

Commerce extérieur

## CAP SUR L'EXPORT

*Développer son entreprise passe bien souvent par la case «exportations». En temps de crise, sans doute plus que jamais. De nombreux instruments sont en place pour éviter que la démarche ne devienne une aventure... voire une expédition périlleuse.*

Frédérique Moser (texte), Laurent Antonelli/Blitz (photos)

Les échanges commerciaux, au niveau mondial, se sont réduits comme peau de chagrin sous l'effet de la crise. Si l'Union Européenne s'en sort relativement bien, avec une balance commerciale légèrement excédentaire au premier semestre 2009, les exportations ont accusé un recul de 22% entre juin 2008 et juin 2009. Pour les entreprises luxembourgeoises, dont la plupart sont largement tributaires du marché extérieur, il est cependant indispensable de continuer de se développer à l'international. «Le gouvernement est conscient de l'importance des instruments de soutien pour les exportateurs et a toujours mis à notre disposition les capitaux nécessaires», assure **Etienne Reuter**, le président de l'**Office du Ducroire**, qui se positionne comme le «guichet unique» des exportateurs.

L'établissement public, créé en 1961 et fonctionnant sous la garantie de l'Etat, assure deux missions principales: les aides financières (voir tableau) et les conseils aux entreprises, ainsi que l'assurance-crédit à l'exportation. «Ces dernières années, il y a eu une forte augmentation du volume des opérations assurées dans le cadre de l'assurance-crédit (1,4 milliard d'euros en 2008 contre 1,06 milliard en 2007, ndlr.). Cela traduit la volonté d'inciter les entreprises à entreprendre leur développement à l'étranger, dans un cadre sécurisé.

*L'exportation ne doit pas devenir une aventure. Ce doit être une démarche où l'on saisit des opportunités, mais cela doit se faire sur des pistes balisées», assure M. Reuter.*

### ANALYSE CRITIQUE

L'instrument principal de financement – qui est aussi le lieu des synergies interministérielles – est le Copel, le Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises. Il est présidé par **Jean-Claude Knebler**, *director of Foreign Trade* au ministère de l'Economie et du Commerce extérieur. Son équipe est à l'écoute de toute entreprise, petite ou grande, qui a un projet de développement à l'international. «Notre porte est toujours ouverte. Un entrepreneur qui a un projet et pense que les conseils de la direction du Commerce extérieur peuvent l'aider, est invité à prendre rendez-vous avec nous, pour discuter du projet, se renseigner sur les différentes aides dont il peut bénéficier, obtenir les premiers contacts. Après, chacun est libre de faire ce qu'il veut avec ces conseils qui sont 100% gratuits, évidemment. On n'est pas là pour donner des directives et je ne dis pas non plus que nous avons réponse à tout. Mais parfois, il est bon d'avoir une analyse critique, de discuter avec quelqu'un qui voit passer nombre de projets...», explique M. Knebler.

Des renseignements qui peuvent s'avérer très utiles à des start-ups audacieuses, souvent montées par de brillants ingénieurs... mais qui sont

«L'EXPORTATION EST UNE DÉMARCHE  
OÙ L'ON SAISIT DES OPPORTUNITÉS,  
MAIS SUR DES PISTES BALISÉES»

Etienne Reuter



Etienne Reuter (Office du Ducroire)

loin d'être des commerciaux-nés! *«Il s'agit alors d'une véritable approche-projet. Il est parfois dans l'intérêt de l'entreprise que nous ne nous contentions pas de lui allouer des aides financières, mais que nous réfléchissions avec elle sur la stratégie à mener...»*

Dans le cas d'un projet déjà bien structuré, le conseil peut être plus pointu. Par exemple, pour une entreprise souhaitant lancer un produit en Chine et soucieuse de connaître les procédures d'enregistrement d'une société dans l'ex-Empire du Milieu. *«Là, nous leur donnons un bref aperçu réglementaire, puis nous les dirigeons vers notre antenne à Shanghai, pour vraiment les accompagner sur le terrain, les conseiller, les mettre dans le contexte avec des avocats, suivre l'évolution du dossier. Pour aussi veiller, s'ils ont des partenaires locaux, à ce qu'ils ne soient pas 'escroqués'.»*

Le Grand-Duché dispose actuellement de sept «Luxembourg Trade & Investment Offices», qui sont gérés par le BED (Board of Economic Development): San Francisco, New York, Dehli, Dubaï, Shanghai, Séoul et Tokyo. Un huitième bureau sera ouvert prochainement à Taipei, sur base d'un contrat de consultance avec une personne installée sur place. Généralement adossé à des représentations diplomatiques (ambassades ou consulats), le réseau luxembourgeois à l'étranger bénéficie également de conventions avec la Belgique, ce qui aboutit à un maillage relativement

dense, au niveau mondial. *«Les entreprises exportatrices peuvent également s'adresser à tout un réseau de chambres de commerce bi- ou trilatérales à l'étranger (France, Italie, République Tchèque, Chili, Moscou...), dans lesquelles les ambassades sont impliquées»*, précise le directeur du Commerce extérieur.

### CONSEILS GRACIEUX

L'éventail des services auxquels les exportateurs peuvent avoir accès par ce biais est très large. Quels que soient les besoins particuliers de l'entreprise sur place, Jean-Claude Knebelier conseille vivement de profiter de ces antennes

luxembourgeoises à l'étranger. *«Il y a plusieurs cas de figures: par exemple, si on veut s'implanter en Chine, c'est toujours une bonne idée de s'adresser au réseau diplomatique local (ambassadeur ou consul général). D'abord, parce que cela ne coûte rien; ensuite, parce que ses membres sont alors au courant que vous êtes là. Si le projet tourne mal, on peut toujours s'adresser à eux pour essayer de trouver des voies de recours...»*, explique-t-il.

Si une entreprise souhaite aller plus loin, elle peut également présenter son projet détaillé au bureau de Trade Investment. *«Dans certains pays, on va essayer de vérifier le sérieux et la solidité de l'entreprise partenaire, prendre des renseignements* } 76



Jean-Claude Knebel (ministère de l'Économie et du Commerce extérieur)

« C'EST TOUJOURS UNE BONNE IDÉE  
DE S'ADRESSER AU RÉSEAU  
DIPLOMATIQUE LOCAL »

Jean-Claude Knebel

basiques. Parfois, il est bon d'avoir une personne neutre qui parle la langue du pays et peut passer un coup de fil, vérifier que l'entreprise existe vraiment, n'a jamais posé de problème... Tout cela, c'est gratuit. Mais pas systématique, c'est au cas par cas. Le bureau peut aussi orienter vers les organisations ou les chambres de commerce bi- ou trilatérales, qui peuvent donner des tuyaux (comment éviter de se faire escroquer, partager des expériences avec d'autres expatriés, etc.), voire diriger vers des études d'avocats, pour vérifier les contrats et la conformité avec la réglementation en vigueur.»

Avantage non négligeable: dans le cas d'un nouveau contrat, signé sur un nouveau marché sur lequel travaille une entreprise luxembourgeoise, le Copel peut couvrir jusqu'à 50% des coûts de conseils juridiques, selon la taille de l'entreprise (le montant de l'aide est plus élevé pour une PME que pour un grand groupe). Si la

relation d'affaires se concrétise, un membre du BED local peut encore accompagner l'entrepreneur lors de réunions avec le partenaire étranger, «notamment pour avoir un traducteur fiable sur place et pour montrer la protection du gouvernement. L'escroc potentiel y réfléchira à deux fois», signale Jean-Claude Knebel.

### COUVRIR LES RISQUES

Dans le cadre d'un business qui repose sur la vente de biens ou de services, le directeur du Commerce extérieur conseille vivement aux exportateurs de souscrire une assurance-crédit à l'exportation. C'est là l'une des missions de l'Office du Ducroire. «En tant que guichet unique, le Ducroire accompagne l'exportateur de la prospection jusqu'au paiement ou non-paiement, avec des garanties de règlement, précise Etienne Reuter, son président. Nous aidons l'entreprise à prendre

courage pour se lancer à l'exportation, pour agrandir son empreinte géographique ou pour pénétrer de nouveaux marchés sectoriels. A travers sa prestation d'assureur-crédit, le Ducroire évalue les risques: il s'informe sur le client ou le partenaire étranger, notamment du point de vue de sa solidité financière, analyse l'environnement de marché et les risques politiques et avertit l'entreprise luxembourgeoise sur les risques éventuels encourus. Puis, il décide de couvrir totalement, partiellement ou pas du tout, les opérations commerciales. En cas d'accord, l'entreprise paie alors une prime qui est fonction du chiffre d'affaires réalisé.»

Pour disposer des informations les plus récentes et pertinentes, en particulier un risque de faillite, de concordat, de malversations de la part de la direction..., l'Office du Ducroire luxembourgeois travaille en coopération étroite avec son homologue belge, qui dispose d'une banque de

## Northstar Europe

FINANCER LES  
PETITES OPÉRATIONS

Une nouvelle plate-forme de financement des exportations est désormais en place au Luxembourg: **Northstar Europe**. Son offre s'adresse essentiellement aux entreprises européennes de taille petite ou moyenne, puisqu'elle propose des solutions de financement pour des opérations entre 200.000 et 5 millions d'euros. Concrètement, Northstar Europe soutient les exportateurs en proposant à leurs clients, acheteurs de biens de consommation, d'avoir accès à des financements comparables à ceux dont bénéficient les grandes entreprises, remboursables sur cinq ans. Et ce, par le biais de partenariats avec de grands établissements bancaires. La force du système, c'est aussi sa réactivité, puisqu'un dossier peut être bouclé en deux semaines. La nouvelle entité est détenue, pour l'heure, par la société canadienne Northstar Trade Finance (66%), la SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement) et l'Office du Ducroire, qui détiennent chacun 17% des actions. «Les banques traditionnelles avaient des difficultés pour mettre sur pied, dans des conditions de coûts acceptables, des financements pour des montants réduits», souligne Etienne Reuter (Office du Ducroire), administrateur de Northstar Europe. Cette initiative permet donc de créer une offre qui faisait défaut et, comme l'a souligné le ministre de l'Économie et du Commerce extérieur, «de soutenir les PME à un moment crucial». La nouvelle société, qui va s'établir courant septembre rue du Saint-Esprit, a obtenu le statut de PSF. ● F. M.

## COPEL: LES PRINCIPALES AIDES FINANCIÈRES À L'EXPORTATION

Dépenses éligibles	Montant maximal octroyé
Conception et traduction de supports promotionnels (destinés à la prospection de marchés étrangers)	50% des frais engagés Conception de site Internet: aide unique, plafonnée à 10.000 euros.
Location de stands et d'emplacements dans des foires et salons à l'étranger	50% des frais de location pour les 3 premières participations (plafond: 20.000 euros/an), 25% des frais de location à partir de la 4 <sup>e</sup> participation (plafond: 10.000 euros/an)
Conception et élaboration de stands d'exposition pour des foires et salons	50% des frais engagés pour les 3 premières participations (plafond: 20.000 euros/an), 25% des frais engagés à partir de la 4 <sup>e</sup> participation (plafond: 10.000 euros/an)
Séminaires et conférences ayant trait à la promotion du commerce extérieur	50% des frais d'inscription
Formations à l'exportation	50% des frais d'inscription
Frais de publicité (dans les guides, revues, catalogues, supports numériques, sites Internet à caractère professionnel et international)	20% des frais encourus
Services de conseil juridique, fiscal, marketing, etc. (nécessaires au lancement d'un nouveau produit ou service/d'un produit existant sur un nouveau marché)	50% des frais engagés

En 2008, le Comité pour la promotion des exportations luxembourgeoises a traité quelque 700 demandes d'aides financières, émanant de plus de 140 entreprises, et versé 1,2 million d'euros. Les formulaires de demande peuvent être téléchargés sur le site [www.ducroire.lu](http://www.ducroire.lu) et la réponse intervient généralement sous un mois.

76 { données fiable et complète. En tant qu'assureur-crédit public, fonctionnant avec une garantie de l'Etat, l'Office du Ducroire a pour mission de couvrir des opérations en dehors de l'Union Européenne, pour des raisons de réglementation communautaire et de non-distorsion de concurrence avec les assureurs privés. «Mais depuis le début de la crise, les assureurs-crédits privés ont réduit sensiblement les limites de crédit dans différents secteurs, notamment automobile. Ceci a causé de grandes difficultés aux entreprises exportatrices travaillant au niveau européen, qui se sont tournées vers le gouvernement. Avec l'accord de la Commission européenne, ce dernier a autorisé le Ducroire à mettre en place une mesure anticrise, limitée à deux ans: la police d'assurance Top Up Individuelle», explique M. Reuter.

## MESURE TEMPORAIRE

L'assurance offerte couvre les pertes exceptionnelles subies par l'assuré suite à la défaillance de paiement d'un ou des clients, pour des livraisons de biens et des prestations de services réalisées en dépassement des limites octroyées par l'assureur-crédit de base. Le plafond global est fixé à 25 mil-

lions d'euros, sur des opérations à 30 ou 60 jours.

«Il ne s'agit pas d'une aide sectorielle, car toutes les entreprises exportatrices peuvent déposer une demande, mais bien d'une mesure ponctuelle et temporaire», précise M. Reuter. La prime est élevée, elle correspond à trois fois la prime de base, car le risque est pointu. Quand nous étudions un dossier, nous regardons quel est l'intérêt pour l'économie luxembourgeoise, notamment en termes de sauvegarde de l'activité et de l'emploi.»

Si la crise a fragilisé un grand nombre d'entreprises et considérablement accru les risques de faillites et donc de non-paiement, elle ne doit pas freiner les entreprises désireuses de conquérir de nouveaux marchés ou de développer leurs affaires à l'étranger, souligne Etienne Reuter.

«Il faut y aller, nouer de nouveaux contacts et montrer à ceux qu'on avait dans le passé que l'on continue à être un partenaire fiable, sérieux, qui ne traite pas seulement le client à l'international de façon sporadique. Mais le professionnalisme de l'entreprise doit être aussi de le faire de la façon la plus sûre.» En d'autres termes, et puisque le vieil adage rappelle qu'il vaut mieux prévenir que guérir: osez, testez, tentez... mais sortez couverts! ●

«NOUS N'AVONS PAS BESOIN  
D'UN CHOC EXOGÈNE POUR NOUS  
REMETTRE EN QUESTION»

Guy Rosseljong

Crédit aux entreprises

# LES BANQUES PLAIDENT NON COUPABLES

*Montrées du doigt pour accorder moins de prêts aux entreprises, les banques assurent ne pas avoir changé leurs critères d'attribution. Elles constatent même un regain d'activité.*

Jean-Michel Gaudron (texte), Laurent Antonelli / Blitz (photos)

Au plus fort de la crise économique et financière qui a touché l'ensemble du système depuis un an, les banques ont plus souvent fait figure de coupables que de victimes: coupables d'avoir trop joué avec le feu et tiré sur une corde trop fragile. Même entre eux, les établissements financiers avaient fini par ne plus se faire confiance, refusant de se prêter de l'argent. C'est tout un rouage de l'économie «réelle» qui s'est trouvé grippé.

Ce déficit de confiance s'est évidemment propagé comme une traînée de poudre auprès des clients, qu'ils soient particuliers ou *corporate*. Si, depuis, la situation s'est grandement normalisée, grâce essentiellement à l'apport massif de capitaux publics, la mauvaise image donnée par les banques n'en est pas moins vivace et sera longue à résorber. Et le phénomène s'est, de surcroît, amplifié à l'écoute de réguliers témoignages d'entrepreneurs se désolant de ne pas s'être vu accorder de crédit ou d'aide financière au moment de vouloir financer, par exemple, un projet de développement. Les banquiers étaient-ils soudain devenus des méchants arrivistes trop frileux dans leurs initiatives? A les entendre, c'était, *a contrario*, les entreprises qui, d'elles-mêmes, ne déposaient plus autant de demandes... Autrement dit, la vérité se trouve sans doute entre les deux. «Et c'est pour remédier aux malentendus entre ces deux parties qu'ont été organisées, régulièrement, des réunions

avec des représentants des banquiers et des entreprises, explique **Guy Rosseljong**, directeur et membre du comité de direction de la **BCEE**. Cela a débouché sur des échanges très positifs d'idées, entre ce que les uns ressentent et ce que les autres voient.»

Sous l'égide de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL), cette initiative a eu le mérite de tout mettre à plat, chiffres à l'appui. «Pour l'ensemble des banques, il y a le constat que l'activité a baissé fortement au deuxième semestre 2008, confirme **Romain Girst**, directeur commercial *retail banking* à la **BGL**. Mais pour le premier semestre 2009, nous sommes revenus aux mêmes niveaux qu'au premier semestre 2008. Comme si rien ne s'était passé.»

## EFFORT DEMANDÉ

Le dernier festival de l'automobile a constitué, pour les banques, un bon indicateur. Toutes reconnaissent que les demandes de crédits ont même été en forte hausse par rapport à 2008.

Seule la BGL fournit les chiffres: 53% de demandes supplémentaires acceptées par rapport à 2008 avec, il est vrai, des taux très bas et une politique commerciale du genre «agressive» pour l'ensemble des acteurs de la Place. «Nous avons également une hausse de 4% des crédits d'investissement pour les entreprises au premier semestre», indique M. Girst. Dire que les banques ne font plus de crédits n'est donc pas la réalité.»

Touchées plus directement par les conséquences de la crise financière, Dexia BIL et BGL ont eu fort à faire pour rassurer leurs clients lorsque le spectre d'une disparition pure et simple a plané quelque temps au-dessus de leur tête. Bon nombre de clients, particuliers ou *corporate*, apeurés, sont allés voir ailleurs. «Mais nous sommes depuis des décennies un partenaire pour les entreprises», explique **Marcel Leyers**, responsable *corporate banking*, PME et indépendants chez **Dexia BIL**. Nous avons gardé notre calme et contacté individuellement tous les dirigeants d'entreprises clien-



Guy Rosseljong (BCEE)



Marcel Leyers (Dexia BIL)

«NOUS NOUS DEVONS D'ÊTRE  
AUPRÈS DES ENTREPRISES,  
AUSSI BIEN EN TEMPS DE CRISE  
QUE LORSQUE LE SOLEIL BRILLE»

Marcel Leyers

## Initiative VACCIN ANTI-CRISE

A l'initiative de la Chambre de Commerce et de celle des Métiers, avec le soutien des ministères des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement et de l'Economie et du Commerce extérieur, de certaines banques et mutualités de cautionnement de la Place ainsi qu'un *pool* de professionnels du conseil, le site [www.vaccinanticrise.lu](http://www.vaccinanticrise.lu) propose une plate-forme d'accompagnement pour les entreprises touchées par la crise ou en voie de l'être. Il leur est proposé des conseils de spécialistes, en fonction de la gravité et des spécificités de l'entreprise, puis un soutien lors de la mise en place des mesures correctrices ainsi qu'un suivi et une évaluation finale des mesures. En trois mois, quelque 150 prises de contact ont été établies, majoritairement avec des TPE (Très Petites Entreprises), aboutissant au constat d'éligibilité d'une quarantaine de dossiers, dont 23 ont été concrètement déposés début septembre. «La constitution de dossier a posé problème car pratiquement aucun requérant ne disposait au début de comptes annuels 2008», regrette Laurent Koener, du secrétariat général du programme Vaccin Anti-Crise (lire aussi en rubrique «Entreprises» du cahier «Economie & Finance»). ● J.-M. G.

tes, les informant continuellement sur l'évolution de Dexia BIL et du groupe, et nous les avons persuadés de continuer à nous faire confiance. Ces derniers mois ont montré que nous avons bien géré la crise et nous avons évité le pire, avec une part de marché qui est restée stable. Au moment où les demandes de crédits ont baissé, notre taux de refus n'a pas augmenté. Nous n'avons aucunement changé notre politique d'octroi des crédits depuis le démarrage de la crise financière. Aujourd'hui, nous notons le retour des liquidités et une reprise au niveau des demandes de crédits, surtout concernant des augmentations de fonds de roulement.»

Si les critères d'attribution des crédits n'ont, aux dires des banquiers, nullement été revus à la hausse, l'examen des dossiers s'avère, néanmoins, plus pointu. «Dans une phase de croissance de l'économie, nous pourrions, aujourd'hui, nous contenter de recevoir, de la part de l'entreprise, un bilan 2007, explique M. Girst. Mais vu les circonstances, nous demandons évidemment un bilan

2008, voire des chiffres détaillés pour les premiers trimestres 2009, ainsi qu'un plan de trésorerie permettant de planifier les trois, six ou douze mois à venir. Nous avons en effet ajouté des sources d'information pour prendre nos décisions, mais les critères en eux-mêmes n'ont pas été changés. C'est aussi aux entreprises de faire un effort en la matière et cela a été signalé lors de notre réunion à l'UEL.»

### PAS DE DURCISSEMENT DE CRITÈRES

Du reste, tous les acteurs concernés – banques et fédérations d'entreprises ou chambres professionnelles – ont clairement pris le parti de faire appel à la volonté des entreprises afin qu'elles améliorent leur culture de communication en termes de bilan, de plans de trésorerie et de tous les autres éléments d'analyse dont les banques sont susceptibles d'avoir besoin pour analyser une situation financière avec le maximum de pertinence possible. Parallèlement, un certain nombre d'aides étatiques ont été introduites (lire encadré page 82), et là aussi, un travail

d'information est nécessaire afin que chacun sache dans quelle mesure il est éligible, ou non, à ces garanties publiques. «Nous disons clairement à nos clients de se préparer dès maintenant, même s'il n'y a pas de problème et de profiter de l'occasion d'une activité réduite pour revoir leurs processus, augmenter la qualité de leur organisation afin de sortir renforcés de cette crise.»

L'occasion est, en effet, bien belle pour davantage inciter les entreprises à mettre en place des indicateurs de mesure de performance et mieux mesurer leur efficacité économique. «Les clients doivent connaître eux-mêmes leur situation financière, ce n'est pas à la banque de la leur apprendre, prévient M. Rosseljong. Mais ils commencent à s'habituer à ce que la fourniture de ces bilans soit autre chose qu'une simple formalité, mais une véritable carte de visite à produire à temps.»

Le rôle du banquier est alors, clairement, d'accompagner ces démarches d'introspection. «Nous nous devons d'être auprès des entreprises, »

## Redressement SOUTIEN ÉTATIQUE

Le plan de conjoncture mis en place au printemps par le gouvernement comprend un certain nombre de mesures de soutien direct aux entreprises, avec, d'une part, un régime temporaire d'aides qui permet l'attribution d'un montant forfaitaire maximal de 500.000 euros et, d'autre part, la possibilité d'une garantie de l'Etat au remboursement (en capital et intérêts) d'une partie d'un crédit accordé à une entreprise (exception faite des entreprises du secteur financier – banques et assurances – et de celles appartenant aux secteurs agricole ou piscicole). Evidemment, les conditions d'éligibilité sont assez strictes: l'entreprise candidate ne doit pas avoir été en difficulté au 1<sup>er</sup> juillet 2008 et avoir, au préalable, «fait des efforts adéquats pour obtenir d'autres sources de financement ou de garantie, ou qui est amenée à recourir à la garantie de l'Etat pour compléter d'autres sûretés garantissant un crédit». Son influence sur la structure et le développement de l'économie nationale ou régionale, ainsi que l'effet potentiel de l'aide apportée sur le redressement de l'économie luxembourgeoise font partie des critères de sélection de la part de l'Etat. ●

«DIRE QUE LES BANQUES  
NE FONT PLUS DE CRÉDITS  
N'EST PAS LA RÉALITÉ»

Romain Girst



Romain Girst (BGL)

aussi bien en temps de crise que lorsque le soleil brille, note M. Leyers (Dexia BIL). Nous creusons davantage les dossiers avec les dirigeants des entreprises, en tenant compte de contraintes externes que l'on essaie de détecter et de maîtriser en analysant les business plans jusqu'au dernier détail. Nos décisions d'octroi de crédits ont toujours été basées sur la capacité de remboursement. Nous sommes moins axés sur les garanties, mais davantage préoccupés par la mise en place d'un financement en rapport avec un nouveau cash flow engendré. Ce principe des quatre yeux est important en matière d'analyse des business plans, et de l'accompagnement du client à long terme.»

Une approche à laquelle M. Rosseljong souscrit intégralement. «Nous n'avons aucune raison de durcir les conditions d'octroi de nos crédits. Nous avons toujours été responsables et misé sur une relation à long terme. Notre but n'est pas de faire du volume au détriment du risque. Notre approche est suffisamment raisonnable à la base pour ne pas

avoir à envisager de la modifier. Et pour les clients vraiment en difficulté, nous mettons en place des moratoires. Nous savons qu'après le mauvais temps, il y aura toujours une embellie. Mais on ne peut pas dire non plus que nous avons connu une vague de moratoires. Le phénomène reste stable. Il faut bien avoir à l'esprit que tout le relationnel avec les clients est un processus continu. Nous n'avons pas besoin d'un choc exogène pour nous remettre en question. On se pose tous les jours la question de savoir comment améliorer ce service client. Il n'y a donc pas eu de changement majeur en termes de fonctionnement interne suite à la crise.»

### DE NOUVELLES BASES

A l'heure actuelle, les taux imposés par la Banque centrale européenne sont inchangés depuis le mois de mai: 1% pour le principal taux directeur, 0,25% pour le taux de rémunération des dépôts et 1,75% pour le taux du prêt marginal. Personne ne s'attend à une évolution à la hausse

de ces taux avant 2010 et l'amorce d'une réelle reprise de l'économie. A charge pour la BCE de parvenir, ensuite, à endiguer la vague inflationniste que certains attendent une fois que la machine sera relancée. «D'ici là, nous avons un long chemin devant nous», note M. Rosseljong, bien incapable, à l'instar de tous ses confrères, d'émettre un pronostic pertinent sur la durée de la crise et la date de sortie, même si M. Leyers s'attend à voir une accentuation des difficultés au cours de ce second semestre 2009.

En revanche, beaucoup s'accordent à reconnaître certains bienfaits à la situation actuelle. «Clairement, on sort grandi d'une telle crise, estime M. Leyers. Au même titre que la crise offre des opportunités dans l'artisanat ou dans l'industrie, c'est aussi le cas pour les services et les banques. Il y a des modèles économiques à revoir. Nous avons surmonté la crise des liquidités et nous saurons nous relancer sur de meilleures bases pour les années à venir.» ●