR/ RON.

Dans le plan financier de la période 2008-2012, ils ont compté que les opérations dérivées de la certitude seraient de 100% comme SKK/EUR. Les autres opérations étaient considérées

comme spéculatives. Selon le tableau des bénéfices, la société a augmenté ses bénéfices en 2008 et puis en 2009, dans les années suivantes les bénéfices vont baisser à cause d'un élément d'incertitude dans ce type d'opération.

Tableau 5.12: Les bénéfices des opérations dérivées

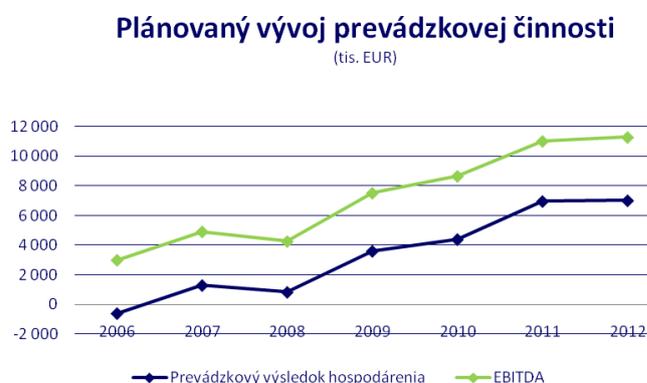
Bénéfices des opérations dérivées	2006*	2007*	2008	2009	2010	2011	2012
Bénéfices nets totales	2 692	6 057	15 933	8 298	6 638	4 980	2 655
Bénéfices nets des transactions sûres	Ń/A	Ń/A	14 937	6 639	5 311	670	0

Source: Documents internes de la société

Parmi les autres risques, les gestionnaires ont mentionné la dépendance du volume de vente sur les marchés européens et américains où le changement de la situation économique est rapidement transférée dans le taux de consommation. En cas d'une régression économique de longue durée, ils prévoient une baisse de la vente de 20%. De plus, elle a un impact sur les postes de frais de production, sur les matières premières et de matériel pour l'affinage (l'or, le platine.).

Pour la période planifiée, la RONA prédisait une croissance stable des résultats d'exploitation provenant de l'augmentation des ventes et de l'efficacité des processus de production, de la gestion des frais importants comme les frais, le matériel et les énergies. Le pic de la croissance était attendu en 2009, grâce à la nouvelle ligne de production ce qui permet une hausse énorme des capacités de production comme le montre le graphique.

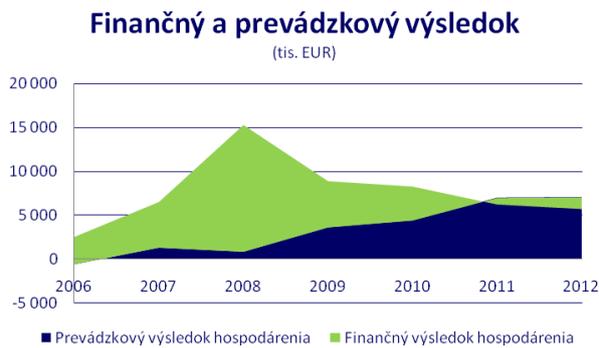
Graphique 5.4: L'évolution prévisionnelle de l'activité d'exploitation



Source: Documents internes de la société

Les faibles résultats d'exploitation en 2006 et 2007 sont les conséquences de l'appréciation marquante de la couronne slovaque influençant le taux des recettes. Malgré cette appréciation, la société profitait de résultats financiers élevés des opérations avec les dérivats assurés et même les spéculations. Cette compensation est présentée par le graphique suivant:

Graphique 5.5: Les résultats financier et d'exploitation



Source: Documents internes de la société

Les décideurs de la société ont prévu une diminution de ce résultat en 2010 à cause de l'incertitude de certaines opérations. Cependant, la société voulait continuer à faire du commerce sur les marchés financiers.

Toutes les prévisions et les estimations étaient très attirantes pour les racheteurs de la société, mais la situation a changé au mois d'octobre quand les banques américaines ont collectivement annoncé les problèmes de trésorerie concernant l'argent liquide. La chute des actions sur les marchés financiers a gravement changé le déroulement sur les autres marchés. La crise financière a provoqué une crise économique. Comme des milliers de sociétés, la Rona a dû faire face à cette situation pertinente et changer ses plans de rachat. Dans le chapitre suivant, nous allons parler de la situation pendant les crises et les mesures sauvegardes prises par les gestionnaires de la société.

6. LA SITUATION PENDANT LA CRISE A LA FIN DE L'ANNEE 2008

Dans ce chapitre, nous allons observer l'évolution de la société RONA au début de la crise financière au mois d'octobre 2008 qui évoquait la crise économique de novembre 2008. Il est clair que la société devait changer ses plans de production, de consommation des énergies, de ventes et des recettes totales.

Premièrement, le changement de la demande sur les marchés principaux a produit la réduction des contrats signés. Ensuite, ce changement du commerce sur les marchés porteurs a causé l'arrêt des projets sur les produits avec une TVA plus élevée, la réduction du portfolio des produits chez les clients, la diminution du volume des contrats selon leurs caractéristiques. Puis, le changement du comportement des consommateurs avait un fort impact sur le flux de trésorerie lié à l'essai de diminuer le capital d'exploitation attaché aux stocks. De plus, nous observons l'aggravation de l'accès aux ressources externes pour les clients de la société comme les emprunts bancaires.

Deuxièmement, nous voyons que la société est attaquée par la chute des prix sur les marchés porteurs. De plus, la baisse de liquidité des clients a provoqué l'augmentation de l'endettement des clients et l'annonce des faillites. Enfin, la dissolution des opérations dérivées (le hedging avec le HUF et le PZL) est causée par la destruction des marchés financiers de l'Europe Centrale et ses impacts sur la société.

6.1 La politique commerciale

Dans les années 2006-2007, la RONA appartenait aux leaders dans le secteur du verre usager et culinaire. Même dans les conditions difficiles de 2008 (le taux de change de la couronne slovaque a apprécié l'abaissement des ventes sur les territoires essentiels, la crise économique par rapport du dollar, de l'euro et de la livre,), elle a gardé sa position principale. La société RONA est une société orientée sur l'export dont plus de 96% de la production vont dans 65 pays du monde en minimisant les frais de distribution et en offrant une flexibilité forte de services. La politique commerciale est organisée vers des sociétés commerciales et vers le réseau des représentants de RONA.

Durant l'année 2008, la société a livré 47 000 000 des pièces , pour une somme totale de 48 991 000 d'euros. De plus, la RONA a commencé à livrer de la porcelaine et de la céramique sur des marchés spécifiques en Asie. L'autre but de la société consiste à vendre des

produits de sa propre marque et gagner 30% du marché jusqu'à la fin de l'année 2010. Néanmoins, la perte totale des ventes a atteint 22%. Donc les décideurs ont changé leur stratégie commerciale et se sont orientés vers les Etats- Unis et l'Australie.

Jusque 2009, la société avait un excellent moyen pour augmenter son chiffre d'affaires. C'était l'appréciation du taux de change de la monnaie slovaque et du hedging. En 2009, la République slovaque a changé de monnaie passant des couronnes slovaques aux euros, ce qui permettait de stabiliser la situation pendant la crise, en même temps que le changement du portfolio des produits.

En 2008, la société renouvelait sa liste des dix premiers clients qui faisaient des chiffres d'affaires de 37,73% , 1,17 % de moins que l'année précédente, à cause de la baisse de la demande sur le verre à boire. Pour cela, la RONA a décidé de stabiliser ses résultats sur le marché du verre et de préparer une nouvelle stratégie.

Dans la vente, nous pouvons observer l'acquisition de nouveaux marchés en Russie et au Kazakstan avec leur verre décoré, la proposition aux magasins de meubles et de cuisines de collaborateurs (l'Allemagne, L'Autriche, le Benelux),la restructuration du portfolio des clients en Amérique du Nord, l'acquisition des marchés des concurrents foireux (la Crystalex, La Waterford, La Slovglass et la Krosno).

Quant aux buts stratégiques du marketing, la société voulait augmenter la part de vente de sa propre marque en utilisant de nouveaux outils de communication, approfondir la gestion d'emballage pour assurer la rentabilité des processus d'innovation, le développement de la gestion des produits et de la société, l'amélioration des communications interne et externe avec ses partenaires commerciaux.

La société RONA est une société appliquant le CSR, cela veut dire qu'elle doit établir aussi des buts écologiques. Ces buts sont les suivants: la minimisation des fuites des matériels pourrisant l'air, la minimisation des déchets, la réduction de l'exigence des énergies et du matériel, l'atteinte des limites écologiques prescrites par la législation, l'amélioration du comportement écologique de ses salariés, la production et la création de produits moins chargeants l'environnement et à la fin, l'application des normes d'ISO 14 001.

En ce qui concerne la gestion des risques financiers, la société comptait sur le changement de la monnaie (la fin de la couronne slovaque et l'arrivée de l'euro) qui influençait les taux de change avec le dollar et la livre sur les marchés de devises, par leur volatilité. La volatilité permettait de valoriser la couronne slovaque et gagnait plus (10% d'euros, 18% de la livre et 25% de plus du dollar). Pourtant cette situation avait des effets négatifs sur la RONA et sa politique d'export. Les gestionnaires ont décidé d'éliminer les risques de taux de change et d'emprunt. Malgré les mesures prises, la crise financière et puis l'économique ont fortement attaqué les résultats prévisionnels.

6.2 Le plan de production

L'année 2008 était une année très pertinente dans l'histoire de la société. Nous avons déjà parlé du fait que les dirigeants voulaient racheter la société, mais la crise financière a fortement influencé les marchés financiers sur lesquels ils ont opéré avec leurs dérivés. Ces opérations spéculatives sur les taux de change SKK/EUR, SKK/ HUG et SKK/PZL ont fortement attaqué le budget et causé une perte très importante.

Dans les conditions mentionnées, la société devait changer son plan stratégique et essayer de diminuer la perte et de trouver des solutions pour la gestion de crise. Bien sûr, les gestionnaires se sont servis du plan de crise et du scénario. Premièrement, ils doivent arrêter le rachat, puis préparer les mesures sauvegardes adaptées à la situation. En ce qui concerne la production, le but était de la rendre plus efficace pour augmenter le chiffre d'affaires, diminuer la perte et renouveler les résultats d'exploitation précédents.

En 2008, la production mécanique jouait son rôle principale en produisant 50 millions des produits dont le prix total était de 26 688 707 euros. La valeur ajoutée des produits était croissante grâce à l'augmentation de la production des MTK-TN et leur part s'élevait à 31% de la production totale. Malgré la situation défavorable, nous observons une nouvelle installation de deux lignes automatiques avec les nouvelles technologies du façonnage dans le dernier quart de 2008 qui permet de diminuer les déchets pendant la fabrication.

Dans tous les domaines de la production sont apparues de fortes oscillations de production à cause du changement des territoires et du sortiment demandé ainsi que de l'optimisation des

processus de production dans les derniers mois de l'année pour atteindre, petit à petit, le volume de production de l'année 2007.

Ensuite, les gestionnaires ont décidé de renouveler la production sur la ligne 5 pour les MTP comme programme supplémentaire afin d'éliminer la demande décroissante de grandes pièces. De plus, l'interconnexion des trois lignes sous un agrégat de fusion a permis d'économiser de l'électricité et de revoir les prix des produits à la baisse et comme cela assurer un chiffre d'affaires ressemblant à ceux des années précédentes. L'optimisation de la production était à la restructuration des groupes de travail afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs.

6.3 Les technologies et les investissements sur la recherche et développement

La RONA est une entreprise qui fabrique et vend ses produits donc elle a besoin du renouvellement des technologies pour diminuer les coûts de production dans le but d'augmenter sa compétitivité sur le marché de plus en plus fragile et de mieux satisfaire ses clients et les consommateurs slovaques, européens et internationaux. Le plan d'investissement était concentré sur la modernisation des machines mécaniques et techniques pour la fusion du verre, sur le domaine de la production de produits mécaniquement profilés, sur le domaine d'énergies et sur le système de stockage. De plus, la société renouvelle chaque année les machines de bureau et l'informatique. En 2008 les dirigeants ont investi dans les actions principaux suivants:

- La construction du nouvel agrégat avec un récupérateur céramique et un chauffage électrique qui assurait l'économie des énergies afin d'augmenter l'espérance de vie de l'agrégat de fusion.
- La modernisation et la reconstruction de la ligne automatique n.1 avec la technologie du pied étiré avec une modernisation du photomogénérateur (la machine de soufflage), du presseur et de la ligne A11 afin d'augmenter le niveau d'unification des installations, de diminuer les arrêts et de croître l'effectivité de tous les processus de production.
- La reconstruction de la ligne automatique n.2 avec la technologie de production des gobelets et des verres, y compris le plan de disposition basé sur le déplacement des

pressoirs, des machines de soufflage, sur l'attachement de nouveaux couloirs, sur la simplification du transfert vers l'arche recevoir.

- La construction de la nouvelle ligne n.7 pour la production des verres connectée avec les autres lignes de production.
- La modification des machines de défusion par laser et par épreuve afin d'instaurer les technologies les plus modernes dans le domaine de la verrerie.
- La résolution de la corrosion des lignes pour augmenter la résistance des gobelets pendant leur lavage.
- La construction du deuxième réservoir de l'oxygène liquide pour profiter du pouvoir de négociation avec plusieurs fournisseurs afin de diminuer les prix d'approvisionnement.
- Le complètement des techniques par une nouvelle étagère au centre logistique.

6.4 L'écologie

Nous avons déjà mentionné les buts de la société, y compris les buts écologiques, mais il faut tenir compte du rôle important de l'écologie dans l'industrie de verrerie. La verrerie traite les produits chimiques, donc elle doit respecter la législation du Ministère de l'environnement slovaque et les directives de l'Union européenne. L'évolution de cette législation exige l'instauration de limites des émissions, des déchets, du taux écologique et même des sanctions. Le but est d'encourager une production propre et la prévention contre les crises écologiques.

La RONA, en tant que société anonyme, a du préparer plusieurs mesures dans les domaines suivants:

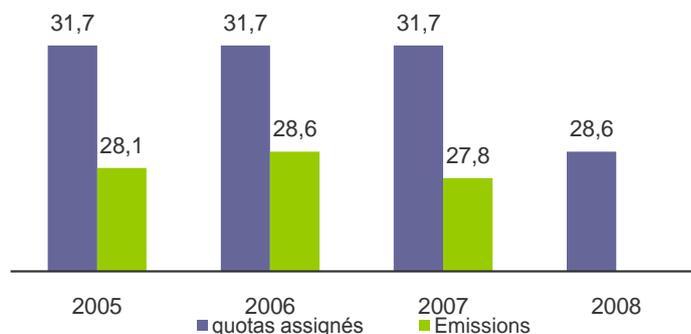
- 1) la protection des eaux
- 2) la protection de l'air
- 3) la production, le bilan et les quotas d'émissions de gaz
- 4) l'économie des déchets
- 5) le fond de recyclage
- 6) la prévention contre les catastrophes industrielles
- 7) la permission intégrée IPKZ

qui représente des dépenses énormes du budget pour respecter la législation et pour éviter les crises.

La protection des eaux est assurée par la propre source de l'eau (le puits) dans l'area de la société qui sert à des fins sociales et technologiques. Toutes les eaux appliquées sont filtrées dans trois affineuses d'eau résiduaire. Même la consommation de l'eau du puits est limitée et soumise aux contrôles permanents pour réduire les dégâts sur les autres sources d'eau dans les alentours. Il est clair que la production de verre représente un des plus grands pollueurs dans l'industrie surtout par ses émissions. Pour cela, la société doit avoir des machines et des technologies de haute qualité, utiliser le gaz et l'électricité comme chauffage ce qui minimise les émissions. Comme le montre le graphique 6.1 la RONA n'a jamais utilisé tous les quotas assignés, puis elle a réduit les émissions à 27,8 de CO².

De plus, la société a appliqué la différenciation des sources de chauffage pour réduire la consommation de gaz et les émissions. Cette décision permettait d'abaisser les charges sur les énergies et comme cela augmenter les investissements dans la recherche et le développement.

Graphique 6.1: Les émissions de CO²



Source: Documents internes de la société

En ce qui concerne l'économie des déchets, la société anonyme doit respecter la directive 283/2001 MŽP (le Ministère de l'environnement) qui classe tous les déchets produits- les produits dangereux et les autres. Ces déchets sont cédés aux organisations spécialisées où ils

sont désactivés. Les autres finissent dans les déchets industriel et commun. De plus, la RONA doit contribuer au fond de recyclage.

Pour éviter la crise écologique, la société fait l'inventaire des matériels dangereux stockés, usés et transformés pendant les réactions chimiques. Les décideurs préparent aussi le bilan et réalisent les mesures sauvegardes (le plan d'évacuation, le scénario de la crise, le team de crise écologique).

6.4.1 La consommation des énergies

La consommation des énergies représente environ 13% des charges totales dont 75% est la consommation technologique du gaz et de l'électricité qui dépendent directement du volume de la production. L'évolution de l'exigence énergétique sera influencé par les investissements planifiées dans les nouvelles machines de production et dans l'efficacité des ateliers déjà existants. Le volume absolu de la consommation des énergies a augmenté en 2009 et les décideurs prévoient le même volume en 2011 à cause de nouvelles installations des lignes de production. En effet, la RONA est partiellement capable de compenser mutuellement la consommation technique du gaz et de l'électricité selon le prix actuel sur le marché. Le volume de quantité restera le même parce que la société ne prévoit aucun élargissement de ses usines ou ses établissements. Le tableau présente l'évolution de la consommation des énergies de 2006 à 2012, y compris l'inflation.

Tableau 6.1: Le plan de la consommation des énergies

Consommation des énergies (milliers d'EUR)	2006*	2007*	2008	2009	2010	2011	2012
Consommation totale des énergies	9 228	8 524	9 995	11 059	11 058	11 415	11 606
Consommation technologique	6 578	6 140	7 185	7 968	7 874	8 135	8 228
Consommation d'exploitation	2 650	2 384	2 810	3 091	3 184	3 279	3 378
<i>Changement de la consommation (index)</i>	<i>N/A</i>	<i>0,92</i>	<i>1,17</i>	<i>1,11</i>	<i>1,00</i>	<i>1,03</i>	<i>1,02</i>

Source: Documents internes de la société

6.5 Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une des plus importantes du processus dans la société et surtout dans les conditions de crise, quand les dirigeants essaient de retrouver l'équilibre sur le marché. Ils voulaient continuer à agir comme prévu avant la crise, ne pas toucher au nombre de travailleurs et améliorer leurs conditions de travail. Le nombre de travailleurs n'a pas diminué grâce au lancement de nouvelles lignes. Les employés clés étaient stabilisés pendant la première moitié de 2008 ce qui a diminué la fluctuation entre les groupes de travail.

En ce qui concerne la formation professionnelle, la RONA a collaboré avec le Fond social qui permettait de préparer les gestionnaires, les commerçants et les maître-ouvriers pour le travail collectif, la formation des teams, l'utilisation des technologies NTIC et les cours d'anglais. Cet investissement assurait une meilleure capacité à réagir aux changements sur le marché de verrerie après les crises financière et économique.

6.6 Les résultats financiers

Le résultat d'exercice était négatif pour la première fois avec au montant de 105 576 000 de couronnes slovaques. La société voulait continuer dans les processus de restructuration, de consolidation de production, financières, de débouchés et d'emprunts qui proposaient l'amélioration de la compétitivité et la réformation des résultats. Néanmoins, la société voulait prolonger ses plans de remboursements et de versements, cette décision a partiellement réussie.

Quant au fond des capitaux, il a baissé de 168 250 000 de couronnes slovaque pendant 2008 à cause de la surestimation des dérivés par rapport aux prix réels. Le fond de réserves financières minimisait les dégâts des crises. Les gestionnaires en profitent et le réduisent de 21,5 millions de couronnes slovaques. Les autres fonds servaient à couvrir les problèmes de charges de personnel, d'assurance des personnes, des amortissements des créances inexécutées selon les directives de la société. De plus, la valeur nominale de l'action a baissé de 151,15 SKK à 101,85 SKK ce qui ne plaisaient pas aux actionnaires.

En ce qui concerne les opérations dérivées, la société a prévu de profiter des taux de changes (SKK/ EUR, SKK/ PZL et SKK/HUG) pour minimiser ses risques de taux de change, de monnaie, surtout les opérations fixes à terme. De toutes les opérations réalisées, la société bénéficie de 671 662000SKK et d'une perte de 622 028 000 SKK. Cette perte a fortement influencé les fonds de la société comme nous l' avons précisé auparavant. De plus, le volume du chiffre d'affaire des produits a diminué de 217 486 milliers de SKK par rapport aux 1 475 889 milliers de SKK de 2007 et le chiffre d'affaires des services proposés a baissé de 4 612 000 de SKK.

7. LA SITUATION DE LA VERRERIE DES JANVIER 2009

La Rona s'est décidée de durcir les mesures sauvegardes opérationnelles et stratégiques pour l'année 2009 dont nous allons parler dans le septième chapitre. Ces mesures influencent tous les plans- de production, de vente, de marketing, de ressources humaines, le plan financier et même le plan de restructuration. A la fin, nous allons conclure toutes les mesures effectives qui ont aidé à remettre la société en état d'avant la crise et la préparer pour une grande fusion avec une verrerie en République tchèque.

7.1 Les mesures opérationnelles effectuées dès janvier 2009

A la fin de l'année 2008, nous pouvons observer plusieurs mesures prises par la RONA pour améliorer sa situation sur le marché de verrerie. Les mesures s'étalaient sur quatre domaines- les frais de personnel, les dispositions de capacité, la diminution des frais des in- puts et l'activité commerciale.

En ce qui concerne les frais de personnel, la RONA a réduit le nombre de travailleurs de 75 personnes ce qui permettait de diminuer les frais indirects. Ensuite, la baisse d'aire des salaires dès janvier 2009 fut introduite afin d'économiser 120 000 euros.

A cause de la crise du gaz et de la capacité non-extraite, les décideurs ont fait une mise à l'écart des lignes pendant dix semaines. Ensuite, ils ont stoppé la production artisanale pendant six jours et jusqu'à un mois pour trois équipes. Afin de baisser les frais, la société a réduit les heures supplémentaires et le travail intérim.

De plus, les gestionnaires ont demandé la baisse des prix du matériel de 10-15% aux fournisseurs pour diminuer les frais des in-puts. Ils proposaient une réduction des énergies de 1 500 000 euros par an, puis ils ont fait de nouvelles procédures sélectives des fournisseurs de services et du matériel. La dernière mesure pour diminuer les frais est l'acceptation mensuelle des demandes de la vente par les gestionnaires de la direction stratégique. Quant à l'activité économique, le management a voulu reprendre les engagements de ses concurrents foireux pour un total de 1 420 000 euros.

Dès le mois d'avril 2009, la société a établi ces nouveaux paramètres dans les domaines déjà mentionnés. Pour réduire les charges de personnel, il fallait abaisser le nombre de salariés de 73 personnes dans la production artisanale, réduire le nombre d'employés de la surveillance d'une machine de 17 personnes, baisser le nombre des salariés du commerce de 5 personnes, diminuer les rémunérations de base des commerçants de 15 % et des salaires d'aire de 8 %.

Les mesures sur la capacité ont obtenu la réduction des équipes de 26 à 18 et l'utilisation de la régulation opérationnelle selon les commandes communes pour plusieurs équipes. Dans le domaine de l'activité commerciale, ils ont continué à reprendre les commandes des concurrents, par exemple la Crystalex.

7.2 Les mesures stratégiques 2009

Au niveau stratégique, la société voulait réaliser des mesures pour les technologies, pour la production et pour le commerce. La Rona essayait de maintenir ses capacités pour les campagnes de production diverses.

La RONA a dépassé le plan de la production de 3500 milliers de pièces en 2009 à cause du renouvellement des agrégats dans la production artisanale, de la reconstruction des lignes n 6 et 4. Dans le deuxième quart de l'année 2009, les dirigeants ont décidé de combiner les agrégats de la production artisanale et mécanique afin de diminuer l'exigence des énergies et des matières premières comme effet secondaire de cette combinaison.

En ce qui concerne le domaine commercial, les mesures prises sont : la diminution des marges, les changements des clauses sur les provisions dans les conventions, l'assurance de l'effectivité des commandes, la simplification des canaux de distribution (éviter les intermédiaires), la formation d'alliances de production et de commerce (par exemple la collaboration avec ARC ou Krosno), l'augmentation de la part du marché de vente des produits affinés en Russie et au Proche Orient et enfin, les nouveaux projets de stabilisation pour la production artisanale (la substitution du plomb, la machine de colorisation des verres et la série Select Rona Production artisanale).

La société faisait face à la crise du gaz dans les premiers mois de 2009 ce qui a stoppé les agrégats et même toute la production. L'arrêt des lignes avait d'énormes conséquences surtout sur les lignes de la production artisanale où il a raccourci leur espérance de vie. Les

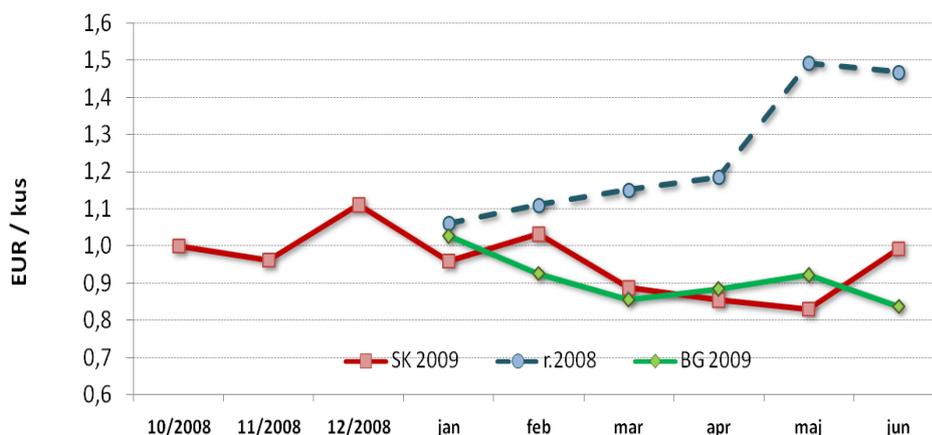
dirigeants ont préparé un plan de renouvellement des technologies abîmées dont les étapes coûtent environ 4 100 000 d'euros. La première étape était faite en 2009 pour un montant de 1 565 000 d'euros et le reste en 2010.

La société avait du succès avec ces mesures parce qu'elle avait payé toutes ses engagements aux banques, y compris les versements exceptionnels. En outre, la société proclamait ses capacités à remplir tous ses prochains engagements. Cette proclamation représentait l'épuisement progressif des ressources financières ce qui empêchait de capter 35% des capacités de production et de payer les versements de l'année 2010. Pour cette raison, la RONA s'est décidée à reformuler le plan des versements aux banques et ne payer que des versements de base (2 108 000 d'euros), les autres ressources financières étant réservées pour investir dans les technologies et pour maintenir les capacités de service et d'exploitation.

En 2009, la société s'est décidée à effectuer quelques modifications dans ses plans à cause de plusieurs facteurs, comme le changement de la monnaie, la crise financière et la crise économique. Les buts principaux étaient l'augmentation de la capacité de production- jusqu'à 58 504 000 (92,8% du total) de pièces- et leur vente ce qui signifiait des frais d'entreposage zéro et des recettes annuelles à 56 457 000 d'euros. De plus, les décideurs ont prévu une hausse des prix des produits de 3%. Tout cela pouvait provoquer une hausse sur le marché de 4 800 000 d'euros. Pendant la crise, la majorité des concurrents a annoncé la faillite de leur entreprise.

Le graphique suivant nous montre l'évolution des charges par unité dès octobre 2008 et jusqu'à janvier 2009 qui montre que les charges ont consécutivement diminué pendant l'année 2009 grâce aux mesures sauvegardes prises par les dirigeants de la société. La décision d'optimiser plusieurs domaines de la société permet d'économiser de l'argent et de payer les dettes provenant d'une mauvaise maîtrise sur les marchés financiers des opérations spéculatives.

Graphique 7.1: L'évolution de la production par rapport au prix

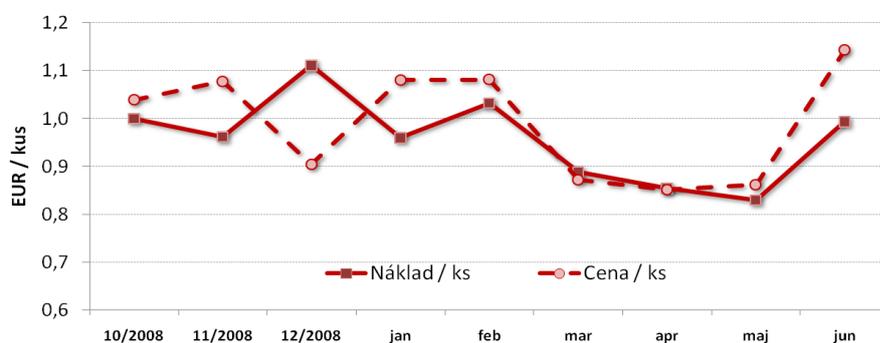


Source: Documents internes de la société

Les écarts du mois de décembre étaient les résultats des charges de restructuration, au mois de février 2009, la société devait réemballer l'avant-production et un mois après, elle a dû payer des indemnités aux salariés renvoyés de la production artisanale.

La hausse du prix est supérieure à la hausse des charges qui a fortement baissé au mois d'avril et plus encore en mai alors que le prix unitaire restait plus ou moins stable.

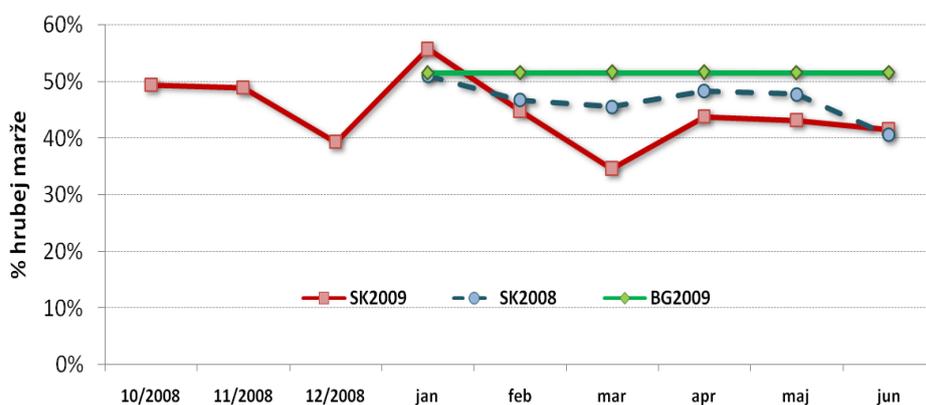
Graphique 7.2: L'évolution des coûts unitaires et des prix unitaires



Source: Documents internes de la société

Quant aux prix de vente, le changement de la structure des ventes est causé par la diminution marquante de la vente des verres affinés ce qui explique sa part décroissante. Ensuite, la société a annoncé l'abaissement des ventes des verres artisanaux et les prix de ces deux sortiments (le pied étiré et le pied collé)

Graphique 7.3: L'évolution des marges bruts 2008-2009



Source: Documents internes de la société

Le graphique montre le pourcentage de marge brut pendant l'époque de crise. Nous avons déjà mentionné que les prix sur le marché ont été gravement déformés ce qui affecté la diminution marquante de la marge brut. Pour éliminer ces effets négatifs du chiffre d'affaires, il était nécessaire de vendre tous les stocks avant les concurrents- La Crystalex, la Krosno et la Walter Glass. En mars , la marge a réalisé une forte baisse d' au moins 33%.

7.3 Le plan de restructuration

Les décisions faites proposaient l'augmentation de la capacité de production, jusqu'à 92,8% de la capacité totale pour un montant de 63 millions de pièces. Tous les produits fabriqués- 58 504 000 pièces étaient vendues ce qui permettait de profiter des charges de stocks à 0 euros- en ce qui concerne leur augmentation et l'atteinte des produits pour 56 457 milliers d'euros donc les plans réels par rapport aux plans prévisionnels ont été remplis au 75%. Les prix sur le produit ont augmenté de 3% par rapport à l'année 2008. De plus, cela permettait

de gagner une plus grande partie du marché de verrerie des concurrents (la faillite de certains).

Tableau 7.1: Le plan d'efficacité de restructuration

		Plan 2009	Plan I.Q 2009	Réalité I.Q 2009	accompli BG/SK	Réalité I.Q 2008	Index 09 / 08
Production	K pcs	58 504	15 455	13 598	88%	12 786	106%
Ventes	K pcs	58 504	14 625	10 554	72%	12 263	86%
Changement	K pcs		830	3 044			
Bénéfices	K €	56 457	14 310	10 797	75%	13 351	81%

*

Source: Documents internes de la société

7.4 Les ressources humaines

La RONA était préparée à encore diminuer le nombre du personnel, mais pas aussi rapidement qu'en 2008 comme les crises financière et économique le nécessitèrent. Selon le tableau 7.2. Rona a dû renvoyer 90 personnes, dont 60 ouvriers. Cette décision a permis de réduire les frais indirects, malgré cela elle restait coûteuse- le total des charges concernant la diminution du nombre des salariés, y compris les indemnités de départ et les délais de préavis, était de 552 000 euros. Les coûts salariaux représentaient 415 000 d'euros sortant du budget annuellement de la société. Le reste, 137 000 d'euros, servaient aux paiements de la sécurité sociale et de la caisse de santé ce qui représentait 33% du total.

Dans la première moitié de 2009, la société a renvoyé 10% des travailleurs et a voulu voir les effets durant 2010. Nous savons très bien que le taux de chômage a augmenté rapidement jusqu'à 10% pendant l'année 2009. Une prochaine augmentation du nombre de travailleurs serait possible en 2011 avec la nouvelle ligne de production.

Les frais de personnel représente 18% des charges totales de la société, malgré la réduction du nombre des travailleurs les gestionnaires attendent une la hausse de plus de 5% .

Tableau 7.2 : Les charges concernant la diminution du nombre de salariés en 2009

<i>Charges concernant la diminution du nombre des salariés en 2009 (indemnités de départ,délais de préavis)</i>				
	Nombre de sortants	Coûts salariaux	Sociale et santé	Total
	Nombre	Mille d' EUR	Mille d' EUR	Mille d'EUR
Ouvriers	60	204	67	272
THZ	30	210	69	280
Total	90	415	137	552

Source: Documents internes de la société

Les mesures prises dans les ressources humaines ont provoqué une baisse des charges du personnel de 530 milliers d'euros, la réduction de l'interressement annuel à 50% (économiser 743 milliers d'euro), la diminution du travail des intérim et de travail supplémentaire de 332 milliers d'euros. Enfin, la société a renvoyé 95 employés dont 73 étaient des ouvriers, et enfin, la réduction de 8% de toutes les rémunérations et pour les commerçants, la réduction de 15% de leur salaire de base.

7.5 Le plan financier

Ces buts essentiels pour l'année 2009 avaient besoins de ressources pour qu'ils deviennent une réalité. Les dirigeants ont distingué trois types de ressources pour un montant total de 7279 milliers d'euros dans la société. Premièrement, les résultats d'exploitation qui représentait environ 20% du total, puis les amortissements qui faisaient presque la moitié du total et le reste, 30% provenant de l'émissions des actions.

Cettes ressources on été dépensées dans trois domaines principaux-le paiement des intérêts - 15%, les versements - presque 80% du total (6 218 milliers d'euros) et enfin, les investissements de restitution- 5%. Il était nécessaire de payer toutes les dettes bancaires, les dettes fournisseurs et les dettes financières pour pouvoir continuer les plans des ventes et de production. Les gestionnaires voulaient garder la bonne réputation de la société auprès des partenaires commerciaux et des banques afin d'accroître la compétitivité de RONA.

En ce qui concerne l'admission de l'euro comme monnaie nationale, nous pouvons observer des différences au niveau des ventes. En 2008, la RONA a vendu surtout sur les marchés étrangers ce qui représentait 96% des recettes en monnaies étrangères et seulement 4% en couronnes slovaques.

En 2009, les monnaies étrangères représentent 25% (le dollar et la livre sterling) et 75% des recettes en euro. Cela permettait de diminuer énormément les risques de taux de change et les risques entrepreneuriaux de 4 millions d'euros.

7.6 Le plan de production et marketing

Les dirigeants ont un intérêt à augmenter la capacité de production par rapport à l'année 2008 quand deux lignes avaient besoin d'être reconstruite. Ils ont réussi à produire 1,9 millions de pièces en plus en 2009 par rapport à 2008 et de plus, 8 millions des pièces après l'installation d'une nouvelle ligne des verres. Nous pouvons constater que la capacité de production flexible a dépassé celui de 2008 de 10 millions des pièces (53 millions en 2008).

Tous les reconstructions et les renouvellements permettaient de diminuer la consommation des énergies. En 2008, la production de 13 tonnes des produits consommait la même quantité d'énergie que la production de 25 tonnes en 2009. Alors, nous observons plus de 50% d'économies de la consommation comme effet positif de la reconstruction. Les investissements dans les technologies et les machines jouent un rôle important dans l'industrie de verrerie. Nous pouvons observer certaines améliorations même dans la consommation d'emballages des produits alors que les prix d'emballage accroissent progressivement. Les dirigeants ont profité du nouveau système logistique qui permettait de rendre plus sévères les quotas commandés, de rétrécir le assortiment et de supprimer les emballages internes. A nouveaux, nous voyons que les investissements dans les technologies aide à rendre la société plus compétitive.

Quant au marketing, la société a décidé de minimiser les frais des provisions des commerçants de 226 milliers d'euros, et aussi de diminuer les frais de marketing surtout au niveau la distribution de 332 milliers d'euros et enfin, de baisser les charges des services d'investissement de 858 milliers d'euros. Toutes ces mesures ont permis d'économiser environ 3 021 milliers d'euros pendant l'année 2009 qui ont servi au désendettement de la société.

7.7 La conclusion des mesures prises par le dirigeants de la société RONA

Dans le chapitre cinq, nous avons présenté la situation de la société avant la crise avec sa préparation pour le rachat de la société, donc nous pouvons parler d'une stratégie du transfert des risques. Mais pendant quelques mois, la situation sur les marchés financiers avait un impact sur cette décision. Les gestionnaires ont dû faire face à de nouvelles conditions sur le marché de verrerie. Premièrement, ils se sont servi du scénario de crise préparé en avance dans lequel il y a des mesures prévisionnelles pour les différents types de crise et de risque. Deuxièmement, les dirigeants ont choisi, certains d'eux-même, pour le CRO et pour les membres de la team de crise qui vont décider ensemble des opportunités et des menaces provenant de la crise. La team doit préparer le plan d'action orienté vers les domaines essentiels de la société tout en respectant les PPP. Nous pouvons constater qu'ils ont utilisé la stratégie turnaround contenant les emprunts bancaires, le changement de la stratégie radical des plans essentiels et enfin, le choix des gestionnaires compétents avec le chef de file.

Selon les chapitres précédents, nous pouvons distinguer plusieurs domaines où il fallait appliquer les mesures sauvegardes- la production, les ventes, le marketing, les ressources humaines, la logistique, l'écologie et les finances. La crise a été urgente donc il fallait centraliser les décisions dans ces domaines.

Quant à la production, il était nécessaire de renouveler, de reconstruire et d'optimiser les machines de production mécanique ainsi que la production artisanale. Puis, pour atteindre le volume de vente prévu, la team devait refaire le portfolio des produits et changer un peu le assortiment d'après les commandes des clients. Les dirigeants ont refusé toute production supplémentaire et reconnecté plusieurs agrégats de fusion pour abaisser la consommation des énergies. Le pouvoir de négociation des fournisseurs avait une tendance décroissante parce que la RONA a défini des conditions strictes d'approvisionnement des matières premières, du matériel, des emballages et des énergies pour assurer la diminution des coûts de production et pour éviter les arrêts des lignes. La réduction du nombre de contrats signés permettait aussi d'optimiser les charges et les coûts de production.

La production est reliée au marketing par le portfolio des produits proposés. Après l'apparition de la crise, il était indispensable de capter les clients des concurrents en faillite. Pour cela, la société a changé ses moyens de communication et ses canaux de distribution. De nouveaux moyens de communication étaient utilisés aussi sur les nouveaux marchés porteurs.

En ce qui concerne la distribution, la RONA a décidé de promouvoir sa propre marque de gastronomie (RONA Select) à des prix moyens. De plus, la situation pertinente exigeait d'abaisser les prix de produits, tout en gardant la qualité du verre. Pour cela, les marges des commerçants ont été réduites.

Le domaine des ressources humaines a aussi subi des changements au niveau du personnel avec la diminution du nombre des salariés. Dans la production, nous observons la restructuration et l'optimisation des équipes de travail pour mieux répondre aux exigences des commandes. Les dirigeants ont refusé toutes les heures supplémentaires et le travail intérimaire et ont réduit tous les salaires de 8% et les provisions de 15%. De plus, pour fidéliser les employés, la team a décidé d'approfondir ses savoirs-faires par la formation professionnelle .

L'autre domaine important est l'écologie des activités de la société. La team a préparé une stratégie écologique qui redéfinit les buts écologiques. La stratégie a changé le système d'emballage interne et externe et le système d'utilisation des énergies (l'électricité, le gaz).

En ce qui concerne le côté financier, nous pouvons observer la diminution des opérations spéculatives sur les marchés financiers, l'investissement dans les projets et dans les actions fixés à terme. Les autres investissements étaient faits dans les NTIC, comme le renouvellement du software et du hardware pour rendre la production plus efficace, dans les nouvelles machines afin d'éviter l'état obsolète et enfin dans la formation des employés. Enfin, nous pouvons constater que la décision d'utiliser les réserves du Fond de réserves (les SA sont obligées de le fonder d'après le code de commerce) a énormément aidé à remettre doucement la société en chiffres „black“.

La RONA est un parfait exemple de la gestion de crise et de la gestion des risques lorsque les mesures et les décisions prises au total avaient un effet positif sur le fonctionnement de la société qui a fait des profits par rapport aux concurrents en faillite. L'année dernière, la RONA a réussi à payer tous ses dettes auprès des banques, de dépasser la production, de stabiliser les ventes et le personnel. De nos jours, la team prépare une fusion avec une verrerie tchèque.

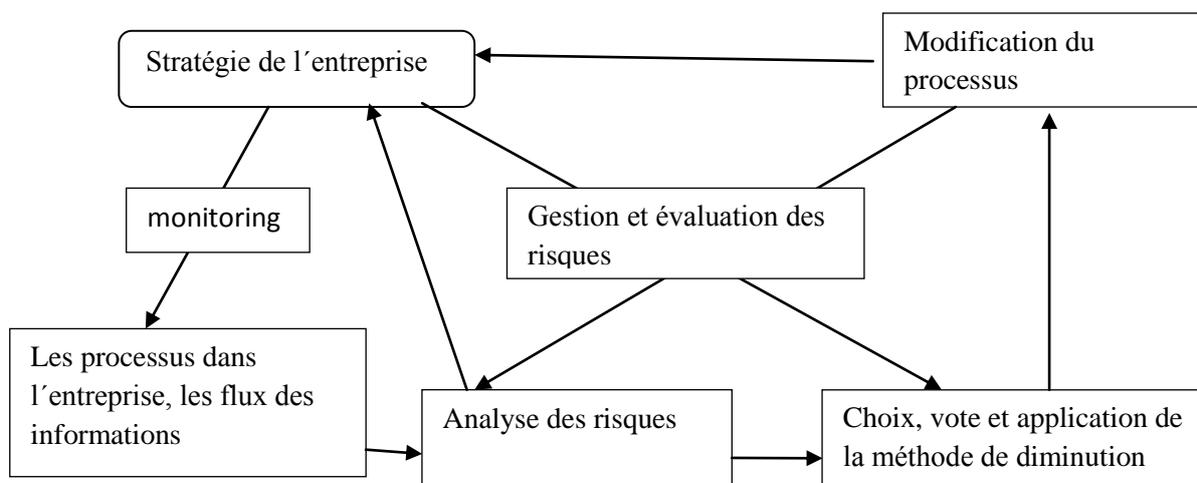
8. LA GESTION DES RISQUES DANS UNE ORGANISATION

Dans la partie suivante, nous essayons de donner les conseils généraux pratiques pour éviter la crise dans l'entreprise en se focalisant sur la prévention de crise dont la gestion des risques. Le chapitre suivant va présenter la gestion des risques et sa position dans l'entreprise, le personnel de la team des risques, le contenu, la procédure et le processus de la gestion des risques. Puis, nous allons mentionner les différentes stratégies de la gestion des risques et les principes de la précaution préparatoire. La fin du chapitre contient les fautes faites très souvent par les gestionnaires d'entreprise qui peuvent provoquer la crise.

8.1 Gestion des risques- Risk management

La gestion des risques est un processus complet des constatations, du contrôle, de l'élimination et de la minimisation des événements aléatoires qui peuvent influencer l'entreprise.²⁵ La gestion des risques se concentre sur l'analyse des risques, sur le choix des rétorsions, sur l'analyse des charges et bénéfiques, sur l'application des rétorsions et leur vérification. La gestion doit premièrement analyser les risques et les conséquences. Puis il est important de définir les objectifs de la diminution des risques et choisir la meilleure possibilité de gestion. Ensuite les gestionnaires établissent les méthodes de cette diminution sous les conditions d'un moment donné et préparent une stratégie pratique comme le montre le schéma suivant:

Schéma 8.1: La gestion des risques 1

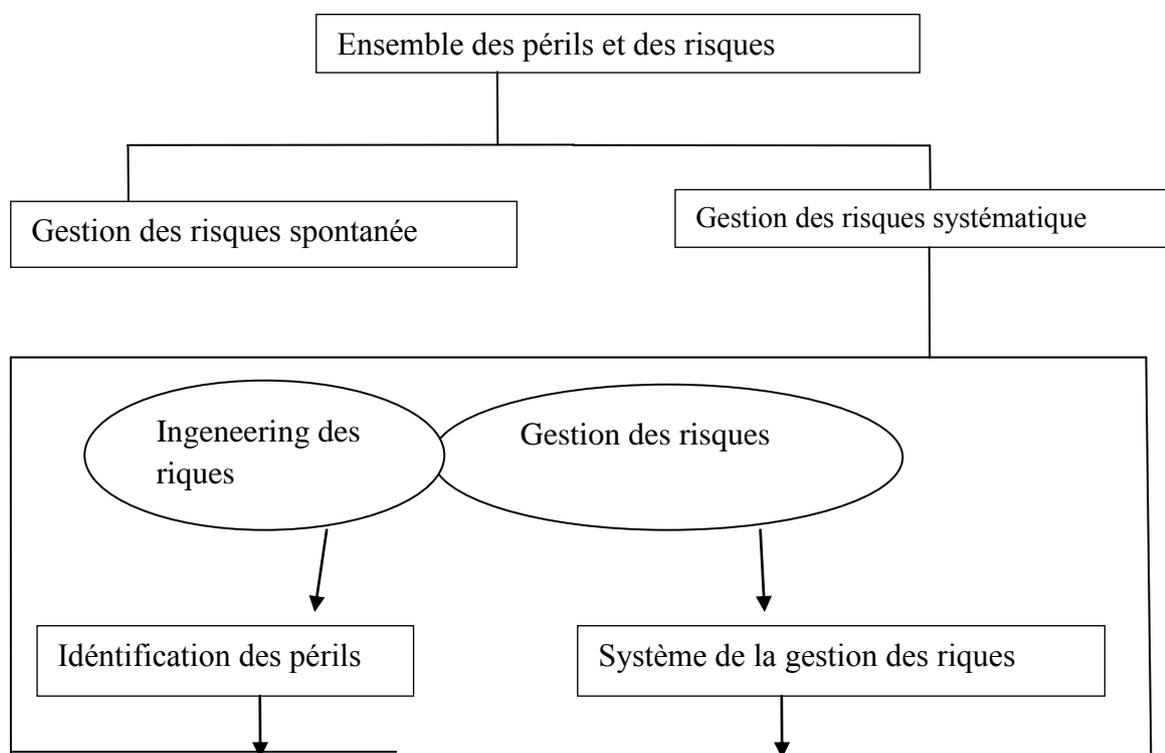


²⁵ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 92

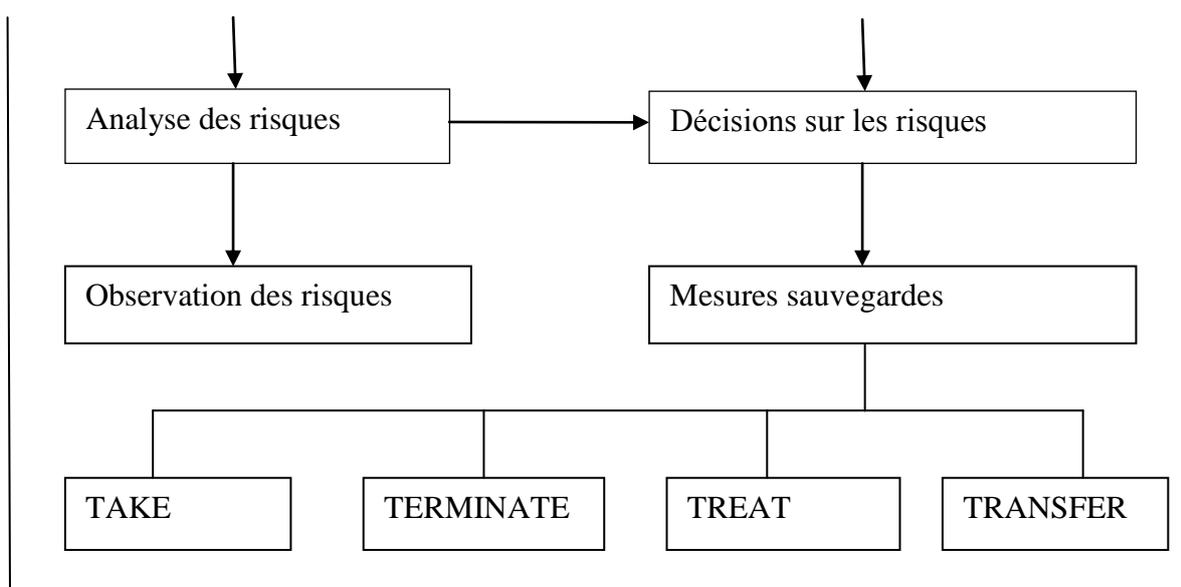
Dans tous les domaines nous pouvons trouver certains nombres de personnes qui sont les récepteurs, les porteurs ou les ressources des risques et donc la crise potentielle. Cependant, chacune de ces personnes peut être le décideur en même temps. La gestion des crises ou des risques représente un comportement qui a pour but l'optimisation de l'impact des personnes dans un certain environnement où elles se trouvent, soit à ce moment, soit dans l'avenir.²⁶ Le plus éloigné est l'étape du risque, le plus difficile est de trouver les procédures convenables et fiables.

Les décideurs peuvent résoudre de façon spontanée (intuitive) ou de façon systématique et organisée (voir- classification des décisions). Dans l'entreprise nous pouvons distinguer aussi les récepteurs, les porteurs, les ressources et les décideurs des risques ou de la situation de crise. Plusieurs processus bien gérés forment ensemble un gestion de risques, puis la création d'un équipe de crise. La gestion des risques collabore avec les équipes de qualité ou de controlling. L'ensemble représente un continuum des périls et des risques dans lesquels nous pouvons très précisément voir la gestion et les décisions consécutives comme le montre le schéma suivant.

Schéma 8.2: La gestion des risques 2



²⁶ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 199



Source: Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, p.200

Le schéma mentionne que l'engineering et la gestion coopèrent très étroitement. L'ingeneering prépare l'identification des périls, puis il analyse les risques sur lesquels sont basés les décisions faites par la gestion qui trouve aussi les mesures contre les risques. L'engineering observe ces risques en collaboration avec la gestion des membres de ces deux équipes présentant quatre stratégies possibles- take (prendre), treat (guérir), terminate (arrêter) et transfer (transférer).

De nos jours, c'est la stratégie du transfert qui est la plus utilisée grâce à une forte reconnaissance des risques dans l'entreprise. Cette stratégie a un défaut défini par une non coopération de tous les membres de l'équipe sur le champ d'application. Au cas où les participants ne collaborent pas, il est préférable d'utiliser la stratégie de treat qui représente mieux toutes les relations professionnelles dans une entreprise.

Néanmoins, quelque soit la stratégie, nous pouvons observer les moyens généraux assurant la gestion des risques et de crise:

- L'engineering des risques
- Gestion des risques

- Gestion des relations socio- professionnelles
- L'assurance.

8.2 Le rôle d'une gestionnaire de risques

Le risk management est une partie essentielle de la gestion des risques. C'est une discipline technique et économique parce qu'elle est plutôt focalisée sur l'analyse des risques. Premièrement, l'analyste doit savoir quelles sont les spécificités d'un projet, les buts et les objectifs de ce projet.

Deuxièmement, il identifie le problème. L'analyste observe les ressources de l'entreprise, les commandes et les dépenses. Cette observation lui montre la relation entre les ressources et la période de préparation de commande. L'analyste effectue une identification des tâches liées à ce projet et à la fin, il présente tous les risques qui peuvent empêcher le lancement du projet.

Selon Tichý, il ne faut pas que l'analyste ne se concentre que sur les risques. Il ne voit pas l'entreprise comme un ensemble d'actions et de réactions qui sont dépendantes des relations professionnelles entre les stakeholders et shareholders.

8.3 Le contenu de la gestion des risques

La gestion des risques représente une des méthodes de la gestion des projets. Elle a pour but d'assurer l'observation du budget et le temps du projet (to be on time and on budget).²⁷ Néanmoins, la gestion des risques a une position spécifique parce que son but est de protéger la fortune présente et future d'une personne en utilisant les moyens et les mesures pour diminuer les pertes possibles avant qu'elles n'arrivent et pour financer les pertes catastrophiques possibles. Les techniques utilisées par la gestion des risques sont focalisées sur les risques naturels. Elles comptent sur la rétention des risques, le transfert du risque qui n'est pas assuré, la maîtrise des pertes et le transfert des risques par assurance ou par aval.

Le contenu de la gestion des risques est identique dans toutes les entreprises. Il doit réaliser les points suivants:

²⁷ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 209

- Assurance des périls actifs et passifs
- Appréciation des risques
- Décisions des risques
- Identification du risque total pour la personne
- Maîtrise des périls et des risques
- Observation de la réalisation d'un risque
- Constitution des charges liées avec la réalisation des périls
- Une aide informatisée pour les décisions de la Personne dans son champs d'activité.

Il est évident que ce contenu ne peut pas être pratiqué par hasard, tout à coup et une seule fois. C'est une procédure à long terme où il faut préparer un système convenable qui corresponde aux caractéristiques primordiales de l'entreprise.

8. 4 Le sens de la gestion des risques

Nous pouvons nous poser la question suivante: pourquoi une gestion des risques est aussi importante pour l'entreprise? Selon Koller,²⁸ nous connaissons trois points de vue essentiels liés à la formulation de l'intérêt de créer une gestion des risques dans l'entreprise:

1) La gestion des risques est influencée par les besoins internes de l'entreprise. Ce type a pour but de diminuer les charges croissantes de la réalisation des risques, d'éliminer les risques ou de les transférer, après il doit diminuer les charges privées existantes, diminuer les pertes avec une système de prévention, faciliter un audit interne ou externe, favoriser l'entreprise dans les négociations financières et de crédit, augmenter la qualité de décisions et objectiviser les processus de décision.

2) La gestion des risques dépend des conditions externes ou d' autres motifs. Ces conditions externes sont représentées par les investisseurs, la clientèle, les banques, les assurances, les auditeurs ou les autorités nationales (la législation) ou communautaires (les directives).

²⁸ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 253

3) La gestion des risques est une demande des besoins de l'environnement commercial. Son but est d'améliorer l'image et le rating de l'entreprise et de plus d'avoir un avantage compétitif par rapport aux concurrents qui ne gèrent pas de risques.

Les entreprises ont donc plusieurs raisons d'appliquer la gestion de crise.

Nous sommes dans une société basée sur le capitalisme patrimonial donc nous devons mentionner l'aspect économique de la gestion des risques. La gestion de risques dans l'entreprise est souvent une gestion systématique qui a un fort impact sur la valeur de l'entreprise dans les deux domaines suivants²⁹:

Le domaine primordial qui permet d'améliorer les décisions stratégiques, de réagir de manière effective sur la situation, d'améliorer l'allocation des capitaux, de devenir plus compétitive, d'augmenter le rating et la confiance des investisseurs, des banques et des assureurs, d'obtenir les commandes sous les conditions d'un SGR fonctionnel, d'obtenir les emprunts et les assurances bancaires.

Dans le second domaine, il s'agit de la réduction des pertes, de la diminution des charges de l'assurance et du hedging et de l'augmentation de la part de marché.

8.5 La conception de la gestion des risques

Dans une entreprise bien organisée nous retrouvons trois types de gestion qui s'appliquent au niveau des décisions. La première est la gestion stratégique qui couvre les décisions principales pour les activités ou non activités futures. Après nous connaissons la gestion opérationnelle qui a pour but l'accomplissement des objectifs dits par la gestion stratégique. Ensuite, la gestion des risques qui influence les deux gestions précédentes. L'entreprise doit trouver une bonne combinaison de ces trois gestions pour être mieux gérée et pour rester compétitive sur le marché. En Slovaquie et en République tchèque, nous pouvons trouver énormément d'exemples d'entreprises qui suppriment totalement la gestion des risques et de crise ce qui a provoqué leur faillite.

²⁹ T ichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 212

La gestion des risques peut avoir un contenu très diversifié avec différents niveaux de détails. Selon Tichý, nous pouvons distinguer trois différentes approches³⁰:

- 1) *Traditionnelle*- elle est orientée vers les risques naturels, son objectif est la prévention des risques partiels ce qui défavorise les activités bien isolées.
- 2) *Non traditionnelle*- la gestion se concentre sur tous les risques (naturels et préculatifs). Son nom est TRM- Total Risk Management et son but est la prévention des pannes systématiques (organisation, hardware, software).
- 3) *Financière*- la gestion est focalisée sur les décisions financières afin d' augmenter et maintenir les valeurs des capitaux disponibles.

Parallèlement à toutes les autres formes de gestion, même la gestion des risques nous pouvons observer la gestion proactive qui essaie de résoudre les problèmes stratégiques, opérationnels, fiscaux et financiers.

8.6 Le classement de la gestion des risques dans l'entreprise

Pour pouvoir bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de faire une conception des postes et leurs relations. Cette conception dépend de la taille d'entreprise (petite, moyenne et grande), de son activité et des environnements interne et externe. Le tableau montre les niveaux de la gestion et les fonctions reliées avec les activités et la responsabilité dans l'entreprise

Tableau 8.1: Le classement de la gestion des risques dans l'entreprise

niveau	fonction	activité	responsabilité
1	Décideurs (management, CEO, CFO, COO)	Décisions stratégiques et opérationnelles selon les critères et selon les risques, évaluation des impacts de décision, informer consécutivement UGR	Décisionnelle, informatique, orientée vers bas
2	CRO- chef risk officer	Gestion du comité et du département	Informatique orientée vers le haut

³⁰ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 214

3	Comité de la gestion des risques	Tactiques et principes	et vers le bas
4	Département de la gestion des risques	Évaluation, calcul des risques, préparations des mesures prévisionnelles, devoir d'informer les décideurs, les conseils aux décideurs, l'opinion sur les décisions	
5	Les propriétaires des risques	Monitoring des événements réalisés, devoir de donner les rapports au département	Informatiques vers le haut

Source: Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 215

8.7 La procédure et le processus à suivre pour assurer la gestion des risques

Pour créer un groupe de la gestion de crise, il est nécessaire de préparer les mesures professionnelles et organisationnelles. Selon Tichý, il existe les étapes suivantes:

1. Créer le poste du CRO- principal gestionnaire des risques et recherche d'un candidat convenable
2. Assurer le financement de la gestion des risques dans la période du début
3. L'observation du budget
4. La création d'un département avec un soutien technique
5. La création d'un comité - les employés de l'organisation avec les experts externes
6. Création et recherche d'une personne pour le poste d'ingénieur d'assurance qui collabore avec les brokers
7. Assurer la communication entre les départements d'organisation
8. Assurer le flux d'informations sur les périls et les risques prévisionnels ou futurs
9. Assurer une registration et les analyses des périls réalisés
10. Assurer le financement de la gestion des risques dans une période connue
11. Évaluation de l'impact économique de la gestion des risques.

La procédure peut être consécutive ou non, tout dépend de la taille de l'entreprise et de son activité.

Le processus de la gestion des risques est caractérisé par six étapes consécutives. Premièrement, l'entreprise doit faire le planning de la gestion des risques du projet avec la détermination des objectifs d'une analyse des risques, de la décision sur les détails. De plus il faut bien analyser quel est l'objet et le sujet de cette analyse. Après, les gestionnaires identifient les périls pour tous les types de ressources et estiment la pertinence des périls. Ces périls doivent être qualifiés, les gestionnaires mettent des périls contrôlables d'un côté et de l'autre, ils mettent des périls non contrôlables.

Puis, les risques sont quantifiés selon la probabilité et selon les analyses d'experts. Ensuite, ils prennent la décision sur la minimalisation ou sur l'optimalisation des charges liées aux périls du projet, de l'assurance, des réserves et de l'optimalisation du portfolio. A la fin, les décideurs doivent surveiller et évaluer la réalisation des scénarios des périls comme les analyses et les conséquences des événements.

9. LES STRATEGIES DE LA GESTION DES RISQUES

Au moment où les gestionnaires connaissent tous les risques possibles, ils peuvent former une team de crise qui va décider quelle stratégie sera utilisée pour sauver l'entreprise. Dans le dixième chapitre, nous allons mentionner les différentes stratégies de la gestion des risques et les principes de la précaution préparatoire. La fin du chapitre contient les fautes faites très souvent par les gestionnaires d'entreprise qui peuvent provoquer la crise.

9.1 Les stratégies possibles de la gestion des risques

Si les gestionnaires obéissent aux trois principes mentionnés dans le chapitre précédent, ils sont capables de préparer une bonne stratégie de gestion des risques. Smejkal distingue quatre manières de gérer les risques³¹:

L'évitement : l'entreprise ne réagit pas en présence d'un risque. Cela veut dire qu'elle n'effectue aucune activité qui peut causer le risque. Cette stratégie est la moins chère et la moins risquée. Pourtant elle freine l'entreprise et son développement.

L'acceptation : elle représente une connaissance du risque qui est assurée pour protéger l'entreprise, pour réduire les risques financiers ou juridiques. Cette approche est plus coûteuse et plus risquée parce qu'elle ne protège pas le personnel ni la production de l'entreprise.

La réduction du risque : l'entreprise utilise l'audit pour bien reconnaître tous les risques et leurs facteurs. Puis elle mesure les risques et fait les mesures de protection et de prévention.

Le transfert : il s'agit d'une situation où l'assurance ou les autres formes de couverture de risque sont confrontées aux risques. L'entreprises utilise une autre forme de garantie financière, c'est le transfert du risque. Elle peut s'effectuer par une sous- traitance, par une co- traitance ou par l'outsourcing. „Il gère mieux le risque pour un prix équivalent voire inférieur, et le recours à un sous-traitant non qualifié ou dédaigneux du risque fera courir un risque encore plus grand.“³²

³¹ Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha, 104

³² Lagadec P., (1991), *La gestion des crises- outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Londres

Sur le tableau 10.1, nous pouvons voir toutes les possibilités des stratégies sous les conditions d'une grande ou petite probabilité et la basse ou haute rigueur.

Tableau 9.1: Les stratégies de la gestion des risques

	Grande probabilité	Petite probabilité
Haute rigueur	Rétention, évitement, réduction	Assurance
Basse rigueur	Réduction ou rétention	Rétention

Source: Smejkal V., Rais K.,(2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha,

Selon Tichý, les gestionnaires ont possibilités de choisir une de quatre T stratégies³³- TAKE, TREATE, TRANSFER et TERMINATE.

9.2 La stratégie TAKE

Ce type de stratégie se concentre sur la rétention du risque. Elle s'appelle même la stratégie nulle parce que les décideurs ne connaissent aucun prévention contre ces risques, cela veut dire qu'ils l'acceptent totalement, donc ils prennent tous les risques. La rétention ne signifie pas l'ignorance de l'existence du risque. L'objectif de cette stratégie est d'accepter le risque comme le choix le plus favorable à l'encontre des autres solutions qui sont plus coûteuses ou risquées. Il ne faut pas oublier que la rétention doit être harmonisée avec le management de risk dans l'organisation, pas contradictoire. Ce type de stratégie a besoin de recettes fiscales énormes pour s'assurer au cas d'une faillite. De plus, nous pouvons constater qu'elle est préférée par les décideurs qui aiment le risque et pour lesquels risquer représente une forte passion.

³³ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 225

9.3 La stratégie TREAT

La stratégie de „treat“ ou de traitement a trois formes fondamentales selon Tichý³⁴ :

La prévention qui signifie la diminution ou l'élimination de certains ou de tous les risques dans le portfolio de l'organisation.

La diversification représentée par l'augmentation ou ré-classification des risques d'après les mesures d'organisation ce qui permet d'accepter des possibilités plus ou moins risquées tout en diminuant les charges complètes.

L'allocation permet de réallouer les risques pour leur meilleur optimalisation et gestion.

Dans les sous-chapitres suivants, nous allons voir les détails de ces trois formes fondamentales- la prévention, la diversification et l'allocation.

En ce qui concerne *la prévention*, nous pouvons observer deux formes- la prévention réactive et la prévention proactive. La prévention proactive a pour but de prévenir et d'éviter les risques de leur début. Par exemple par le changement du portfolio des actions pour diversifier les risques. La prévention réactive est une action contre le risque réalisé. Les deux formes peuvent être consacrées sur :

- les périls et les scénarios de danger (éliminer, éviter, maîtriser, sauvegarder des processus, la gestion et l'assurance de qualité de tous les produits et des objets sortants de l'organisation)
- les dégâts (la diminution des valeurs, l'élimination ou le remplacement des objets et des processus hors réalisations possibles)
- la probabilité de la réalisation des périls (l'avertissement prompt, la diminution du nombre d'objets attaqués, le raccourcissement du temps du contact avec les périls).

La diversification se focalise sur la reconstruction du portfolio selon les risques possibles. Premièrement, il faut savoir si nous pouvons diversifier le risque. Seul les risques non systématiques peuvent être diversifiés. De plus, les risques doivent être liés à un projet et indépendants des autres projets d'organisation. Quant aux risques systématiques liants plusieurs projets, il est presque impossible de les diversifier.

³⁴ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 230

L'objectif de la déconcentration des activités du projet sans cartes d'application restreints. Grâce aux calculs nous pouvons connaître la valeur extrême du risque au lieu d'un total des risques faits par une simple addition. Les risques peuvent être diversifiés selon les activités, les produits, les marchés et ses clients, le temps ou selon l'assurance.

Enfin, *l' allocation* qui est construite sur la participation de plusieurs personnes sur le projet. Nous observons deux types d'allocation- la centralisation des risques quand tous les risques se concentrent sur une seule personne qui est gratifiée pour son travail. Le deuxième type est la décentralisation des risques. Cette nouvelle approche explique la nécessité de la maîtrise des processus de décision qui sera le plus efficace si les risques sont portés par les personnes qui peuvent le mieux les dominer par exemple les PPP-private public projet).

Tous les résultats obtenus aux analyses faites dans la stratégie TREAT servent à choisir entre la continuation de cette stratégie ou le passage à la stratégie terminée.

9.4 La stratégie TERMINATE

Cette stratégie est utilisée comme stratégie extrême parce qu'elle représente la fin du projet. Elle semble être sans risque, mais tout dépend de la motivation et de la phase du projet refusé. Le décideur prend un risque de non- participation au risque. La crédibilité de l'entrepreneur est influencé par sa capacité de risquer (la capacité de porter toutes les pertes et les charges de sa décision). Quand le projet est en train de s'effectuer, les impacts sur l'image, sur le budget et sur les décisions suivantes sont plus importants qu'en cas de commencement du projet.

9.5 La stratégie TRANSFER

La dernière stratégie est la stratégie du transfert dans laquelle nous déplaçons les risques sur les personnes tierces qui obtiendront une récompense pour ce transfert. Cela veut dire que la personne tierce sauvegarde les processus: par exemple, la sauvegarde par les assurances simples ou par le droit de gage, le transfert du risque sur l'assureur, le garant ou sur les marchés capitaux. Les décideurs peuvent participer aux risques avec leurs partenaires

commerciaux et les participants aux relations d'engagement. Il est nécessaire que tous les risques soient mentionnés dans les contrats.

Pour que les décideurs puissent se servir d'une de ces stratégies, ils ont besoin de préparer les mesures connues comme Precautionary Principle (PP), en français les principes de la précaution préparatoire (PPP).

9.6 Les principes de la précaution préparatoire

Il est préférable d'organiser tous les processus dans l'organisation, même pour les processus de la gestion des risques. Les PPP font partie de l'ingénierie de risque. De nos jours, ils ne sont pas encore définis, mais leur but est tout de même de diminuer les risques et les dangers possibles. Les décideurs sont confrontés à l'incertitude dans laquelle toutes les analyses et les expériences empiriques ne sont pas valables, pour ces raisons- là ils utilisent les PPP suivants³⁵:

- Au cas où il existe un danger obligatoire ou des dégâts irréversibles, l'incertitude ne joue aucun rôle dans la décision à prendre les principes contre l'écartement d'un danger.
- Au cas où il existe un danger important ou des dégâts irréversibles, les décideurs doivent faire des activités préventives, même s'ils ne connaissent pas les liens directs entre ces dégâts et les processus dans l'organisation.
- S'il existe une possibilité que les clients, le système, les produits et les partenaires soient endommagés par une commission des risques, il est nécessaire de les prévenir et de les éviter.
- Le manque d'information sur les périls ou sur l'existence du danger ne doit pas causer une fraude ou l'ignorance des périls.

Les PPP sont une partie très importante dans la jurisprudence, elles sont utilisées pour les relevés et les arrêts, c'est- à - dire que leur création et leur réalisation influencent la vie de l'organisation. Il est indispensable de suivre les variantes de réalisation.

³⁵ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 237

Premièrement, soit le projet est accepté, soit il est refusé. Cette forme de principes n'est pas favorable parce que les décideurs perdent le potentiel du projet et le nombre des périls causés par l'inactivité augmentera.

Deuxièmement, le choix du soutien est l'assurance. Elle est la plus connue sur les marchés commerciaux. Le système d'assurance dans l'entreprise est représenté aussi par l'auto-assurance de ces sources, des processus, des technologies par l'assurance financière ou matérielle comme les œuvres ou les immeubles.

Après, les organisations peuvent faire hedging qui permet de mieux replacer les moyens financiers. De temps en temps, hedging accompagne les différentes formes d'assurance. Nous distinguons hedging de la monnaie ou de la technologie.

L'une des mesures les plus importantes est la possession d'informations réelles, exactes et dynamiques dans le temps ce qui facilite le processus de décision. Dans une asymétrie d'information, certaines organisations profitent plus de leur avantage concurrentielle que les autres.

Le principe le plus assurant est l'élimination de l'incertitude. Ce principe est plutôt notable dans les domaines du commerce et de l'industrie, mais de plus en plus il s'implique aussi dans les services. Par exemple dans les directives de l'UE, nous pouvons trouver beaucoup de champs d'application des PPP.

9.7 Les fautes faites dans la gestion des risques

Dans la théorie de la gestion sont présentées les analyses, les stratégies et les procédures diverses pour éliminer ou complètement éviter les risques. Pourtant, les décideurs font toujours les dix fautes plus grandes³⁶:

- 1) La solution X est acceptable. „La solution Y pose moins de risque que la solution X, donc la solution Y est acceptable.
- 2) La solution X n'est pas acceptée. La solution Y représente plus de risque que la X, donc la solution Y n'est pas acceptée non plus.

³⁶ Hanson S.O.,(2004), *Journal of Risk Research*, n°3, in Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 239

- 3) L'effet X est d'origine naturelle. Cela veut dire que les décideurs doivent l'accepter.
- 4) Aucun péril identifié ne provient de la solution X, la solution X n'apporte aucun risque.
- 5) Il n'existe pas de preuves que la solution X est dangereuse. Il n'est pas important de s'occuper de la prévention.
- 6) La tactique d'attente. Pour l'instant l'organisation n'a pas d'informations nécessaires, donc elle ne va pas prendre de décision.
- 7) Décider de l'importance de la solution X est un problème scientifique. C'est aux experts de décider dans cette situation.
- 8) L'organisation va demander l'aide d'experts, de plus elle demande un avis complet, réunifié.
- 9) Les risques de la solution X sont comparés avec ses bénéfices. Les décideurs donnent de l'argent pour couvrir toutes les conséquences de la solution X.
- 10) L'avis des experts est différent de celui du public. Cela signifie que le public a tort.

Pour que l'entreprise ne commise pas une de ces fautes, il est indispensable d'avoir un système de la gestion des risques efficace. Le système assure un bon fonctionnement de l'entreprise et de plus, il garantit la coordination entre les activités de la société et la gestion des risques.

10.LE SYSTEME DE LA GESTION DES RISQUES (SGR)

Dans ce dernier chapitre nous allons replacer le système de la gestion des risques dans l'organisation. Premièrement, nous allons voir les règles générales qui contiennent les domaines des risques, les processus observés, le format du SGR et ses buts. Après, nous allons présenter brièvement les éléments matériels du SGR comme l'évidence et les formulaires. Puis, le chapitre traite la réalisation et de l'usage du SGR, son application, sa communication et aussi de ses problèmes dans l'organisation. A la fin, nous allons mentionner l'unité de la gestion des risques, ses tâches, ses compétences et les charges reliés à tout le fonctionnement du SGR.

10.1 Les règles générales

Les systèmes de la gestion des risques (SGR) ont les mêmes procédures et les mêmes règles que tous les autres systèmes de la gestion dans l'organisation en général. Le SGR est très proche du système de la gestion de qualité et ces deux systèmes partagent leurs tâches et leurs projets dans l'organisation. Le SGR est un système qui organise toutes les connaissances et tous les savoirs, les observations, les expériences propres et partielles partagées, allant à l'optimisation des activités des sujets en cas d'incertitude.

Les règles à respecter :

1. Séparer l'observation et la surveillance sur les risques et les périls des activités exécutives.
2. Assurer la gestion des risques de bas en haut.
3. Assurer le flux d'informations sur les scénarios de risque réalisés et non réalisés de haut en bas et de bas en haut. Il s'agit des informations sur les segments d'organisation dans lesquels existent un fort risque, sur les sources des risques, sur les périls provenant de l'organisation et sur la réalisation des risques prévus et imprévus.
4. Coordonner la gestion des risques avec les autres activités et les autres processus dans l'organisation, surtout avec la gestion de qualité.

5. Garantir le système d'avertissement avant terme au niveau de la gestion stratégique et opérationnelle.
6. Utiliser la sagesse paysanne, évaluer les expériences de tous les individuels et adapter le système à leurs besoins

10.2 Les domaines des périls dans l'organisation

Avant le commencement du SGR, il est nécessaire de savoir quelles sont les racines des périls dans l'organisation. Nous distinguons deux types de périls, ceux qui attaquent l'organisation et les autres qui sont générés par l'organisation. Tous les deux types sont divisés dans trois cercles- interne, externe et de contact.

Le cercle interne représente les périls dans l'organisation où les sources sont les unités d'organisation ou les relations entre eux. Ces périls peuvent être transférés à l'extérieur.

Le cercle externe sont tous les périls sortants de l'activité d'organisation dans les environnements technique, économique et social.

Le cercle de contact sont les périls provenant du contact entre l'organisation et les systèmes externes (les contacts avec les clients, les fournisseurs, les relations contractuelles).

Au début, il faut créer un catalogue des risques et des périls dans lesquels les décideurs vont noter les périls déjà existants et leurs conséquences. Le catalogue est l'outil pour les processus observés par le SGR, par exemple les activités techniques, financières, administratives, commerciales, politiques, l'assurance, les processus de réalisation ou la protection d'environnement.

10.3 Le format du SGR

La formulation du SGR doit accomplir le principe de simplicité, de franchise et du système modulaire où toutes les liaisons sont suffisamment libres pour des changements du projet faciles sans menacer la fonction et l'efficacité de l'organisation. Pour la formulation du format, il est bon de se tenir aux règles suivantes:

1. Le SGR doit être basé sur la gestion des risques intégrés en surface au lieu de la gestion fragmentée. De plus, le processus de la gestion des risques permanente est l'élément essentiel pour sa construction.
2. Le SGR doit couvrir tous les segments de risque, toutes les unités d'organisation, tous les in-puts et out-puts processus et leurs caractéristiques.
3. Le SGR est le système ouvert qui est facilement changeable sans grands dégâts selon les conditions internes et externes.
4. Le SGR sort des connaissances des processus, des dates connus et des prévisions des processus futurs.
5. La hiérarchie du SRG doit assurer un bon flux d'informations entre les actionnaires, les gestionnaires, les employés et les partenaires commerciaux. De plus, il est même favorable d'assurer l'asservissement entre les participants.
6. Les participants doivent être capables de coopérer comme une team et participer activement à tous les processus.
7. A la fin, le SGR doit être harmonisé avec tous les autres systèmes, non subordonné ou dépendant des autres.

Le format mentionné au-dessus peut améliorer la gestion des risques dans l'organisation et atteindre les buts du SGR plus facilement.

10.4 Les buts du SGR

Dans la théorie de la gestion des risques, nous pouvons trouver des buts primordiaux, des buts partiels, les buts dans les différents domaines ou de différentes activités. D'après Tichý³⁷, ils se distinguent par leur but principal comme la perception des périls et des risques dans toutes les unités, pendant la préparation et la réalisation des projets, l'identification proche des risques, la minimisation des valeurs du portfolio avec les risques naturels, les avantages concurrentiels sur le marché et l'amélioration des services et des négociations.

³⁷ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 249

Les buts économiques du SGR se partagent le fond pour les calculs du prix pour les emprunts, pour le transfert de l'assurance ou des cautions de banque. Dans le domaine judiciaire, le SGR a pour objectif de diminuer le nombre de conflits, de donner la base des dossiers judiciaires concernant les conflits et leur résolution ou d'augmenter le pourcentage des conflits gagnés.

Pour mieux gérer les risques, il est utile de révéifier, de compléter et d'élargir les buts du SGR selon l'évolution du marché et selon les progrès technique, économique et social.

10.5 Les éléments matériels du SGR

Pour assurer son fonctionnement, le SGR utilise les éléments matériels permanents ou occasionnels suivants:

- le manuel de la gestion des risques qui doit contenir les processus, les segments et les interactions de la gestion
- les cartes des périls et des risques dans l'organisation
- les plans de la gestion des risques, y compris tous les processus et les procédures
- la spécification des processus et des procédures
- l'évidence des périls et des risques
- les formulaires et le budget du SGR.

Tous ces éléments sont très administratifs donc il faut faire attention à ne pas dépasser les limites de la bureaucratisation de l'organisation. Par exemple, les formulaires facilitent la perception des risques quand ils sont standardisés pour tous les types de risque ce qui assure leur comparaison avec les autres processus. De plus, les résultats d'un formulaire standardisé peuvent servir dans des situations répétitives. Néanmoins, les formulaires vastes et fautifs ne peuvent pas être appliquer et leur flexibilité diminue. L'objectif d'un formulaire crée est d'informer, d'identifier, de communiquer, d'évaluer, de résoudre et de contrôler les processus, les procédures et les activités des projets divers.

10.6 L'adaptation du SGR

Quand les organisations décident de faire un SGR ou pas, elles doivent connaître un moyen d'adapter celui-ci. Son adaptation peut être individuelle, par le software déjà préparé ou par le software spécialement élaboré pour l'organisation. Tout dépend de la taille, du budget et de l'objectif d'organisation. La formation du SGR est influencé par l'état et les ressources d'organisation, une puissance de l'extérieur.

Le système ne peut pas être construit tout à coup, mais au fur et à mesure. Il faut commencer avec les lieux qui sont les plus contagieux. Ensuite, le SRG va même contenir les risques proches au niveau du plan de temps et au niveau du budget. Tous les participants internes et externes au projet doivent être au courant et y collaborer. Le moyen le plus efficace pour cela est de suivre les activités par un contrôle minutieux pendant leur exécution.

Premièrement, il y a des informations sur la procédure: qui va mener le projet et qui va collaborer au projet. Deuxièmement, les décideurs exploitent les liens et les dépendances internes et externes. Parmi les internes, nous pouvons compter les segments d'organisation, la structure, la gestion stratégique et opérationnelle, les ressources et la qualité des services et des produits. Les externes sont représentés par le marketing, les clients, les média, les donneurs, les fournisseurs, les contrats ou la vente. Puis, il faut préparer les éléments matériels que nous avons déjà mentionné. La formation du SGR prend une année au minimum.

10.7 La réalisation et l'usage du SGR

En ce qui concerne l'implémentation du SGR, il est important de tenir compte du fait que les participants sont des hommes et pas des machines automatisées, cela veut dire que les décideurs ne peuvent pas ordonner les règles. Cela prend du temps pour que les participants fassent tout ce qu'il faut faire. Ils doivent trouver la confiance l'un envers l'autre, voir le sens des ordres et les résultats obtenus par ces règles.

Pour pouvoir appliquer le SGR, l'organisation a besoin de l'attention, du temps et de l'encouragement de la gestion terminale et centrale. Quant à la gestion terminale, elle doit motiver les autres, leur expliquer la nécessité de toutes ces règles, les processus et les

procédures. La gestion centrale copie la gestion terminale et remplit ses ordres. L'implémentation peut apparaître aux étapes suivantes:

- Établir le CRO du projet et les unités du SGR
- Donner les cours endoctriner les participants en tête
- Créer un groupement des experts externes pour consulter et analyser la situation
- Fonder la fonction de SGR immédiatement et sans cesse
- Standardiser les processus du SGR (préparer les catalogues, éliminer les duplicités dans les activités, profiter des processus déjà existants, créer les cartes et des plans des périls, assurer la communication, éliminer l'administration inutile)
- Garantir les mécanismes de la prévention prompte
- Endoctriner les employés
- Soutenir le système de récompense
- Etablir et s'occuper du budget du SGR, y compris les flux d'argent.

Tous les étapes mentionnées au-dessus ne sont pas uniques, elles se mêlent les unes aux autres et sont consécutives. Pourtant les décideurs sont obligés de trouver un système de communication efficace.

10.8 La communication, l'usage et les problèmes du SGR

La communication sur les périls et les risques est un élément indispensable du SGR. Elle doit être menée vers l'extérieur et de plus vers l'intérieur, de plus elle doit obtenir certains signes. Il faut utiliser un langage compréhensible, un contenu compréhensible, une consistance entre les dates, la conformité, l'uniformité de la présentation des dossiers, la transparence, l'inspection et la poursuite.

Pendant l'usage du SGR, il est nécessaire de ne pas ignorer certaines activités comme l'observation permanente et l'évaluation du SGR, y compris les opérations préventives pour augmenter son efficacité. Après, il faut bien préparer les rééducations répétitives et les

contrôles du processus, des résultats et les conséquences. De plus, l'entretien planifié, le contrôle des charges, la novelisation selon les besoins et les réparations nécessaires pour le fonctionnement de l'organisation. Même si l'organisation respecte tous les principes et les règles, elle fait face à divers problèmes.

La réalisation et l'implémentation du SGR sont confrontés aux problèmes quotidiens théoriques et pratiques. Ce sont surtout les différences entre la théorie et le pratique dans la gestion des risques, les différences entre les définitions et la compréhension aux risques causés par les spécificités des unités dans l'organisation. Il y a beaucoup d'experts qui discutent des risques, cependant ils ne sont pas capables de les gérer. D' autres problèmes apparaissent pendant la préparation, la réalisation et l'implémentation des règles et des processus. Ceux-ci sont les problèmes personnels ou méthodiques.

10.9 Le comité et l'unité de la gestion des risques

Le comité est un type de structure qui n'est pas utile dans toutes les entreprises, mais il est plutôt connu sous le nom de conseil pour la gestion des risques. Son objectif est de gérer et de suivre les contacts opérationnels entre les domaines dans l'entreprise, entre l'entreprise et les divers types d'environnement. Le comité doit être indépendant du management terminal et de plus avoir son soutien. Le comité s'occupe du fonctionnement du SRM (l'observation de la création, de l'entretien, de la reconstruction, de la consultation et du changement dans l'entreprise), des propositions sur les conditions de l'acceptabilité et sur les mesures, de l'analyse des risques des opérations grandes et complexes, de l'analyse des risques réalisés et de la création de plans de risque dans l'entreprise.

L'unité de la gestion des risque peut être représentée par un groupe de personnes ou par une seule personne qui fait les tâches organisationnelles, opérationnelles, informatives, personnelles, financières et juridiques.

Quant aux tâches organisationnelles, l'unité construit et maintient le SGR, l'évalue, gère les dossiers et les documents comme le catalogue, les cartes, les plans les formulaires ou les database des risques dans l'organisation.

Entre les tâches opérationnels, nous apercevrons l'analyse des périls (leur identification, les prévisions), l'analyse des risques (leur calcul et la classification), les opinions et les projets

des méthodes de la protection d'organisation, la sécurité, l'organisation des programmes des préventions, la réévaluation de l'impact du risque et des périls, la gestion des méthodiques d'évaluation, le contrôle des processus et des procédures et l'audit interne de la gestion des risques.

Les informations de la gestion terminale sur les analyses des risques et leurs résultats, la garantie de l'information sur le SGR et ses buts pour les employés, les partenaires ou pour les assureurs font partie des tâches informatiques.

En ce qui concerne les tâches personnelles, les décideurs élaborent et coordonnent les programmes sociaux, garantissent l'éducation et l'instruction du personnel et ils contrôlent le respect des règles et des mesures du travail et des dossiers de la gestion des risques.

Entre les tâches financières, on voit la création du budget d'investissement, l'évidence des risques financiers, le hedging, l'assurance, le plan des réserves financières, le contrôle des risques assurés et la collaboration avec l'ingénierie d'assurance.

A la fin, il y a des tâches judiciaires comme l'évaluation et la révision de documents contractuels, le marketing, les relations publiques, le lobbying et la consultation des questions judiciaires.

Il faut encore ajouter que chaque membre de l'équipe doit bien connaître la situation de l'organisation sur le marché, son environnement, les conséquences de l'exécution des activités organisationnelles et les prévisions proches. Pourtant tout cela ne suffit pas, les décideurs doivent s'éduquer et préparer les programmes avec une littérature spécialisée, discuter de leurs décisions avec d'autres experts. La gestion des risques est une activité toujours en action.

10.10 Les charges des risques

Nous avons déjà mentionnés les tâches et les bases de la gestion des risques, mais il est quand même nécessaire de répéter que ni la gestion ni les risques ne sont des activités bon marché. La gestion des risques, y compris le SGR, est assez coûteuse. Quand nous parlons des charges sur les risques, cela veut plutôt dire les charges sur la prévention contre les risques. Nous pouvons distinguer les charges propres sur les risques- risk financing-les charges liés avec

l'assurance, la prévention, les cautions et les garanties, les frais et les charges sur la diversification des risques. Après, il y a des charges d'achat du SGR comme le système de la rémunération, les instructages ou le software. Ensuite, les charges de service du SGR qui contiennent les rémunérations et les salaires, la littérature spécialisée, les formulaires, les expertises, la reconstruction du SGR, le maintien quotidien du SGR et du software ou l'audit du SGR.

Il est évident que les charges dépendent du temps. Au début de l'implantation, celui-ci est plus élevés, après il se stabilise, quand bien même il remonte après un certain temps à cause du renouvellement du SGR.

Pour une bonne implantation du SGR, il est indispensable d'observer et d'évaluer dans de courts intervalles les parties suivantes³⁸:

- l'effet économique de l'élimination des risques
- l'augmentation de l'image ou du raiting d'organisation
- l'augmentation du niveau des services proposés
- l'acquisition des commandes spéciales, des dons du sponsoring
- la diminution des charges d'assurance et des charges des opérations financières
- la diminution des charges destinées au marketing et aux slogans
- l'impact positif sur la culture d'organisation.

A la fin, nous ne pouvons pas évaluer l'effectivité du SGR sur les connaissances du court temps. De plus, il ne faut pas être trop optimiste ou pessimiste en ce qui concerne l'application et l'efficacité du SGR. Le plus important dans le SGR est un budget bien fonctionnel et contrôlable pour mieux observer toutes les charges.

³⁸ Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha, 263

Conclusion

Ce mémoire de master avait pour objet de trouver les mesures efficaces généralement applicables dans tous les domaines pour garantir la compétitivité de l'entreprise dans les conditions de crise ou des risques. De plus, l'objectif de ce document est de faire comprendre quelle est l'importance de la gestion de crise et de la gestion des risques pour l'entreprise en analysant la situation de la verrerie slovaque. La gestion de crise et la gestion des risques sont devenues très importantes dans la gestion de l'entreprise d'aujourd'hui. Ces gestions ont un fort impact sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la situation sur le marché slovaque et mondial. Il est nécessaire de se rendre compte de l'importance de la prise de décisions et son lien avec la gestion de crise et avec la gestion des risques.

Nous l'avons constaté avec le cas de la verrerie RONA qui représente un excellent exemple de la prise de décisions et de la prise des mesures sauvegardes aux niveaux opérationnel et stratégique. Premièrement, la société a pris conscience de l'existence d'une menace existante de la crise sur le marché attaqué par les concurrents chinois et par le changement des besoins des consommateurs en se décidant à racheter la société. En même temps, nous avons observé l'apparition de la crise financière sur le marché qui a évolué en crise économique. Ces conditions ont gravement influencé les résultats financiers et d'exploitation de la société en empêchant le rachat de la verrerie.

La crise est devenue pressante à la fin de l'année 2008, quand les gestionnaires ont du faire face à de nouvelles conditions sur le marché de verrerie. D'abord, ils se sont servi du scénario de crise préparé en avance dans lequel il y a des mesures prévisionnelles pour les différents types de crise et de risque. Après, les dirigeants ont choisi, certain d'eux-même, pour le CRO et pour les membres de la team de crise qui vont décider ensemble des opportunités et des menaces provenant de la crise. La team doit préparer le plan d'action orienté vers les domaines essentiels de la société tout en respectant les PPP. Nous pouvons constater qu'ils ont utilisé la stratégie turnaround contenant les emprunts bancaires, le changement de la stratégie radical des plans essentiels et enfin, le choix des gestionnaires compétents avec le chef de file. La team de crise permet de centraliser les décisions faites dans les domaines divers comme la production, la vente, le marketing, les finances, les ressources humaines, la logistique et l'écologie afin d'assurer le fonctionnement optimal de l'entreprise.

La détermination et la définition des mesures sauvegardes permettent de minimiser les dégâts nocifs de la crise. Les mesures concernent la continuation dans le plan de la capacité de vente en modifiant les marchés porteurs, le portfolio du sortiment, les charges sur les matières premières et des énergies, en utilisant les canaux de distribution et de communication plus effectifs, en captant les consommateurs des concurrents en faillite, en baissant les marges des commerçants sans diminution du prix unitaire, en réorganisant le système du travail et des commandes et tout cela en investissant dans les NTIC, dans la formation professionnelle et dans l'image de la société qui applique le CSR.

Le cas de la verrerie nous montre l'importance de la gestion des risques qui se concentre sur l'analyse des risques, sur le choix des rétorsions, sur l'analyse des charges et bénéfiques, sur l'application des rétorsions et leur vérification. La gestion des risques est influencée par les besoins internes de l'entreprise. Elle a pour but de diminuer les charges croissantes de la réalisation des risques, d'éliminer les risques ou de les transférer, après il doit diminuer les charges privées existantes, diminuer les pertes avec une système de prévention, faciliter un audit interne ou externe, favoriser l'entreprise dans les négociations financières et de crédit, augmenter la qualité de décisions et objectiver les processus de décision. De plus, tout dépend des conditions et des motifs externes à la fois qui représentent les besoins de l'environnement commercial.

Pour que chaque entreprise puisse atteindre ses buts stratégiques et opérationnels, il ne suffit pas que suivre les mesures sauvegardes. Il faut plutôt appliquer le SGR au sein de l'entreprise. Le SGR peut garantir l'observation focalisée sur les périls, la collaboration de tous les participants, le flux d'informations, la coordination de toutes les activités de l'entreprise et la diminution des risques possibles en utilisant le système d'avertissement. La bonne implantation du SGR permet d'éliminer des risques, d'augmenter l'image et le rating de la société, y compris au niveau des services proposés, de diminuer les charges d'assurance, des opérations financières et de marketing afin d'avoir un impact positif sur la culture d'organisation. Pourtant, aucune mesure n' assure un succès à cent pourcent à cause des changements permanents sur les marchés mondiaux. Est-ce qu'il est possible de s'adapter consécutivement à chaque crise? Si la gestion des risques est tellement efficace, pourquoi autant d'entreprises sont en faillite? Quel rôle joue l'élément humain dans la gestion de crise et dans la gestion des risques?

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1: Le bilan du plan du flux de trésorerie.....	p.18
Tableau 2.1: Les étapes et les buts du benchmarking.	p.26
Tableau 4.1: La division de la société RONA.....	p.36
Tableau 4.2: Le plan d'évolution des taux de change	p.41
Tableau 4.3: Les taux d'inflation prévus.....	p.42
Tableau 5.1: Le plan de production prévisionnel	p.44
Tableau 5.2: La capacité de production prévisionnelle.....	p.45
Tableau 5.3: Le prix du matériel et l'index du calcul des produits	p.45
Tableau 5.4: Le plan de la consommation d'emballage.....	p.47
Tableau 5.5: La clientèle de la société RONA	p.48
Tableau 5.6: Les territoires de vente	p.49
Tableau 5.8: Le plan des frais prévisionnel.....	p.52
Tableau 5.9: Le plan d'investissement total.....	p.52
Tableau 5.10: Les investissements clés.....	p.53
Tableau 5.11: La structure de la monnaie de vent.....	p.54
Tableau 5.12: Les bénéfices des opérations dérivées.....	p.55
Tableau 6.1: Le plan de la consommation des énergies.....	p.63
Tableau 7.1: Le plan d'efficacité de restructuration	p.69
Tableau 7.2 : Les charges concernant la diminution du nombre de salariés.....	p.71

Tableau 8.1: Le classement de la gestion des risques dans l'entreprise..... p.82

Tableau 10.1: Les stratégies de la gestion des risques p.86

LISTE DES PRESENTATIONS GRAPHIQUES

Figure 1.1 : Différents types de crises organisationnelles	p. 7
Schéma 1.1 : La chaîne des causalités selon Topfer	p. 9
Schéma 1.2.: La gestion de crise	p.11
Schéma 2.1: Les relations des éléments de l'analyse des risques	p. 23
Graphique 4.1: Les relations entre les fonctions de la société et son environnement	p.37
Graphique 4.1: La carte mondiale de la concurrence de RONA.....	p.40
Graphique 5.1: La production de la société au cours des années 2003-2012.....	p.49
Graphique 5.2: La division des ouvriers et les autres travailleurs	p.51
Graphique 5.3: Le nombre de salariés dans la société RONA	p.51
Graphique 5.4: L'évolution prévisionnelle de l'activité d'exploitation.....	p.55
Graphique 5.5: Les résultats financier et d'exploitation	p.56
Graphique 6.1: Les émissions de CO ²	p.62
Graphique 7.1: L'évolution de la production par rapport au prix	p.69
Graphique 7.2: L'évolution des coûts unitaires et des prix unitaires	p.69
Graphique 7.3: L'évolution des marges bruts 2008-2009	p.70
Schéma 8.1: La gestion des risques 1	p.76
Schéma 8.2: La gestion des risques 2.....	p.77

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	i
Liste des abréviations.....	vi
Résumé français.....	vii
Résumé slovaque.....	ix
Résumé anglais.....	xii

Introduction.....	1
--------------------------	----------

1^{ère} PARTIE

1. LA GESTION DE CRISE.....	4
------------------------------------	----------

1.1 La notion de crise.....	4
-----------------------------	---

1.2 Les types de crise.....	6
-----------------------------	---

1.3 Les phases de la crise.....	8
---------------------------------	---

1.4 Les possibilités de gestion de crise.....	11
---	----

1.6 La crise dans l'entreprise.....	12
-------------------------------------	----

1.7 Les outils de la gestion de crise	13
---	----

1.8 La team de crise	15
----------------------------	----

1.9 La stratégie turnaround.....	16
----------------------------------	----

1.10 Le flux de trésorerie et la crise	17
--	----

1.11 L'impact de la gestion de crise.....	19
---	----

2. LE RISQUE.....	20
--------------------------	-----------

2.1 La notion de risque	20
-------------------------------	----

2.2 Les types de risque	21
-------------------------------	----

2.3 La classification des risques.....	23
--	----

2.4 L'analyse des risques.....	22
2.4.1 Les éléments de l'analyse	22
2.5 Les méthodes des risques.....	24
2.5.1 Les méthodes qualitatives.....	24
2.5.2 Les méthodes quantitatives.....	25
2.6 L'acceptabilité des risques.....	26
2.6.1 Les conditions d'acceptabilité	27
2.6.2 Les zones d'acceptabilité	27
2.7 L'optimisation des risques.....	28
3. GESTION DES RISQUES ET PRISE DES DECISIONS.....	29
3.1 Les domaines des risques dans l'entreprise	29
3.2 La décision sur le risque	30
3.3 Les types de décision	31
3.4 Le schéma de décision	32
3.5 La procédure de décision.....	33
 2^{ème} PARTIE	
 4. LA GESTION DE CRISE DANS LA VERRERIE RONA-	
PRESENTATION GENERALE	34
4.1 L'histoire du marché de verrerie en Slovaquie	34
4.2 La présentation de la société RONA	35
4.3 La production	38
4.4 Les concurrents	39

4.5 Le processus d'analyse du marché	40
5. LA SITUATION DE LA VERRERIE RONA AVANT LA CRISE	43
5.1 Le plan de production	43
5.1.1 La consommation des matières premières verrières	46
5.1.2 La consommation d'emballage	47
5.2 Le plan de vente	47
5.3 La politique de prix	50
5.4 Les ressources humaines	50
5.5 Les investissements et les désinvestissements	52
5.6 Les risques et les mesures sauvegardes	54
6. LA SITUATION PENDANT LA CRISE A LA FIN	
DE L'ANNEE 2008.....	57
6.1 La politique commerciale	57
6.2 Le plan de production.....	59
6.3 Les technologies et les investissements sur la recherche et développement	60
6.4 L'écologie.....	61
6.4.1 La consommation des énergies.....	63
6.5 Les ressources humaines.....	64
6.6 Les résultats financiers.....	64
7. LA SITUATION DE LA VERRERIE DES JANVIER 2009	66

7.1 Les mesures opérationnelles effectuées dès janvier 2009	66
7.2 Les mesures stratégiques 2009	67
7.3 Le plan de restructuration	70
7.4 Les ressources humaines	71
7.5 Le plan financier	72
7.6 Le plan de production et marketing.....	73
7.7 La conclusion des mesures prises par le dirigeants de la société RONA	74

3^{ème} PARTIE

8. LA GESTION DES RISQUES DANS UNE ORGANISATION..... 76

8.1 Gestion des risques- Risk management.....	76
8.2 Le rôle d'une gestionnaire de risques.....	79
8.3 Le contenu de la gestion des risques	79
8.4 Le sens de la gestion des risques	80
8.5 La conception de la gestion des risques	81
8.6 Le classement de la gestion des risques dans l'entreprise.....	82
8.7 La procédure et le processus à suivre pour assurer la gestion des risques	83

9. LES STRATEGIES DE LA GESTION DES RISQUES 85

9.1 Les stratégies possibles de la gestion des risques	85
9.2 La stratégie TAKE.....	86
9.3 La stratégie TREAT	87

9.4 La stratégie TERMINATE	88
9.5 La stratégie TRANSFER	88
9.6 Les principes de la précaution préparatoire	89
9.7 Les fautes faites dans la gestion des risques	90
10.LE SYSTEME DE LA GESTION DES RISQUES (SGR)	92
10.1 Les règles générales	92
10.2 Les domaines des périls dans l'organisation	93
10.3 Le format du SGR	93
10.4 Les buts du SGR.....	94
10.5 Les éléments matériels du SGR	95
10.6 L'adaptation du SGR	96
10.7 La réalisation et l'usage du SGR	96
10.8 La communication, l'usage et les problèmes du SGR.....	97
10.9 Le comité et l'unité de la gestion des risques.....	98
10.10 Les charges des risques	99
Conclusion	101
Liste des tableaux	
Liste des représentations graphiques	
Table des matières	
Annotation	
Bibliographie	
Sitographie	

Annotation/ Anotace

Priezvisko, meno: Bc. Vaňurová Nadežda

Katedra a fakulta: Katedra romanistiky, Filozofická fakulta

Názov diplomovej práce: La gestion de crise et la gestion des risques dans l'entreprise concrète (cas de la verrerie RONA)

Vedúci diplomovej práce: Ing. Nicolas Schoemacker

Počet slov: 161 141

Počet príloh:0

Počet titulov v použitej literatúre: 19

Kľúčové slová:

Gestion de crise- kízové riadenie

Gestion des risques- riadenie rizík

Prise des décisions- rozhodovanie

Mesures sauvegardes contre la crise- protikrízové opatrenia

Tento dokument pojednáva o problematike krízového riadenia a riadenia rizík v podniku pôsobiacom v slovenskej podnikateľskej sfére. Zaoberá sa vymedzením pojmov kríza, riadenie rizík, rozhodovanie a ich vzájomné prepojenie v podniku. Úlohou krízového managementu je na základe analýzy a metód (kvalitatívnych a kvantitatívnych) eliminovať možné riziká, ktoré by pri ignorácii ich existencie, mohli spôsobiť krízový stav. Ďalej dokument pojednáva o jednotlivých stratégiách riadenia vzniknutej krízy i stratégie riadenia rizika, pričom využíva príkladu slovenskej sklárne, ktorá sa kvôli finančnej a ekonomickej kríze, ocitla v krízovom stave dôsledkom čoho bola zmena operačných a i niektorých strategických cieľov. Jednotlivé protikrízové opatrenia ponúkajú návod na to, ako využiť situácie na trhu vo svoj prospech a udržať podnik v homeostáze s prostredím. Na základe zozbieraných informácií sa dokument snaží nájsť efektívne opatrenia, ktoré pomôžu podniku krízu prekonať a zaručiť túto homeostázu.

BIBLIOGRAPHIE

- Antušák, E., Kopecký, Z., (1988), *Úvod do teorie krizového managementu*, VŠE, Praha
- Camp, C.R., (1992), *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Edition de l'Organisation, Paris
- Chevalier A., Hirsch G., (1994), *Rizika podnikání*, Victoria Publishing, Praha
- Fink, S., (1986), *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association
- Fotr, J., Souček, I., (2005), *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Grada Publishing, Praha
- Hammer, M., (2001), *Agenda 21. What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, The Crown Publishing Group, New York
- Hanson, S.O., (2004), *Journal of Risk Research*, n°3, in Tichý M., (2006), *Ovládání rizika-analýza a management*, C.H.Beck, Praha
- Herrman Ch., (1972), *International Crisis*, Collier- Macmillan, Londres
- Jay R., Templar R., (2006), *Velká kniha manažerských dovedností*, Grada Publishing, Praha
- Lagadec P., (1991), *La gestion des crises- outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Londres
- Lagadec, P., (1984), *Le risque technologique et les situations de crise*, Annales des Mines
- Latiers M., Jacques J-M., *La coordination de crise, l'individu et l'organisation*, Planchette
- Mikoláš Z., (2005), *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, Grada Publishing, Praha
- Milburn T., (1972), *The Management of Crises*, in Ch. F. Herman (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York, Collier-Macmillan London
- Orlík J., (1988), *Řízení špičkových podniků*, TES-IHTS, Praha
- Rosenthal U., (1989), *Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois
- Smejkal V., Rais K., (2003), *Řízení rizik*, Grada Publishing, Praha
- Tichý M., (2006), *Ovládání rizika- analýza a management*, C.H.Beck, Praha
- Zuzák R., (2009), *Krizové řešení podniku*, Grada Publishing, Praha
- Documents internes de la société RONA- les présentations, les rapports annuels, les tableaux, les analyses, l'interview avec les gestionnaires

SITOGRAFIE

Gestion de crise-

http://books.google.com/books?id=Urn9AkToIIC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+crise&ei=oEl0S7GqHp_azQStoMmbBA&hl=fr&cd=1#v=onepage&q=&f=false

Sväz sklárskeho priemyslu Slovenskej republiky(Association des verreries slovaques)-

www.zvsp.sk/info.php

Observatoire International des Crises OIC- www.observatoire-crises.org // www.vigilances.fr

Verre Online- www.verreonline.fr

Sklárne RONA- verrerie- www.rona.sk

Gestion- www.management.about.com

-www.economist.com/business-finance/management/

Gestion de crise- www.managementhelp.org/crisis/crisis.htm

-www.12manage.com/methods_crisis_management_advice.html

Gestion des risques- www.managementhelp.org/risk_mng/risk_mng.htm

-www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/France/Business-Risk-Report-2009

-www.manager-go.com/gestion-des-risques.htm

Prise des décisions- www.manager-go.com/gestion-des-risques.htm

-www.geronim.free.fr/ecoent/cours/decision.htm

