

COMPASS

> 01 2009

EN NAVIGUANT SUR L'OCÉAN DE L'ÉCONOMIE MONDIALE
ATRADIUS.BE

EUROPE, LTD
APRÈS LES SE,
BIENTÔT LES SPE

CHILI
LA VIE APRÈS LE
BOOM DU CUIVRE

LONDRES 2012
LES PME EN COMPÉTITION
POUR L'OR OLYMPIQUE

UNE COURSE CONTRE LA MONTRE
SE PRÉPARER AU PIRE DES SCÉNARIOS



> Cher client,

La crise n'épargne désormais personne, ni les Etats, ni les entreprises, ni les consommateurs.

Il faut donc plus que jamais anticiper tout en restant réaliste et redoubler d'efforts pour rétablir la confiance qui permettra de relancer notre économie.

L'assurance-crédit même si elle ne constitue nullement une réponse aux problèmes de trésorerie contribue à maintenir la confiance notamment en rassurant les banquiers de l'entreprise sur la qualité de son poste clients pour obtenir plus facilement du crédit.

La prévention est également un mot clé pour les entreprises qui veulent passer ce cap délicat. Notre métier consiste à protéger nos clients en prenant des décisions parfois difficiles mais nécessaires quand le niveau de risque est trop important. C'est notre devoir même si nous savons tous qu'il est difficile pour nos assurés de renoncer à un client.

C'est également en période de crise que peuvent se présenter des opportunités intéressantes. L'heure est à la prise de risque calculée et à l'adaptation aux nouvelles conditions du marché. Jamais la situation économique n'a évolué aussi rapidement et Atradius à vos côtés vous donne les moyens de vous adapter et de les saisir.

Aujourd'hui plus que jamais nous mettons tout en œuvre pour vous aider à traverser cette période difficile.

“Retrouver la confiance”



Je vous souhaite bonne lecture,

Michel Beke
Country Manager

10 _ HORIZONS **EUROPE, LTD**

CONSTITUER DES PME EUROPÉENNES

PLUS D'ESPACE VITAL
POUR LES PETITES ENTREPRISES



12 _ HORIZONS **LONDRES 2012**

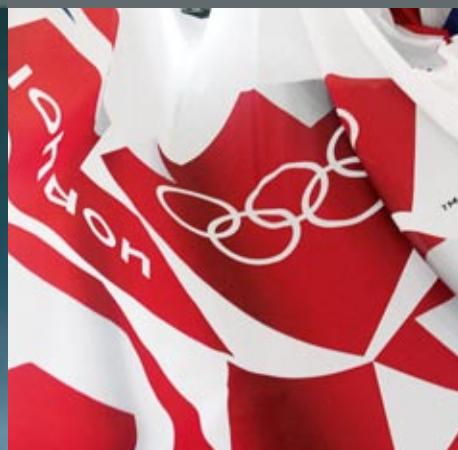
L'OLYMPIADE DES PETITES ENTREPRISES

LA COURSE AUX CONTRATS POUR
LES JO 2012 À LONDRES
EST LANCÉE

6 _ HORIZONS **ASSURER LA CONTINUITÉ
DE L'ACTIVITÉ**

QUE FAIRE QUAND LA CATASTROPHE EST ARRIVÉE

POUR UNE PLANIFICATION EFFICACE
DU SCENARIO DU PIRE



02 _ ÉDITORIAL

NOUVELLES BRÈVES

04 _ INTERNATIONAL

TOUR D'HORIZON

18 _ BELGIQUE

21 _ PARLONS RISQUE

SABRIYE TENBERKEN

22 _ RESSOURCES, INFORMATIONS
ÉDITORIALES

14 _ TOUR D'HORIZON **CHILI**

LA VIE APRÈS LE BOOM DU CUIVRE

COMMENT ÉVITER UNE
DÉPENDANCE EXCESSIVE
À L'ÉGARD DES MATIÈRES
PREMIÈRES

“LE TOUT NOUVEAU SYSTÈME FINANCIER A ÉCHOUÉ AU TEST DU MARCHÉ.”

PAUL VOLCKER

Paul Volcker (81 ans), chef du nouveau conseil consultatif pour la relance économique créé par le président Barack Obama, avait quasiment prédit la crise financière mondiale dès 2007, quand il a déclaré que la réglementation financière était devenue trop laxiste.

Pendant son mandat de président de la FED (la banque centrale américaine) au cours des années 80, M. Volcker avait insisté sur le maintien de garde-fous réglementaires entre les banques commerciales et les banques d'affaires. Son successeur, Alan Greenspan, a minimisé ces garde-fous, d'où une mise en garde immédiate de M. Volcker en avril 2008, bien avant que la crise financière n'atteigne sa masse critique.

«Le système financier flambant neuf, malgré ses talentueux participants et ses plantureux retours sur investissement, n'a tout simplement pas résisté à l'épreuve du marché. Il apparaît clairement que le risque qu'il a entraîné est une désagrégation anarchique de la confiance mutuelle entre acteurs respectés du marché, sur laquelle doit reposer tout système financier solide et efficace.»

Le nouveau conseil consultatif sera composé d'experts non gouvernementaux issus des milieux d'affaires et universitaires, des syndicats et d'autres secteurs. Il aura pour tâche



de conseiller le président Obama sur les solutions à apporter aux problèmes économiques actuels en adoptant à leur égard une approche pluridisciplinaire.

Paul Volcker avait été nommé président de la FED par le président Jimmy Carter en 1979 et reconduit à ce poste par le président Ronald Reagan en 1983. Il a présidé la FED jusqu'en 1987. Sous le mandat de Paul Volcker, on estime que la FED a mis fin à la période de stagflation des années 70 et ouvert la voie à la croissance

économique de la fin des années 80 et 90.

Le principal outil politique de M. Volcker était la hausse des taux d'intérêt et la limitation de la croissance de la masse monétaire. Ces mesures ont contribué à une période de taux de chômage élevé au début des années 80, ce qui a déclenché des manifestations de protestation de la part des agriculteurs, des ouvriers du bâtiment, des vendeurs de voitures et d'autres métiers touchés par le ralentissement économique.

■ www.ny.frb.org/aboutthefed/PVolckerbio.html



ATRADIUS

UN NOUVEAU PARTENAIRE CHINOIS

Atradius Collections est la première entreprise mondiale de recouvrement de créances à signer un accord de coopération avec un partenaire basé en Chine: Flevum-Loenemark à Nankin. Les deux sociétés travailleront conjointement au recouvrement des factures impayées d'exportateurs chinois à leurs clients étrangers. À cause des barrières linguistiques et de pratiques administratives inefficaces, plus de 75 % des exportateurs chinois passent par pertes et profits des factures internationales impayées. Raymond van der Loos, directeur d'Atradius Collections, espère que cette coopération avec Flevum-Loenemark permettra à Atradius de développer ses activités en Chine et en Asie.

■ www.atradius.be

AMÉRIQUE LATINE

UN MARCHÉ EN EXPANSION

En cette période de ralentissement des marchés, de nombreuses entreprises dans le monde cherchent à développer leurs ventes en Amérique latine. C'est ce qui ressort d'un rapport d'Atradius et de l'Economist Intelligence Unit intitulé «Un environnement complexe: investir et faire du commerce en Amérique latine», basé sur une enquête de 2008 auprès de 300 sociétés internationales faisant actuellement du commerce avec l'Amérique latine ou qui ont l'intention d'en faire, il s'agit d'une série de rapports demandés par Atradius sur les opportunités et les risques du commerce avec les marchés émergents.

Plus de la moitié des personnes interrogées (53%) déclarent que leur décision de rechercher des opportunités dans cette région est motivée principalement par le déclin de leurs marchés traditionnels. La moitié d'entre elles considèrent également que la pression concurrentielle qui règne sur leur marché domestique est un facteur décisif. Plus des deux tiers

(69 %) déclarent que le Brésil sera la clé de leur expansion à moyen terme. Cité par 48 % des personnes interrogées, le Mexique occupe une honorable deuxième place. De plus, 61 % des interviewés estiment que leurs revenus annuels provenant du commerce avec la région vont augmenter de plus de 6 % au cours des trois prochaines années ; 59 % disent s'attendre à une croissance annuelle de leurs profits d'au moins 6 % au cours de la même période.

Le tableau qui émane du rapport n'est pas totalement optimiste: criminalité, corruption et instabilité politique sont autant d'éléments négatifs cités comme obstacles à des transactions fructueuses. Toutefois, plusieurs pays de la région sont considérés comme offrant d'excellentes perspectives de transactions internationales. Le Brésil et le Mexique mènent des politiques favorables à l'économie de marché, tandis que d'autres pays, notamment le Venezuela et l'Argentine,



doivent encore lutter contre une inflation galopante et une instabilité politique.

Isidoro Unda, CEO d'Atradius, a déclaré à propos des conclusions du rapport que «l'Amérique latine a beaucoup à offrir aux entreprises à la recherche d'expansion et de nouveaux marchés. Sa population, jeune et en croissance, est avide de biens de consommation importés et les réformes réalisées ces dernières années continuent à améliorer la stabilité économique et politique dans la majeure partie de la région.»

■ www.atradius.be



GESTION DE CRISE

TRACER LA ROUTE DU SUCCÈS

Le 20 novembre 2008, en partenariat avec le European Business Awards, Atradius a publié son livre blanc intitulé «When the going gets tough... Making the case for continued success during an economic downturn» (Quand les temps deviennent durs... Comment poursuivre son développement en période de déclin économique). Basé sur des études de cas et des stratégies éprouvées tirées du Ruban d'honneur des gagnants du European Business Awards 2008, ce document étudie minutieusement la manière dont les meilleures entreprises européennes poursuivent leur croissance internationale et offre une analyse détaillée des aspects clés qui contribuent à leur réussite constante, même dans un contexte économique incertain.

■ www.atradius.be

COMMERCE INTERNATIONAL

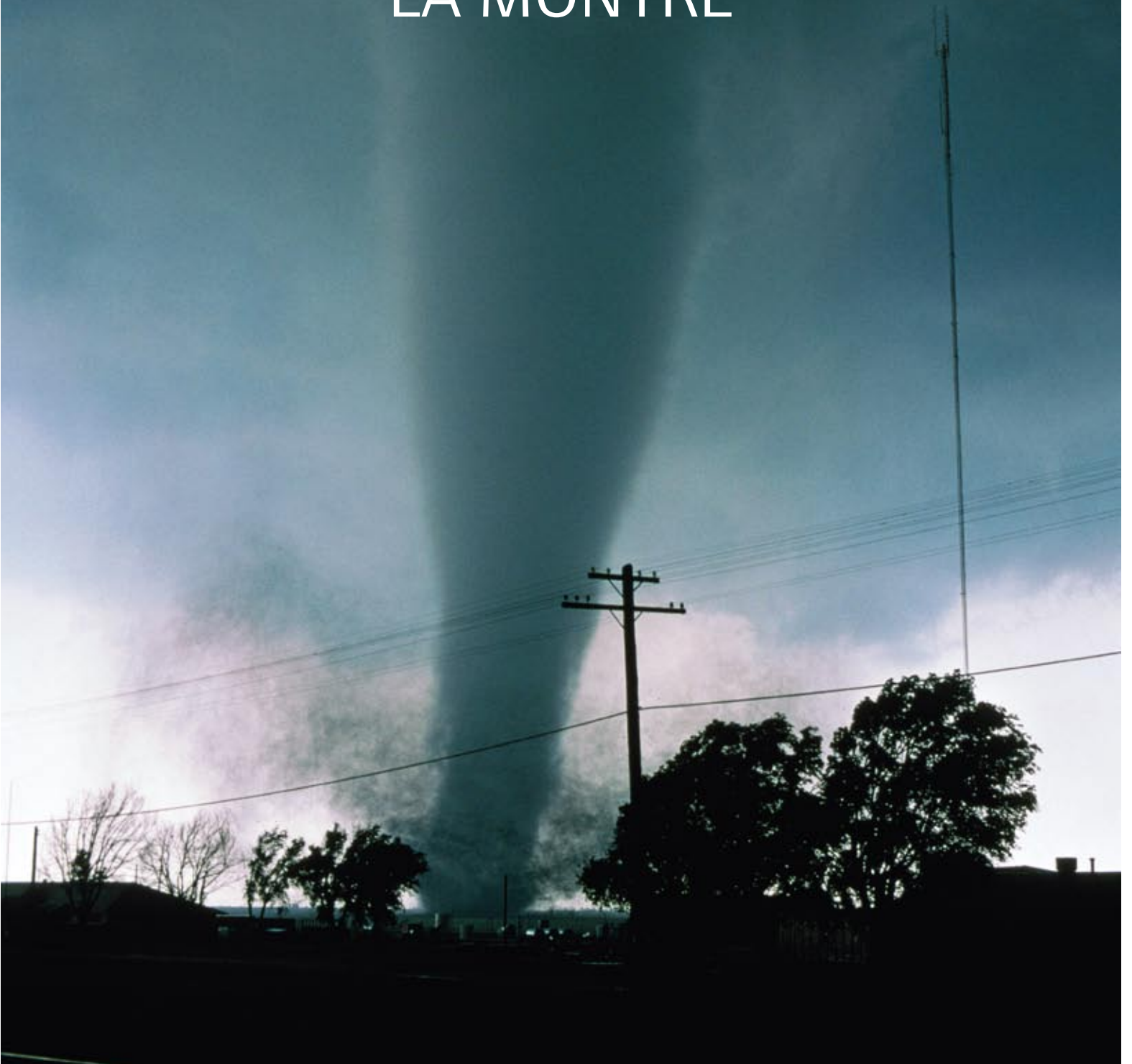
PASSER AU VERT

Certains secteurs – comme les énergies renouvelables – sont en bonne position pour tirer parti de la tendance au réchauffement planétaire, mais la plupart des autres industries seront exposées à des risques majeurs au cours des prochaines décennies: telle est la conclusion du numéro de février 2009 de Global Trade, le magazine d'Atradius consacré aux opportunités de développement et à l'évaluation des risques. Parmi les secteurs à risque, citons l'agriculture, la sylviculture, les soins de santé, les laboratoires pharmaceutiques, les assurances, le tourisme et les transports. L'étude montre comment les entreprises modifient leurs activités pour se préparer au changement climatique et les opportunités qui s'offriront aux fournisseurs de technologies vertes, malgré la crise financière actuelle.

■ www.atradius.be



UNE COURSE CONTRE LA MONTRE



QUE FAUT-IL FAIRE POUR POURSUIVRE SES ACTIVITÉS APRÈS UNE CATASTROPHE NATURELLE OU PROVOQUÉE PAR L'HOMME ? DANS LES ENTREPRISES PRÉVOYANTES, TOUT EST PENSÉ BIEN À L'AVANCE.

> Il y a quelques années, un grave incendie se déclarait dans un complexe d'entrepôts appartenant à Katoen Natie, une société multinationale de logistique basée à Anvers. Le temps qu'il soit maîtrisé, 16 000 m² d'entrepôts et des dizaines de silos contenant des matières premières partirent en fumée. Heureusement, c'était un dimanche, seuls quelques employés étaient présents et tous furent sains et saufs. Mais les dommages étaient considérables.

Pour toute entreprise moins bien organisée, un tel désastre signifie la paralysie. Pas pour Katoen Natie, dont le métier, après tout, consiste à tout programmer à l'avance. Dès le lendemain, la société transférait ses expéditions vers d'autres sites et les chargements et déchargements reprenaient.

Pour Katoen Natie, planifier la continuité des activités est une question de survie. La société est tenue, par ses contrats avec les clients, de déplacer les marchandises dans des délais brefs et stricts. Pour remplir ces obligations, la société a identifié plusieurs scénarios de risque majeur et fait en sorte que chacun de ses sites d'activité ait un plan de réaction pour chaque scénario. Ces plans incluent des procédures de redémarrage des activités et des dispositions pour s'assurer que les clients, les fournisseurs et autres partenaires importants soient informés.

Plus important encore, les procédures ont été minutieusement testées et des exercices d'incendie réalisés. Quand le feu s'est déclaré, les pompiers connaissaient les lieux et le personnel d'intervention d'urgence de la société savait qui appeler. "Nous avons eu l'occasion d'appliquer notre plan de continuité des activités, et il a fonctionné", déclare Carl Leeman, Chief Risk Officer.

Réfléchir à long terme

Rester serein devant la crise – parce que les procédures ont toutes été élaborées d'avance – semble être une question de bon sens. Aucune entreprise n'a intérêt à ce

que son personnel clé agisse de travers à un moment critique ou, pire encore, attende béatement des instructions pour savoir ce qu'il convient de faire.

Et pourtant, un nombre surprenant d'entreprises, surtout les petites, s'en remettent uniquement au destin et comptent sur leur bonne étoile. Ainsi, une étude du Gartner Group, société de recherche et de consultation en TI, a constaté que 40 % des petites et moyennes entreprises américaines n'ont prévu aucun plan de back-up en cas de panne de leurs systèmes.

De même, une enquête récente de l'Economist Intelligence Unit sur la résilience des entreprises montre que les personnes interrogées dans des entreprises dont le résultat annuel est inférieur à 500 millions de dollars, ont moins tendance à se considérer comme efficaces en matière de gestion des risques opérationnels que les grandes sociétés. 18 % seulement d'entre elles s'estiment efficaces en matière d'élaboration et d'essai de plans de continuité des activités, contre 31 % d'entreprises ayant un résultat supérieur à un milliard de dollars.

Pour les petites comme pour les grandes entreprises, la toute première étape en vue de se préparer à une catastrophe consiste à réfléchir à l'éventail complet des risques qui menacent l'entreprise en portant une attention particulière aux aspects vulnérables et aux points faibles. Il faut également élaborer des plans pour réagir à une défaillance des ressources cruciales. Les ressources cruciales à protéger varient en fonction de la nature de l'activité, mais en général les personnes, les bâtiments, les systèmes d'information et les données exclusives viennent en premier sur la liste.

"Nous pensons qu'il est plus important d'envisager l'impact des événements plutôt que la cause spécifique d'une interruption", déclare Nicola McCarthy, business continuity manager d'Atradius. "Que la cause soit un incendie, une inondation ou une



EN CAS DE MALHEUR

Le meilleur moyen de rester serein en cas d'urgence, c'est de prévoir un plan de réaction.

attaque terroriste, si l'un de nos bâtiments n'est plus disponible ou si les systèmes sont défectueux, ou si notre personnel est dans l'impossibilité de venir travailler, alors nous devons nous concentrer sur la restauration des ressources affectées plutôt que sur l'origine spécifique du problème."

Qui est le chef ici?

L'un des éléments clés de la planification de la continuité des activités consiste à désigner une équipe responsable de la réaction initiale et des mesures subséquentes à prendre en vue d'un retour à la normale des activités. Idéalement, une telle équipe doit être polyvalente et inclure des experts en technologie de l'information, en opérations, en gestion des risques, en sécurité, en ressources humaines, en relations publiques et en planification stratégique. "Dans certains cas, des pouvoirs à court terme clairement définis sont nécessaires afin d'aller au-delà des compétences normales de prise de décision du chef de l'équipe d'urgence", déclare Bob Tarzey, directeur des services de



CONTRÔLER LA SITUATION

Les entreprises réalistes préparent des plans d'urgence et de continuité des activités, désignent des équipes polyvalentes de gestion des cas d'urgence et veillent à ce que tous leurs partenaires clés soient informés.

Quocirca, une société de services TI basée au Royaume-Uni. Il est important que cela soit précisé à l'avance. Ce qu'il faut à tout prix éviter en cas d'urgence, c'est que les gens se chamaillent au sujet de qui fait quoi."

Il est tout aussi important de spécifier à l'avance qui communique quoi et à qui. "Nous établissons une cascade d'informations dans laquelle des personnes sont chargées de contacter d'autres personnes, qui à leur tour en contactent d'autres, et ainsi de suite", déclare Nicola McCarthy, d'Atradius. "Nous avons fait des essais de circuit d'information où nous avons de-

mandé aux gens se trouvant à la fin d'une chaîne de communication de répéter l'information à la personne située en début de chaîne pour être certains que le message était bien passé chez tout le monde. De même, nous répartissons clairement les tâches d'information. Par exemple, une personne informe le personnel, une autre les clients, une troisième les médias, une quatrième les courtiers et une cinquième les régulateurs."

Mode sans échec

Chez Katoen Natie, l'équipe de crise désignée pour chaque site est divisée en

deux groupes: l'un est chargé de faire redémarrer l'entreprise en trouvant d'autres locaux, en reconstruisant le site, en maintenant les marchandises en bon état, en transférant les TI et en cherchant d'autres fournisseurs; l'autre s'occupe uniquement de la communication, notamment avec les clients. Le personnel chargé d'informer les clients leur donne des indications sur les dommages éventuels subis, des conseils en matière de réacheminement des marchandises et, le cas échéant, leur propose des solutions alternatives. Pour de nombreuses entreprises, les mesures de protection des données viennent en tête de l'ordre des travaux une fois la sécurité des employés assurée.

Il en est ainsi surtout pour les petites entreprises. Selon une étude de Quocirca réalisée en 2007, plus de la moitié des employés de PME utilisent un PC dans le cadre de leur travail. De plus, la plupart d'entre eux opèrent à partir de plusieurs sites, d'où l'importance vitale des capacités de transfert électronique des données. Et pourtant, 25 % seulement des personnes interrogées se déclarent satisfaites des dispositions de protection des TI en cas de défaillance majeure.

Déplacer l'usine

Les entreprises doivent également penser à trouver des possibilités d'hébergement de leurs installations de production si leurs locaux sont endommagés par le feu, l'eau, une explosion ou autre catastrophe.

"Si l'un de vos sites de production devient inutilisable et que vous ne disposez pas d'autres capacités de production, vous risquez une perte supérieure à la valeur assurée couverte par votre assurance perte d'exploitation ; vous risquez de perdre une part, voire la totalité, de votre marché, explique Marie-Gemma Dequae, group risk manager chez Bekaert, un groupe diversifié d'entreprises actives, entre autres, dans les matériaux de pointe, les revêtements, les secteurs de l'automobile et de la construction. Quand un client a trouvé un autre bon fournisseur, il peut s'avérer difficile de le récupérer. Par conséquent, disposer d'un site ou d'une capacité de production de secours est un élément important de la planification de la continuité des activités".

Pour une PME, déplacer la production vers un site appartenant à une autre entreprise

LA LOI DE MURPHY

Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ? Les entreprises font le tour de la question.

Quand on pense «état d'urgence», ce sont des images de catastrophes majeures qui viennent à l'esprit, comme le 11 septembre 2001 ou l'ouragan Katrina. Or, la plupart des interruptions d'activité ont des causes plus prosaïques, telles qu'une épidémie locale de grippe, une rivière qui sort de son lit ou des cantonniers coupant accidentellement un câble électrique. De tels événements provoquent des interruptions, mais ils sont généralement localisés, ce qui signifie que les entreprises touchées peuvent provisoirement déplacer leurs opérations ailleurs et poursuivre leurs activités.

Toutefois, certains événements ont une étendue et une portée si vastes qu'ils paralysent l'activité économique – et l'activité humaine en général. Les actes de terrorisme en sont un exemple, de même que les ouragans et les tremblements de terre, les accidents nucléaires et les épidémies affectant de vastes zones géographiques comme le SRAS en Asie, la grippe aviaire ou la fièvre aphteuse au Royaume-Uni.

Entrent également dans cette catégorie les grandes tempêtes, comme la tempête de glace qui a affecté pendant cinq jours l'est du Canada en 1998 et a revêtu une grande partie de la région d'une croûte de glace de 11 centimètres d'épaisseur, recouvrant plus d'un milliard de poteaux électriques et tours de télécommunications et laissant de nombreux habitants dans le froid et l'obscurité pendant des semaines.

Si l'on s'y prend à l'avance, l'impact de telles catastrophes peut être atténué, dans une certaine mesure. Au Canada, par exemple, cette tempête de glace ravageuse a incité de nombreuses entreprises à s'équiper d'un système de chauffage non électrique. En général, les procédures de poursuite des activités élaborées en prévision d'interruptions localisées sont également applicables en cas de catastrophe majeure.

n'est pas toujours faisable. Pour ces sociétés, "il peut s'avérer plus judicieux de nouer de bonnes relations avec des collègues-concurrents et de conclure des accords d'aide mutuelle en cas d'interruption forcée des activités", ajoute M.-G. Dequae. Elle cite l'exemple d'un glacier belge dont l'usine avait été détruite par un incendie et qui avait un accord avec un concurrent: il a pu continuer de fournir à ses clients des produits fabriqués par son concurrent jusqu'à ce que ses propres installations soient remises en service.

Il arrive parfois que le signal du déplacement du site de production soit donné par un client. En 2000, suite à la destruction par le feu de son usine de puces électroniques située au Nouveau-Mexique, Philips s'est vu demander par son client Nokia de lui fournir des puces fabriquées dans d'autres usines. La société néerlandaise d'électronique a alors délocalisé sa production du Nouveau-Mexique vers d'autres usines

aussi lointaines qu'Eindhoven et Shanghai. Par ailleurs, Nokia a trouvé d'autres fournisseurs pour réduire la pression sur Philips et lui donner le temps de réparer ses installations endommagées.

La réaction de Nokia au risque de rupture d'approvisionnement en puces indispensables n'était pas improvisée. Dans une étude de cas réalisée en 2008 intitulée "The Fire That Changed an Industry" (L'incendie qui a transformé une industrie), Amit Mukherjee, universitaire spécialisé dans les entreprises, conclut que cinq ans avant cet incendie "Nokia s'était doté de capacités lui permettant d'écarter ce défi, ce qui avait captivé les milieux industriels." Comme le montrent les exemples de Nokia et de Katoen Natie, se préparer aux cas d'urgence et planifier la continuité des activités est un «exercice d'incendie» qui, loin d'être symbolique, est au contraire tout à fait pratique. <

A person is seen from behind, suspended in the air by a large, curved paragliding canopy. The canopy is primarily yellow and orange with a dark, jagged pattern on the left side. The person is wearing a dark jacket and a helmet. The background is a vast, green valley with rolling hills under a bright, slightly hazy sky. The sun is low on the horizon, creating a strong backlight effect. The text 'UNE BOUFFÉE D'AIR' is centered in the middle of the image.

UNE
BOUFFÉE
D'AIR

➤ Cinq ans après l'adoption d'une loi permettant aux grandes sociétés cotées en Bourse de se constituer en société européenne, l'Union européenne se prépare à faire de même pour les entreprises privées non cotées.

Aux termes d'une proposition adoptée par la Commission européenne en juin dernier, une société non cotée pourrait être constituée selon le droit communautaire plutôt que selon la législation de son pays d'origine. Les parts de ces sociétés, qui seront dénommées «sociétés privées européennes» (SPE), ou encore, en latin, «Societas Privata Europaea», ne pourront pas être négociées en Bourse. Mais hormis cette restriction, elles disposeront d'une large gamme de libertés et de pouvoirs.

Ainsi, une SPE pourra créer dans différents États membres de l'UE des filiales ayant une seule et même forme juridique. Une fois qu'une société aura établi une filiale de type SPE dans un autre État, elle pourra transférer son siège social dans cet État sans avoir à cesser ses activités dans son État d'origine.

La SPE pourra bénéficier d'un label européen (en fait, le sigle "SPE" fera partie de sa raison sociale officielle), sans être tenue d'exercer effectivement des activités transfrontalières. La responsabilité de ses actionnaires sera limitée et le capital de départ exigé ne sera que d'un euro.

L'un des grands avantages que présente la constitution d'une SPE est qu'elle permet de réaliser des économies en termes de frais juridiques et administratifs, puisque les entreprises n'auront à appliquer qu'une seule et même législation dans tous les États membres de l'UE. Ceci est particulièrement intéressant pour les petites entreprises dont la trésorerie est limitée, déclare la Commission européenne.

"Si les entrepreneurs peuvent créer et gérer le même type de société partout dans l'UE simplement en appliquant un ensemble de règles uniformes, les économies en termes de frais juridiques pourraient représenter environ 2 000 à 10 000 euros pour la constitution d'une société et 750

à 8 000 euros pour les coûts opérationnels de routine", a déclaré Charlie McCreevy, commissaire européen au marché intérieur, lors d'une conférence à Paris en octobre dernier.

À qui profitera la nouvelle loi ?

Jusqu'ici, rien à redire... Mais la proposition de SPE recèle aussi une astuce intéressante. Aux termes du projet de la Commission européenne, toute personne physique ou morale en Europe - y compris les grandes sociétés cotées - pourra constituer une SPE.

Cette possibilité suscite la méfiance, voire l'indignation, des syndicats. Ils pensent que les grandes sociétés cotées en Bourse pourraient se servir d'une loi initialement destinée aux petites entreprises pour créer des SPE dans toute l'Europe. Ceci, déclarent-ils, leur offrirait l'opportunité d'échapper à la législation sur le capital et au droit du travail du pays où elles ont actuellement leur siège, en transférant celui-ci vers une SPE qu'ils auront créée dans un environnement réglementaire moins strict.

"Aux termes de la loi sur la SE - Societas Europaea, une loi communautaire adoptée en 2004 pour les grandes sociétés cotées en Bourse - les sociétés qui veulent transférer leur siège dans un autre État doivent négocier avec leurs travailleurs", déclare Séverine Picard, conseillère juridique de la Confédération européenne des syndicats (ETUC). "Selon la proposition de SPE, les grandes entreprises pourraient éviter cette obligation en créant une SPE dans un autre État où les normes sont très basses et y enregistrer leur siège social."

Elle ajoute que "ceci encouragerait les entreprises à créer des sociétés boîte aux lettres au Royaume-Uni, au Danemark ou en Espagne et à déclarer leur siège social dans l'un de ces pays tout en gardant leur principal centre d'activités là où il se trouve actuellement."

Les organisations d'employeurs et d'entreprises affirment que ces craintes sont infondées. "L'argument selon lequel la proposition pourrait aboutir au dumping

social ne tient pas", déclare Karen Clements, consultante en affaires européennes à la Chambre de commerce britannique. "Les entreprises sont basées dans certains pays en particulier pour de très bonnes raisons. L'idée que les entreprises quitteraient en douce et en masse la France ou l'Allemagne est ridicule. Une multinationale ne peut pas déplacer sa base tout simplement en formant une SPE."

D'autres soulignent les avantages de la SPE pour les grandes entreprises non cotées. "Le règlement SPE intéresse les PME européennes les plus importantes, comme les fabricants de machines outils employant jusqu'à un millier de personnes", déclare Matthias Schmidt-Gerds, conseiller juridique de la Fédération de l'industrie allemande (BDI) à Bruxelles. "Il n'est pas fait pour la boulangerie de quartier. Les SPE seront des sociétés à perspective internationale capables de faire des affaires à l'étranger."

Il prévoit que de nombreuses entreprises européennes non cotées de taille moyenne adopteront en masse cette nouvelle forme de société, si on leur en donne l'opportunité. "Moins de cinq ans après l'adoption de la législation sur la SE en 2004, on compte déjà environ 200 SE, déclare-t-il. Il pourrait bien y avoir dix fois plus de SPE cinq ans après l'adoption du règlement SPE."

Une aide à portée de main

La proposition SPE fait partie d'un important paquet de mesures élaboré par la Commission européenne et appelé le "Small Business Act" ou SBA (loi sur les petites entreprises). Parmi les autres principales dispositions du SBA en faveur des PME, citons une dérogation à l'interdiction des aides d'État, un taux réduit de TVA sur les services à forte intensité de main-d'œuvre prestés localement, et une règle garantissant aux PME des paiements rapides pour toutes leurs transactions. Tout cela devrait être débattu au Parlement européen d'ici juin 2009. <

L'OLYMPIADE DES PETITES ENTREPRISES

PLUS QUE JAMAIS AUPARAVANT, LES PETITES ENTREPRISES TENTENT DE DÉCROCHER LA MÉDAILLE D'OR EN TANT QUE FOURNISSEUR OFFICIEL DES JEUX OLYMPIQUES. LA COMPÉTITION POUR L'OLYMPIADE 2012 DE LONDRES EST DÉJÀ LANCÉE.



> Les derniers athlètes n'avaient pas encore quitté le «Nid d'oiseau» de Pékin en août dernier que des entreprises du monde entier s'intéressaient déjà à la prochaine Olympiade, qui se déroulera à Londres en 2012.

Depuis leur première édition dans la plaine antique d'Olympie en 776 av. JC, les Olympiades ont fait du chemin. Aujourd'hui, non seulement les Jeux Olympiques captivent l'attention de quelque 4 milliards de téléspectateurs dans le monde, mais ils constituent en outre une fabuleuse opportunité commerciale. Les Jeux de Londres, par exemple, représentent des dépenses évaluées à 9,3 milliards de livres pour les infrastructures et les installations, plus 2 milliards supplémentaires pour l'organisation des manifestations elles-mêmes.

D'ici à l'ouverture qui aura lieu le 27 juillet 2012, une vaste zone de la Lower Lea Valley dans l'est de Londres sera dégagée et restructurée, un stade olympique de 80 000 places sera construit au sein d'un Village olympique flambant neuf et d'importantes nouvelles infrastructures ferroviaires, routières et de télécommunications seront créées.

En termes d'envergure de l'entreprise, les Jeux de Londres ne sont pas exceptionnels en comparaison des autres Olympiades récentes. Toutefois, ce qui les rend différents, c'est que les préparatifs mettent l'accent sur la maximisation de la participation des petites et moyennes entreprises (PME).

“Je pense que ce sont les premiers Jeux Olympiques où une telle attention est accordée aux PME”, déclare Morag Stuart, responsable des marchés publics de l'ODA (Olympic Delivery Authority), l'instance publique chargée du développement et de la construction des sites et des infrastructures. “L'impulsion est venue du gouvernement et de sa volonté de créer des emplois. Une part importante de cette

politique consiste à encourager les petites entreprises, notamment dans le contexte des grands programmes comme la préparation des Jeux Olympiques.” En conséquence, la majeure partie du budget de l’ODA - 9,3 milliards de livres de fonds publics – ira aux PME fournisseuses, déclare M. Stuart. Environ 70% de nos contrats directs seront stipulés avec des PME et nous prévoyons que la plupart des contrats de sous-traitance impliqueront également des petites entreprises.”

Une organisation distincte, le LOCOG (London Organising Committee for the Olympic

Games) – comité d’organisation des JO de Londres), est responsable de l’organisation des Jeux eux-mêmes et dispose de son propre budget, qui s’élève à deux milliards de livres. Ces fonds devraient provenir de sources privées, de la vente des billets, des produits dérivés et des droits de retransmission.

La course commence en ligne

Le principal outil de maximisation de la participation des PME est un site web, www.competefor.com. Il ne s’agit pas d’un site de

ses s’étaient enregistrées, dont 90% de petites et moyennes entreprises”, déclare M. Stuart.

“Reste à voir si, en fin de compte, les PME empocheront la plupart des contrats en or”, ajoute pour sa part Nick Winch, policy manager Londres 2012 de la Fédération britannique des petites entreprises (FSB). “Le processus consistant à appairer les petites entreprises et les opportunités de fourniture n’a jamais pris une telle ampleur lors des Jeux Olympiques précédents, explique-t-il. Mais il est impossible de savoir quelle part des dépenses ira aux petites sociétés et aux entreprises locales.” Il



Les Jeux dans leur écrin: les nouveaux sites olympiques seront concentrés dans l’est de Londres.

LONDRES 2012 EN UN COUP D’ŒIL

Cérémonie d’ouverture: 27 juillet 2012
 Cérémonie de clôture: 12 août 2012
 Nombre d’événements sportifs: 300
 Sports olympiques représentés: 26
 Nations participantes: 205 (prévision)
 Billets d’entrée disponibles: 7,7 millions
 Athlètes participants: 12.500
 Nombre de sites olympiques à Londres: 23
 Heures de couverture par la BBC: 2.750
 Nouveaux ponts au Village olympique: 30
 Nouvelles routes dans la zone du Village: 20 km

Globalement, Londres 2012 devrait générer des dizaines de milliers d’opportunités économiques, avant comme après les Jeux, lorsque certaines structures seront converties en installations utilisables par le public. Les opportunités économiques comprennent des contrats directs, ainsi que des contrats de deuxième et de troisième rang dans le cadre de chaînes d’approvisionnement prédéfinies. Du nettoyage des marais de la Lower Lea Valley au contrôle des billets et aux services de sécurité, la gamme de contrats est extrêmement vaste. “Nous avons besoin de milliers d’ordinateurs, téléphones, récepteurs de télévision et postes de radio portables, ainsi que des technologies de pointe pour retransmettre les Jeux au monde”, déclare Sebastian Coe, président de Londres 2012.

Le site est utilisé à la fois pour la stipulation des contrats directs et pour mettre en place les chaînes d’approvisionnement avec les fournisseurs de deuxième et troisième rangs. La plupart des affaires négociées via le site – notamment en aval des chaînes d’approvisionnement – devraient impliquer des PME. Le processus de présélection du site consiste à vérifier que toute PME soumissionnaire a une politique de santé et de sécurité, une politique d’égalité des chances et une déclaration en matière de gestion de la qualité. Les entreprises qui ne peuvent faire état de ces qualifications se voient offrir une aide leur permettant de satisfaire ces normes de manière à pouvoir concourir.

“En octobre 2008, neuf mois seulement après le lancement du site, quelque 35.000 entrepri-

faudra voir également si les PME non britanniques obtiendront une part du gâteau. “Si la proximité compte, alors les petits contractants locaux seront avantagés, souligne M. Winch. Par exemple, si un contrat concerne la fourniture de petite restauration aux ouvriers qui construisent le Village olympique, il sera alors difficile pour une cafétéria de Francfort de rivaliser avec une sandwicherie de l’est de Londres. Cela dit, en Angleterre, nous sommes d’avis que les Jeux ne doivent pas être la chasse gardée des entreprises britanniques.” “J’encourage très vivement les PME européennes à s’inscrire sur le site et à se mettre sur les rangs pour décrocher un contrat, insiste M. Stuart. Bien sûr, les fonds destinés aux infrastructures et à la construction sont de l’argent public et de nombreux Britanniques souhaitent donc que des contrats soient attribués à des entreprises du Royaume-Uni. Mais nous sommes également tous favorables à une saine concurrence et au libre-échange. Si vous n’êtes pas inscrit, alors vous ne pouvez pas participer à la course. Pour y participer et la gagner, il faut vous inscrire.”

“En octobre 2008, neuf mois seulement après le lancement du site, quelque 35.000 entrepri-

faudra voir également si les PME non britanniques obtiendront une part du gâteau. “Si la proximité compte, alors les petits contractants locaux seront avantagés, souligne M. Winch. Par exemple, si un contrat concerne la fourniture de petite restauration aux ouvriers qui construisent le Village olympique, il sera alors difficile pour une cafétéria de Francfort de rivaliser avec une sandwicherie de l’est de Londres. Cela dit, en Angleterre, nous sommes d’avis que les Jeux ne doivent pas être la chasse gardée des entreprises britanniques.” “J’encourage très vivement les PME européennes à s’inscrire sur le site et à se mettre sur les rangs pour décrocher un contrat, insiste M. Stuart. Bien sûr, les fonds destinés aux infrastructures et à la construction sont de l’argent public et de nombreux Britanniques souhaitent donc que des contrats soient attribués à des entreprises du Royaume-Uni. Mais nous sommes également tous favorables à une saine concurrence et au libre-échange. Si vous n’êtes pas inscrit, alors vous ne pouvez pas participer à la course. Pour y participer et la gagner, il faut vous inscrire.”

À TOUTE VAPEUR



GRÂCE AUX PRIX ÉLEVÉS DE SON PRINCIPAL PRODUIT D'EXPORTATION, LE CUIVRE, LE CHILI SURFE DEPUIS QUELQUES ANNÉES SUR UNE VAGUE DE PROSPÉRITÉ. MAIS LE PAYS POSSÈDE BIEN D'AUTRES ATOUTS.

BOOM ÉCONOMIQUE

Ci-dessous: vue aérienne de Santiago du Chili.

À gauche: le geyser El Tatio (nord du Chili).

> Vaste plateau inhospitalier du nord du Chili, le désert d'Atacama n'est pas le genre d'endroit où l'on s'attend à trouver de grandes entreprises prospères. Aride et dénudée, la région est si sèche et si désolée qu'elle fait penser à un paysage lunaire. Et pourtant, c'est ici, le long d'une route poussiéreuse, près de la ville de Sierra Gorda, que se développe l'un des projets les plus récents et les plus actifs d'Amérique du Sud: la mine de cuivre de Spence, propriété de BHP Billiton.

Ouverte en 2007 grâce à un investissement d'un milliard de dollars, cette mine à ciel ouvert produit déjà plus de 200 000 tonnes de cuivre cathode par an. Dans un pays dont la subsistance dépend en grande partie de l'activité minière – le secteur minier représente environ un quart du PIB – le projet Spence est le plus important projet minier entièrement nouveau entrepris au Chili depuis le tournant de la décennie.

La mine de Spence est un acteur majeur sur une scène bondée. Fournissant 35% de la production mondiale, le Chili est le plus grand producteur mondial de cuivre. Des dizaines de mines souterraines et à ciel ouvert, portant toutes des noms évocateurs tels que Escondida, Cerro Colorado, Los Pelambres et Chuquibambilla, sont réparties dans tout le pays. Elles sont la pierre angulaire de l'économie chilienne. Ces dernières années notamment, alors que les prix mondiaux des matières premières industrielles connaissent une hausse spectaculaire, les mines chiliennes ont généré une manne financière sans précédent.

Selon les chiffres officiels, les exportations de cuivre du pays ont atteint une valeur record de 33,3 milliards de dollars en 2006. La période faste s'est poursuivie en 2007, le prix mondial du cuivre atteignant en moyenne 3,23 dollars la livre, soit une hausse de 5,9% par rapport à 2006.

Toutefois, en 2009, cette euphorie devrait retomber. D'après les prévisions, le prix mondial de la livre de cuivre va diminuer jusqu'à 3 dollars en 2009 et tomber à 2,7 dollars en 2010.



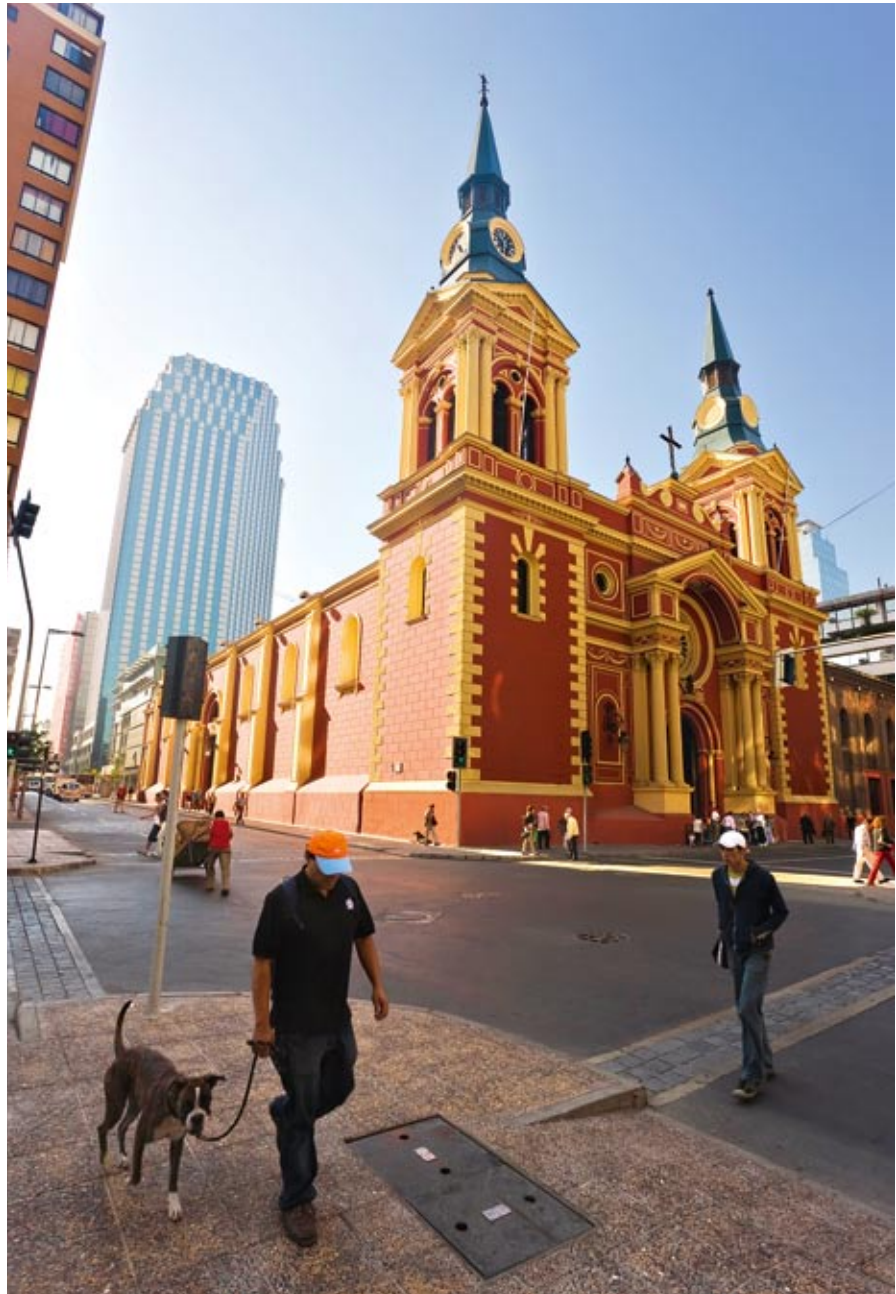
L'ÉTIQUETTE EN AFFAIRES

- > On s'habille de manière assez classique. Costume ou veste et cravate pour les hommes, et jupe ou pantalon pour les femmes sont la norme en affaires.
- > Soyez à l'heure à vos rendez-vous d'affaires. En revanche, pour les rendez-vous sociaux un retard de 30 à 40 minutes est tout à fait habituel.
- > Les Chiliens sont très hospitaliers et ne s'attendent pas nécessairement à la réciprocité. Toutefois, si vous êtes invités chez des Chiliens, il est de bon ton d'offrir un petit cadeau de remerciement. Envoyer des fleurs ou des chocolats à l'avance à l'hôtesse sera également très apprécié.
- > Fumer est socialement acceptable, mais il est interdit de fumer au cinéma, au théâtre, à l'église et dans les transports publics.
- > Il est courant de se serrer la main pour se saluer. Cependant, les femmes se donnent parfois une petite tape sur l'avant-bras droit ou sur l'épaule, plutôt qu'une poignée de mains. Lors d'une réunion avec un groupe, il est bien vu de serrer la main de toutes les personnes présentes.
- > Adressez-vous aux gens en les appelant par leur nom précédé de M., Mme ou Mlle, et attendez qu'ils vous invitent à une appellation plus informelle.
- > La plupart des Hispaniques ont deux noms, l'un venant de leur père, l'autre de leur mère. Généralement, seul le nom du père est utilisé.

Source: UK Trade & Invest; Kwantessential (RU)

CONTRASTE

L'église de la Merced et un gratte-ciel voisin dans le centre de Santiago.



LE CHILI EN CHIFFRES

Population	16,9 millions
Surface (km²)	756.630
Longueur	4.300 km
Largeur moyenne	175 km
Capitale	Santiago
Monnaie	peso chilien
PIB (USD)	163,9 milliards
PIB par habitant (USD)	10.081
Espérance de vie (années)	78
Alphabétisation (% d'adultes)	95,7

Sources: Atradius, Rapport pays Chili, 2007/2008; Economist Intelligence Unit

Le ralentissement de l'économie constaté en 2008 se poursuivra en 2009 à cause de la baisse du prix du cuivre et de la hausse des taux d'intérêt, laquelle freinera la demande intérieure, selon les analystes économiques.

Touché, mais pas coulé

Pour un pays aussi dépendant des matières premières que le Chili, le reflux du prix du cuivre pourrait sembler préoccupant, mais en fait le pays observe avec sérénité cette tendance baissière. En effet, analystes et traders s'accordent pour dire que l'écono-

mie chilienne, à côté des matières premières, possède bien d'autres atouts et que d'autres secteurs économiques et un environnement généralement propice aux affaires compenseront la réduction des recettes du cuivre. Il faut dire qu'au cours de ces dernières années de vaches grasses et de prix haussiers du cuivre, le Chili, contrairement à certains États producteurs de pétrole qui comptent exclusivement sur leurs spectaculaires recettes pétrolières, ne s'est pas reposé sur ses gains exceptionnels. Le gouvernement chilien a traité cette aubaine pour ce qu'elle est – un

bonus inattendu - et pris des mesures pour mettre en réserve ces recettes excédentaires en vue d'une utilisation ultérieure. En 2006, la présidente Michelle Bachelet a créé un fonds de stabilisation économique et sociale pour y placer les recettes excédentaires du cuivre, de sorte que les dépenses sociales puissent être maintenues pendant les périodes de faibles revenus. Les réserves du fonds étaient estimées à 20 milliards de dollars à la fin de 2007.

En outre, le Chili, qui a toujours été conscient qu'une dépendance excessive à l'égard de marchés de matières premières volatiles n'est pas une politique saine, s'est efforcé de diversifier son économie. Au cours des deux dernières décennies, le pays a développé une forte présence dans la viticulture, la production de fruits et légumes, l'élevage de saumon et les produits forestiers. Aujourd'hui, le Chili est le cinquième exportateur mondial de vin et il est en bonne position sur les marchés mondiaux de produits alimentaires et forestiers.

"La diversification a commencé il y a 20 ans, bien avant l'envolée des prix du cuivre, déclare Felipe Gomez, general manager pour les pays du Cône sud chez Sony Ericsson. Il y a encore vingt ou trente ans, nous n'avions pas d'industrie exportatrice de vin, par exemple. Aujourd'hui, le vin est un important secteur exportateur, avec les fruits, les légumes et autres produits. Tout le monde était conscient que nous ne pouvions pas continuer à dépendre uniquement du cuivre."

Croissance constante

Associés à des politiques de privatisation des entreprises publiques et d'ouverture de l'économie au commerce et aux investissements, ces efforts de diversification ont produits des résultats impressionnants. Le Chili est l'une des nations les plus prospères d'Amérique du Sud et, par rapport à ses voisins, il jouit d'un niveau appréciable de stabilité politique et de liberté économique, la corruption y est faiblement perçue et le taux de pauvreté relativement faible.

La croissance du PIB réel a atteint 5,3% en 2007, contre 4,0% en 2006, selon l'Economist Intelligence Unit (EIU), qui prévoit que la croissance ralentira en 2008 et 2009 à cause de taux d'intérêt nominaux élevés, de la crise mondiale du crédit et de conditions commerciales moins favorables. La croissance devrait ralentir et s'établir à 3,9% en 2008 et 2,7% en 2009.

Ces dernières années, l'un des principaux moteurs de la croissance chilienne a été son

ouverture au commerce international. Le pays a conclu 57 accords de libre-échange - plus que tout autre pays au monde - y compris avec des marchés majeurs tels que les États-Unis, l'UE, la Chine et le Japon. En conséquence, les volumes commerciaux ont affiché une croissance constante, avec quelques pointes spectaculaires dues à l'envolée des prix du cuivre.

Cela ne veut pas dire que l'économie chilienne ignore les difficultés. À long terme, la probabilité d'une dépendance à l'égard des exportations de matières premières reste plus forte que celle d'une situation saine. L'inflation reste menaçante, surtout en période de prix élevé du pétrole. La dépendance énergétique du pays est forte, ces dernières années le Chili a connu des pénuries d'énergie à cause d'une restriction des livraisons de gaz naturel argentin. Les investissements étrangers sont abondants, mais ils sont principalement concentrés dans le secteur minier, la construction, l'énergie et autres infrastructures.

Un aimant pour les investissements

Malgré ces problèmes, il s'avère que le Chili attire et séduit les investisseurs étrangers. Le pays dispose d'un système moderne de télécommunications, d'une législation favorable aux affaires et - à l'exception notable du réseau de transports en commun inefficace de Santiago - d'infrastructures de services publics de haut niveau. Fin 2007, le stock d'investissements étrangers directs s'établissait à 91,5 milliards de dollars. De nombreuses entreprises utilisent le Chili comme base de marketing et de vente pour le reste de la région. "Le Chili est l'un des marchés d'Amérique du Sud où il est le plus facile de vendre", déclare Bethan Loveless, analyste d'Atradius pour l'Amérique latine. "Les investisseurs peuvent y trouver quelques-uns des coûts les plus compétitifs du monde. Les droits d'importations sont faibles et les investisseurs étrangers sont traités à égalité avec les investisseurs nationaux. En général, les demandes de permis sont rapidement approuvées."

Dans son classement des pays en matière de contexte commercial pour la période 2006-2010, l'EIU classe le Chili au 22e rang des pays les plus attrayants pour faire des affaires, entre l'Espagne et Israël. C'est le meilleur classement d'Amérique du Sud.

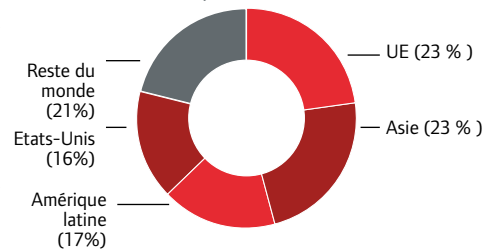
Ces appréciations positives s'étendent au régime du crédit et aux pratiques de paiement chiliens. Le rapport 2009 de la Banque mondiale "Doing Business" (Faire des affaires)

UNE ÉCONOMIE OUVERTE

Principaux partenaires commerciaux du Chili

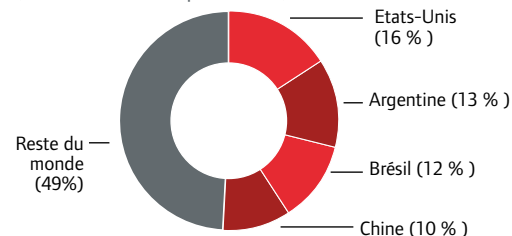
PRINCIPAUX MARCHÉS D'EXPORTATIONS

(% du total des exportations)



PRINCIPALES SOURCES D'IMPORTATIONS

(% du total des importations)



Sources: Atradius, Rapport pays Chili, 2008; Economist Intelligence Unit

res) donne au Chili une notation de 5 sur un maximum de 6 points pour l'accès au crédit et la qualité des informations en la matière. C'est un peu mieux que la moyenne de 4,8 des pays de l'OCDE, et beaucoup mieux que la notation régionale de 3,3 de l'Amérique latine. Dans les rares cas de contentieux de paiement, le coût de la résolution du problème représente en moyenne 28,6% du montant de la réclamation au Chili, contre 31,3% dans la région.

Les conditions de paiement sont en principe de 90 jours, mais pour les affaires de grande envergure, comme les projets de construction, les contrats peuvent spécifier des délais de 180 jours. "Les entreprises paient souvent à 60 jours même quand elles ont un délai de 90 jours", souligne Bethan Loveless. "C'est un pays où les gens s'efforcent de tenir leurs engagements", convient Felipe Gomez. "Nous constatons moins de 1% à 2% de créances douteuses."

Cette conclusion devrait encourager les traders et les investisseurs - des petits fabricants locaux aux investisseurs étrangers nantis - y compris les géants miniers qui développent aujourd'hui les richesses minérales du Chili.





LES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES AU 1ER TRIMESTRE 2009

Atradius publie une seconde étude sur les perspectives économiques pour ce début d'année. L'économie mondiale a subi une volée de bois vert en 2008 avec l'intensification des turbulences sur les marchés du crédit et de la finance. Les perspectives économiques qui sortent maintenant résumant ces évolutions et fournissent certaines indications sur ce à quoi nous pouvons nous attendre en 2009. Nous présentons des données supplémentaires résumant notre point de vue sur le risque politique global, la capacité d'endettement souveraine sur les principaux marchés, ainsi qu'une analyse approfondie des risques économiques en Irlande.

En résumé :

- ✓ Les conditions économiques se sont détériorées très sérieusement au quatrième trimestre 2008. Les conditions d'une récession sont réunies sur tous les marchés importants. La récession est désormais mondiale.
- ✓ Le système financier mondial est très fragile. Un an et demi après le déclenchement de la crise, en dépit de renflouements importants et de nationalisations, les secteurs bancaires des marchés tant développés qu'émergents continuent d'être sévèrement malmenés. Tandis que la récession s'intensifie, les pertes de crédit plus typiquement associées à une récession continueront à limiter l'ampleur de leur activité de prêt.
- ✓ Les marchés des actions subissent des pressions baissières et les écarts créditeurs restent élevés. Le net repli de l'activité économique réelle est à présent clairement visible. Le secteur des entreprises s'est démené pour procéder aux ajustements nécessaires et, ce faisant, il fait rapidement grimper le chômage dans plusieurs pays, augmentant encore la pression sur la demande dans son ensemble. Le cercle vicieux des difficultés financières généralisées et de la baisse de la demande se traduit par une détérioration des perceptions du risque de crédit.



- ✓ La capacité d'incitation fiscale se réduit. La nationalisation à grande échelle des banques commerciales et les importantes garanties de crédit accordées au secteur privé pèsent à présent lourdement sur les finances publiques aux Etats-Unis et dans plusieurs pays européens.
- ✓ La perspective d'une récession profonde se traduit par une nette aggravation de l'environnement d'insolvabilité pour l'ensemble des entreprises mondiales. Les faillites devraient augmenter fortement sur tous les marchés importants en 2009. Les entreprises des marchés émergents sont confrontées à des défis similaires, tandis que les risques politiques croissants viennent ajouter une couche d'incertitude supplémentaire. Les faiblesses du système bancaire et les déséquilibres macroéconomiques, en particulier dans les pays d'Europe orientale et de la CEI, rendent beaucoup de pays extrêmement vulnérables dans le climat économique actuel.
- ✓ Faut-il s'attendre à une reprise économique en 2010 ? Compte tenu des perspectives actuelles d'une contraction économique profonde en 2009, il est probable que la récession se prolongera. Une forte persistance de la dynamique d'insolvabilité signifie que l'environnement de paiement des entreprises risque de continuer à se détériorer, et ce plusieurs années durant.

INVESTIR EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Atradius en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit publie le quatrième numéro de sa série de rapports sur les marchés émergents du monde.

L'Europe centrale et orientale (ECO) est une région dynamique bénéficiant, à l'échelle mondiale, d'un intérêt sans cesse grandissant auprès des investisseurs et des exportateurs.

Ce rapport se concentre sur les marchés les plus vastes: la République tchèque, la Hongrie, la Pologne, la Slovaquie, la Bulgarie, la Roumanie et la Serbie. Nos résultats, basés sur une étude menée auprès de quelque 300 cadres supérieurs et agrémentée d'entretiens approfondis, mettent en lumière un tableau globalement positif, malgré les inquiétudes relatives à la situation économique immédiate et aux conditions peu propices à une activité commerciale florissante.

Une étude fouillée à consulter absolument pour qui veut investir et faire du commerce en Europe centrale et orientale.

■ www.atradius.be



market monitor

Des temps difficiles! Comment faire face?



FAIRE FACE À CES TEMPS DIFFICILES!

Chaque mois, les arbitres d'Atradius spécialisés dans l'analyse de l'économie mondiale et des secteurs d'activité publient une étude sur les principaux marchés.

Nos experts commentent l'impact des évolutions de défaillances de paiement sur l'économie réelle ainsi que la récession mondiale sur les principaux secteurs. Les pays analysés dans l'étude de janvier étaient, l'Allemagne et la France avec un focus sur deux secteurs, le Royaume-Uni, la Turquie, le Danemark et l'Inde.

Dans l'étude de février nous nous penchons sur les Pays-Bas avec un focus sur la construction et le transport, l'Espagne avec une analyse des secteurs de la construction et de l'automobile, les Etats-Unis, la Belgique, l'Autriche, l'Irlande, la Pologne et l'Indonésie.

■ www.atradius.be

“ NOUS NE VOULIONS PAS SURPROTÉGER LES ENFANTS.”

SABRIYE TENBERKEN
FONDATRICE DE PROJETS
POUR AVEUGLES
AU TIBET ET EN INDE

> Au Tibet, la cécité est considérée comme une malédiction et les non-voyants sont souvent délaissés, même par leur propre famille. En 1998, Sabriye Tenberken a initié le changement en ouvrant la première école pour aveugles du pays. Bravant les préjugés, elle a emmené six de ses élèves escalader un sommet de 7.000 mètres, accompagnée d'une équipe de télévision et d'Erik Weihenmayer, le premier alpiniste aveugle à avoir atteint le sommet de l'Everest.

COMPASS

Mme Tenberken, vous avez ouvert la première école pour aveugles du Tibet, malgré les préjugés fortement enracinés. Comment votre initiative a-t-elle été accueillie ?

TENBERKEN

Diversément. D'un côté, on me félicitait et on me manifestait beaucoup d'intérêt. Les gens voulaient savoir pourquoi une étrangère, aveugle de surcroît, s'était lancée dans ce projet. De l'autre, comme j'ignorais certains aspects de la vie tibétaine, on a parfois abusé malhonnêtement de ma naïveté.

COMPASS

Vous avez acheté une maison pour le centre tibétain des aveugles en 1999. Comment avez-vous pu financer cette acquisition ?

TENBERKEN

Principalement grâce aux droits d'auteur sur mon premier livre, «My Path Leads to Tibet» (Mon chemin mène au Tibet). Toutefois, j'ai pris un certain risque: mon partenaire, Paul Kronenberg, et moi-même avons signé l'acte d'achat de la maison au moment où, d'un autre côté, je signais le contrat avec mon éditeur.

COMPASS

En Allemagne, les gens essaient généralement d'assurer leur situation financière. Comment réalisez-vous cet objectif au Tibet ?

TENBERKEN

Pendant les trois premières années après la fondation de l'école, nous n'avons touché aucun salaire; je n'avais que ma pension d'invalidité.



SABRIYE TENBERKEN (38 ANS)

Allemande et tibétologue, Sabriye Tenberken est aveugle depuis l'âge de 12 ans. Elle a ouvert des centres de formation pour aveugles au Tibet et en Inde, et a adapté l'alphabet Braille à la langue tibétaine.

Pour de plus amples informations sur son action, consulter le site:

www.braillewithoutborders.org

Plus tard, nos sponsors ont insisté pour que nous percevions un salaire.

COMPASS

Avant de vous lancer à l'assaut d'un sommet de 7.000 mètres avec six de vos élèves, on dit que vous avez hésité. Pourquoi ?

TENBERKEN

Nous ne voulions pas surprotéger les enfants juste parce qu'ils sont aveugles. En même temps, nous voulions être sûrs qu'ils soient capables d'évaluer correctement les risques, mais aussi leurs capacités. Le facteur décisif qui m'a poussée à aller de l'avant, c'est la présence d'Erik Weihenmayer. Aveugle lui-même, c'est un alpiniste chevronné. Il a enseigné les techniques aux enfants pour qu'ils puissent tenir bon là-haut, en utilisant des bâtons de randonnée. Nous y avons vu une formidable opportunité pour les enfants d'apprendre à se débrouiller

dans un environnement difficile et d'acquérir une vraie confiance en eux-mêmes.

COMPASS

Quel est le plus grand risque qu'impliquait cette escalade ?

TENBERKEN

Le plus grand risque était la présence de différents groupes, chacun d'eux ayant ses propres objectifs. L'équipe de télévision, par exemple, voulait faire un bon film. Erik Weihenmayer, tout comme l'équipe de télévision, voulait par-dessus tout que nous atteignions le sommet. Les enfants étaient tous très ambitieux, tandis que Paul et moi-même, nous représentions leurs intérêts.

COMPASS

Votre groupe a dû faire demi-tour à 6.500 mètres à cause d'une tempête de neige. Avez-vous considéré cela comme un échec ?

TENBERKEN

Non. Pour moi, le seul échec aurait été qu'il arrive quelque chose aux enfants à cause d'une décision stupide, comme de continuer en ignorant la tempête ou de prendre un risque uniquement pour avoir une prise de vue sensationnelle.

COMPASS

Pour vous personnellement, quel a été le sommet le plus difficile à vaincre ?

TENBERKEN

Quand nous avons ouvert l'école, nombreux étaient ceux qui doutaient de notre capacité à mener à bien un tel projet: je suis aveugle et Paul est un technicien. Notre plus grand défi a été de ne pas perdre courage et de ne pas renoncer à notre ambition.

COMPASS

Quel est votre prochain projet ?

TENBERKEN

Nous travaillons au projet d'Institut international des entrepreneurs sociaux en Inde, où nous formerons aussi des aveugles. <

LE PROCHAIN NUMÉRO
DE COMPASS PARAITRA
EN JUIN 2009.

SOURCES ET AUTRES

CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ _ PAGE 6

Andrew Hiles

The Definitive Handbook of Business Continuity Management

John Wiley & Sons (2008)
ISBN-10: 0470516380

Kenneth L. Fulmer and Philip Jan Rothstein

Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide

Rothstein Associates Inc. (2004)
ISBN-10: 1931332215

Ronald H. Bowman

Business Continuity Planning for Data Centers and Systems

John Wiley & Sons (2008)
ISBN-10: 0470258616

SOCIÉTÉ PRIVÉE EUROPÉENNE _ PAGE 10

Joseph A. McCahery, Ellen D. G. Kiersch, et Levinus Timmerman

Private Company Law Reform: International and European Perspectives

Asser Press (2009)
ISBN-10: 906704251X

L'OLYMPIADE DES PETITES ENTREPRISES _ PAGE 12

UK Government

London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: Funding and Legacy

Stationery Office (2007)
ISBN-10: 0215032144

John Davis

The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands

John Wiley & Sons (2008)
ISBN-10: 0470823666

CHILI _ PAGE 16

IBP USA

Chile Business Law Handbook

International Business Publications, USA (2008)
ISBN-10: 1438708440

Rachel Lawrence and Brian Bell

Insight Guide

Chile & Easter Island

Insight Guides (2008)
ISBN-10: 9812586814

INFORMATIONS ÉDITORIALES

COMPASS

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

Éditeur

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
Tél. +49 (0) 89 3 06 200

Directeurs généraux

Manfred Hasenbeck, Andreas Struck

Directeur de la rédaction

Christian Fill

Édition 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

Chefs de la section photographique

Beate Blank (Dir.), Michaela Beck

Services photographiques

Silvana Mayrthaler

Crédits photos

Couverture: mauritius-images/Photo Researchers pp. 4-5 LOK /I. Pompe (1), corbis/R. Faris (1), gettyimages/G. Chapman (1)/A. Rizzi (1)/ S.Olson (1); pp. 6-9 Photos: gettyimages/Charles Doswell II (1)/D. Kelly (1)/J. Reed (1); pp 10-11 gettyimages/T. Hutchings; pp. 12-13 Bulls Press/ J. Moore (1), actionpress/RexFeatures Ltd. (1); pp. 14-17 laif/R. Harscher (1), mauritius-images/ M. Renner (1), gettyimages/G. Hellier; pg. 18 PR

Copyright

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

Avis important

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.



**Couvrez-moi.
Je fonce.**

Be a businessman of action. Souscrivez une assurance-crédit pour soutenir l'expansion de votre entreprise. Protégez-vous contre les conséquences financières d'un impayé ou d'une faillite et recevez l'appui d'un réseau mondial d'information. **Go to Atradius.be**

 **atradius**

Assurance-crédit

Recouvrement

Informations commerciales