

COMPASS

> 02 2009

EN NAVIGANT SUR L'OCEAN DE L'ECONOMIE MONDIALE
ATRADIUS.BE

STRATÉGIE

LA SOLUTION D'AVENIR: PENSER
LES CHOSES AU NIVEAU MONDIAL

CULTURE D'ENTREPRISE

LES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES
ET LES PIEGES DE LA RSE

POLOGNE

CRISE ÉCONOMIQUE: LA POLOGNE
S'EN SORT MIEUX QUE D'AUTRES PAYS

OÙ VA L'ARGENT?

LES PLANS DE RELANCE ÉCONOMIQUE ET LEUR INTÉRÊT
POUR LES PME



La crise financière et le resserrement des conditions de crédit ont mis encore plus l'accent sur l'importance des liquidités pour les entreprises. En devenant rare, le cash est devenu un bien précieux qu'il est important de créer, de protéger et d'optimiser pour traverser cette période délicate le plus sereinement possible.

Les entreprises ont dû démontrer leur capacité à s'adapter à un nouvel environnement en trouvant non seulement des solutions à court terme mais également en, réfléchissant à l'après-crise.

Aujourd'hui, même s'il faut encore rester prudent, le climat de confiance dans les affaires semble réapparaître et il faut préparer la reprise qui s'amorce. Le besoin de se développer, surtout chez les PME, s'accompagne plus que jamais d'une prise de risque maîtrisée pour profiter du rebond annoncé, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. C'est notre rôle d'assureur-crédit de guider nos clients afin qu'ils établissent le juste équilibre entre la maîtrise des risques et la saisie des opportunités de croissance.

Alors que les cycles se sont accélérés et que la situation d'une entreprise peut changer en quelques semaines, nous devons être nous aussi flexibles et proposer des solutions sur mesure au service de la gestion et du financement de nos clients.

L'assurance-crédit, en rehaussant la valeur du poste clients, facilite l'accès au financement à de meilleures conditions et renforce la crédibilité de l'entreprise auprès de ses partenaires.

“L'assurance-crédit,
accélérateur
de cash.”



J'aimerais profiter de l'occasion qui m'est offerte dans ces pages pour vous souhaiter à toutes et à tous une année 2010 pleine de joies et de succès.

Christophe Cherry
Country Manager
Belgique-Luxembourg

10 _ HORIZONS **CSR**

UN COMPORTEMENT IRRÉPROCHABLE

LES AVANTAGES ET LES PIÈGES
DE LA RESPONSABILITÉ
SOCIALE DES ENTREPRISES



12 _ EXCELLENCE **WEBMART**

LA CROISSANCE SANS DOULEUR

UN CLIENT D'ATRADIUS, WEBMART,
ET SA STRATÉGIE POUR ALLER DE
L'AVANT



6 _ HORIZONS **LES PLANS DE RELANCE**

OÙ VA L'ARGENT?

LES PLANS DE RELANCE ÉCONOMIQUE
ET LEUR INTÉRÊT
POUR LES ENTREPRISES

02 _ ÉDITORIAL

INTERVIEW

04 _ **KENICHI OHMAE**

14 _ EXCELLENCE BELGIQUE
UNIVEG

20 _ TOUR D'HORIZON
BELGIQUE

22 _ PARLONS RISQUE
DR ROLAND GARVE

23 _ RESSOURCES, INFORMATIONS
ÉDITORIALES

16 _ TOUR D'HORIZON **POLOGNE**

LE TIGRE SLAVE MONTRE LES DENTS

LE PAYS PARVIENT À VAINCRE
LA CRISE ÉCONOMIQUE
MIEUX QUE D'AUTRES PAYS

“LA CLÉ: STIMULER LE PSYCHISME DES CONSOMMATEURS”

LE GRAND SPÉCIALISTE MONDIAL DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE, KENICHI OHMAE, ESTIME QUE TOUTES LES ENTREPRISES, SANS EXCEPTION, DOIVENT S'ENGAGER À RELEVER UN DÉFI MAJEUR, QUI EST DE CONSIDÉRER LES CHOSES AU NIVEAU MONDIAL ET D'OUVRIR LEUR MARCHÉ AU MONDE EXTÉRIEUR.

Quand pensez-vous que le monde surmontera l'actuelle crise économique?

> Au Japon, la crise s'est déclarée en 1989 et a perduré pendant 15 ans. Je crois que le monde entier se trouve actuellement dans cette situation; il faudra sans doute encore beaucoup de temps avant que les gens pensent avoir accumulé suffisamment de réserves de liquidités pour recommencer à dépenser. C'est pourquoi les Américains et les Européens sont déjà en train d'épargner. Les Japonais l'ont fait durant la crise que l'on vient d'évoquer, amassant des milliards de dollars. Ils épargnent parce qu'ils craignent que quelque chose de mal ne leur arrive. Au Japon, les gens qui meurent actuellement emportent en moyenne l'équivalent de 350.000 USD dans leur tombe. Je suis sûr que les Européens traversent, psychologiquement, une épreuve similaire.

La crise pourrait donc encore durer plusieurs années?

Je dirais que c'est un processus qui durera une dizaine d'années. Nous allons vers une période de rétablissement, car il y a des gens qui réalisent qu'il est préférable de se tourner vers les marchés boursiers que de garder leur argent à la banque, parce que les taux d'intérêt sont actuellement très bas au Japon, aux États-Unis et en Europe. Lorsque les marchés boursiers redeviendront rentables, ils pourraient offrir des intérêts de quelque



LE “PÈRE” DE LA MONDIALISATION

Kenichi Ohmae, auteur du modèle 3C, qui fait actuellement partie intégrante de la société, est reconnu comme un des spécialistes mondiaux les plus influents de la stratégie économique. En outre, vu son expérience des formes les plus extrêmes de la crise au Japon dans les années nonante, il est en mesure de dégager des perspectives utiles sur la situation actuelle. "Les crises dans les pays développés naissent durant des périodes d'euphorie lorsque les gens dépensent sans compter. Et même si le processus d'amélioration a déjà commencé, la situation ne se rétablira pas avant le milieu de 2010".

5 à 10%. Un rendement modeste, car une famille de trois personnes ne va pas faire des sacrifices pour acheter une troisième voiture ou une seconde résidence avec de tels rendements.

Vous avez développé le modèle 3C sur la relation Entreprises (Corporation) Clients et Concurrents. Cette relation stratégique est-elle en train de changer avec la crise?

Le cadre général est peut-être le même qu'il y a 40 ans, mais la notion de concurrence a nettement changé. Je mettrais toujours le point de vue du consommateur à l'avant-plan et je définirais très précisément la stratégie de la société sur cette base. Notre époque est vraiment intéressante parce que chacun est déprimé. La concurrence n'a pas la volonté ou l'enthousiasme qui est nécessaire pour aller de l'avant et vendre; et l'offre de nouveaux produits et services est limitée. Dès lors, la concurrence se limite à abaisser les prix, mais offrir plus de rabais est la meilleure manière de faire faillite.

À quoi doit songer une entreprise ou organisation internationale lorsqu'elle souhaite redéfinir sa stratégie dans l'environnement actuel?

Je crois que la psychologie est le facteur le plus important dans l'économie. Les macroéconomistes sont attentifs aux taux d'intérêt et à l'offre de monnaie. Les microéconomistes, quant à eux, passent leur temps à analyser la psychologie des consommateurs et proposent toujours des stratégies partant du point de vue du client. C'est pourquoi nous devons considérer que, malgré le fait que les gens n'aient pas d'argent actuellement il s'agit en fait pour eux, simplement de revoir leurs priorités. D'où l'importance vitale de savoir ce que nous pouvons offrir de manière à faire la différence. Ainsi, si l'on peut développer un service ou un produit qui soit apprécié du consommateur, qui l'aide ou lui permet de gagner du temps, ce sera pour lui un stimulant et, en fin de compte, cela fera gagner de l'argent à l'entreprise.

La crise n'est-elle pas aussi une opportunité pour les entreprises? Si tel est le cas, quel type de société et de secteur sortira gagnant de cette crise?

Il y a dans cet environnement la pos-

sibilité de supplanter la concurrence. Lorsque l'économie se porte bien, chacun augmente ses ventes et engrange des bénéfices, et il n'est pas bon de se distinguer de la masse. Mais quand l'économie est sur le déclin, les consommateurs réfléchissent beaucoup plus avant d'acheter, et il est donc nécessaire de bien se différencier de la concurrence. C'est une opportunité sans égale pour les entreprises qui développent de bonnes idées et de bons produits dans l'un ou l'autre secteur. Au Japon, par exemple, nous avons une entreprise manufacturière – Uniqlo –, qui est en pleine expansion parce qu'elle met au point des vêtements qui, malgré leur forme peu conventionnelle, possèdent des fonctionnalités uniques dans leur genre. Durant l'hiver, ils retiennent la chaleur à l'intérieur, et l'été, ils absorbent la transpiration. C'est un produit très innovant, qui génère des ventes incroyables de plusieurs millions de dollars. Ces vêtements ne sont pas très "mode" du point de vue design, mais tout le monde les achète pour les porter dans ce que l'on appelle le "périmètre de 500 mètres", par exemple pour se rendre au magasin d'alimentation qui se trouve à moins de 500 mètres de votre domicile, mais jamais pour se rendre au travail ou en voyage. C'est le concept qui distingue ce produit de la concurrence: le périmètre de 500 mètres.

Vous parlez de produits et services innovants. Quelle est l'importance de l'innovation pour sortir de la crise?

Elle est fondamentale. Vous ne pouvez pas rester longtemps sous l'eau en apnée. Il faut donc innover, vous associer avec ceux qui ont d'excellentes nouvelles idées. C'est aussi le moment de se concentrer sur les aspects stratégie, innovation et différenciation par rapport à vos concurrents. Faites un pas vers vos clients. Par exemple, considérons les gouvernements indiens et chinois: ils jouent un rôle différent face à la dernière crise. La Chine croule sous les liquidités en provenance du marché – 400.000 millions de dollars – et pousse les banques à ne pas se soucier du crédit. Ils croient qu'il est utile de mettre cet argent à disposition du marché. En revanche, les banques japonaises et européennes ne peuvent agir de la même manière parce que leurs gouvernements souhaitent

contrôler leurs situations de crédit et vérifier leurs comptes. Dès lors, il n'est guère surprenant que le rétablissement macroéconomique en Inde et en Chine soit plus rapide que dans les pays développés.

Quelle est la situation des PME? Quelle stratégie élaborer pour traverser cette crise? Quel est leur avenir au sein d'une économie mondialisée au lendemain de la crise?

Il n'y a aucune différence entre les grandes et les petites entreprises dans notre monde actuel. De nos jours, toutes les entreprises doivent penser au niveau mondial et sortir de leurs frontières pour réussir, même lorsque nous parlons d'une entreprise de 20 ou 30 millions de dollars, car il y a quelque part des clients sur notre planète, qui peuvent acheter leurs produits ou services. Autrement dit, avoir accès au reste du monde représente un défi majeur. Et il faut commencer lorsque l'entreprise est encore jeune, de manière à amener son personnel à considérer les choses au niveau mondial. Honda, par exemple, a commencé par être une société à vocation mondiale lorsqu'elle n'avait pas plus de 20 salariés. L'utilisation du terme "domestique" est à proscrire. Chez Honda, il n'y a pas de différence de classes; il n'y a pas de distinction national/international. En outre, l'organisation n'a pas à proprement parler de siège central, elle a plutôt des sièges dans chaque pays avec des espaces d'initiative particuliers.

Et il est vrai que le concept d'"étranger" constitue un problème, car c'est une manière très préjudiciable de considérer les choses si l'on songe à se développer au niveau mondial. Actuellement, c'est le moment adéquat pour les entreprises d'examiner sérieusement si elles souhaitent devenir des acteurs à vocation mondiale ou non.

Pensez-vous que l'assurance-crédit, pour les exportations par exemple, a un rôle à jouer dans ce nouvel environnement?

Effectivement, elle remplit une fonction importante. L'assurance-crédit est un service global, reconnu et respecté. D'une société à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une monnaie à l'autre, c'est un produit parfaitement crédible qui permet de contenir certains risques dans une marge raisonnable. <

OÙ VA L'ARGENT?

ON DIT SOUVENT QUE LES ÉVÉNEMENTS EXTRAORDINAIRES APPELLENT DES MESURES EXTRAORDINAIRES. IL EST CERTAIN QUE LES LEADERS POLITIQUES EUROPÉENS ONT APPLIQUÉ CETTE MAXIME LORSQU'ILS ONT ADOPTÉ DIFFÉRENTS PLANS DE RELANCE AFIN DE RÉTABLIR LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE LEUR PAYS. MAIS QUELLE EST LA NATURE DES SOLUTIONS APPORTÉES ET QUI EN A BÉNÉFICIÉ?



> La récession mondiale a contraint bon nombre de gouvernements à repenser la manière dont ils peuvent assurer la liquidité des marchés afin d'écartier toute possibilité de faillite du système financier mondial. Les États-Unis, l'épicentre du krach, ont montré le chemin en adoptant une solution qui consistait en un plan de relance de 800 milliards de USD (550 milliards d'EUR). L'Union européenne et bon nombre de gouvernements des pays de l'Union ont suivi cet exemple, ne serait-ce qu'avec des plans de relance d'une moindre ampleur. Les économies allemandes et françaises (soutenues par un plan de respectivement 55 milliards et 26 milliards d'EUR) ont injecté une grande partie de cette aide dans des établissements financiers et dans de grandes entreprises. Ces deux pays annoncent à présent la fin de la période de déclin économique. On est donc en droit de se féliciter de ces injections financières et de les considérer comme un succès collectif, mais ces subventions gigantesques ont-elles laissé de côté les PME, du moment touchées par la crise?

Les liquidités injectées par le haut profitent au bas de la pyramide

Chaque pays ayant son propre mix stratégique pour assurer le rétablissement de son économie, certaines idées comme l'attribution de primes à la casse pour l'achat de nouvelles voitures ont stimulé les dépenses avec un succès d'égale ampleur en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Tout bénéfique pour les constructeurs de voitures, certes, mais conséquence directe: une multitude de vendeurs de véhicules d'occasion et de mécaniciens ont été, par voie de conséquence, contraints à la faillite.

Souvent considérées comme le moteur de l'économie européenne, les PME, ont - c'est l'évidence même - été moins soutenues par des mesures de relance et autres avantages que les grandes entreprises. "Il est frustrant pour les petites entreprises de voir les gouvernements remuer ciel et terre pour sauver de grandes entreprises, alors que des milliers d'emplois passent à la trappe dans le secteur des PME", observe Gary Finnegan, coordinateur principal de la section Emplois et Entreprises d'EurActiv: "Cela crée un sérieux problème politique si les gouvernements négligent de communiquer

leurs motivations". En admettant que les liquidités aient un effet tache d'huile, il paraît en tout cas utile de lancer une communication à large échelle en direction des différentes chaînes d'approvisionnement, par exemple, du secteur manufacturier, qui compte de nombreuses PME. Mais pour de nombreuses petites sociétés, l'acheminement indirect de capitaux - même s'il relève de bonnes intentions - n'a pas eu lieu en temps opportun. Souvent en butte à des restrictions d'accès aux ressources financières, et craignant de mettre à mal leurs relations avec leurs clients en leur demandant d'accélérer le paiement de leurs factures, de nombreuses PME ont été soumises à des pressions, et certaines d'entre elles contraintes à se mettre en liquidation.

Grâce à des interventions plus concrètes que par voie d'injections indirectes de liquidités, la Banque européenne d'Investissement (BEI) a également réservé 30 milliards d'EUR au secteur des PME en assumant la moitié des risques pour atténuer ceux que prennent les établissements prêteurs aux entreprises. Bon nombre de gouvernements européens ont aussi, à leur niveau national, accordé des fonds pour aider les petites entreprises, de manière à opposer des arguments à ceux qui croient que les PME ont été laissées de côté. Pourquoi, dès lors, les faillites d'entreprises persistent-elles en Allemagne, en France et dans les pays voisins?

Un problème fondamental pour les PME

Parmi les facteurs à considérer dans certains cas: une trop grande dépendance envers la chaîne de valeur et une réaction trop lente au ralentissement économique. Dans d'autres cas, cependant, les problèmes paraissent plus fondamentaux: l'ignorance des PME quant à leurs droits, ou même le refus de les faire valoir. Dans une interview avec EurActiv, Tina Sommer, présidente de l'European Small Business Alliance, déclare qu'il ne suffit pas que les PME sachent que des fonds sont disponibles. "En général, les propriétaires de petites entreprises refusent de se mettre à la recherche de fonds européens simplement en raison de leur perception que cela présente pour eux d'abord trop de difficultés". Et Tina Sommer d'ajouter: "Les fonds sont distribués par un petit nombre de banques



DES VOIES ET DES MOYENS

Une grande partie des plans de relance va à des projets d'infrastructure.

dans chaque État membre. Or, je crois que les banques ont le devoir d'informer la communauté des petites entreprises de l'existence de ces fonds afin de les encourager à se mettre sur les rangs". En Italie, un plan anticrise de promotion des exportations a été mis en place pour les PME. Il a été doté de 185 millions d'EUR en 2009; c'est un incitant appréciable, mais a-t-on bien communiqué à ce sujet? M. Claudio Fulcheri est propriétaire de Becchis Osiride, un grand producteur, basé à Turin, de produits antibruit destinés à Electrolux, Fiat et Suzuki. Il n'a pas connaissance de mesures de soutien budgétaire pour sa société, mais il survit néanmoins. "Nous sommes une PME familiale et nous sommes confrontés à un recul de 30% de notre chiffre d'affaires; nous n'avons pas reçu de soutien particulier du gouvernement, et nous avons donc pris nous-mêmes les choses en main. L'année dernière, qui fut la meilleure de toutes, nous avons développé un "Plan B" de manière à nous préparer à un recul du marché, et lorsque ce recul s'est produit, nous étions prêts". Claudio Fulcheri poursuit en donnant des précisions sur sa stratégie, qui vise la simplification des structures et la limitation du temps de travail et de la sous-traitance. Vu la diminution des commandes, les heures de travail économisées ont été mises à profit pour organiser des formations soutenues en faveur du personnel. "Les fonds destinés à la formation du personnel étaient déjà prévus dans nos

DE L'ARGENT POUR LA CASSE

Les primes à la casse soutiennent l'industrie automobile et ses fournisseurs.



LES PLANS DE RELANCE 2009-2010

L'impact sur les PME (par pays, les mesures en faveur des PME)

EU

- > Mise en place du programme appelé Small Business Act (SBA)
- > La Banque européenne d'investissement (BEI) a mis 30 milliards d'EUR à disposition des PME pour les trois prochaines années.

Belgique

- > Le gouvernement s'est engagé à accélérer le paiement de factures relatives à des marchés publics.
- > Les PME peuvent obtenir un prêt subordonné en vue de financer toutes sortes d'investissements avant de faire appel aux banques.
- > Plusieurs programmes "verts" et publics ont été accélérés, et la TVA dans le secteur de la construction a été ramenée de 2% à 6%.

France

- > Les paiements et remboursements de la TVA se font sur une base mensuelle, les paiements d'avance sur les marchés publics sont relevés.
- > Le gouvernement a augmenté les programmes de garantie mis en place par l'OSEO (l'agence française de soutien à l'innovation et à la croissance des PME, à leur financement et à leur accompagnement) en vue de lui permettre de couvrir 4 milliards d'EUR de nouveaux prêts, en grande partie en faveur des PME

Allemagne

- > La banque publique, KfW, a développé un instrument de financement doté d'un montant pouvant atteindre 15 milliards d'EUR jusque fin 2010, et destiné à rehausser les crédits accordés par les banques privées.
- > Un montant de 450 millions d'EUR supplémentaires par an de 2000 à 2010 est prévu pour soutenir les projets de R&D des PME.

Italie

- > Mise en place d'un plan anticrise de promotion des exportations et doté d'un montant de 185 millions d'EUR en 2009.
- > Les petites entreprises italiennes bénéficieront également d'une ristourne de 50% des commissions de l'Institut du commerce extérieur italien et de conditions de paiement spéciales.

Pays-Bas

- > Le gouvernement se propose de garantir le paiement de transactions impliquant de gros montants.

Spain

- > L'Institut de Credito Oficial soutient le développement de projets des PME en finançant jusqu'à 80% des nouvelles installations de production – ce programme est doté d'un montant de 600 millions d'EUR.
- > Octroi de crédit de 3 milliards d'EUR en faveur des PME

UK

- > Le gouvernement accorde aux banques des garanties d'un montant allant jusque 22,7 milliards d'EUR et couvrant 50% du risque sur des portefeuilles de fonds de roulement existants ou nouveaux.

Sources: EFCA, OCDE, Atradius

bilans. Nous devons faire face à un recul important de nos activités en 2009, mais, comme on dit parfois: ce qui ne vous tue pas vous renforce".

Foin de la paperasserie!

C'est incontestablement une attitude saine, et qui laisse entendre que la survie n'est pas seulement une affaire d'argent disponible, mais qu'elle implique aussi de la créativité. Pour soutenir de telles initiatives d'autosuffisance et pour inverser l'approche de la "relance par le haut", la CE a mis en place un programme prioritaire pour les PME, appelé Small Business Act (SBA – Loi sur les petites entreprises) afin de limiter la paperasserie qui entoure le financement de petits fournisseurs et de promouvoir une démarche de type "Think Small First". Ce que les propositions prévoient: une meilleure ouverture des PME aux marchés d'approvisionnement publics en améliorant leur accès à l'information, des recommandations sur la manière de faire offre en ligne et l'adoption de méthodes améliorées pour réduire la paperasserie. En outre, la SBA propose une révision de la directive sur les retards de paiement, afin d'obtenir que les PME soient payées dans les 30 jours.

Ces interventions à la fois au niveau des disponibilités financières des entreprises et sur le plan législatif ont donné un coup de fouet à certains marchés. Un plan de relance pour le secteur de la construction en Allemagne, par exemple, a bénéficié aux petites entreprises et aux artisans. Cela est dû en grande partie aux mesures ciblées prises par le gouvernement en faveur de projets de petite taille, réellement nou-

LES PETITES ENTREPRISES ONT DU SUCCÈS

Dans le secteur allemand de la construction, les petites entreprises s'en sortent le mieux.



veaux et dont la réalisation est immédiate. "Les grandes sociétés n'en profitent pas parce que les grosses commandes doivent être planifiées, déclare Friedhelm Noss de l'Association allemande des PME du secteur de la construction, mais d'une manière générale, le secteur de la construction en Allemagne a su tirer parti des mesures de relance économique. Celles-ci ont permis une progression des commandes d'environ 5% et ont aussi aidé les petites entreprises".

Où l'argent ne va pas

En présentant son plan de relance aux PME européennes, la BEI a ouvertement encouragé l'affectation des fonds octroyés aux investissements incorporels dans la recherche, la distribution et les brevets. Mais le prélèvement de ces fonds s'est fait lentement, c'est le moins qu'on puisse dire. À la recherche de solutions praticables pour prendre le relais des primes à la casse temporaires et des modèles opérationnels à court terme, l'OCDE a démontré lors de sa récente conférence, *Fostering Innovation for Sustainable Growth in a Time of Economic Crisis*, qu'en France, par exemple, aucun sauvetage financier n'a eu pour objet des projets de R&D, d'innovation ou de technologie verte. En fait, la plupart des pays européens semblent avoir reporté ce type de projets. Or, une stratégie de crise sans investissements dans de nouvelles idées et non ciblée sur des efforts de durabilité pourrait faire replonger les entreprises dans le rouge, ce qui ne ferait que confirmer le scénario d'une récession en forme de « W ». Cela voudrait dire aussi que les solutions rapides de sauvetage privilégient la rentabilité à court terme et que les

leçons de développement durable issues de la récession (comme la surproduction inutile de véhicules tous-terrains) n'ont servi à rien.

Cependant, comme l'observe Gary Finnegan d'EurActiv: "Il est difficile de justifier des dépenses de millions d'euros partant de la seule promesse d'une croissance future, alors que dans la réalité, la population est actuellement dans le besoin". C'est pourquoi - pour les PME en particulier - il semble admissible que les projets centrés sur l'innovation n'aient pas la priorité pour le moment. Actuellement, en Allemagne, les fonds disponibles pour soutenir les projets de R&D des PME sont dotés d'un montant supplémentaire de 450 millions d'EUR par an en 2009 et 2010. Gary Finnegan estime que c'est une initiative courageuse et positive: "C'est sans doute une constatation peu encourageante, mais l'histoire nous enseigne que les dépenses en R&D n'ont pas la priorité. Or de nos jours, investir dans l'innovation signifie investir dans les technologies vertes. Ignorer le potentiel de ce secteur est dangereux".

Des plans de relance, et après?

Nul ne tranchera définitivement la ques-

tion de savoir si la fin de la récession est due ou non aux interventions directes des gouvernements et à leurs plans de relance. Cependant, certains spécialistes du commerce de détail pensent que ces mesures ont permis d'éviter des catastrophes majeures. "Le gouvernement allemand a tout mis en oeuvre pour stabiliser le secteur financier national et contenir la hausse explosive du chômage" affirme Boris Planer, directeur de recherche chez Planet Retail, une société de consultance à vocation mondiale active dans l'analyse de la distribution, et "cela a permis à son tour de maintenir la confiance des consommateurs et de stabiliser en grande partie les dépenses des ménages". Tout ce que l'on peut espérer, c'est que les PME bénéficient de la même confiance après que des milliards de la BEI et des gouvernements nationaux ont été mis à leur disposition pour les aider. On entend dire dans certains milieux que ces interventions sont "trop modestes et viennent trop tard", mais, inversement, les PME qui ont survécu devraient au moins être capables d'en recueillir les fruits à l'avenir dans le cadre de nouvelles recommandations européennes visant à promouvoir la fluidité financière dans ce secteur. <

UN COMPORTEMENT IRRÉPROCHABLE

LES AVANTAGES ET LES PIÈGES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES:
À UNE ÉPOQUE OÙ LA "CONFIANCE" ET LES "AFFAIRES" SONT DIFFICILEMENT
CONCILIABLES, DE NOMBREUSES ENTREPRISES ADOPTENT UNE NOUVELLE
CULTURE ÉTHIQUE.



> Un journal anglais local a récemment attribué le titre de "Mansfield Community Hero 2009" à une citoyenne en raison des efforts exceptionnels qu'elle a déployés pour aider ses semblables. Si cet honneur fut effectivement accordé à une dame infatigable, le gagnant réel de cette campagne a sans doute été l'initiateur de cette campagne, la Mansfield Building Society (MBS). Pionnier de la campagne "Hero", cet établissement hypothécaire de taille moyenne a bé-

mots à la mode". Essentiellement, la RSE désigne à la fois l'intégration de l'intérêt public dans la prise de décisions des entreprises et la mise en valeur d'un triple objectif fondamental (TOF): les gens, la planète le profit. Il faut à cet égard adopter une position solide et une approche innovante. L'exemple de la MBE le montre: notre époque nous a amenés à nous écarter des visées philanthropiques des entreprises, qui privilégient simplement l'aide financière, pour

place du TOB, comme en témoigne, entre autres, le magnifique exemple de la voiture hybride Prius de Toyota. Cette voiture a impressionné au plus haut point les constructeurs occidentaux qui n'avaient pas eu cette vision audacieuse des choses. Cette voiture japonaise est non seulement une des voitures les plus propres au monde en termes d'émissions de CO2, mais c'est aussi la plus économique en carburant jamais vendue aux États-Unis, un marché qui représentait

Quelques conseils pour mettre en place d'une stratégie de RSE adéquate:

- > Réfléchissez comment vous pouvez relier la RSE à votre métier de base. Cela ne doit jamais être un processus réactif figé.
- > Comme c'est le cas pour toute stratégie, élaborer soigneusement le projet, même si vous êtes amené à ne pas vous limiter aux profits prévus initialement.
- > Veillez à changer les mentalités au sein de l'entreprise en désignant le développement durable comme un nouvel instrument et un nouvel actif, comme l'informatique, susceptible de dynamiser l'entreprise.
- > Engagez tout le personnel dans ce processus, nourrissez leur enthousiasme et assurez-vous que chacun puisse agir sur des incitants RSE à son niveau personnel.
- > Si vous faites quelque chose comme il le faut, dites-le bien fort!

Un bon effort de RP vous récompense en élargissant votre vision et en vous apportant, avec le temps, bien plus encore.

néficié de trois mois de publicité éclatante dans la presse locale. Ce fut justement une des nombreuses activités entreprises par la MBS dans le cadre de sa stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSC) mise en place par le consultant en relations publiques, Dan Gledhill.

"Ce dont il s'agit, a-t-il déclaré, c'est le positionnement de la MBS au cœur de la communauté; la MBS est une société "mutuelle", dont les activités ne sont pas centrées sur le bénéfice des actionnaires, mais sur les avantages accordés à ses membres. La clé de cette éthique est la position de cette société dans son environnement direct. Nous contribuons à la promotion de la MBS comme société de crédit hypothécaire dans son interaction avec les besoins de la population locale".

Les nouvelles voies de la philanthropie

Que ce soit au niveau local ou dans le cadre d'un projet destiné à soutenir les pays en développement ou l'environnement, ce genre de publicité institutionnelle citoyenne pourrait bien être plus qu'une stratégie prudente. En effet, les gens veulent de nos jours non seulement que les "marchés aient une conscience", mais ils estiment que c'est aussi cela qui nous sortira de la récession mondiale, a déclaré José Manuel Barroso, président de la Commission européenne. Prenant la parole à l'assemblée générale de la CSR pour l'Europe à Bruxelles en juin dernier, Manuel Barroso a précisé: "La crise provient, du moins en partie, de l'incapacité de certaines entreprises à comprendre leurs responsabilités éthiques et à la situer dans un contexte plus large. À présent, toutes les entreprises doivent relever le défi". Mais cela exige bien plus que lancer habilement des

adopter une approche plus stratégique impliquant la possibilité de consacrer son temps et ses efforts à une communauté.

Le pouvoir populaire

Ce genre d'engagement actif peut constituer une mission importante pour n'importe quelle entreprise, à plus forte raison pour une PME. Dans un livre blanc publié récemment par Atradius, *Is sustainability incompatible with business growth?* (Le développement durable est-il incompatible avec la croissance de l'entreprise - que l'on peut obtenir sur le site www.atradius.be), la réalité de la mise en œuvre du triple objectif évoqué plus haut est discutée sous tous ses aspects. Parmi les conclusions à retenir: tandis que les entreprises, les gouvernements et les consommateurs ont tous la responsabilité d'agir de manière à promouvoir une croissance durable, cette démarche ne doit pas s'opposer aux profits commerciaux. Grâce à l'internet, un puissant moteur de la RSE, il y a suffisamment de moyens pour orienter la pression publique vers des avantages pour les entreprises: "Les gens en savent plus à présent sur ce que font les entreprises et peuvent exercer une influence par le biais des décisions qu'ils prennent en matière de dépenses" déclare Phil Gregory, professeur d'économie à l'Université De Montfort à Leicester. Et il ajoute: "Dès lors, les entreprises doivent faire preuve de plus de transparence et même tirer parti des idées des consommateurs pour aborder certains de leurs problèmes". La RSE peut-elle entraîner réellement un double bénéfice à la fois en termes de durabilité et de rentabilité? On trouve dans le même livre blanc d'Atradius de solides arguments en faveur de véritables avantages commerciaux à la suite de la mise en

début 2009 la moitié des ventes de cette voiture dans le monde. Voilà une initiative rentable, gratifiante et qui donne le ton! même jusqu'à amener les gouvernements à créer des incitants en faveur de places de parking moins chères pour encourager les ventes de voitures hybrides. Le groupe de distribution Marks & Spencer a également mis en place un programme en vue de l'utilisation exclusive d'emballages recyclables et de l'approvisionnement du marché uniquement avec des produits du commerce équitable d'ici 2012. Le programme s'est apparemment révélé positif en termes de coûts avant même son échéance. De la même manière, déclare Phil Gregory, "vu les dommages potentiels à l'environnement, la question ne devrait pas être de savoir si les entreprises peuvent se permettre de mettre en œuvre la RSE, mais si elles peuvent se permettre d'y renoncer".

Retour de flamme

Le consultant en RP de MBS, Dan Gledhill propose une option plus simple quant à la manière de s'assurer qu'une stratégie de RSE est rentable: évitez les fausses promesses: "Vous regretterez vite les prétentions exagérées; il ne faut donc jamais avancer quelque chose qu'on ne peut pas tenir". Pour développer une stratégie de RSE efficace, les entreprises doivent d'abord voir l'ensemble de la question et éviter de se concentrer sur les profits à court terme. Les experts disent que les entreprises devraient considérer la RSE dans le cadre d'une approche positive et procurer au public et aux actionnaires de la société l'opportunité de comprendre les motivations qui sous-tendent ces initiatives. Le résultat peut devenir favorable avec le temps à la fois en termes de durabilité et de rentabilité. <

LA CROISSANCE SANS DOULEUR



LA PLUPART DES ENTREPRISES SE FÉLICITENT SI ELLES ONT ÉTÉ EN MESURE DE MAINTENIR LEURS VOLUMES D'AFFAIRES AU COURS DE LA PÉRIODE DE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE. C'EST PEU DE CHOSSES FACE À LA SOCIÉTÉ DE GESTION DE TRAVAUX D'IMPRESSION ET CLIENTE D'ATRADIUS, WEBMART. CELLE-CI EST ALLÉE DE L'AVANT ET A PLUS QUE DOUBLÉ SON CHIFFRE D'AFFAIRES EN MOINS DE TROIS ANS, POUR LE PORTER À 37 MILLIONS DE GBP (44 MILLIONS D'EUR).

> Ce n'était pas une surprise lorsque la forte croissance de Webmart en fit le gagnant du prix de la "Stratégie de croissance de l'année" parrainé par Atradius lors des récents European Business Awards. Simon Biltcliffe, fondateur et administrateur délégué de Webmart, résume sa stratégie et son engagement: "La croissance, les meilleures pratiques professionnelles génératrices de valeur ajoutée et le plaisir au travail"! Les méthodes de marketing traditionnelles n'ont que peu à voir avec la croissance. En revanche, la société en question dispose d'une plateforme commerciale basée sur le web et couvrant le monde entier. Elle cherche des références auprès de clients existants et fait de la vente croisée avec leurs clients; "Nous gardons en permanence les yeux ouverts, déclare Simon Biltcliffe. Nous faisons appel à tous nos amis et parents pour le moindre travail d'impression qui franchit la porte de manière à ce que nous puissions nous présenter avec une offre concurrentielle. Il ne s'agit pas de courrier publicitaire mais de contacts clientèle. Nous couvrons une gamme complète de missions". Quelle que soit la nature d'un travail, les 36 membres du personnel sont chacun encouragés à rechercher les contacts clientèle. La moitié des profits réalisés par Webmart est partagée entre eux. En outre, une partie importante - l'année dernière il s'agissait d'un montant non négligeable de 67.000 GBP - est donnée à des œuvres charitables. "Nous travaillons pour nous-mêmes, pour l'équipe qui nous entoure et pour les moins bien lotis de notre société, et de ce fait nous n'avons aucun problème pour ce qui est de l'éthique" précise encore Biltcliffe.

Des contacts clientèle à la vente

Les contacts clientèle doivent évidemment générer des ventes: "Nous garantissons les meilleures conditions à nos clients en matière de travaux d'imprimerie, ajoute Biltcliffe. Nos prix aux clients comprennent le service et cela leur permet de gagner près de 20% de la somme qu'ils dépenseraient ailleurs. C'est pourquoi nous avons progressé même au cours de la récente récession".

Ces prix bas, nous les obtenons grâce à la pénétration du système Webmart auprès des imprimeurs à travers l'Europe; s'y ajoute le savoir-faire professionnel de son équipe. Webmart achète, essentiellement au profit de ses clients, des capacités d'impression auprès d'imprimeurs, ce qui lui

permet de pratiquer des prix nettement meilleur marché que les prix habituels. Avant de lancer Webmart en 1996, Biltcliffe était directeur commercial d'une grande société d'imprimerie, et il était donc au courant des difficultés que rencontraient les imprimeurs pour approvisionner leurs presses par leurs seuls efforts commerciaux. "Cela m'a fait penser qu'il fallait créer de nouveaux canaux pour le marché des imprimeurs". Son concept de base repose sur la séparation entre le processus de vente et le processus de fabrication; il crée de la valeur ajoutée pour les imprimeurs en occupant leurs presses sans frais de vente à leur charge et en faisant bénéficier les acheteurs de travaux d'imprimerie de la possibilité de faire coïncider leurs exigences avec les équipements d'imprimerie adéquats au meilleur prix.

Priorité à la gestion des coûts et à la gestion de trésorerie

Biltcliffe a commencé dans un petit bureau avec un capital de départ de 10.000 GBP puisé dans ses économies: "J'ai pu accroître l'assise financière de l'entreprise en surveillant de près la gestion des coûts et la gestion de trésorerie. Je suis fier de pouvoir dire après 13 ans que nous n'avons jamais emprunté un penny et que nous avons donc pu préserver notre indépendance en termes de méthodes et de moyens d'action".

Dans la foulée s'est ajouté le développement de logiciels pour un système basé sur le web, appelé FreePrintSales. Ce système permet aux imprimeurs qui ont des disponibilités sur leurs presses de trouver les spécifications de travaux soumis à Webmart. Afin d'éviter l'embarras de rechercher un imprimeur et de se trouver à son insu en concurrence avec sa propre offre, Webmart dévoile toujours le nom de ses clients. L'expansion reste l'objectif principal. Les investissements dans le développement des logiciels de la société ont été intensifiés, et il existe un projet de franchiser le modèle opérationnel de Webmart à l'échelle internationale: "Chaque euro investi aujourd'hui en vaut deux en termes d'avantage concurrentiel relatif, car nos concurrents diminuent leurs investissements" constate Biltcliffe. "Dès lors, en développant dès à présent un meilleur avantage stratégique, nous en bénéficierons d'autant plus lorsque l'inévitable relance de l'économie se produira". <

LE LAURÉAT DU PRIX

Simon Biltcliffe; Adrienne Lawler, présentatrice (g.) et Isidoro Unda, CEO d'Atradius (dr.)



QUESTIONS DE CRÉDIT

Webmart a décidé début 2007 de prendre une assurance-crédit dans le cadre de sa politique de credit management. Atradius a été choisi sur la base de critères comme la compétitivité des primes et la facilité d'utilisation d'un système en ligne, ainsi qu'en fonction des relations constructives établies dès la première rencontre. Simon Biltcliffe accepte que l'assurance-crédit ne puisse être complètement ouverte pour couvrir toutes sortes de dettes. Lorsque le montant d'une vente dépasse une limite de crédit, il adopte ce qu'il appelle une démarche "hybride", qui prévoit une avance partielle de l'acheteur et le solde à crédit. "Si la ligne de crédit d'un client lui a été retirée ou a été réduite, nous faisons appel à Atradius, et nous examinons ses derniers comptes de gestion avant de procéder à une réouverture de sa ligne de crédit", précise-t-il; "nous savons que le monde du crédit a changé. Nous allons de l'avant; nous nous adressons à nos clients et nous leur confirmons s'il y a un problème de crédit. Nous précisons que nous souhaitons leur donner directement accès à notre assureur-crédit, ce qui leur permettra, non seulement de faire affaire avec nous, mais aussi de conclure des marchés avec d'autres parties. Nous présentons cela comme un avantage pour eux".

"UNE COLLABORATION ÉVALUÉE - UN RESPECT MUTUEL".

> "Notre collaboration est évaluée chaque trimestre, et le cas échéant adaptée", déclare Hein Deprez au sujet de sa collaboration avec Atradius.

"Ce qui est fondamental, c'est le respect mutuel"

"Cette croissance s'est réalisée progressivement, mais quand même assez rapidement. Grâce à la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients, et à notre ambition de leur fournir en tout temps et en toutes circonstances la meilleure qualité, nous avons pu établir avec eux des relations durables. Entre 1990 et 2005, nous nous sommes donc occupés activement à l'échelle internationale de l'acquisition de plusieurs entreprises, ce qui nous a permis de continuer à réaliser notre mission. Le rachat de plantations dans le monde entier et la fusion avec Bocchi nous ont amenés à quadrupler nos livraisons et à consolider notre présence sur les cinq continents. La fusion avec le groupe Katopé est intervenue en 2007; ce groupe est leader du marché dans la production et la distribution de fruits exotiques, de spécialités et de produits à haute valeur ajoutée. Ensuite, nous avons repris la branche de distribution allemande de Chiquita Brand International (Atlanta AG) et nous l'avons transformée en UNIVEG Deutschland. Nous nous sommes assurés ainsi d'avoir tous les atouts en main qui sont nécessaires pour atteindre nos objectifs et créer une valeur ajoutée en toutes circonstances. "

Est-il difficile de collaborer avec ces chaînes internationales et à quel point?

"Il y a toujours à la base le respect mutuel entre les deux parties, qui toutes deux doivent être disposées à vouloir établir une relation à long terme. Bien connaître le client est une donnée importante à cet égard. Lorsque 20 clients représentent 80 % de votre chiffre d'affaires, il est indispensable de très bien connaître ces clients et de les suivre avec intérêt et respect. Je rencontre au moins une fois par an la direction générale de tous nos clients. Mon travail est mon hobby. Je ne joue pas au golf, je ne fais

LE PALMARÈS EST IMPRESSIONNANT. NEUF DES DIX ACTEURS MONDIAUX DANS LE SECTEUR DE LA VENTE DE DENRÉES ALIMENTAIRES SONT CLIENTS D'UNIVEG. L'ENTREPRISE EST AUJOURD'HUI LEADER DU MARCHÉ DANS LE DOMAINE DES LIVRAISONS DE PRODUITS FRAIS, TELS QUE LES LÉGUMES, LES FRUITS, LES FLEURS ET LES PLANTES, LES REPAS PRÉPARÉS, LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT.



pas de voile, je ne chasse pas, et c'est à peine si je fais un peu la fête. Cela n'est possible que lorsque le travail est aussi un hobby. Entretenir en permanence le contact avec les clients et les fournisseurs est la meilleure façon d'assurer son avenir, car c'est ainsi que l'on se rend compte directement de problèmes éventuels ou de situations qui peuvent ensuite engendrer des problèmes, de manière à y remédier sans tarder."

Quels sont aujourd'hui vos objectifs?

"En fait, ils n'ont pas changé. Nous souhaitons répondre en permanence à la demande de nos clients et rencontrer leurs besoins. Nous entendons offrir la meilleure qualité dans le monde entier et acheminer nos produits le plus rapidement et le plus efficacement possible vers nos clients. Croyez-moi, ce n'est pas simple dans notre secteur, car il s'agit de produits frais, notre pôle de croissance jusqu'à présent, mais certain-

nement pas notre point d'arrivée. Nous voulons encore améliorer notre productivité des deux côtés – sur le plan de la production et de la vente – par le biais d'acquisitions stratégiques. Nous restons attentifs et nous suivons le marché et les besoins des consommateurs. Lorsque de nouveaux produits apparaissent et que la demande est forte, nous devons nous adapter le plus rapidement possible à cette situation. C'est vrai d'ailleurs pour chaque entreprise, mais dans le secteur des produits frais, les choses sont toujours un peu plus délicates."

"Nous nous réunissons tous les trois mois pour évaluer notre collaboration"

Dans quelle phase de votre croissance avez-vous commencé à travailler avec Atradius?

"Note collaboration remonte à 2002. Nous voulions à cette époque mieux nous entourer de conseils sur le plan du commerce international. Nous souhaitons être avertis à temps au sujet de la situation de nos clients d'un autre point de vue que celui de nos relations avec nos clients. Il fallait aussi que nous soyons assurés d'une facturation correcte et d'une surveillance correcte des débiteurs de manière à garantir en toutes circonstances le meilleur équilibre entre notre fonds de roulement et nos efforts."

Pourquoi avoir choisi Atradius?

"C'est très simple: parce que nous avons d'excellents contacts au niveau local avec Atradius, parce que cette entreprise est bien organisée sur le plan des applications informatiques et, naturellement, parce qu'ils nous ont proposé un prix concurrentiel. Entre-temps, vu notre expansion à l'échelle mondiale, nous sommes passés à Atradius Global. Cela nous facilite les choses: toutes les entreprises de notre

groupe travaillent aux mêmes conditions tout en restant ancrées au niveau local."

Quelle est votre opinion après 7 ans de collaboration?

"Nous avons de bons contacts en Belgique avec Atradius et nous les conservons. Mais depuis que nous sommes passés à Atradius Global, la continuité de la collaboration est assurée et tous les problèmes imaginables sont abordés de manière très efficace. Nous avons une relation et une communication très ouvertes entre nous. Chaque trimestre nous nous réunissons pour évaluer notre collaboration, et éventuellement l'adapter là où cela est possible, mais toujours dans un esprit constructif de collaboration"

Qu'est-ce qui peut encore être amélioré?

"L'assurance-crédit de nos clients ne pose aucun problème en soi. Nous entrevoyons cependant un obstacle important à terme en ce sens que, en général, les solutions d'assurance-crédit – risquent de ne plus être suffisamment efficaces parce que la manière dont sont évaluées les entreprises n'est pas toujours correcte. Certaines entreprises sont à la limite de leur crédit malgré le fait qu'elles n'utilisent pas nécessairement le crédit qui leur est accordé".

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour UNIVEG?

"En ce qui concerne spécifiquement UNIVEG, l'impact des saisons, par exemple, est très important pour les lignes de crédit que nous obtenons sur nos clients. Nos fournisseurs n'ont besoin que d'une ligne de crédit à très court terme, qui est liée à la saison durant laquelle les légumes ou les fruits sont cultivés. L'évaluation des lignes de crédit devrait être une discussion



Tout a commencé en 1987, lorsque Hein Deprez (né en 1961) a créé une champignonnière dans le pays de Waas. La culture des champignons a ensuite été élargie au lavage, découpage et emballage de légumes, puis les premiers contacts ont été établis avec les supermarchés. UNIVEG est aujourd'hui un acteur mondial dans le secteur des fruits et légumes frais, avec comme clients des supermarchés partout dans le monde. Grâce au respect mutuel client-fournisseur, et à la livraison de produits de première qualité, UNIVEG est devenu 20 ans après ses débuts un acteur mondial d'envergure. Son chiffre d'affaires atteint 3 milliards d'EUR par an et l'entreprise compte 9.500 collaborateurs répartis dans 25 pays.

qui est engagée par les trois parties concernées: le client, le fournisseur et l'assureur-crédit. Je suis convaincu que les règles du jeu sont appliquées correctement par Atradius, mais en considérant l'avenir j'apprécierais quand même que l'attribution des lignes de crédit se fasse avec un peu plus de connaissance du dossier pour certains marchés spécifiques en particulier."

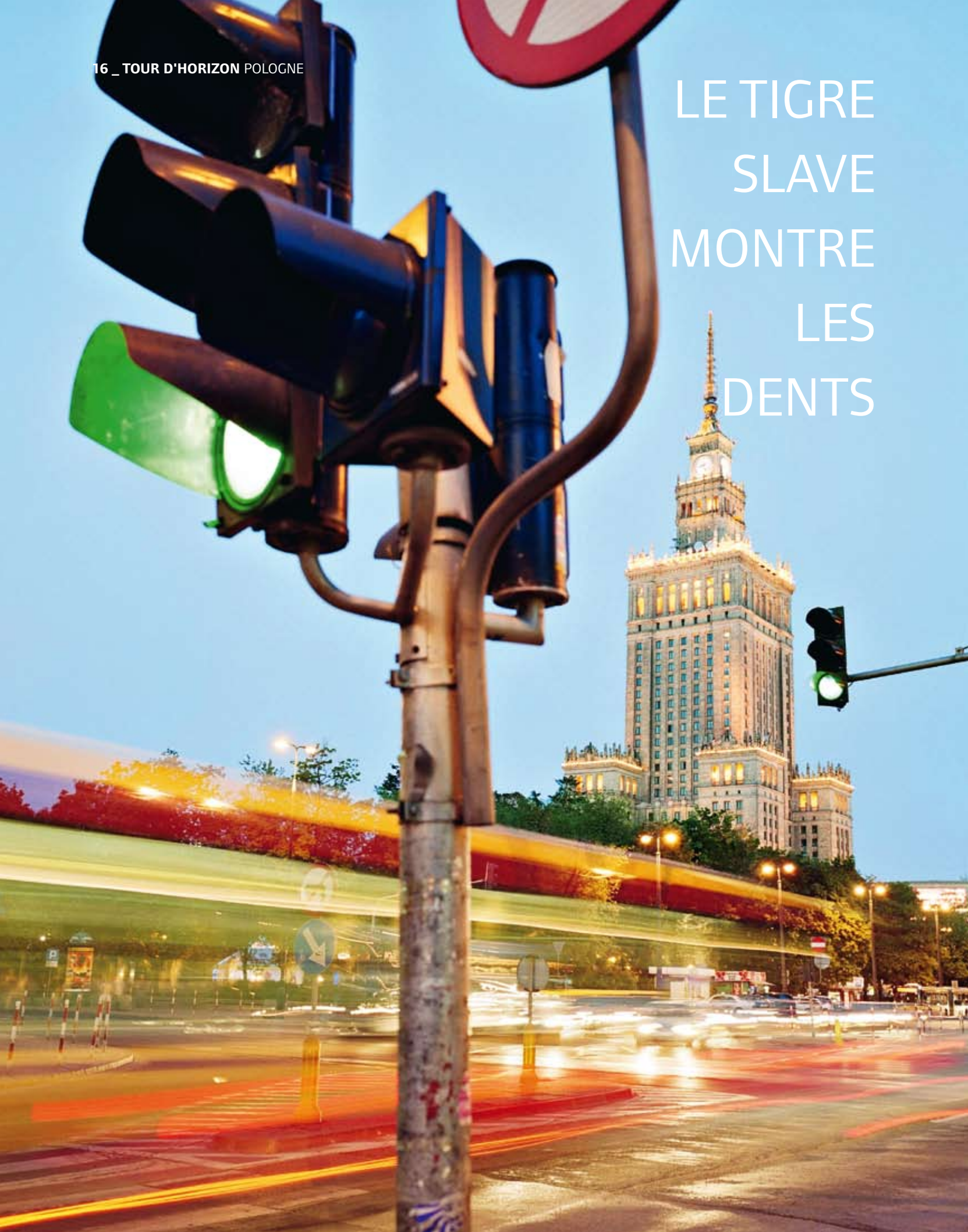
Quels changements avez-vous observés durant les 22 ans que vous dirigez UNIVEG dans votre société en rapport avec votre activité et votre façon de mener votre entreprise?

"Les gens sont plus capables de se défendre, à tous points de vue. Les entrepreneurs sont devenus plus professionnels. L'élargissement des marchés et la concurrence, qui ne se limite plus au marché local, font que tout un chacun est obligé d'être plus professionnel. Une entreprise se compose d'hommes et de femmes; la qualité et la vision de ces gens déterminent les progrès d'une entreprise. L'entreprise survit au-delà des individus et sa continuité doit être assurée. Cela ne peut se faire que si la structure est solide, innovante et tournée vers l'avenir".



Info: www.univeg.be
Interview: Freddy Michiels

LE TIGRE
SLAVE
MONTRE
LES
DENTS



> Les pays de l'Union européenne ont connu des fortunes diverses, comme en témoigne un exemple éloquent: le géant américain de l'informatique Dell a décidé cette année de transférer son centre de production d'Irlande en Pologne. Après avoir connu un boom économique de plus de dix ans et s'être transformée d'économie rurale en "Tigre celtique", l'Irlande a été dépassée par l'évolution de ses coûts, ce qui a déterminé Dell à émigrer vers ce que le Premier Ministre Donald Tusk a appelé "la prochaine Irlande", car le salaire minimum en Pologne est environ 80% moins élevé. Des 27 pays qui composent l'UE, l'Irlande a été la plus touchée par le ralentissement économique, tandis que la nouvelle venue, la Pologne s'en sort bien. Le "Tigre slave" affiche un PIB réel en croissance de 0,8% et de 1,1% au premier et au second trimestre de 2009, une performance remarquable en particulier par rapport aux autres pays ex-communistes membres de l'UE.

Une étonnante "résistance"

"La résistance de l'économie polonaise durant la crise est étonnante" remarque Michael Ganske, chef de recherche du département "pays émergents" au siège londonien de la Commerzbank, la seconde banque d'Allemagne. La raison principale de cette remarquable performance, a souligné le Fonds monétaire international dans un rapport publié cet été, c'est que "la Pologne a abordé la crise avec un déséquilibre intérieur et extérieur moins importants" que ses pairs. Le pays a su éviter, par exemple, l'accroissement de son déficit courant. Dans son dernier rapport, World Economic Outlook, le FMI prévoit que l'économie polonaise progressera de 1% en 2009 et de 2,2% en 2010 dans l'hypothèse d'une reprise conjoncturelle à l'échelle mondiale. En revanche, le FMI prévoit un recul du PIB de la zone euro de 4,2% en 2009 et seulement une très légère croissance de 0,3% en 2010, la Bulgarie, la Roumanie et les pays baltes étant confrontés à un recul encore plus spectaculaire de leur production. La Pologne doit faire face à une diminution de la demande extérieure, qui avait donné un coup de fouet à sa croissance depuis son entrée dans l'UE en 2004. Or, la plupart des exportations sont acheminées vers des pays d'Europe de l'Ouest, ébranlés par la récession. Le recul économique de la Pologne est nette-

ment atténué par les effets des restrictions de crédit des grandes banques d'Europe de l'Ouest, frappées par d'énormes pertes sur des prêts hypothécaires américains et des titres adossés à des hypothèques, source de la contagion économique mondiale.

La forte demande domestique, qui a permis aux entreprises polonaises de compenser la chute des commandes en provenance de l'étranger devrait cependant s'affaiblir en raison des restrictions en matière d'octroi de crédit et de l'augmentation du chômage - 10,7% de la population active fin juin - due au retour des

DYNAMISME

Varsovie est le centre économique et culturel de la Pologne



L'ÉTIQUETTE EN AFFAIRES

- > La ponctualité est une preuve de fiabilité.
- > Une tenue habillée et discrète est de rigueur dans les réunions d'affaires. Les couleurs vives et les modèles bariolés sont inappropriés.
- > Une poignée de main ferme, avec le sourire et le contact des yeux sont chose normale lorsque l'on fait connaissance. Les femmes admettent le baisemain d'un Polonais.
- > On utilise rarement le prénom au premier contact. Suivez l'exemple de votre associé polonais quant à la manière de s'adresser aux personnes.
- > On échange volontiers les cartes de visite au début d'une première rencontre. Les cartes imprimées en anglais sont admises.
- > Les conversations courantes ont leur importance dans l'établissement de bonnes relations. Mieux vaut éviter les sujets comme l'argent, la politique et la religion.
- > On doit le respect aux personnes plus âgées. Les femmes sont traitées de manière courtoise: on leur ouvre la porte, on les laisse entrer les premières dans une pièce et l'on porte leurs bagages.
- > Un petit cadeau ou des fleurs pour l'hôtesse sont de mise lorsqu'on se rend dans une maison en Pologne.



LA POLOGNE EN UN COUP D'OEIL

Superficie: 313.000 km²

Population: 38,2 millions d'habitants

Secteurs économiques

services (64% du PIB),

industrie (32%), agriculture (4%)

Principaux marchés extérieurs

UE (79%, dont l'Allemagne 26%),

Russie (9%)

Prévisions pour 2010

Croissance réelle du PIB

2.2%

PIB par habitant

US-\$11,577

Prix à la consommation

2.6%

Solde budgétaire

-4.5%

Balance courante

-3.1%

Dette extérieure/PIB

44%

Sources: FMI, EIU, Atradius Economic Research



BOOM DANS LA CONSTRUCTION

Les grandes villes comme Lodz se développent et modernisent leurs centres urbains.

migrants des pays d'Europe de l'Ouest. La production industrielle devrait baisser d'environ 5% cette année. Les investissements sont aussi en recul. Atradius estime que la diminution des revenus et l'augmentation des dépenses liées au ralentissement économique vont encore creuser le déficit du pays, qui atteindra 6% du PIB en 2009, et cette période sera suivie par un léger déclin en 2010.

Des banques en pleine forme

Les banques polonaises, dont environ 70% sont dans des mains étrangères, résistent assez bien malgré les déboires de leurs maisons-mères. Elles se sont abstenues de prendre trop de risques en matière d'investissements. Bien que critiquées de toutes parts avant la crise, elles se sont imposées des politiques de crédit strictes, évitant ainsi la bulle spéculative, tout en réduisant le niveau d'endettement des ménages et

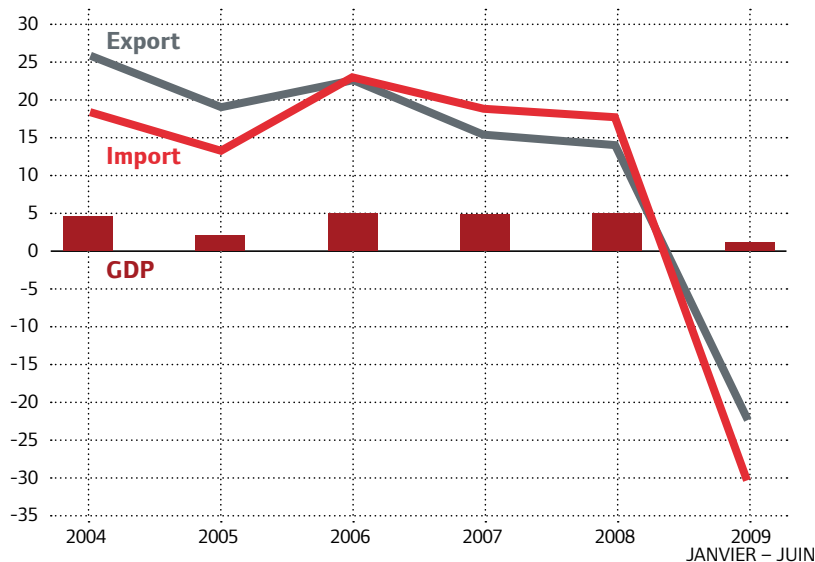
des entreprises. Néanmoins, les banques doivent faire face à un nombre croissant de prêts non productifs, octroyés principalement à des entreprises et à des consommateurs. Comportent également des risques: les prêts hypothécaires, dont 70% sont établis en monnaie étrangère, principalement en francs suisses, qui ont attiré les emprunteurs grâce à leurs faibles taux d'intérêt. La monnaie polonaise, le zloty, a atteint des sommets par rapport à l'euro l'été dernier mais a ensuite perdu rapidement un tiers de sa valeur après la faillite de la banque d'investissement américaine Lehman Brothers en septembre 2008, événement qui a envoyé une onde de choc à travers les marchés financiers. Les acquéreurs d'habitations en Pologne ne sont pas les seuls à être affectés par le recul du zloty, il en va de même de nombreuses entreprises polonaises qui ont vu augmenter leur endettement en monnaies étrangères et qui

mettent actuellement tout en oeuvre pour renégocier les conditions de leurs prêts. Certaines d'entre elles accusent des pertes importantes après avoir conclu des contrats d'options de change l'année dernière pour couvrir la hausse du zloty.

Si la baisse du zloty est profitable aux exportations et compense partiellement la faiblesse de la demande, elle entraîne aussi une augmentation des prix à l'importation pour les entreprises. Sur le plan intérieur, les prix ont cependant bénéficié de la baisse de l'inflation depuis l'été 2008 et on assiste à une diminution de la pression sur les salaires grâce au retour en Pologne des travailleurs migrants. Par ailleurs, la lente amélioration de perspectives sur les marchés financiers a contribué à diminuer la volatilité du zloty depuis le second trimestre de 2009. La monnaie polonaise a également été renforcée par l'octroi d'une ligne de crédit préventive de

PIB ET COMMERCE EXTÉRIEUR EN POLOGNE (EN % ET EN GLISSEMENT ANNUEL)

L'impact positif du commerce extérieur sur la croissance du PIB en 2009 ne résulte pas tant de la vigueur des exportations que de la faiblesse des importations, car la demande extérieure est restée faible durant cette période.



Source: Central Statistical Office (GUS), 2009

20,5 milliards de USD approuvée par le FMI en avril. "La Pologne a adopté de manière durable une politique économique saine", a déclaré Dominique Strauss-Kahn, le directeur général du FMI. Peu de temps avant, des pays comme la Hongrie, la Lituanie et la Roumanie s'étaient adressés au FMI pour obtenir des fonds pour leur permettre de faire face à des obligations financières urgentes.

Les faillites d'entreprises en Pologne ont augmenté de près de 50% en glissement annuel au cours du premier semestre de 2009. La cause principale des problèmes de trésorerie, observe Atradius, c'est la dégradation des pratiques de paiement dans tous les secteurs. Selon Arkadiusz Taraszkiwicz, cadre supérieur du département Risk Services d'Atradius, le nombre moyen de jours nécessaire pour régler une facture est passé de 30 à 44 jours, un quart de toutes les entreprises faisant état de retards de paiement.

Retards et signes d'avertissement

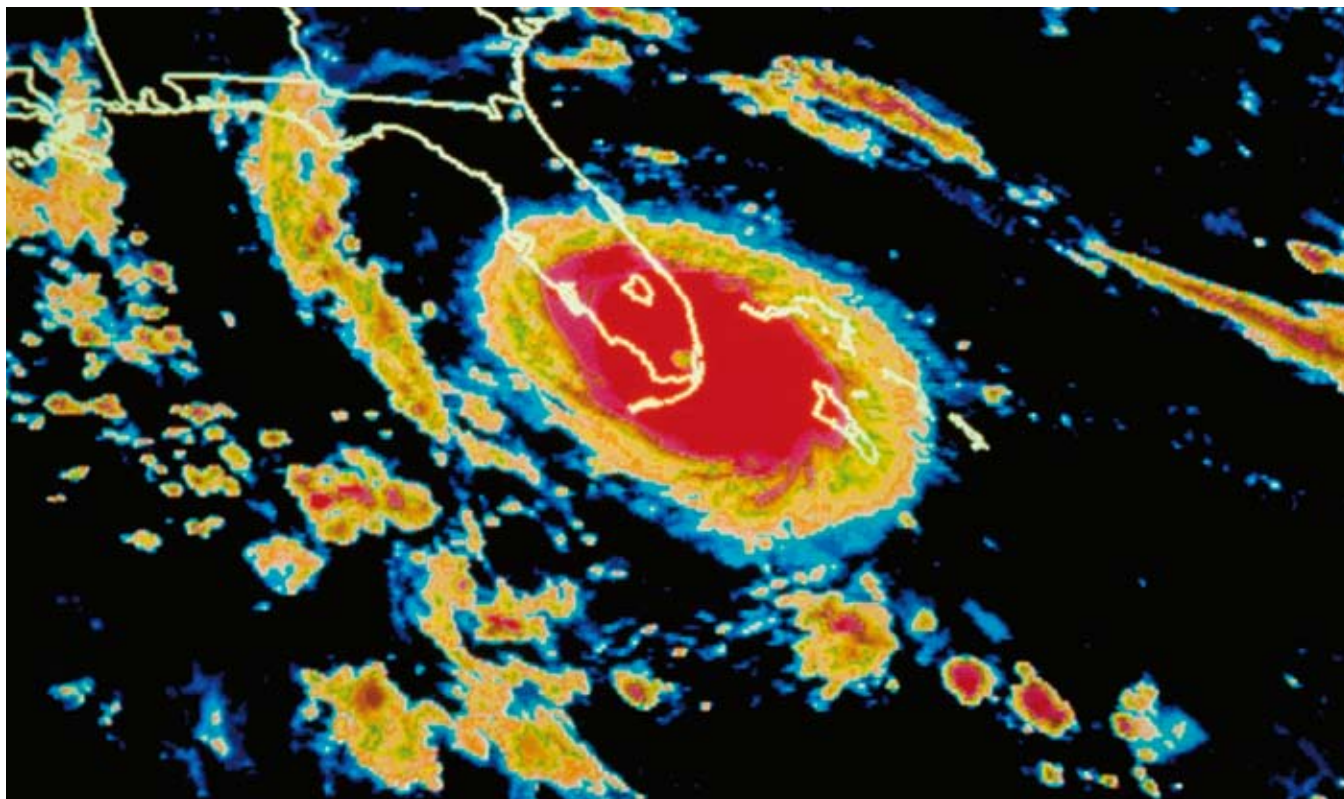
Atradius constate des retards supérieurs à la moyenne dans les secteurs suivants ; métal, textile, technologies de l'information et de la communication et industrie du papier. Si le risque de défaillance est le plus élevé dans ces secteurs, diverses entreprises traversent aussi une passe très difficile dans des secteurs mieux protégés en temps normal, comme l'alimentation, et la distribution de denrées alimentaires, le commerce de gros et les produits pharmaceutiques. On retiendra parmi les signes d'avertissement:

l'endettement élevé, l'exposition aux risques de change et les récents - investissements en immobilisations diverses. Les entreprises polonaises sont certes tenues de publier leurs comptes annuels, mais seulement 10 à 20% d'entre elles respectent cette obligation, car les sanctions sont faibles, précise encore Taraszkiwicz. Cependant, ajoute-t-il, dans la plupart des cas, les acheteurs polonais communiquent leurs états financiers à leurs fournisseurs lorsqu'ils sont sollicités directement. Daniel Winiewski, Special Risk Manager chez Atradius, conseille aux fournisseurs de bétonner leurs contrats avec de nouveaux clients et de faire appel à des techniques, comme la lettre de change ou l'assurance-crédit, car les recours en justice sont très lents. Une documentation adéquate et des titres exécutoires facilitent le recouvrement de créances. Il faut, d'après un rapport de la Banque mondiale, Doing Business in 2010, en moyenne 830 jours à un tribunal polonais pour faire valoir un contrat. La Banque classe la Pologne au 72ème rang (sur 183 pays) quant à la facilité de conclure des affaires, soit derrière la plupart des pays européens. La Pologne a réduit considérablement ses rigidités administratives au cours des dix dernières années, mais ses performances sont encore faibles dans les catégories "démarrage d'une entreprise" (32 jours contre une moyenne de 15 jours ou "obtention d'un permis de bâtir" (308 jours contre une moyenne de 199 jours). La Pologne occupe un rang élevé dans les catégories "obtention d'un

crédit" et "protection des investisseurs". La liquidation d'une entreprise en Pologne prend trois ans en moyenne, soit une durée comparable à celle d'autres pays dans la région, indique le même rapport de la Banque mondiale. Bien que la loi sur les faillites et les restructurations d'entreprises de 2003 protège efficacement les droits des créanciers et est conforme à la plupart des normes internationales en matière de faillite, Daniel Winiewski déclare que les procédures légales sont souvent entravées par la bureaucratie et l'absence de spécialistes des faillites. En outre, le liste des déclarations de faillite ne peut être obtenue en ligne et doit être demandée au tribunal. Certaines sociétés qui pourraient être restructurées sont étouffées par la paperasserie.

Beaucoup de progrès

Il est évident que la Pologne a accompli un long chemin depuis l'abandon de l'économie planifiée il y a une vingtaine d'années. Son PIB par habitant a plus que triplé. Le pays a diversifié ses exportations, limitées jusqu'alors à l'acier et la construction navale, a amélioré la flexibilité de son marché du travail et limité ses régimes de pension anticipée trop coûteux. Selon Ganske de la Commerzbank, le climat d'investissement en Pologne est à présent le troisième plus favorable des pays d'Europe de l'Est après la Slovénie et la Slovaquie. Atradius constate des opportunités commerciales particulièrement intéressantes dans la construction en vue du championnat de football, l'Euro 2012, organisé par la Pologne avec l'Ukraine, ainsi que dans des projets d'infrastructure soutenus par l'UE. Une grande partie des infrastructures du pays, y compris les autoroutes, les chemins de fer, les aéroports, les installations de traitement des eaux usées, les usines de traitement des déchets, le réseau de distribution d'énergie et les conduites de pétrole et de gaz naturel ne sont pas encore conformes aux normes occidentales. Il existe aussi des possibilités dans la production d'aliments organiques vu la présence de nombreuses petites fermes en Pologne qui ont résisté à la collectivisation sous le régime communiste. De nos jours, l'agriculture fragmentée du pays est appelée par l'UE à se moderniser, à accroître son efficacité et son niveau sanitaire. D'une certaine manière, le caractère oriental de la Pologne est un avantage. Le plus grand des pays de l'ancienne sphère d'influence soviétique, la Pologne est aussi un marché attrayant et une plateforme de production pour d'autres grands pays d'Europe de l'Est, comme l'Ukraine et la Russie. Sa main-d'œuvre est compétente et en tout cas pour l'instant encore très bon marché. <



“ATRADIUS BUYER RATING – LE POUVOIR DE PRÉVOIR.”

Pouvoir compter sur des informations précises et fiables constitue un réel plus dans la gestion de vos risques clients et vous permet de prendre des décisions commerciales plus sereinement.

Pour répondre à ces attentes, Atradius met à votre disposition, un outil gratuit, Atradius Buyer Ratings, qui vous permet

d'évaluer la probabilité de défaillance d'un acheteur et vous aide à choisir les partenaires commerciaux les plus fiables.

Les avantages d'Atradius Buyer Ratings:

- Un outil de notation gratuit.
- Un complément à votre police d'assurance-crédit.
- Un accès facile grâce à Serv@Net.
- Une possibilité de comparer les différents segments de votre portefeuille d'acheteurs.

- Une identification facile des bons risques et des opportunités que cela entraîne.

Toutes les informations sur Atradius Buyer Ratings – fiche d'information détaillée, FAQ, contrat – sont à votre disposition sur votre outil de gestion en ligne Serv@Net.

■ www.atradius.be



GUIDE INTERNATIONAL DU RECOUVREMENT

Atradius Collections vient de lancer le Guide international du recouvrement de créances pour aider les entreprises à recouvrer efficacement leurs créances commerciales dans le monde entier. Il aborde toutes les facettes des procédures de recouvrement, des différentes étapes de règlement à l'amiable aux procédures juridiques, et toutes les réglementations financières et judiciaires spécifiques au pays dont dépend le contrat de vente.

Il présente toutes ces informations aux entreprises pour les aider à choisir la bonne approche vis-à-vis du recouvrement de créances et ainsi optimiser leurs flux de cash.

■ Le guide est disponible sur <http://www.atradiuscollections.com>

UN LIVRE BLANC POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce livre blanc conçu à l'initiative d'Atradius démontre que les entreprises doivent occuper les avant-postes du combat pour le développement durable. Intitulé *Le développement durable est-il incompatible avec la croissance des entreprises?*, cet ouvrage arrive à la conclusion que les bénéfices commerciaux pour les sociétés qui intègrent le développement durable au sein de leurs stratégies commerciales sont bien supérieurs au coût qu'il représente.

Cependant, comme l'a souligné la conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques à Copenhague qui s'est tenue en décembre dernier, le livre blanc émet aussi des réserves concernant certaines mesures issues de la dernière conférence sur ce même sujet, reprises dans le Protocole de Kyoto, car elles ne sont pas de nature à changer le comportement des industries polluantes, tout au plus contiennent-elles simplement une clause dérogatoire pour ceux qui continuent de polluer. Atradius considère le processus d'échange de carbone - contre rémunération - comme une échappatoire pour les

entreprises qui continuent de polluer, sans que l'on n'aborde le vrai problème, à savoir la nécessité d'un changement réel et durable dans les comportements pollueurs.

"Le message essentiel de notre livre blanc est que le développement durable n'est pas une barrière érigée contre la croissance commerciale, mais qu'il génère au contraire des avantages commerciaux et concurrentiels. Même dans sa forme la plus simple, le développement durable débouche sur des réductions de coûts substantielles, car les

entreprises tirent profit de leurs efforts dans le domaine du recyclage et des économies d'énergie. De plus, les consommateurs sont devenus beaucoup plus conscients de la nécessité de protéger l'environnement, ils s'adressent de plus en plus souvent aux fournisseurs qui adoptent ouvertement une politique "verte", ce qui leur est très bénéfique en termes de ventes et d'image de marque".

Vous pouvez télécharger ce livre blanc sur notre site: www.atradius.be



NOUVELLE ÉTUDE SUR L'IMPACT DE LA CRISE SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES LES DIRIGEANTS SONT PLUTÔT OPTIMISTES MAIS RESTENT PRUDENTS

Réalisée auprès de 3 500 patrons et dirigeants d'entreprises d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Asie et d'Australie cette étude laisse apparaître que pour plus de 60% des personnes interrogées la crise se terminera fin 2010 et 45% anticipent même un rebond de l'activité économique au cours de la même période.

Malgré cet optimisme, de sérieuses préoccupations subsistent quant aux faillites d'entreprises, surtout dans les secteurs en difficulté et dans le domaine des services financiers. Par ailleurs, on note un décalage entre les mesures prises par le gouvernement et les mesures attendues

par les entreprises et une baisse du cash flow est mentionnée par les dirigeants interrogés qu'ils expliquent par les difficultés d'accès au financement, la réduction du crédit fournisseurs, et la baisse du nombre de clients. La majorité des dirigeants interrogés déclarent également avoir renforcé leurs procédures de suivi des risques clients. "La récession a eu un impact considérable sur la manière dont de nombreuses entreprises font des affaires. Ces résultats montrent que les entreprises accordent désormais davantage d'attention à la gestion des risques commerciaux. Il s'ensuit que, dans de nombreux cas, elles ont ainsi pu améliorer leurs performances. Malgré cet aspect positif et l'optimisme concernant la fin



de la crise, le sentiment des sondés à court terme reste prudent et souvent pessimiste, notamment en ce qui concerne les faillites d'entreprises."

Vous pouvez télécharger toute l'étude sur notre site: www.atradius.be

“ J'AI PEUR LORSQUE JE SUIS SEUL EN FORÊT ”

DR ROLAND GARVE
DENTISTE AU SERVICE DE
POPULATIONS INDIGÈNES

> "Dentiste de la jungle", le docteur Roland Garve a séjourné parmi les peuplades indigènes d'Amérique latine, de Nouvelle Guinée et de l'Afrique subsaharienne. Il soigne leurs dents depuis plus de 20 ans. Il accepte les dangers, comme les morsures de serpents, ou des circonstances qui peuvent mettre sa vie en péril. Il aide les gens sur place et il est donc bien placé pour parler de leur culture.

Qu'est-ce qui motive un dentiste européen à soigner des aborigènes dans la jungle?

Un rêve de jeunesse. Je voulais faire de la recherche sur les Indiens d'Amérique. Le sentiment d'être emprisonné en Allemagne de l'Est et sa détention pour raison de tentative de fuite en dehors de son pays n'a fait qu'amplifier ce désir. Ensuite, les médecins sont de toute manière intéressés par l'ethnologie, ou tout au moins, ils ont écrit les premiers livres sur ce sujet.

Vous vous êtes d'abord rendu auprès des indigènes de l'Équateur en 1986. Comment vous ont-ils reçu ?

Avec beaucoup de curiosité, de part et d'autre d'ailleurs. Mais ils avaient plus peur que moi.

Étiez-vous conscient des dangers avant votre départ?

Je suis parti plutôt optimiste. En général, les indigènes sont gentils. Ce que je savais aussi, c'est que certains ne souhaitent vraiment aucun contact extérieur et vous répondent avec leur arc et leurs flèches. Ils sont très nerveux au départ.

Comment vous conduisez-vous dans de telles situations?

Je me place en retrait et je ne force en aucun cas le contact.

Êtes-vous à présent mieux capable de juger des dangers de vos expéditions ?

Il y a toujours quelque chose de nouveau.

DR ROLAND GARVE (55)

Celui que l'on appelle le "dentiste de la jungle" a commencé par s'intéresser à la recherche sur les indigènes en étant encore enfant. En 1986, il se rend pour la première fois auprès des peuplades aborigènes de l'Équateur. Depuis lors, il s'est plongé dans d'autres cultures; il garde la trace de ses expériences sur des photos, des films et dans des livres. Titre de son dernier ouvrage: Laleo, l'âge de la pierre dévasté.



On peut cependant se préparer en cherchant l'équipement qui convient comme des vêtements imperméables et en veillant à ne pas tomber quelque part, à se soigner si nécessaire ou à ne pas être mordu par des serpents.

Dans quelle mesure votre travail en tant que "docteur de la jungle" diffère de la pratique de tous les jours ?

Il y a un point commun, c'est l'utilisation des daviers et des fraises. Une fois seulement, au cours de mon premier séjour en Équateur, j'ai dû extraire une dent avec une pince et un tournevis. Les conditions sont cependant devenues plus difficiles. Mais quoi que je commence, je dois le terminer. Il faut arrêter une hémorragie. Il faut obturer les dents malades. Faire les choses autrement peut conduire à des malentendus.

Avez-vous peur ?

Comme tout un chacun. L'intensité de la peur peut cependant être différente. Lorsque quelqu'un vient à moi avec un os humain qui lui traverse le nez, je n'ai pas peur aussi longtemps qu'il ne dirige pas son arc et ses flèches vers moi. J'ai connu la peur lorsque j'étais seul

dans la forêt, parce que je n'ai pas le sens de l'orientation.

Quel but espérez-vous atteindre avec vos expéditions?

La chose la plus belle au monde est la diversité culturelle, qui disparaît peu à peu avec le temps. Il faut essayer de préserver les cultures de ces petites populations d'indigènes pour la postérité. C'est pourquoi je les décris. En retour je leur apporte quelque chose grâce à mon aide médicale. C'est important pour moi.

Y a-t-il quelque chose que nous pouvons apprendre de ces indigènes ?

Selon la manière de vivre dans la nature, cela peut être l'humilité et le sens de la famille; leur sens de l'individualité n'est pas développé de la même manière que le nôtre. Le groupe prend soin de l'individu et vice-versa. Quant à leur interaction avec la nature, ils ne font pas beaucoup de réserves et ne mangent que ce qui leur est nécessaire jusqu'au lendemain. En général, ils ont aussi autant d'enfants que leurs limites nutritionnelles leur permettent, ce qui signifie: autant que produit la vallée où ils habitent. <

SOURCES ET AUTRES INFORMATIONS

LA CRISE ÉCONOMIQUE _ PAGE 6

Joan E. Spero, Jeffrey A. Hart
**The Politics of
 International Economic Relations**
 Wadsworth Publishing (2009)
 ISBN-13: 978-0534602741

Wolfgang Munchau
**The Meltdown Years:
 The Unfolding of the Global Economic Crisis**
 McGraw-Hill Professional (2009)
 ISBN-13: 978-0071634786

International Monetary Fund
**World Economic Outlook,
 October 2009: Sustaining the Recovery
 (World Economic and Financial Surveys)**
 IMF (2009)
 ISBN-13: 978-1589068063

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES
_ PAGE 10

Subhabrata Bobby Banerjee
**Corporate Social Responsibility:
 The Good, the Bad and the Ugly**
 Edward Elgar Publishing Ltd (2009)
 ISBN-13: 978-1848444546

Andrew Griffin
**New Strategies for
 Reputation Management:
 Gaining Control of Issues, Crises and
 Corporate Social Responsibility**
 Kogan Page (2009)
 ISBN-13: 978-0749456337

POLOGNE _ PAGE 16

Janusz Tanas
**Entrepreneurial Development
 in the Economy of Poland**
 VDM Verlag (2009)
 ISBN-13: 978-3639133981

Agnieszka Chidlow
**What attracts foreign companies
 to invest in Poland?:
 The choice of location**
 VDM Verlag (2009)
 ISBN-13: 978-3639161700

Jonathan Bousfield
**The Rough Guide
 to Poland**
 Rough Guides (2009)
 ISBN-13: 978-1848360648

INFORMATIONS ÉDITORIALES

COMPASS

Le magazine des clients d'Atradius est édité en 5 langues pour nos clients du monde entier.

Editeur

Atradius N.V., Amsterdam

Rédacteurs en chef

Christian Buerger, Simon Groves

Comité de rédaction

Fabienne Allainguillaume, Claudine Defrance,
 Frank Reime, Silvia Ungaro, Patrick Van der Avert

Maison d'édition

BurdaYukom Publishing GmbH
 Konrad-Zuse-Platz 11, D-81829 Munich
 Tel. +49 (0) 89 3 06 200

Directeurs généraux

Manfred Hasenbeck

Directeur de la rédaction

Christian Fill

Edition internationale

Aviva Freudmann, Kim Kranz

Directeur-rédacteur en chef

Marlies Viktorin

Direction artistique

Felix Kempf

Correction d'épreuves

Asa C. Tomash

Lay out

Evelyne Gustin

Photo Editor

Michaela Beck

Services photographiques

Silvana Mayrthaler

Crédits photos

Couverture: Gettyimages/B. Ehrst
 pp. 4-5 PR;
 pp. 6-9 gettyimages/N. Tree, Imago/
 mika, laif/Stern/G. Knechtel/P. Hahn;
 pp. 10-11 gettyimages/P.H. Sprosty;
 pp. 12-13 gettyimages/S. Olsson;
 pp. 16-19 laif/D. Schwelle/T. Padlo,
 corbis/P. Giraud;
 p. 22 Ch. Links Verlag;

Copyright

Le contenu de ce magazine est protégé par la législation sur les droits d'auteur. Tous droits réservés.

Notice

Les opinions exprimées dans les articles du présent magazine ne reflètent pas nécessairement celles de l'éditeur.

LIENS

- Le site constitue un canal de communication ouvert avec l'équipe qui produit chaque numéro de Compass. Vos commentaires, vos suggestions d'articles et vos réactions sur les articles sont les bienvenus.

N'HÉSITEZ PAS À NOUS ÉCRIRE !

Si vos collègues ou relations d'affaires souhaitent recevoir Compass, faites-le nous savoir et nous leur adresserons un abonnement gratuit.

 Veuillez nous communiquer tout changement d'adresse via le formulaire en ligne.
 Le prochain numéro du magazine vous sera adressé sans retard à votre nouvelle adresse.

La confiance. L'ultime assurance.

Là où se font les affaires, il y a Atradius pour garantir les entreprises contre les impayés.

En s'appuyant sur notre expertise et notre connaissance des marchés, les entreprises peuvent faire des affaires en toute confiance - avec sérénité et détermination.

Il s'agit du juste équilibre entre la gestion du risque et la saisie des opportunités quand elles se présentent, la sécurité et la liberté, la garantie et la sérénité pour entreprendre.

Saisissez l'opportunité d'en savoir plus !

Tél.: 070 / 661 733

E mail: info.be@atradius.com

Site: www.atradius.be

