

## **Les entreprises exportatrices face à l'euro**

Mondher Bellalah<sup>1</sup>

### **Abstract :**

Cet article présente les résultats d'une étude concernant l'impact et les conséquences de l'euro sur les méthodes de gestion des entreprises exportatrices. L'élaboration d'un questionnaire et d'une fiche d'information par entreprise ont permis de constituer une première base de données dans le cadre de l'observatoire des PME. L'étude montre que le passage à l'euro n'élimine pas complètement le risque de change et impose des coûts significatifs aux PME. La crainte des dirigeants des PME d'évaluer les coûts relatifs au passage à l'euro conduit à un rejet des opportunités d'investissement offertes aux entreprises. Cette conclusion paradoxale résulte de l'absence d'un système interne d'évaluation stratégique des conséquences de l'euro.

<sup>1</sup>Professeur de Finance, Université du Maine, de Paris-Dauphine et directeur de l'observatoire des PME exportatrices. Nous remercions la direction de l'IPAG pour le financement de cette étude et la constitution de la base de données.

L'introduction de l'euro constitue un enjeu majeur puisqu'elle offre des opportunités dans le domaine du commerce international pour les entreprises et en particulier pour les PME-PMI. Cette nouvelle variable financière contribue probablement à une modification de la concurrence entre les entreprises européennes. Cette question est étudiée d'un point de vue purement financier par Pöhl (1985), Jager et De Jong (1987), Jorion (1986), Nikos (1995), etc.

Les entreprises sont engagées depuis 1997 dans la préparation d'une réflexion stratégique concernant le passage à l'euro. Dès lors, il s'impose de comprendre le degré de préparation et d'organisation et le comportement des P.M.E. exportatrices dans la période transitoire relative au passage à l'euro. La principale question est de déterminer les incidences du passage à l'euro sur les PME-PMI exportatrices.

Le passage à l'euro modifie le cadre général dans lequel opère l'entreprise et en particulier l'entreprise exportatrice. Le lecteur peut consulter les références bibliographiques annexées en vue d'une analyse plus détaillée concernant les informations comptables, les informations fiscales et financières, les informations sur les technologies de l'information, etc.

Selon le plan national de passage à l'euro, l'introduction de l'euro représente un projet politique pour l'Europe et ses citoyens. Le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie a publié à plusieurs reprises des documents concernant le plan national de passage à l'euro. Ce plan constitue une synthèse des décisions adoptées par les pouvoirs publics et les instances professionnelles. La loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 fixe le cadre juridique national du passage à l'euro.

Selon le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie de l'époque, Dominique Straus-Kahn "Nous aurons trois ans pour passer progressivement à l'euro de 1999 à 2002. C'est une période qui peut sembler longue mais qui me paraît en fait très utile pour que chacun bascule à son rythme. Ceux qui voudront utiliser l'euro dès 1999 pourront le faire. Cela concernera probablement davantage les entreprises pour lesquelles une option "tout euro" a été créée".

L'option "tout euro" est disponible pour toutes les entreprises qui à partir de 1999 pratiquent leur comptabilité en euro. À partir de la même date, les entreprises peuvent convertir leur capital social et leurs titres de dettes en euros. Le conseil

des Marchés Financiers a publié le 22 juillet 1998 les modalités de gestion du calendrier pour la conversion des dettes privées. La loi du 2 juillet 1998 donne le choix aux entreprises de passer à l'euro à partir de janvier 1999, mais ce choix est irrévocable. Les comptes sociaux et les comptes consolidés peuvent être tenus les uns en francs et les autres en euro.

Les travaux de concertation et de médiation sont engagés depuis 1998 et se poursuivront jusqu'en 2002. L'introduction de l'euro comme une monnaie unique à partir du premier janvier 1999 représente à la fois une protection de l'économie et un facteur de dynamisation des échanges. L'euro présente des conséquences sur les stratégies adoptées (à adopter) par les P.M.E. qui désirent optimiser l'impact de cette monnaie sur leurs activités dans un cadre international.

Cet article permet d'apprécier les incidences de l'euro sur les stratégies et les modes de gestion des entreprises. Il est fondée sur un questionnaire adressé aux dirigeants des entreprises qui se livrent temporairement ou d'une façon régulière à une activité internationale.

La première section rappelle les principaux éléments permettant d'apprécier l'impact de l'euro sur la gestion des entreprises en général et la gestion des P.M.E. en particulier.

La deuxième section élabore un questionnaire, construit un échantillon et présente une méthodologie pour le recueil, le traitement et l'analyse des données et des résultats.

La troisième section s'intéresse à l'analyse des résultats.

La dernière section est réservée à nos conclusions et aux principales extensions de ce travail.

## **1. L'impact de l'euro sur la gestion des P.M.E.**

L'introduction de l'euro affecte l'environnement économique et financier des entreprises et en particulier celui des P.M.E.. Les 11 pays sélectionnés pour réaliser l'Union monétaire à partir de janvier 1999 sont les suivantes: Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal. L'entrée du Danemark, de la Grande Bretagne, de la Grèce et de la Suède dans l'Union économique et Monétaire sera examinée par le Conseil européen.

Afin d'apprécier l'évolution de cet environnement, nous analysons respectivement le calendrier du passage, la politique monétaire et les relations avec la Banque de France, les obligations douanières, les relations interentreprises et la charte de préparation des petites et moyennes entreprises à l'euro.

Les grandes dates de l'introduction de l'euro pour la France et les pays sélectionnés pour faire partie de l'Union économique et monétaire (UEM) sont le premier janvier 1999 et le premier janvier 2002. Entre ces deux dates, l'euro pourra être utilisé sous forme scripturale. À partir de 2002, l'euro sera présent sous forme de billets et de pièces en euros. Le calendrier du passage à l'euro s'articule autour de trois dates :

- le premier janvier 1999 correspond à la création de l'Union monétaire et à l'instauration de l'euro comme monnaie unique des États participants,
- le premier janvier 2002 correspond à l'introduction des billets et des pièces en euro,
- à une date fixée par chaque pays, (avant le premier juillet 2002), les billets et les pièces en monnaies nationales seront retirés de la circulation.

L'introduction de l'euro conduit à des coûts dont il convient de traiter les conséquences comptables et fiscales. Le conseil national de la comptabilité et l'administration fiscale suggèrent l'application des règles du droit commun relatives à l'enregistrement des charges engendrées par le passage à l'euro. La constitution des provisions est déductible si celles-ci répondent aux critères de déductibilité du droit commun.

À partir de 1998, les pouvoirs publics ont pratiqué une communication soutenue sur l'euro qui a conduit à la signature de la Charte P.M.E./Euro. Le passage à l'euro est préparé sous l'égide du comité national de l'euro. À ce titre plusieurs structures et groupes de réflexion sont constitués : une structure interministérielle dite mission euro, une structure départementale autour des préfets, le groupe de concertation de la place sur le passage à l'euro, le groupe "Simon/Creysse", etc. Les travaux de ces structures et groupes concernent le basculement généralisé à l'euro au premier janvier 2002, l'introduction de l'euro et le retrait du franc et l'étude des relations entre les opérateurs au cours de la période de transition.

En ce qui concerne les salariés des entreprises, plusieurs recommandations ont été émises au sujet des modalités de double affichage sur le bulletin de salaire au cours de la période transitoire. Les entreprises doivent informer les consommateurs en accoutumant progressivement le grand public à l'utilisation de l'euro. Elles doivent également former au préalable le personnel en contact avec les clients, de façon à ce qu'il soit en mesure de répondre à leurs questions.

À partir du premier janvier 1999, les décisions en matière de taux d'intérêt directeurs sont adoptées par le conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE). Les taux d'intérêt à court terme sont les mêmes dans l'ensemble des pays de l'Union monétaire. Les opérations liées à la politique de change sont réalisées en euro. Les entreprises ou les autres personnes morales qui le souhaitent

pourront elles aussi convertir en euros leurs titres de créances pendant la période transitoire. Le taux de référence PIBOR est remplacé par le taux EURIBOR, commun à l'ensemble de l'Union monétaire.

Les opérateurs peuvent payer les droits et taxes en euro à partir du premier janvier 1999. L'utilisation du réseau informatique douanier (système SOFI) facilite les tâches des opérateurs. Les déclarations d'échange de biens sont établies sur support informatique en euros ou sur papier en francs à partir du premier janvier 1999. Les déclarations indirectes peuvent être souscrites en franc ou en euro. Un indicateur est élaboré pour suivre la part des déclarations en franc et en euro intra et extra-communautaires à partir de données en euro.

Le rapport "Simon/Creysse" recommande à l'entreprise qui prend l'initiative de passer à l'euro (achat et facturation) de continuer à traiter en francs avec les contreparties qui le souhaitent. C'est l'application du principe "ni interdiction - ni obligation". Il est également recommandé de convertir progressivement les contrats commerciaux à l'euro et de disposer de comptes exprimés dans les anciennes unités monétaires d'États membres de la zone euro pendant la période transitoire.

La charte signée le 17 février 1999, par de nombreux professionnels au contact des petites et moyennes entreprises a permis de les mobiliser. Plusieurs enquêtes récentes semblent indiquer que les P.M.E. se déclarent de mieux en mieux informées. Il semble nécessaire de bien mesurer l'évolution des besoins des entreprises et d'étudier l'impact de l'introduction de l'euro dans le contexte de l'environnement propre à chaque entreprise. Les entreprises trouvent certaines réponses auprès des partenaires quotidiens et des signataires de la charte PME-euro. Les entreprises qui consultent la charte sous forme de documents, sur site internet ou par simple appel téléphonique peuvent obtenir des informations utiles.

Les réflexions conduites actuellement aux niveaux des différentes institutions et les publications dans des revues d'économies et de finance (théoriques et appliquées) montrent que le passage à l'euro présente des avantages et des inconvénients pour les petites structures et en particulier les P.M.E..

## **2. L'élaboration du questionnaire et le traitement des données et des résultats**

Considérer l'impact à moyen terme de l'Union monétaire conduit à relativiser les aspects coûteux et contraignants de la préparation mécanique, informatique, comptable, etc. Les entreprises ont-elles anticipé les effets stratégiques de l'Euro ?

L'objet de cette étude est d'évaluer la préparation, l'orientation et les démarches adoptées par les entreprises en anticipant le passage à l'euro.

Quelles sont les démarches concrètes des entreprises dans ce contexte ?  
Existe--il des stratégies appropriées dans ce domaine ?

Cette étude est très utile pour les entreprises qui veulent participer à ce questionnaire pour conduire des réflexions urgentes. L'élaboration d'une fiche d'information par entreprise doit permettre d'apprécier les effets positifs et les effets négatifs du passage à l'euro.

## **2.1. les effets du passage à l'euro**

Parmi les effets positifs de l'euro, il est naturel de reconnaître qu'il peut faciliter les échanges commerciaux et conduire par conséquent à une certaine harmonisation des règlements commerciaux, douaniers et fiscaux au sein des pays de l'Union économique et monétaire. Cet effet apparaît clairement dans les publications officielles. Ce passage à l'euro peut conduire à la réduction du risque de change, à la baisse des taux d'intérêt et à une réduction des coûts de la gestion des risques commerciaux et financiers. La baisse du risque de change pour les pays de l'union est évidente puisque ce risque disparaît dans les transactions au sein de la zone euro. Cette réduction des coûts peut affecter les marges et les prix de vente des produits.

Le développement de la concurrence peut conduire les entreprises à prendre en considération les nouvelles données pour la formulation des éléments du marketing-mix. Ces différents éléments sont favorables au développement du commerce international et à l'activité d'exportation. Ils contribuent également à une certaine transparence en matière de calcul des coûts. Parmi les effets négatifs du passage à l'euro, il est naturel de reconnaître qu'il peut conduire à un changement au niveau des modes de gestion dans toutes les grandes fonctions de l'entreprise. Ce changement nécessite des coûts au niveau commercial, technique, financier, informatique, humain, etc. L'importance des coûts peut expliquer la réticence de certaines entreprises vis-à-vis du passage "forcé" à l'euro. D'ailleurs, un calcul de coût d'opportunité apparaît clairement à ce niveau puisque certaines P.M.E. préfèrent investir dans de nouveaux projets que d'allouer la trésorerie à des dépenses supplémentaires. Ces coûts varient d'une entreprise et à une autre et peuvent affecter momentanément et d'une façon significative la compétitivité des produits.

Il est important de noter que le coût physique est accompagné d'un coût temporel relatif au temps consacré à ce passage, l'adaptation des systèmes d'information, le passage au 35 heures, etc. Le temps réservé à ces différentes opérations peut modifier l'ordre de priorité des objectifs stratégiques des entreprises exportatrices et en particulier la recherche de nouveaux marchés. Ces différents éléments

constituent simultanément la conclusion et l'introduction de notre étude. Ils représentent également la direction de recherches adoptée dans nos questionnaires.

Dans la mesure où notre étude est centrée sur les entreprises qui se livrent à une activité internationale à titre permanent ou occasionnel, il est important de cibler les entreprises exportatrices. Cette délimitation volontaire permet d'élaborer un questionnaire spécifique aux entreprises exportatrices.

Dans un premier temps un questionnaire A est élaboré (Annexe 1). Ce dernier comporte 40 questions qui portent sur les trois dimensions suivantes de la gestion de l'entreprise : l'aspect commercial, l'aspect financier et l'aspect logistique. Ce questionnaire est fondé sur 14 propositions du rapport Simon/Creysse de Mars 1997 (Annexe 2).

La prise de contact, les entretiens téléphoniques, les données des chambres de commerce et le recours à certaines bases de données ont permis d'affiner l'information disponible et de modifier la présentation du questionnaire. Cette nouvelle présentation permet de mieux cibler un certain nombre d'entreprises se livrant aux activités internationales. A cet effet, deux nouvelles versions du questionnaire sont proposées (questionnaire 1, Annexe 3 et questionnaire 2, Annexe 4). La structure générale du questionnaire 1 (Annexe 3) et 2 (Annexe 4) se présente sous la forme d'une fiche d'information par entreprise; une première partie est réservée à l'activité d'exportation et une seconde partie est consacrée à l'euro. La différence fondamentale entre les deux questionnaires est que le second comporte plus de questions concernant la gestion internationale des ressources humaines.

## **2.2. La définition des entreprises dans l'échantillon**

Deux critères fondamentaux sont avancés pour le choix des entreprises définissant l'échantillon.

D'abord, un critère géographique qui consiste à introduire des entreprises qui se situent sur tout le territoire national. Ce qui a permis d'identifier d'une part les entreprises par le deux premiers chiffres du département et d'autre part de définir trois régions : la région parisienne, les provinces frontalières et les provinces intérieures. L'identification de ces entreprises apparaît dans l'historique de la fiche d'informations par entreprise (Annexe 3 et 4).

Ensuite, le critère de la taille est utilisé en respectant la définition de l'INSEE. Ce critère permet d'apprécier l'effectif de l'entreprise.

Enfin, la sélection des entreprises est réalisée dans un cadre aléatoire sans choix préalable des secteurs d'activité. Ce critère permet d'éviter l'introduction de biais dans la sélection de l'échantillon.

### **2.2.1. L'échantillon**

La construction de l'échantillon est fondée sur l'élaboration d'un questionnaire qui regroupe 51 questions. Ce dernier est adressé à 135 dirigeants d'entreprises. Les questions portent sur les différentes dimensions de l'entreprise exportatrices en relation avec le passage à l'euro.

Par souci de clarté, le questionnaire est diffusé en deux temps sous deux versions légèrement différentes. La première version comporte 51 questions et s'adresse à 80 entreprises (Annexe 3). La deuxième version s'adresse à 55 entreprises et regroupe 60 questions (Annexe 4). Les deux questionnaires comportent 51 questions identiques. Cette division de l'échantillon en deux sous-échantillon permet de vérifier si les résultats globaux sont également vérifiés au sein de chaque sous-échantillon. Cette division permet de proposer des résultats relativement généraux.

### **2.2.2. La diffusion du questionnaire et le traitement des réponses**

Le contact téléphonique et via internet ont permis de programmer les visites vers les entreprises. Le temps de réponse par questionnaire varie de 30 à 45 minutes suivant les entreprises.

Le traitement des réponses nécessite un certain codage des questions et des réponses. Les questions sont numérotées de Q1 jusqu'à Q60. Les réponses qualitatives ou quantitatives sont analysées en fonction d'un barème de 1 à 5 permettant d'établir les correspondances entre les réponses et le traitement informatique des données. Ce codage de l'information est indiqué sur les deux questionnaires (Annexes 3 et 4).

Le codage facilite considérablement la saisie des réponses et le traitement des données. La saisie des réponses est effectuée sous Excel. Un fichier comporte la base de données retraitée après codage de l'information qualitatif et quantitatif. La première ligne comporte le nom de l'entreprise dans la première colonne. La deuxième colonne indique le code du département. La troisième colonne correspond à la réponse d'une entreprise donnée à la première question. La quatrième colonne correspond à la réponse d'une entreprise donnée à la deuxième question, etc. Par conséquent, chaque ligne correspond à une entreprise et chaque colonne est associée à une ou plusieurs réponses.

### **2.3. La méthodologie d'analyse et les résultats généraux**

La base de données est installée sur un ordinateur PC, Pentium 2, Gateway. Le logiciel SAS system est utilisé pour l'analyse et le traitement de l'information. À cet effet, des algorithmes sont élaborés pour effectuer les traitements nécessaires.

### **3. L'analyse des résultats**

L'analyse des réponses et des résultats porte respectivement sur les fiches d'information par entreprise, les implications sur les opérations avec l'étranger et sur l'impact de l'euro sur la définition de la stratégie globale de la P.M.E..

#### **3.1. Les fiches d'information par entreprise**

L'historique des sociétés étudiées dans l'échantillon montre que celles-ci ont subi plusieurs changements depuis la date de création. Ces sociétés appartiennent essentiellement aux secteurs de l'industrie (25 %), de l'agriculture (16 %), des services (27 %) et du transport (6%). Le personnel se situe dans les tranches d'âge extrêmes. L'activité principale de 6 % des sociétés n'a pas été correctement identifiée.

L'échantillon montre que le marché traditionnel de 58 % des entreprises est orienté vers l'étranger. L'exportation est destinée essentiellement vers l'Europe, l'Asie et l'Afrique. En outre, environ 32 % des exportations sont destinées à la zone euro. Dans 62 % des cas, les dirigeants des entreprises ont préféré ne pas communiquer le chiffre d'affaires exact en provenance de l'exportation.

#### **3.2. L'impact de l'euro sur l'activité d'exportation et sur les approches de couverture des risques**

Les entreprises étudiées dans l'échantillon exportent sur les cinq continents. En général, l'activité d'exportation s'effectue vers l'Europe. Les autres destinations concernent essentiellement l'Asie et l'Afrique.

Les principales monnaies utilisées par les P.M.E. dans les transactions sont le dollar, le yen, le deutsche mark, le franc français et les monnaies locales dans des proportions très variables. Nombreux dirigeants d'entreprises étaient incapables de fournir des estimations précises concernant les parts relatives de ces devises. Il est important d'observer la dominance du dollar, du yen et du franc français dans la plupart des transactions.

La plupart des entreprises françaises se protègent contre le risque de change (corporate hedging) par les moyens traditionnels. Cette protection s'effectue essentiellement par le recours aux services de la Cofacé (20 %), des banques (sous la forme de ventes à terme, 10 %), la facturation en franc et les instruments financiers (53 %). Les dirigeants des entreprises estiment qu'ils ne s'occuperont plus de la gestion du risque de change au sein de la communauté. Tel n'est pas le cas pour les P.M.E. qui exportent vers des pays qui utilisent d'autres monnaies que l'euro.

Le risque de change sera éliminé dans la zone euro et il subsistera dans le reste des opérations avec l'Europe. La plupart des dirigeants sont informés des conséquences et des effets du risque de change sur les opérations commerciales. Dans la plupart des cas, comme les échanges s'effectuent au sein de la même branche d'activité et les opérations concernent l'Europe, le risque de change constitue pour environ 50 % des dirigeants une préoccupation mineure. Ce résultat peut expliquer la faible proportion des entreprises qui recourent aux marchés à terme et aux marchés dérivés non organisés pour mettre en oeuvre des stratégies de couverture. Le chiffre de 50 % semble être justifiée pour la couverture du risque de change par les techniques classiques.

La couverture par les produits financiers classique est coûteuse. Il est possible de surmonter ce problème en utilisant les nouveaux instruments OTC de gestion des risques. Toutefois, les dirigeants des P.M.E. semblent mal informés sur l'existence et les spécificités de ce marché. Les réponses des dirigeants (environ la moitié de l'échantillon) montrent que la disparition du risque de change dans la zone euro peut favoriser les exportations. L'explication de ce résultat est facile à comprendre puisque le risque de change est perçu par certains dirigeants comme un obstacle aux opérations d'exportation.

En dehors de la zone euro, l'introduction de l'euro peut également réduire dans une certaine mesure le risque de change en raison d'une plus grande stabilité de cette monnaie par rapport aux monnaies locales. Toutefois, même si l'euro est une monnaie relativement forte par rapport à d'autres monnaies plus faibles, rien ne permet d'affirmer la validité de ce résultat par rapport aux dollar et aux pays qui désirent libeller les transactions en dollar. D'ailleurs, la guerre récente au Kosovo montre une dépréciation nette de l'euro par rapport au dollar américain. Cette dépréciation est préjudiciable pour les exportations libellées en euro par rapport à celles libellées en dollar.

La concurrence de plus en plus forte sur le marché international et les opérations de restructuration récente des tissus économiques à l'intérieur (et à l'extérieur de l'Europe) constituent des contraintes qui pèsent de plus en plus sur l'avenir et sur la visibilité des flux des P.M.E.. Il est important de noter que certains dirigeants estiment que la plus grande concurrence dans l'avenir peut conduire à la disparition progressive des petites structures en faveur des grandes entreprises. Cette façon de réfléchir peut expliquer les craintes de plusieurs dirigeants vis-à-vis du passage à l'euro. Selon la théorie économique, ce raisonnement peut être justifié pour les entreprises qui ne disposent pas d'avantages compétitifs.

### **3.3. L'euro et la stratégie globale de la P.M.E.**

Les résultats montrent qu'à la date du premier janvier 1999, 80 % des dirigeants considèrent qu'ils sont bien informés de la présence et des effets de l'euro sur la stratégie de gestion des P.M.E.. En revanche, la plupart des dirigeants des P.M.E. sont dans l'incapacité de définir clairement les conséquences de l'euro sur la gestion de l'entreprise. Les dirigeants réfléchissent en termes des coûts du passage à l'euro plutôt qu'en termes des opportunités offertes aux entreprises par le biais du passage à l'euro. Mais, cette tendance n'est pas systématique dans l'analyse des discours de politique générale des dirigeants.

La répartition suivante montre que la plupart des entreprises passeront progressivement à l'euro avant l'année 2 000. La date psychologique de 2 000 est étroitement liée à l'informatique. De ce fait, les dirigeants préfèrent traiter simultanément la question de l'euro et celle du système d'information.

50 % des entreprises pour l'an 2000,  
10 % des entreprises pour 2 001,  
12,5 % des entreprises pour 2 002,  
27,5 % des entreprises sans réponse;

Le choix de l'euro dans la phase transitoire et même après l'année 2002 nécessite un certain effort (un coût) pour adapter la comptabilité, l'informatique, les hommes et les éléments du marketing-mix.

Les dirigeants des entreprises (50 % environ, question 27) ne considèrent pas l'euro comme une opportunité. En effet, les dirigeants associent le passage à l'euro aux coûts générés par l'opération. Ils anticipent un problème informatique et des dépenses importantes concernant l'adaptation du système informatique et l'investissement dans les logiciels. Cet investissement peut être relativement coûteux surtout que 50 % des dirigeants estiment que c'est une contrainte lourde qu'ils doivent subir.

Ce problème est doublé par un problème comptable qui nécessite l'acquisition de nouveaux systèmes de traitement de l'information en euro. Ce qui nécessite un coût dont l'ampleur n'est pas encore appréciée par les dirigeants des entreprises. En réalité, ce coût peut varier d'une structure à une autre et peut être relativement négligeable pour une entreprise rentable.

La date de passage à l'euro a été également étudiée en pratiquant une distinction géographique de l'échantillon. En opérant sur trois régions; la région parisienne, les régions frontalières et les régions intérieures, il apparaît à priori que les régions limitrophes ont décidé d'un échéancier plus court pour le passage à l'euro. Toutefois, cette constatation ne semble pas systématique. Aucune corrélation n'est observée entre la taille de l'entreprise et la date de passage à l'euro. Ce qui permet

de dire que la décision de passer à l'euro ne dépend pas de la taille de l'entreprise, ni de son chiffre d'affaires. Elle dépend beaucoup plus de la perception par le dirigeant de l'ampleur des coûts relatifs à l'ajustement de son système d'information comptable et financier.

La relation entre le choix de la date de passage à l'euro et l'activité d'exportation n'est pas systématique. En effet, aucun indicateur ne montre un accroissement des chiffres d'affaires à l'exportation après le passage à l'euro. Autrement dit, l'analyse des discours des dirigeants ne relève pas une volonté d'exporter davantage en présence de l'euro. Le passage à l'euro impose des coûts pour l'adaptation du système informatique ou des logiciels. Ce coût est généralement planifié par référence au coût de passage à l'an 2 000. Les entreprises recourent souvent à des consultants qui permettent d'apprécier les coûts nécessaires à l'adaptation ou au changement radical du système d'information actuel. Les dirigeants expriment la volonté de pratiquer un changement radical du système d'information sans avancer les coûts de l'opération.

Les directeurs financiers, les responsables des services administratifs et comptables s'occupent du passage à l'euro en collaboration avec les dirigeants des P.M.E. Pour cette raison, la plupart des entreprises interrogées n'envisagent pas de créer un poste de responsable "problèmes euro". Elles estiment que le dirigeant de l'entreprise est capable de former lui même les personnes susceptibles de "poser" des questions sur l'euro.

D'ailleurs, pour cette raison, les entreprises n'envisagent pas de suivre des formations spécifiques concernant l'euro. En revanche, certains responsables administratifs et financiers suivent régulièrement les conférences et les formations spécifiques au passage à l'euro.

La plupart des entreprises établissent un double affichage du salaire en franc et en euro. Les fiches de paie sont élaborées essentiellement en franc avec une indication finale en euro. Il est important que la mobilité internationale des cadres est très limitée. Ceci s'explique probablement par le rôle du propriétaire qui est simultanément un cadre dirigeant et un bailleur de fonds. La présence en continu dans l'entreprise dans un souci de monitoring l'empêche de se déplacer fréquemment à l'étranger.

### **3.4. L'euro et le marketing**

Il est important de noter que dans leurs démarches marketing, la plupart des entreprises ont intégré certaines exigences du marché d'une façon volontaire ou non. Cette attitude s'explique dans l'échantillon par les demandes exprimés par les clients et les fournisseurs en matière de transactions et de facturation. Les observations montrent que la plupart des entreprises disposent d'un compte en

euro en 1999. Ce choix s'explique par la demande des clients et des fournisseurs. Il s'explique également par la décision des entreprises (50 % environ) de passer à l'euro avant l'année 2 000.

Les entreprises qui envisagent une communication vers les clients et les fournisseurs représentent environ 50 % de l'échantillon étudié. Cette communication s'effectue par mailing et par téléphone. Les entreprises doivent prendre en considération les exigences des clients et des fournisseurs dans leurs relations commerciales. Cette exigence peut conduire à un marketing différencié.

En ce qui concerne la politique de fixation des prix, la conversion des prix en euro risque de poser des problèmes marketing car l'entreprise doit modifier en partie sa politique des prix pour conserver les prix psychologiques (exemple 99 F). Cette contrainte de prix est difficile à surmonter pour les produits à faibles prix. Les conversions des prix en euro peut conduire à des chiffres faibles pour les produits à prix bas. En effet, il est indispensable de changer les éléments du marketing mix pour les produits de faibles valeurs unitaires. Également, un effort de réflexion doit conduire à établir d'un point de vue marketing des nouveaux prix psychologiques ou des prix "ronds".

En ce qui concerne la politique de produit, il s'impose de noter que la plupart des dirigeants des entreprises ne se prononcent pas concernant la présence d'un cycle de vie d'un produit. D'ailleurs, certains dirigeants ne connaissent pas ce concept et ses applications. En revanche, la plupart des dirigeants s'intéressent à la qualité et à la prise en considération des normes internationales en matière de fabrication, de conditionnement et de commercialisation des produits.

#### **4. Conclusions, recommandations et extensions**

La mise en place du marché unique et le passage à l'euro sont considérés comme des opportunités de croissance et de profits pour certaines entreprises. Cette affirmation n'est vérifiée qu'environ pour la moitié de l'échantillon étudié. En effet, dans la deuxième moitié de l'échantillon, les dirigeants estiment que ce passage à l'euro est "forcé" et coûteux. Pour cette raison, les dirigeants arbitrent entre les coûts du passage à l'euro et les bénéfices potentiels de l'opération.

Même si le passage à l'euro contribue à éliminer le risque de change au sein des pays de l'Union, il n'élimine pas ce risque avec le reste du monde. En effet, l'étude réalisée par Bellalah et al. (1999) pour la Banque de France montre que le risque de change continue à jouer un rôle important lors de la constitution d'un portefeuille international de titres des sociétés.

Le passage à l'euro peut intensifier la concurrence entre les sociétés relevant du même secteur d'activité. Cette intensification de la concurrence peut conduire à la disparition des entreprises qui ne sont pas suffisamment compétitives. Ces entreprises seront déjà moins rentables à cause des coûts générés par l'opération de passage à l'euro. La concurrence entre les P.M.E. européennes peut conduire au développement d'un marché important pour les opérations de rapprochement et de prise de contrôle.

La suppression du risque de change peut conduire à une certaine transparence des prix et à de nouvelles possibilités d'investissement. L'étude ne révèle pas de possibilités d'augmenter l'investissement en Europe mais montre l'importance des outils de gestion du risque de change dans la détermination des profits.

L'étude révèle une volonté réelle de mettre en oeuvre des structures appropriées dans les domaines de l'exportation, de la gestion nationale et internationale des ressources humaines, de l'élaboration de stratégies de marketing, de la gestion des systèmes d'information, etc. Mais, les dirigeants sont dans la plupart des cas, dans l'incapacité de proposer des chiffres ou d'évaluer les coûts des opérations. Cette constatation permet d'affirmer un résultat paradoxal, à savoir que les entreprises sont préparées à l'euro au moins sur le plan psychologique tout en ignorant les aspects relevant du chiffrage quantitatif des effets de l'euro sur la gestion quotidienne de l'entreprise. De ce fait, la crainte d'évaluer les coûts relatifs au passage à l'euro les conduit à rejeter implicitement les opportunités offertes par l'opération. Cette conclusion paradoxale résulte de l'absence d'un système interne d'évaluation stratégique des conséquences de l'euro.

Nous estimons qu'une aide financière aux P.M.E. peut inciter les dirigeants de ces entreprises à accompagner le passage à l'euro sans le subir. Cette aide contribuerait à éliminer l'attitude passive des dirigeants qui réfléchissent uniquement en termes de coûts. Toutefois, il est honnête d'avouer que les conséquences stratégiques de l'euro pour la grande entreprise sont significativement différents de ceux des P.M.E.. Pour cette raison, il est important non seulement d'effectuer des campagnes d'information mais également de soutenir les petites structures dans la phase de passage à l'euro. Nous envisageons de prolonger cette étude dans un an pour analyser les résultats futurs par rapport à ceux présentés dans cette étude.

### **Bibliographie :**

- Avis du Conseil national de la comptabilité n°97-A du 24 janvier 1997 relatif au traitement comptable des couts liés au passage à la monnaie unique,
- Avis n°98-01 du 17 février 1998 du Conseil national de la comptabilité relatif aux conséquences comptables du passage à la monnaie unique,

- Bellalah Mo., Bellalah Ma., Prigent J.L, Barthélémy F., (1999) , "L'impact de l'euro sur la gestion d'un portefeuille international de titres en présence d'asymétrie d'information et de coûts de transactions", Document de travail pour la Banque de France, Université de Cergy, Théma.
- Jager, H et De Jong E. 1987 , "The private ECU's potential impact on global and European exchange rate stability", European Economic Review 31, 1071-1091
- Jorion, P. 1986 , "The Ecu and efficient portfolio choice", paper presented at a conference on the Ecu market, New York University, January,
- Le passage à l'euro - Les contrats internationaux, Octobre 1997, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mission euro,
- Le passage à l'euro - Les conventions internationales, Octobre 1997, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mission euro,
- Le passage à l'euro - Les questions informatiques- la fonction de conversion, les "convertisseurs", Octobre 1997, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mission euro,
- Le plan national de passage à l'euro, troisième édition, Novembre 1998, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mission euro,
- Nikos Chryssanthou, " Transaction costs and the portfolio demand for the Ecu ; the case of a Lira based investor ", Banca Nazionale del Lavoro
- Pöhl K. 1985, "The european Monetary system : consolidation and evolution", speech by the President of the deutsche Bundesbank at the French Association of Banks, Paris, July
- Rapport de MM Simon et Creyssel sur les conséquences de la monnaie unique pour les entreprises - Mars 1997-
- Premier rapport complémentaire au rapport "Conséquences de la monnaie unique pour les entreprises" , Simon et Creyssel , Octobre, 1997
- Deuxième rapport complémentaire au rapport "Conséquences de la monnaie unique pour les entreprises", Simon et Creyssel , Juillet, 1998
- Rapport du Conseil économique et Social " Les conditions d'une bonne acceptation de l'euro par les citoyens", Jean-Jacques Bonnaud, 1998.

## **ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE A**

### **LE QUESTIONNAIRE ET LE RECUEIL DES DONNÉES**

#### **1. Fiche d'informations par entreprise :**

Pays :

Département :

Ville :

Raison sociale :

Activité de l'entreprise :

Importation	Oui	Non	
-------------	-----	-----	--

Exportation	Oui	Non	
-------------	-----	-----	--

Effectif :

Chiffre d'affaires annuel :	montant
Chiffre d'affaires à l'exportation :	montant
Destination des exportations :	
Chiffre à l'importation :	montant
Origine des importations :	

### 1.1. L'aspect commercial :

#### A. La concurrence

Répondre par oui et ou non. Entourez la réponse utile.

Q1. Votre activité est :

- |                                  |        |     |
|----------------------------------|--------|-----|
| 1. Commerciale :                 | oui    | non |
| 2. Industrielle :                | oui    | non |
| 3. Tertiaire (services) :        | oui    | non |
| 4. bâtiment et travaux publics : | oui    | non |
| 5. Autres :                      | lequel |     |

Q2. Quel est votre secteur d'activité ? (1), (2) (3), (4) ou (5).

Q3. Quels sont les secteurs sur lesquels vous intervenez ? (1), (2), (3), (4) ou (5)

Q4. Vous êtes une P.M.E. ? oui non

Q5. Vous êtes une grande entreprise ? oui non

Q6. Vos échanges actuels sont : intra-européen extra-européen

Q7. Cette concurrence sera-elle accrue avec l'arrivée de l'Euro ?  
oui non

Q8. Vos concurrents actuels sont :

- |           |     |     |
|-----------|-----|-----|
| régionaux | oui | non |
| nationaux | oui | non |
| européens | oui | non |
| mondiaux  | oui | non |

Q9. Quels sont vos avantages comparatifs face à la concurrence à l'arrivée de l'Euro ?

Prix oui non

Qualité oui non

compétences distinctives oui non

Q10. Décrire les principaux éléments de votre stratégie commerciale actuelle :

Q11. Décrire les principaux éléments de votre stratégie commerciale dans l'avenir :

Q12. Lequel des éléments de votre marketing-mix sera affecté par l'arrivée de l'Euro ?

prix, oui non

produit, oui non

communication, oui non

distribution oui non

Q13. Pensez-vous adapter l'un des éléments suivants pour certaines destinations ?

prix, oui non





3. Les déclarations fiscales devraient continuer à être établies en francs jusqu'à 2002, le cas échéant par simple conversion des états de synthèse en euro.
4. Les obligations d'information légale et réglementaire des entreprises doivent pouvoir être réalisées dans la monnaie de leur choix.
5. Le paiement de l'impôt pourra être effectué en euro ou en francs, dès le 1er janvier 1999.
6. Les contrôles fiscaux se feront à partir de la monnaie de référence choisie par l'entreprise.
7. Les déclarations sociales resteront effectuées en francs jusqu'au 1er janvier 2002
8. Les entreprises doivent pouvoir établir les bulletins de salaire en euro à partir du 1er janvier 1999
9. Les cotisations sociales pourraient être payés en euro ou en francs dès le 1er janvier 1999.
10. Le traitement comptable et fiscal des charges liées à la monnaie unique devrait pour l'essentiel suivre les règles de droit commun.
11. Retenir la date du 1er janvier 1999 pour les cours de clôture de l'exercice 1998.
12. Réduire au minimum nécessaire la période transitoire de six mois prévue pour l'introduction des pièces et billets en euro.
13. Établir la continuité de la chaîne de facturation.
14. Les contraintes et/ou les coûts résultant du passage à l'euro du système de facturation doivent être à la charge de l'entreprise qui en prend l'initiative.

### **ANNEXE 3 :**

### **LE QUESTIONNAIRE 1 ET LE RECUEIL DES DONNÉES**

#### **Fiche d'informations par entreprise :**

##### **A. L'historique :**

Nom de l'entreprise :

Adresse :

numéro de téléphone :

Nom et fonction de l'interlocuteur :

Date de création :

Nom du créateur :

Actionnaires :

Q1. Quelles sont les grandes étapes de l'évolution de votre société (rachat (1), fusion (2), diversification (3), événement exceptionnel (4), autres à préciser (5), aucune évolution (0))

##### **B. Les hommes et l'organisation :**

Q2. Quel est l'effectif de l'entreprise ?

(< 50 : 1), (50-100 : 2), (> 100 : 3)

Q3. Quel est l'âge moyen de votre personnel ?  
(25-35 : 1), (36-45 : 2), (46-55 : 3), (56-65 : 4), (aucune réponse : 0)

### C. Les produits :

Q4. Quels sont vos produits ?  
(industrie : 1), (agriculture : 2), (services : 3), (transport : 4)

Q5 : Quelle est l'importance relative de chacun de vos produits ?  
(Produit dominant : 1), (aucun produit dominant : 2), (part variable : 3), aucune réponse : 0)

### D. Le marché

Q6. Quelle est la taille de votre marché ?

	Valeur	volume
Mondial	1	3
Français	2	4

Au sein de chaque cas, une échelle est élaborée. L'absence de réponses est 0.

Q7. Quel est votre chiffre d'affaires total et votre part de marché ?  
(< 50 : 1), (50-100 : 2), (> 100 millions : 3), (sans réponse : 0)

Q8. Quel est votre chiffre d'affaires en France et à l'export ?  
Pour l'export : (< 20 % : 1), (20-40 % : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4), (> 80 % : 5), sans réponse : 0)

Q9. Où exportez-vous le plus ?  
Europe (1), Amérique du nord (2), Amérique du sud (3), Australie (4), Asie (5), Moyen-orient (6), Afrique (7)

### E. Concurrence

Q10. Quels sont vos principaux concurrents et leur part de marché ?

Concurrence directe en France (1)	Concurrence indirecte en France (2)	Pour 1 et 2, une échelle est élaborée
Concurrence directe à l'export (3)	Concurrence indirecte à l'export (4)	Pour 3 et 4, une échelle est élaborée sans réponse : 0

Q11. Qui est le leader du marché ?

National :

A l'exportation :

Présence d'un leader (1), Absence (0)

## II. L'export

- Q12. Vers quels pays exportez-vous ?  
Zone euro (1), autres à précisez (2)
- Q13. Quelle part du chiffre d'affaire représentent les exportations vers l'euroland ?  
(0-20 : 1), (20-40 : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4), (80-100 : 5)
- Q14. Avez-vous une implantation dans les pays vers lesquels vous exportez ?  
(oui : 1); (non : 2)
- Q15. Si oui, sous quelle forme ?  
(filiales : 1), (agences : 2), franchises : 3), (distribution : 4), (partenariat : 5), (autres : 6)
- Q16. Depuis quand l'entreprise exporte-t-elle ?  
(< 5 ans : 1), (5-10 : 2), (10-15 : 3), (> 15 : 4), sans réponses : 0
- Q17. Envisagez-vous des développements vers de nouvelles zones ? Pourquoi ?  
(oui : 1), (non : 2), (sans réponses : 3)
- Q18. Comment vous protégez-vous contre les risques de change ?  
(sans couverture : 0), (coface : 2), (filiales : 3), (banques et marchés : 3)
- Q19. Quelles étaient et quels seront vos monnaies de transactions ?  
(FRF : 1), (DEM : 2), (Dollar : 3), (Yen : 4), (Euro : 5), (autres : 6).
- Q20. Quelle est la part de chacune de celle-ci ?  
(variable : 1), (fixe : 2), (sans réponses : 3)
- Q21. Pensez-vous que l'euro favorisera les exportations vers l'Europe (des 11) ou vers d'autres pays ? Pourquoi ?  
(oui : 1), (non : 2).
- Q22. A combien s'élèvent vos importations et plus particulièrement celle provenant de l'Euroland ?  
(0-20 : 1), (20-40 : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4)), (80-100 : 5), (sans réponses : 0)

### **III. L'Euro**

#### **A. Généralités**

- Q23. Les différents services que l'on peut vous proposer face au passage à l'Euro vous ont-ils été utiles ? (informations)  
- Collectivités : (oui : 1; non : 2, sans réponse : 0)  
- banques : (oui : 3; non : 4, sans réponse : 3)  
Chambre de commerce : 5, experts : 6.
- Q24. A quelle date votre entreprise compte-t-elle passer à l'euro ?  
(avant 2 000 : 1; 2 001 : 2; 2 002 : 3)
- Q25. Quel impact pourrait avoir l'euro sur votre entreprise ?  
(positif : 1, négatif : 2, neutre : 3, sans réponses : 0)
- Q26. Quelles sont vos priorités pour la mise en place de l'euro ?  
(réponse nuancée : 1, non : 2, sans réponse : 3)
- Q27. Voyez-vous l'euro comme une opportunité ?  
(pas du tout : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, fortement : 4).
- Q28. Si oui, pourquoi le passage à l'euro est-il une opportunité pour le développement futur de votre société ?

(effet positif : 1, négatif : 2, sans réponse 3).

Q30. Avez-vous décidé de votre évolution stratégique après le passage à l'euro (développement de nouveaux marchés)

(oui : 1, non : 2)

## **B. fonctionnement interne de l'entreprise**

### *a/ Ventes, politique commerciale et marketing*

Q31. Avez-vous vérifié que les prix de vos produits convertis en euro demeurent psychologiquement et commercialement attractifs pour vos clients ?

(oui : 1, pas encore : 2)

Q32. Avez-vous prévu une communication vis-à-vis de vos clients ?

(oui : 1, non : 2)

Q33. Si oui sous quelle forme ?

(sans réponses : 0, autres : 1)

Q34. Dans quelle mesure le passage à l'euro a-t-il entraîné des modifications concernant votre mix ?

(distribution : 1, conditionnement : 2, politique de prix : 3; autres : 4, rien : 0).

Q35. Votre entreprise est-elle susceptible d'être concurrencée apidement par d'autres entreprises européennes ?

(fortement : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, pas du tout : 4).

### *b/ Achat, politique d'approvisionnement, logistique*

Q36. Avez-vous analysé la nouvelle situation en termes de fournisseurs ?

(oui : 1, non : 2).

Q37. Les fournisseurs souhaitent-ils désormais que les commandes soient formulées en euro ?

(oui : 1, non : 2).

### *c/ Gestion financière*

Q38. Avez-vous déjà ouvert un compte en euro ?

(oui : 1, non : 2)

Q39. Si oui, depuis quand ?

(99 : 1, 2 000 : 2; 2001 : 3)

Q40. Pourquoi ce choix ?

(réponse : 1, rien : 2)

Q41. Quelles sont les incidences financières du passage à l'euro sur la trésorerie de votre entreprise ?

(fortes : 1, faibles : 2, conséquentes : 3, inexistantes : 4)

Q42. L'accès aux emprunts sera-t-il facilité par la mise en place de l'euro ?

(oui : 1; partiellement : 2; non : 3)

Q43. Si oui, coment ?

(réponse nuancée : 1, sans réponses : 0).

d/ Ressources humaines :

Q44. Avez-vous sondé votre personnel sur l'euro afin éventuellement de définir un plan de formation adapté et progressif ?

(oui : 1, non : 2)

Q45. Un poste de "Mr/Mme euro" a-t-il été créé ?

(oui : 1, non : 2)

Q46. Avez-vous envisagé avec le personnel la meilleure date pour l'établissement des fiches de paye libellées en euro ?

( non : 1, en 1999 : 2, en 2 000 : 3, en 2 001 : 4).

Q47. L'euro facilitera-t-il le recrutement de personnel international ?

(fortement : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, pas du tout : 4).

*e/ Informatique*

Q48. Avez-vous planifié la mise à jour de votre système informatique ?

(oui : 1, non : 2)

Q49. Si oui, quand doit-elle se faire ?

(99 : 1; 2 000 : 2; 20014 : 3, sans réponse : 0)

Q50. Avez-vous combiné les changements à prévoir pour l'euro et pour le passage à l'an 2 000 ?

(oui : 1; non : 2, sans réponses : 0).

Q51. Vous êtes vous renseigné sur la date à laquelle vos clients souhaiteraient recevoir leurs factures libellées en euros et sur le fait que certains de vos clients pourraient demander des factures libellées en euro et en franc dès le début de la période de transition ?

(99 : 1; 2 000 : 2; 20014 : 3, sans réponse : 0)

Q52. Le coût du passage à l'euro a-t-il été évalué ? A combien se monte-il approximativement ? Avez-vous prévu de constituer des provisions pour risque du passage à l'euro ?

(réponse nuancée : 1, sans réponses : 0).

Q53. Quelles sont les principales difficultés que vous avez déjà rencontrées pour le passage à l'euro ?

(aucune : 1; plusieurs : 2; sans réponses : 0).

## **Annexe 4 : QUESTIONNAIRE 2 ET RECUEIL DES DONNÉES**

**Fiche d'informations par entreprise :**

**A. L'historique :**

Nom de l'entreprise :

Adresse :

numéro de téléphone :

Nom et fonction de l'interlocuteur :

Date de création :

Nom du créateur :

Actionnaires :

Q1. Quelles sont les grandes étapes de l'évolution de votre société (rachat (1), fusion (2), diversification (3), événement exceptionnel (4), autres à préciser (5), aucune évolution (0))

### **B. Les hommes et l'organisation :**

Q2. Quel est l'effectif de l'entreprise ?

(< 50 : 1), (50-100 : 2), (> 100 : 3)

Ressources humaines	a
Finance	b
Marketing	b
Commercial	b
Export, rien	1, 0
Autres	e

Q3. Quel est l'âge moyen de votre personnel ?

(25-35 : 1), (36-45 : 2), (46-55 : 3), (56-65 : 4), (aucune réponse : 0)

Q4. Quel est le profil type de vos cadres ?

(cadre haut niveau 1, cadre moyen : 2, sans réponse : 0)

### **C. Les produits :**

Q5. Quels sont vos produits ?

(industrie : 1), (agriculture : 2), (services : 3), (transport : 4)

Q6 : Quelle est l'importance relative de chacun de vos produits ?

(Produit dominant : 1), (aucun produit dominant : 2), (part variable : 3), (aucune réponse : 0)

Q7. A quel stade de leur courbe de vie se situent vos produits (évolution) ?

(produit : 1, lancement : 2, développement : 3, maturité : 4, déclin : 5).

### **D. Le marché**

Q8. Quelle est la taille de votre marché ?

	Valeur	volume
Mondial	1	3
Français	2	4

Au sein de chaque cas, une échelle est élaborée. L'absence de réponses est 0.

Q9. Quel est votre chiffre d'affaires total et votre part de marché ?

(< 50 : 1), (50-100 : 2), (> 100 millions : 3), (sans réponse : 0)

Q10. Quel est votre chiffre d'affaires en France et à l'export ?

Pour l'export : (< 20 % : 1), (20-40 % : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4), (> 80 % : 5), (sans réponse : 0)

Q11. Où exportez-vous le plus ?

Europe (1), Amérique du nord (2), Amérique du sud (3), Australie (4), Asie (5), Moyen-orient (6), Afrique (7)

## E. Concurrence

Q12. Quels sont vos principaux concurrents et leur part de marché ?

Concurrence directe en France (1)	Concurrence indirecte en France (2)	Pour 1 et 2, une échelle est élaborée
Concurrence directe à l'export (3)	Concurrence indirecte à l'export (4)	Pour 3 et 4, une échelle est élaborée sans réponse : 0

Q13. Qui est le leader du marché ?

National :

A l'exportation :

Présence d'un leader (1), Absence (0)

Q14. Comment se positionne votre entreprise par rapport aux concurrents en terme de :

(prix : 1; qualité : 2, services offerts : 3; publicité : 4, sans réponse : 5).

## F/ Finance/Investissement

Q15. Quelle politique d'investissement pratiquez-vous ? (niveau d'endettement) (réponse nuancée : 1, sans réponses : 0)

Q16. Quelle part de votre résultat consacrez-vous aux investissements ?

(< 20 % : 1; 20-40 : 2, 40-60 : 3, sans réponses : 4)

Q17 : Dans quel pays investissez-vous ?

(Europe :1, Asie : 2, Amérique : 3, Afrique : 4, Australie : 5, sans réponses : 0)

## II. L'export

Q18. Vers quels pays exportez-vous ?

Zone euro (1), autres à précisez (2)

Q19. Quelle part du chiffre d'affaires représentent les exportations vers l'euroland ?

(0-20 :1), (20-40 : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4), (80-100 : 5)

Q20. Avez-vous une implantation dans les pays vers lesquels vous exportez ?

(oui : 1); (non : 2)

- Q21. Si oui, sous quelle forme ?  
(filiales :1), (agences : 2), franchises : 3), (distribution :4), (partenariat : 5), (autres : 6)
- Q22. Depuis quand l'entreprise exporte-t-elle ?  
(< 5 ans : 1), (5-10 : 2), (10-15 : 3), (> 15 : 4), sans réponses : 0
- Q23. Adaptez-vous vos produits aux différents marchés ?  
(oui : 1, non : 2)
- Q24. Si oui, comment procédez-vous ?  
(normes de sécurité : 1; normes d'hygiène : 2, langues : 3, modes de consommation : 4, prix : 5, autres réglementations particulières : 6, sans réponses : 7).
- Q25. Envisagez-vous des développements vers de nouvelles zones ? Pourquoi ?  
(oui : 1), (non : 2), (sans réponses : 3)
- Q26. Comment vous protégez-vous contre les risques de change ?  
(sans couverture : 0), (coface : 2), (filiales : 3), (banques et marchés : 3)
- Q27. Quelles étaient et quels seront vos monnaies de transactions ?  
(FRF : 1), (DEM : 2), (Dollar : 3), (Yen :4), (Euro : 5), (autres : 6).
- Q28. Quelle est la part de chacune de celle-ci ?  
(variable : 1), (fixe : 2), (sans réponses : 3)
- Q29. Pensez-vous que l'euro favorisera les exportations vers l'Europe (des 11) ou vers d'autres pays ? Pourquoi ?  
(oui : 1), (non : 2).
- Q30. A combien s'élèvent vos importations et plus particulièrement celle provenant de l'Euroland ?  
(0-20 : 1), (20-40 : 2), (40-60 : 3), (60-80 : 4)), (80-100 : 5), (sans réponses :0)

### **III. L'Euro**

#### **A. Généralités**

- Q31. Les différents services que l'on peut vous proposer face au passage à l'Euro vous ont-ils été utiles ? (informations)  
- Collectivités : (oui :1; non : 2, sans réponse : 0)  
- banques : (oui :3; non : 4, sans réponse : 3)  
Chambre de commerce : 5, experts : 6.
- Q32. A quelle date votre entreprise compte-t-elle passer à l'euro ?  
(avant 2 000 : 1; 2 001 : 2; 2 002 : 3)
- Q33. Quel impact pourrait avoir l'euro sur votre entreprise ?  
(positif :1, négatif : 2, neutre : 3, sans réponses : 0)
- Q34. Quelles sont vos priorités pour la mise en place de l'euro ?  
(réponse nuancée : 1, non : 2, sans réponse : 3)
- Q35. Voyez-vous l'euro comme une opportunité ?  
(pas du tout : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, fortement : 4).
- Q36. Si oui, pourquoi le passage à l'euro est-il une opportunité pour le développement futur de votre société ?  
(effet positif : 1, négatif : 2, sans réponse 3).

Q.37. Quels sont et seront les effets positifs et négatifs de l'euro pour le développement de votre entreprise ?

(effets positifs : 1; effets négatifs : 2, neutralité : 3, sans réponses : 0)

Q38. Avez-vous décidé de votre évolution stratégique après le passage à l'euro (développement de nouveaux marchés)

(oui : 1, non : 2)

## **B. fonctionnement interne de l'entreprise**

### *a/ Ventes, politique commerciale et marketing*

Q39. Avez-vous vérifié que les prix de vos produits convertis en euro demeurent psychologiquement et commercialement attractifs pour vos clients ?

(oui : 1, pas encore : 2)

Q40. Avez-vous prévu une communication vis-à-vis de vos clients ?

(oui : 1, non : 2)

Q41. Si oui sous quelle forme ?

(sans réponses : 0, autres : 1)

Q42. Dans quelle mesure le passage à l'euro a-t-il entraîné des modifications concernant votre mix ?

(distribution : 1, conditionnement : 2, politique de prix : 3; autres : 4, rien : 0).

Q43. Votre entreprise est-elle susceptible d'être concurrencée rapidement par d'autres entreprises européennes ?

(fortement : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, pas du tout : 4).

### *b/ Achat, politique d'approvisionnement, logistique*

Q44. Avez-vous analysé la nouvelle situation en termes de fournisseurs ?

(oui : 1, non : 2).

Q45. Les fournisseurs souhaitent-ils désormais que les commandes soient formulées en euro ?

(oui : 1, non : 2).

### *c/ Gestion financière*

Q46. Avez-vous déjà ouvert un compte en euro ?

(oui : 1, non : 2)

Q47. Si oui, depuis quand ?

(99 : 1, 2 000 : 2; 2001 : 3)

Q48. Pourquoi ce choix ?

(réponse : 1, rien : 2)

Q49. Quelles sont les incidences financières du passage à l'euro sur la trésorerie de votre entreprise ?

(fortes : 1, faibles : 2, conséquentes : 3, inexistantes : 4)

Q50. L'accès aux emprunts sera-t-il facilité par la mise en place de l'euro ?

(oui : 1; partiellement : 2; non : 3)

Q51. Si oui, comment ?  
(réponse nuancée : 1, sans réponses : 0).

d/ Ressources humaines :

Q52. Avez-vous sondé votre personnel sur l'euro afin éventuellement de définir un plan de formation adapté et progressif ?

(oui : 1, non : 2)

Q53. Un poste de "Mr/Mme euro" a-t-il été créé ?

(oui : 1, non : 2)

Q54. Avez-vous envisagé avec le personnel la meilleure date pour l'établissement des fiches de paye libellées en euro ?

(non : 1, en 1999 : 2, en 2 000 : 3, en 2 001 : 4).

Q55. L'euro facilitera-t-il le recrutement de personnel international ?

(fortement : 1, un peu : 2, beaucoup : 3, pas du tout : 4).

e/ Informatique

Q56. Avez-vous planifié la mise à jour de votre système informatique ?

(oui : 1, non : 2)

Q57. Si oui, quand doit-elle se faire ?

(99 : 1; 2 000 : 2; 20014 : 3, sans réponse : 0)

Q58. Avez-vous combiné les changements à prévoir pour l'euro et pour le passage à l'an 2 000 ?

(oui : 1; non : 2, sans réponses : 0).

Q59. Vous êtes-vous renseigné sur la date à laquelle vos clients souhaiteraient recevoir leurs factures libellées en euros et sur le fait que certains de vos clients pourraient demander des factures libellées en euro et en franc dès le début de la période de transition ?

(99 : 1; 2 000 : 2; 20014 : 3, sans réponse : 0)

Q60. Le coût du passage à l'euro a-t-il été évalué ? A combien se monte-il approximativement ? Avez-vous prévu de constituer des provisions pour risque du passage à l'euro ?

(réponse nuancée : 1, sans réponses : 0).