



VOTRE ENTREPRISE ET L'EURO

un guide stratégique



Commission Européenne

Politique d'entreprise



Avec
CD-ROM
interactif

VOTRE ENTREPRISE
ET L'EURO
un guide stratégique

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1999

ISBN 92-828-6078-7

© Communautés européennes, 1999

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE



PRÉFACE

La mise en place de l'Union économique et monétaire (UEM) et l'introduction de l'euro en tant que monnaie unique européenne constitue un événement historique qui transformera la vie de tous ceux qui vivent et travaillent dans l'Union européenne, et pas seulement celle des habitants des onze Etats membres participants de la «zone euro».

Le message que je souhaite adresser aux entrepreneurs est le suivant : l'euro devrait être considéré avant tout en termes stratégiques. Dans tout le marché intérieur, les entreprises doivent répondre sans plus tarder au défi que constitue l'euro si elles veulent profiter des opportunités nouvelles, de plus en plus nombreuses, qui s'offriront à elles. Même celles qui ont limité, jusqu'alors, leurs activités au marché national pourront désormais pénétrer plus facilement les marchés voisins.

Il reste à présent trois ans aux entreprises pour se préparer à la mise en circulation des billets et des pièces en euros, le 1er janvier 2002. Durant cette période transitoire, elles devront décider à quel rythme elles procéderont à des adaptations à la fois de leur fonctionnement interne et de leurs activités externes afin de les rendre totalement «euro-compatibles» et de minimiser leurs frais d'ajustement, et ceci qu'elles opèrent à l'intérieur ou à l'extérieur de la zone euro. L'euro deviendra une monnaie «de facto» pour toutes les entreprises d'Europe et sera l'une des principales devises des transactions internationales. Pour les petites et moyennes entreprises, l'introduction de l'euro est une excellente occasion pour réviser leurs méthodes de travail, procéder à l'affectation de leurs ressources à la lumière des nouvelles conditions du marché et améliorer leur compétitivité.

La présente brochure et le CD-ROM qui l'accompagne exposent une approche auto-analytique, pratique et souple, que toutes les PME peuvent adopter pour évaluer l'impact de l'introduction de l'euro sur leurs activités. Cela leur permettra de définir différentes solutions stratégiques et de concevoir un plan d'action afin de mettre en œuvre une « approche euro » la mieux adaptée à leurs besoins.

L'information contenue sur ces deux supports s'appuie sur une étude de 35 PME constituant un échantillon représentatif des petites et moyennes entreprises des quinze Etats membres et de tous les secteurs d'activité économique. Cette étude a été réalisée pour la Commission européenne par Arthur Andersen. J'espère que les PME y trouveront un outil précieux pour tirer profit des multiples possibilités offertes par l'introduction de l'euro.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and horizontal strokes, positioned above the name and title of the signatory.

Christos Papoutsis
Membre de la Commission responsable pour la politique d'entreprise

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
Partie 1	
Le défi de l'Union économique et monétaire	9
• Défi opérationnel	10
• Défi stratégique	11
• Entreprises localisées dans des pays extérieurs à l'UEM	12
Partie 2	
Comment aborder le passage à l'euro ?	13
2.1. Etape 1 - Procéder à une évaluation de l'impact sur vos activités : «Comment l'UEM affectera-t-elle ma stratégie et mes opérations ?»	14
2.2. Etape 2 - Comment sélectionner une «approche euro» ?	15
2.3. Etape 3 - Comment développer un plan d'action en vue de mettre en œuvre l'approche sélectionnée ?	16
2.4. La gestion du projet	16
Partie 3	
Guide d'évaluation de l'impact	19
3.1. Impact au niveau de la clientèle	19
3.2. Impact au niveau de la concurrence	26
3.3. Impact au niveau des produits et des services	28
3.4. Impact au niveau des fournisseurs	31
3.5. Impact au niveau de l'organisation	34
3.6. Impact au niveau des partenaires de l'entreprise	38
Partie 4	
Sélectionner une «approche euro»	41
4.1. Comment sélectionner une «approche euro» ?	41
4.2. Adoption rapide	43
4.3. Approche progressive	44
4.4. Adoption tardive	46
Cinq points clés à ne pas oublier	47
Partie 5	
Contacts utiles	49
• «Numéros euro» et sites Internet	49
• Réseau des Euro Info Centres	51



INTRODUCTION

Afin de préparer l'introduction de l'euro, la Commission européenne a pris l'initiative d'entreprendre une étude traitant des conséquences pratiques de cette transition pour les petites et moyennes entreprises (PME)¹.

35 PME de différentes tailles, situées dans les 15 Etats membres et représentant une large variété de secteurs économiques, ont été sélectionnées pour participer à cette étude. L'impact de l'Union économique et monétaire (UEM) a été évalué en coopération avec chaque PME. Ces différentes analyses ont ensuite servi de base à la rédaction de ce guide pratique. Son objectif est de vous aider à apprécier l'impact qu'aura l'UEM sur vos activités et de vous permettre de développer votre «approche euro».

¹ Les PME sont définies comme des entreprises qui, indépendamment de leur forme légale, (1) ont moins de 50 employés ; (2) ont soit un chiffre d'affaires qui n'excède pas 40 millions d'euros, soit un bilan annuel n'excédant pas 27 millions d'euros ; et (3) sont indépendantes de grandes entreprises.

Vous trouverez dans cette brochure :

- Un bref descriptif des défis posés par l'UEM ;
- Une approche pratique, destinée à identifier les implications stratégiques et opérationnelles de l'UEM sur vos activités, ainsi que la meilleure façon d'y répondre («Comment aborder le passage à l'euro ?»);
- Un guide expliquant les principaux facteurs stratégiques et opérationnels qui pourront accroître ou atténuer l'impact de l'UEM sur votre entreprise («Guide d'évaluation de l'impact»);
- Différentes «approches euro» et comment sélectionner celle qui sera la plus appropriée pour votre entreprise ;
- Des numéros de téléphone qui vous permettront de contacter les Euro Info Centres dans l'ensemble de l'Union européenne en vue d'obtenir de plus amples informations concernant l'euro.

Un CD-ROM a été développé dans le prolongement de cette étude. En plus des points mentionnés ci-dessus, ce CD-ROM comprend :

- Les résultats de l'évaluation de l'impact de l'UEM en provenance des 35 PME ;
- Un «questionnaire interactif» destiné à vous aider à tirer les conclusions de l'impact de l'UEM sur vos activités ;
- Une liste de contrôle en complément au Guide d'évaluation de l'impact ;
- Les Plans nationaux de transition des onze Etats membres participant à l'UEM.

Nous avons inclus ce CD-ROM dans la couverture de cette brochure.



PARTIE 1 LE DÉFI DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE

Une monnaie unique européenne a été introduite afin de remplacer, dès le 1 janvier 1999, les monnaies des onze pays² participant à l'UEM. Pendant la période transitoire (1 janvier 1999 - 31 décembre 2001), vous serez en mesure de choisir le moment de votre passage à l'euro³. Dès le 1 janvier 1999, il vous sera possible de facturer en euros, de disposer d'un compte bancaire en euros ou d'effectuer des paiements électroniques en euros. Les comptabilités pourront être tenues en euros et dans la plupart des pays participants, il sera possible de remplir les déclarations fiscales et sociales en euros.

Dès le 1 janvier 2002 (le début de la période de double circulation monétaire, qui se terminera au plus tard le 30 juin 2002), on assistera à la mise en circulation de billets et de pièces exprimés en euros. Les relevés et les comptes bancaires qui seraient encore libellés dans la monnaie nationale à ce moment précis seront automatiquement convertis en euros. Les pièces et les billets nationaux disparaîtront progressivement dans un délai de six mois (maximum).

² L'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas et le Portugal.

³ Pendant la période transitoire, la décision d'utiliser l'euro n'est nullement une question de «tout ou rien» : vous serez en mesure de choisir les activités pour lesquelles vous passerez à l'euro et celles pour lesquelles vous maintiendrez provisoirement la monnaie nationale. Vous pouvez également opter pour une double approche monétaire pour toutes vos activités (pour de plus amples détails, vous pouvez vous référer au chapitre «Guide d'évaluation de l'impact»).

Le remplacement de onze monnaies nationales par une seule monnaie représente un événement économique et financier marquant, appelé à créer de nombreux défis et opportunités. Les messages clés, contenus dans les pages suivantes, sont les suivants :

- L'arrivée de l'euro est un moment propice pour procéder à une revue stratégique de vos positions afin d'identifier de nouveaux défis et opportunités ; et
- L'introduction de l'euro devrait être considérée comme une opportunité de réviser entièrement l'organisation de votre entreprise (définition géographique du marché, spécification des produits, politique des prix, service à la clientèle, choix des fournisseurs, partenaires commerciaux, technologie des systèmes informatiques).

Défi opérationnel

L'introduction de la monnaie unique aura des conséquences considérables sur les opérations journalières de votre entreprise :

- Pour opérer dans un environnement euro (*«conformité externe à l'euro»*), vous devrez procéder à un certain nombre de changements, y compris l'adaptation des étiquettes de prix, des emballages, des caisses, des barèmes, des distributeurs automatiques, des systèmes de paiement, des systèmes informatiques, des liaisons électroniques, des codes-barres, des scanners, des documents commerciaux et des factures ;
- Les systèmes et procédures internes devront également être modifiés (*«conformité interne à l'euro»*). Cela impliquera la modification des documents internes, des systèmes et procédures comptables, des systèmes liés aux coûts, des bordereaux de salaires et de l'équipement de production.

Il est vraisemblable que la période transitoire comportera de grands défis opérationnels : vous pouvez décider théoriquement de fixer votre passage à l'euro à une date proche du 1 janvier 2002. En réalité, vous pourriez découvrir que certains de vos clients et de vos fournisseurs préfèrent traiter en euros dès les premiers moments de la période transitoire et que, si vous souhaitez les satisfaire, vous vous trouviez dans l'obligation de travailler en euros avec ces clients et ces fournisseurs. En retour, cette procédure aura un impact sur votre organisation interne. D'autre part, le passage à l'euro pourrait comporter tant d'avantages que vous souhaitiez procéder rapidement au basculement ; si certains de vos clients optent toutefois pour la poursuite des opérations dans la monnaie nationale, vous devriez développer les procédures nécessaires pour convertir des «montants internes» exprimés en euros en «montants externes» exprimés dans la monnaie nationale et vice versa.

Comme certains facteurs sont communs aux petites, moyennes et grandes entreprises, les PME auront à faire face à des défis supplémentaires, car :

- Elles disposent de ressources limitées en termes de personnel et de moyens financiers pour gérer la transition ;
- Le plan de transition sera vraisemblablement plutôt influencé par ceux des clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux en position dominante.

Défi stratégique

Les implications de l'UEM ont toutefois une portée nettement plus grande. L'introduction de l'euro comporte une dimension stratégique très importante. L'UEM facilite les activités au-delà des frontières grâce à l'élimination des risques liés aux parités de change, grâce à la suppression des coûts que représentent les commissions de change pour les transactions entre des entreprises appartenant à différents pays participants. En outre, l'UEM rend inutile les systèmes comptables multi-devises pour les entreprises actives à l'intérieur de la zone euro. L'exportation et l'importation s'en trouveront grandement simplifiées.

L'UEM débouchera sur la création de nouveaux instruments financiers et sur la convergence des taux d'inflation et des parités de change. Tous ces facteurs auront un impact sur les décisions relatives aux investissements. Il est vraisemblable que l'euro contribuera également à augmenter la transparence des prix entre les entreprises ainsi qu'entre les entreprises et les consommateurs finaux dans les pays participant à l'UEM. En conséquence, il sera plus facile à des concurrents situés au-delà des frontières de pénétrer votre marché. Inversement, vos marchés actuels pourraient prendre de l'extension.

En règle générale, il est évident que de nouvelles opportunités ou de nouvelles menaces pourraient voir le jour. Afin d'y être préparé, il est primordial que vous preniez l'avance nécessaire dans les travaux préparatoires qui s'imposent. De cette façon, vous réduirez également le risque de retards inutiles, causés par des goulots d'étranglement internes et/ou externes. Une évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités constitue une excellente première étape.

Si vous êtes propriétaire d'une petite entreprise, vous pourriez vous demander si cette dimension stratégique a une quelconque importance par rapport à votre situation. Le degré d'importance et d'urgence que cette dimension stratégique revêtira pour votre entreprise sera fonction de nombreux facteurs, y compris le secteur économique dans lequel vous opérez, la nature de votre clientèle et la situation géographique de votre entreprise.

Les entreprises situées dans des pays extérieurs à l'UEM

Si votre entreprise est située au Danemark, en Suède, au Royaume-Uni ou en Grèce, elle pourrait également être affectée par l'UEM :

- Des partenaires, concurrents ou clients basés au sein de l'UEM pourraient vous demander de traiter en euros ;
- Votre image de marque pourrait bénéficier de votre capacité de fournir des services en euro ;
- La parité de change de votre monnaie nationale peut toujours connaître des fluctuations par rapport à l'euro. En effet, si vous avez des clients, des fournisseurs ou des concurrents au sein de l'UEM, vous devriez surveiller les fluctuations monétaires en vue de protéger vos activités ;
- Des concurrents basés dans un pays de l'UEM pourraient devenir plus compétitifs grâce à des coûts administratifs et financiers réduits ;
- De nouveaux prix psychologiques dans les marchés de l'UEM pourraient déboucher sur de nouveaux standards au niveau des produits. Si vous exportez ou importez de tels produits, ce facteur pourrait avoir un effet non négligeable sur votre activité.

Il est dès lors impératif que les entreprises situées dans ces pays analysent leur situation afin de déterminer la nature et l'étendue de l'impact que l'UEM pourrait avoir sur leurs activités.

Tandis que la Suède, le Danemark et le Royaume-Uni n'ont pas encore fixé d'objectif pour leur adhésion à l'UEM, la Grèce a expressément déclaré qu'elle souhaitait rejoindre la zone euro à la date du 1 janvier 2001. Si la Grèce réussissait son adhésion à cette date, les parités de change disparaîtraient également pour les entreprises grecques. De plus, la période de double circulation monétaire ne serait que d'un an pour la Grèce puisque ce pays introduirait normalement les billets et les pièces en euro au même moment que les onze autres Etats membres. Les entreprises grecques devraient dès lors se préparer pour un environnement euro qui prendrait effet le 1 janvier 2001.

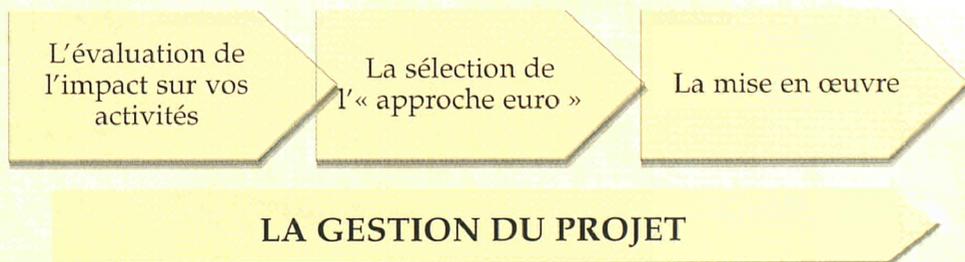


PARTIE 2 COMMENT ABORDER LE PASSAGE À L'EURO ?

Le meilleur moyen d'aborder le passage à l'euro se traduit par une approche en trois étapes :

- Procéder à une évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités ;
- Sélectionner une « approche euro » ;
- Développer un plan d'action en vue de la mise en œuvre de cette approche.

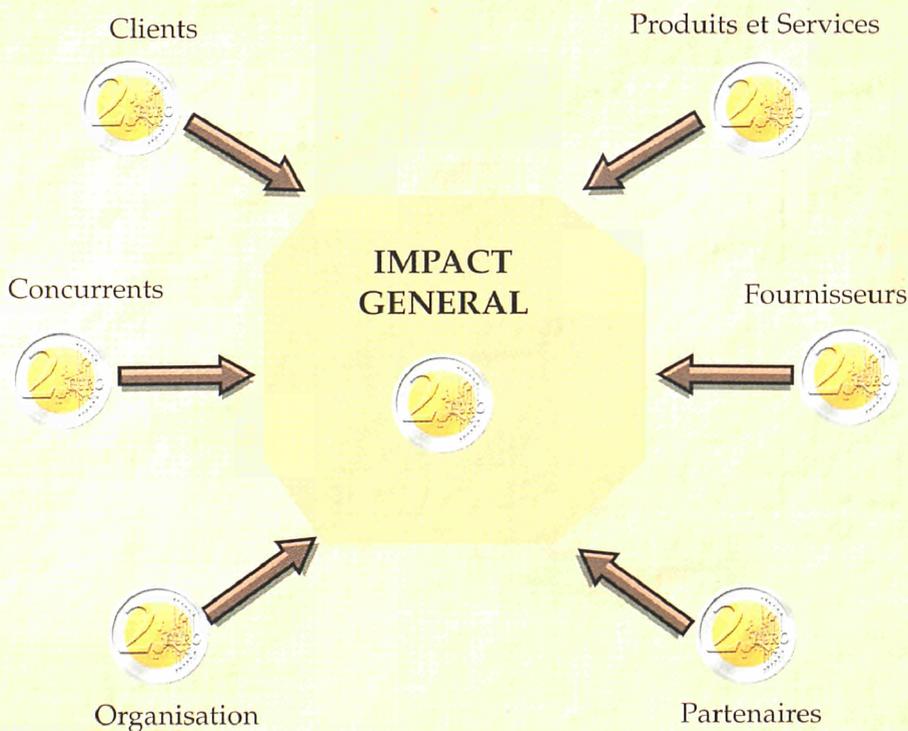
Chacune de ces étapes sera expliquée dans les paragraphes suivants. Certaines questions très importantes ayant trait à la gestion de ce projet seront également analysées.



2.1. Etape 1 - Procéder à une évaluation de l'impact sur vos activités : «Comment l'UEM affectera-t-elle ma stratégie et mes opérations ?»

L'évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités vous aidera à identifier les conséquences stratégiques et opérationnelles qu'aura l'UEM sur votre entreprise. L'analyse est structurée autour des six thèmes suivants :

- La clientèle
- La concurrence
- Les produits et services
- Les fournisseurs
- L'organisation
- Les partenaires de l'entreprise



L'évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités prend en compte les questions spécifiques associées à la période transitoire ainsi qu'à la période de six mois (maximum) de double circulation monétaire. Cette évaluation est un processus en deux étapes :

- Au cours de la première étape, vous identifierez pour chacun des six thèmes les facteurs stratégiques et opérationnels qui seront appelés, soit à amplifier, soit à atténuer l'impact de l'UEM sur vos activités. Lorsque tous les facteurs auront été identifiés pour un thème donné, vous devrez évaluer l'impact qu'aura l'UEM dans le domaine étudié : est-il nul, faible, moyen, élevé ou très élevé ? Ceci sera fonction de l'importance relative que vous accorderez aux différents facteurs ;
- L'impact général est évalué en considérant le niveau d'impact retenu pour chacun des thèmes les uns par rapport aux autres. Par exemple : un impact «élevé» au niveau de la clientèle peut revêtir une telle importance que, bien que les cinq autres thèmes marquent un score «moyen», vous décidiez que l'impact général devra être considéré comme «élevé».

2.2. Etape 2 - Comment sélectionner une « approche euro » ?

Lorsque vous aurez déterminé l'impact général de l'UEM sur votre entreprise, vous devrez prendre en considération les diverses approches qui se présentent à votre entreprise et évaluer chaque alternative avant d'en sélectionner une. Une « approche euro » englobe deux dimensions :

- L'approche stratégique : serez-vous proactif (en saisissant les opportunités stratégiques ou en prenant des mesures préventives en vue d'écarter des menaces identifiées pendant le processus d'évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités) ou réactif (vous ne saisissez aucun avantage ou opportunité qui se présente et vous ne considérez pas qu'une action soit nécessaire pour écarter les menaces) ?
- L'approche opérationnelle : quand et comment entamerez-vous vos activités internes et/ou externes en euros et quelles en seront les implications opérationnelles sur le personnel, les processus et les systèmes informatiques ?

Lors de l'évaluation des différentes solutions relatives à l'« approche euro », vous devrez procéder à une première estimation des coûts, du temps et des ressources nécessaires pour appliquer chacune d'entre elles. Lorsqu'une approche finale aura été sélectionnée, cette estimation devra être affinée et les prévisions sur lesquelles elle aura été basée devront être validées.

2.3. Etape 3 - Comment développer un plan d'action en vue de mettre en œuvre l'approche sélectionnée ?

Une fois l' « approche euro » sélectionnée, vous devrez concevoir un plan d'action détaillé reprenant les objectifs opérationnels identifiés et les étapes de mise en œuvre en y incorporant les dates limites appropriées. Pour chaque point du plan d'action, vous devrez prévoir au minimum les éléments suivants :

- La personne responsable ;
- La date limite à laquelle l'action devra être terminée ;
- Les ressources nécessaires pour mener l'action à bien (personnel, coûts des nouveaux équipements).

Ce plan d'action sera déterminé sur mesure pour votre entreprise. Les plans d'action des 35 PME contenus dans le CD-ROM peuvent vous servir d'exemples pratiques.

2.4. La gestion du projet

Une gestion adéquate de l'ensemble du projet est indispensable pour organiser et coordonner l'évaluation de l'impact de l'euro sur vos activités, la sélection de l' « approche euro », la conception et la mise en œuvre d'un plan d'action. Voici quelques éléments pour vous aider à gérer ce projet :

- La mise en place d'une équipe euro. L'engagement du propriétaire et/ou de la direction est indispensable. L'UEM est une question stratégique qui affectera potentiellement l'ensemble de l'entreprise et qui nécessitera des décisions importantes.

Dans les entreprises de taille moyenne, il est important de désigner, au sein de l'équipe, des personnes responsables des différentes activités afin de s'assurer que tous les objectifs auront été identifiés. Ceci est particulièrement important lorsque vous déterminerez les questions opérationnelles car il est peu vraisemblable qu'une seule personne soit en mesure d'identifier tous les objectifs. Par ailleurs, leur participation dès le lancement du projet euro augmentera sensiblement leur engagement pendant l'étape de mise en œuvre. Au cas où votre entreprise disposerait de différents sites d'exploitation, il est pour cette même raison, conseillé de prévoir un représentant pour chaque site distinct.

Dialoguer avec d'autres entreprises, y compris les entreprises concurrentes, représente également un excellent moyen d'échanger des expériences et de réunir des informations utiles. La Chambre de commerce ou l'Euro Info Centre de votre région, votre association professionnelle, votre comptable, votre banquier ou des consultants sont également des partenaires qui pourront assister votre entreprise lors de sa préparation à l'euro ;

- Assigner des responsabilités par activité afin de prévoir l'application des différents points du plan d'action ;
- Allouer les ressources nécessaires pour l'exécution des actions ;
- Définir des dates limites pour l'exécution de chaque action ;
- Surveiller et contrôler les différentes activités de l'équipe euro et s'assurer que les différentes dates limites soient respectées.



PARTIE 3 GUIDE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Ce chapitre vous aidera à évaluer l'impact qu'aura l'UEM sur votre entreprise. Pour chacun des six thèmes autour desquels est structurée l'analyse, vous trouverez des exemples de facteurs stratégiques et opérationnels qui augmentent ou qui atténuent l'impact de l'euro sur votre entreprise. De plus, des résultats de l'évaluation de l'impact de l'euro réalisée sur les 35 PME vous seront également présentés.

Vous noterez que les exemples ne se confinent pas à un secteur en particulier (le commerce de détail, la production, les services) ni à une quelconque taille d'entreprise ou type d'exportation. Alors que tous les exemples ne revêtiront pas la même importance pour votre entreprise, ils pourront néanmoins vous aider à dresser des parallèles avec vos activités. Lorsque vous lirez les évaluations d'impact de l'euro pour les cas étudiés, gardez en mémoire que ce qui est pertinent pour cette entreprise ne s'applique pas forcément à votre situation spécifique.

Vous remarquerez également qu'en ce qui concerne l'évaluation de l'impact, l'accent est mis sur les implications stratégiques de l'UEM. Pour les implications plus opérationnelles, vous devrez consulter la liste de contrôle contenue dans le CD-ROM.

3.1. Impact au niveau de la clientèle

Pour certaines entreprises, l'impact de l'UEM sera peut-être très réduit au niveau de la clientèle tandis que pour d'autres, il impliquera une attitude fondamentalement différente envers les clients.

A. Les facteurs qui augmentent l'impact de l'euro

De nouveaux marchés

L'introduction de l'euro pourrait créer pour votre entreprise de nouvelles opportunités de marché qui se manifesteront de différentes façons.

Premièrement, le simple fait que les entreprises élaboreront des prix exprimés en euros entraînera automatiquement une transparence accrue des prix. Ce sera particulièrement le cas pour les régions frontalières. L'augmentation de la transparence fera apparaître des disparités de prix qui pourront créer des opportunités ou des menaces : une opportunité si vous êtes en mesure d'offrir des produits ou des services dans un pays voisin où les prix des concurrents sont supérieurs aux vôtres ou une menace dans le cas contraire. La mesure dans laquelle une entreprise devra faire face à ces menaces et/ou opportunités dépendra de la nature de sa clientèle ainsi que des produits qu'elle vend. Si, par exemple, les coûts de transport sont bas en comparaison de la valeur des marchandises, il existe alors une chance que les opérateurs économiques achètent les produits là où ils sont les moins chers. Pour de petits clients, les coûts supplémentaires qu'entraîne inévitablement un achat au-delà des frontières peuvent toutefois s'avérer supérieurs par rapport à l'avantage que représente un prix moins élevé.

En second lieu, un nombre toujours croissant d'entreprises entameront des opérations à l'échelle européenne. Elles s'attendent à ce que leurs partenaires et fournisseurs fassent de même et, de plus, elles compareront leurs prix avec ceux de la concurrence. Si vos principaux clients répondent à ce profil, le risque est réel de voir s'intensifier la concurrence au niveau des prix ainsi qu'au niveau des services offerts aux clients. Vous pourriez dès lors perdre une partie de votre clientèle si vous ne disposez pas de la capacité ou des compétences nécessaires pour desservir un marché à l'échelle européenne.

Troisièmement, l'introduction de l'euro éliminera une fois pour toutes les fluctuations monétaires et, par conséquent, les risques liés aux devises étrangères lors de transactions entre les pays participants seront aussi éliminés. Il est vraisemblable que ce facteur jouera en faveur d'une croissance des échanges commerciaux entre les pays participants à l'UEM et il y aura donc un nombre croissant d'entreprises étrangères qui souhaiteront commercer avec vous.

De nouvelles opportunités peuvent également être créées à l'extérieur de l'UEM. L'euro deviendra une monnaie commerciale internationale. Si vous réussissez à imposer l'euro comme devise pour votre commerce à l'extérieur de la zone euro, rejetant ainsi sur vos partenaires le risque lié aux changes, vos exportations internationales pourraient connaître une certaine croissance.

Améliorer l'image de marque

L'euro peut constituer une excellente opportunité de placer votre entreprise au centre de l'intérêt en procédant à une promotion de services en euros dès le début de la phase transitoire. Afin de protéger leur image de marque, certaines entreprises, telles que les fournisseurs des entreprises de transport ou des entreprises de tourisme, peuvent très bien décider qu'elles se trouvent tout simplement dans l'obligation de fournir des services en euros à partir du 1 janvier 1999.

Traiter avec le grand public

Le passage à l'euro peut imposer des défis opérationnels considérables aux PME en relation avec le grand public en raison du volume important des transactions qu'elles traitent. Les entreprises qui opèrent au niveau du commerce de détail devront prendre en considération l'utilité de communiquer leur «approche euro» et plus particulièrement pour ce qui est des paiements et des prix en euros. Elles devraient également prendre en considération l'introduction d'un certain degré de double indication des prix au cours de la période transitoire afin de limiter la confusion qui pourrait naître chez la clientèle.

Il est capital que les clients se sentent à l'aise par rapport au processus transitoire de votre entreprise. Les actions destinées à éviter ou à limiter leur confusion comprennent, entre autres, une formation spécifique à l'intention de votre personnel avec, pour sujets privilégiés, les contacts avec les clients, l'installation de calculatrices adaptées à l'euro, l'information de la clientèle concernant les modifications apportées aux étiquettes de prix, aux caisses, aux tickets des balances et même à la configuration des produits.

Un nombre important de clients et/ou de transactions

Si votre entreprise compte un nombre important de clients, il est peu probable qu'ils choisiront tous le même moment pour leur passage à l'euro. Afin de maintenir le niveau de service offert à la clientèle, vous serez peut-être tenu d'effectuer tant des transactions en euros que dans la monnaie nationale en fonction des plans de passage à l'euro de vos clients. Afin de satisfaire les demandes de transactions en euro qui émanent de vos clients, vous devrez prendre en considération des questions telles que l'affichage des prix et la facturation en euros ainsi que l'acceptation de paiements en euros.

En règle générale, le paiement même ne constituera nullement un problème. Les banques se chargeront de la conversion entre l'euro et la monnaie nationale et la conversion des «paiements entrants» doit se faire entièrement gratuitement. L'organisation administrative de votre entreprise représente toutefois une question nettement plus complexe : le traitement, l'impression et le suivi des factures en euros et dans la monnaie nationale seront simples à condition de disposer d'un logiciel multi-devises, capable de traiter également en euros. Mais qu'en sera-t-il si vos logiciels sont uniquement en mesure de travailler dans la monnaie nationale

et si une partie importante de votre clientèle réclame des services en euro ? Vous serez obligé de comparer les coûts inhérents, d'une part, à une conversion manuelle de vos factures et, d'autre part, à l'acquisition d'un logiciel multi-devises afin de procéder à un choix.

Les relations avec des clients importants ou en position dominante

Bien que le Conseil européen ait adopté à Madrid en décembre 1995 le principe⁴ «ni obligation, ni interdiction», il est essentiel de connaître le calendrier de vos clients les plus importants en matière de passage à l'euro. Le risque est réel de voir ces clients vous encourager à utiliser l'euro à un stade antérieur à celui que vous auriez prévu. A cet effet, la Commission a adopté, le 23 avril 1998, une recommandation relative au dialogue, au suivi et à l'information destinés à faciliter la transition à l'euro⁵. Celle-ci énonce :

«Les entreprises négocient au niveau approprié en vue de définir les principes qui aideront les petites entreprises à réussir leur passage à l'euro. De tels principes devraient être particulièrement destinés à assurer :

- a) que les entreprises informent en temps utile de leur intention d'émettre ou de réclamer des factures exclusivement en euros afin de permettre à leurs clients, plus particulièrement en ce qui concerne les petites entreprises, de s'y préparer correctement ;
- b) que, lorsqu'une petite entreprise demande à son fournisseur de continuer à afficher sur les factures les prix dans la monnaie nationale à côté de ceux exprimés en euros, ce fournisseur accepte ;
- c) que les entreprises importantes fournissent à leurs sous-traitants l'assistance nécessaire pour leur permettre de réussir leur passage à l'euro».

En tant que PME, vous devriez insister sur le respect de cette recommandation et vous assurer des décisions qui auront été prises au niveau national afin de procéder à son application.

Les PME qui fournissent de grandes entreprises ou des industries exportatrices devraient être particulièrement attentives au calendrier de leurs clients. La même remarque s'applique aux agences de voyage dont les clients sont des entreprises disposant de comptes importants destinés à des voyages d'affaires. Dans ces cas, on s'attend généralement à ce que les clients de ces PME (exportateurs, grandes entreprises et comptes importants destinés à des voyages d'affaires) effectueront

⁴ Le principe «ni obligation, ni interdiction» exige qu'il n'y ait aucune interdiction légale quant à l'utilisation de l'euro si toutes les parties sont d'accord pour l'utiliser. Simultanément, une seule partie d'une telle convention ne pourra pas insister unilatéralement sur l'utilisation de l'unité euro.

⁵ Recommandation de la Commission du 23 avril 1998, JO L 130 du 1 mai 1998.

leur passage à l'euro rapidement puisqu'ils retireront plus de bénéfices des transactions effectuées en une seule monnaie plutôt qu'en plusieurs devises.

Si vous êtes sous-traitant de grandes entreprises, ces dernières devraient vous aider car il est dans leur intérêt que vous réussissiez votre passage à l'euro. Dans l'industrie automobile, par exemple, certaines entreprises organisent déjà pour leurs fournisseurs des sessions de formation autour du thème de l'euro.

B. Les facteurs qui atténuent l'impact de l'euro

La fidélité des clients

Une grande fidélité des clients peut atténuer l'impact d'une concurrence intensifiée par l'UEM. Continuer à fournir des produits et des services de haute qualité et assurer une communication efficace sur les questions liées à l'euro vous permettra de maintenir cette loyauté.

Les clients extérieurs à l'UEM

L'impact opérationnel de l'euro sera quasiment nul pour vos clients situés à l'extérieur de la zone euro, sauf si l'ECU était déjà d'application sur les contrats ou si vous décidiez que ces contrats devraient maintenant être rédigés en euros. Au cas où vous auriez encore des contrats en monnaies autres que l'euro, il vous faudra être attentif à l'évolution des parités de change de l'euro.

Certains marchés sont tellement spécialisés et/ou tellement concentrés sur des pays particuliers que toutes les transactions sont effectuées en une seule monnaie. Pour certains composants électroniques, par exemple, la monnaie est le dollar américain. Si vous fournissez de tels marchés, l'impact de l'euro s'avérera minime.

Conversion tardive de la clientèle à l'euro

Si vous êtes vraiment sûr que vos clients procéderont à une conversion à l'euro assez tardive au cours de la période transitoire, le besoin de traiter les questions liées à l'euro perd immédiatement son caractère d'urgence. Les détaillants qui n'acceptent que les paiements en espèces, par exemple, ne devront vraisemblablement pas manipuler l'euro avant le 1 janvier 2002.

Etude de cas - Impact au niveau de la «clientèle» - un hôtel grec⁶

↑ Comme l'hôtel est fortement dépendant d'une clientèle professionnelle internationale, de tour-opérateurs et d'agences de voyage, son calendrier de passage à l'euro sera bien entendu affecté par celui de ses clients. Les entreprises multinationales et les tour-opérateurs décideront vraisemblablement une adoption

rapide de l'euro (étant donné qu'ils opèrent dans de nombreux pays de l'UE) tandis que les tour-opérateurs plus modestes et les agences de voyage repousseront probablement le passage à l'euro à des dates ultérieures. Cela débouchera sur une période étendue de double circulation monétaire pour l'hôtel. Il existe toutefois une certaine probabilité que les entreprises multinationales, les tour-opérateurs et les agences continuent à signer des contrats annuels en drachmes grecs (GDR) jusqu'à l'an 2000 si la volatilité de la parité de change du GDR est à leur avantage. Non seulement les clients importants mais également les clients individuels en provenance de l'UEM se trouvent dans une situation dominante. Il est vraisemblable que d'ici l'an 2001, si la Grèce adhère à l'UEM, la demande de services en euros des clients individuels en provenance de l'UEM sera élevée.

↑ La fidélité du client n'est pas très grande : le prix demeure un facteur important pour les entreprises multinationales, les tour-opérateurs et les agences de voyage lorsqu'ils choisissent leurs hôtels. L'euro facilitera la comparaison directe des prix dans différents pays. Dans l'esprit du client, les différences de prix ne seront justifiées que par des services supplémentaires et un souci plus important du client. L'hôtel se prépare déjà à s'orienter vers une qualité supérieure du service et un réel souci de satisfaction du client pour un prix comparable (notion de rapport qualité-prix).

↑ Les tour-opérateurs pourraient revoir leur position par rapport aux entreprises hôtelières grecques si les hôtels n'offrent pas l'ensemble de leurs services en euro. Ils pourraient dès lors encourager les touristes en provenance de l'UE à visiter d'autres pays.

↑ L'image de marque de l'hôtel pourrait bénéficier du fait d'être un des premiers hôtels à travailler simultanément en euros et en GDR dès que la Grèce aura rejoint l'UEM.

↑ Le système des prix en euro devra être étendu à tous les services et les produits (tarifs des chambres, des menus, du mini-bar, du bar, des produits de consommation, etc.).

↓ L'hôtel traite un nombre élevé de transactions avec les hôtes et les tour-opérateurs qui seront exprimées tant en euros qu'en GDR. Comme les paiements en liquide ne représentent que 10 % de l'ensemble des paiements, le temps consacré aux problèmes de double manipulation d'argent liquide et de conversion devrait être limité.

↓ L'hôtel a l'opportunité d'étudier les mesures qui ont été prises par des hôtels situés dans des pays qui ont déjà rejoint l'UEM.

Impact de l'UEM : ELEVE



↑ Signifie un facteur qui augmente l'impact de l'euro sur l'entreprise, tandis que ↓ représente un facteur qui atténue l'impact de l'euro.

Afin de saisir les opportunités et de répondre aux défis posés par l'euro, l'hôtel a entrepris les actions suivantes :

- Dénombrer et contacter les principaux clients (entreprises multinationales, tour-opérateurs, agences de voyage) afin de déterminer à quelle date ils comptent effectuer leur conversion à l'euro et de s'informer sur leurs besoins de services en euros (contrats, facturation, paiements).
- Analyser les demandes de services en euros émanant de la clientèle : à quelle gamme de services s'attend-elle (les montants en euros de tous les tarifs, les prix de la télévision payante en euros, les quittances en euros, les paiements en euros via les cartes de crédit, les euro-chèques, les paiements électroniques, les transferts bancaires).
- Analyser les services en euros fournis par les hôtels opérant au sein des 11 pays de l'UEM.
- Obtenir des informations sur les plans de passage des concurrents locaux.
- Rédiger une liste finale des services en euros à fournir. En concertation avec la comptabilité, contacter les banques afin de déterminer comment et quand elles seront en mesure de soutenir des services de paiement en euros.
- Elaborer un inventaire des modifications, recompositions et ajouts qui devront être apportés à la documentation commerciale (tarifs des chambres, des menus, du mini-bar, du restaurant, du bar et des produits de consommation). Informer le service Achats des changements afin qu'il contacte les fournisseurs dès que possible (risque de délais importants à cause d'une demande accrue). Informer également l'équipe de la comptabilité des modifications à apporter aux factures et quittances.
- Elaborer un inventaire des différents rapports de marketing et de vente ainsi que des documents d'analyse des résultats qui devront être adaptés en vue du double affichage monétaire pendant la période transitoire et communiquer cette liste au responsable informatique.
- Rédiger une liste du personnel responsable des guichets et qui devra être formé sur les services en euros à fournir aux clients. Cette formation devra être planifiée en temps utile afin de minimiser les perturbations de fonctionnement et de tenir compte du personnel saisonnier.
- Rédiger une liste de tous les partenaires de l'hôtel et leur communiquer les décisions de l'hôtel et le calendrier d'introduction de services en euros à fournir aux clients.
- Prendre en considération les actions de communication externe. Ces actions peuvent comprendre le double affichage monétaire dans les documentations commerciales bien avant la date du 1 janvier 2001. Cela permettra également de familiariser le personnel des guichets.
- Se tenir informé sur l'évolution et la possible convergence des prix propres à l'UEM dans le domaine du tourisme et de l'industrie hôtelière.

3.2. Impact au niveau de la concurrence

Ce chapitre traite l'impact que l'euro pourrait avoir sur le degré de concurrence auquel votre entreprise devra faire face.

A. Les facteurs qui augmentent l'impact de l'euro

La menace de nouveaux entrants sur votre marché

Les entreprises qui opèrent dans un autre Etat membre pourraient envisager d'étendre leurs activités dans votre pays en ayant recours à l'avantage que leur confère leur capacité d'offrir des produits en euros et des services en euros. On s'attend également à ce que des entreprises extérieures à l'Union européenne soient attirées vers ce marché précisément du fait de l'introduction de l'euro. Vous devrez alors réagir à cette nouvelle situation, en prenant en considération la réorganisation de vos fonctions commerciales, ce qui peut se traduire par des accords de coopération avec d'autres entreprises.

Concurrence au niveau des prix

Si votre entreprise fonde essentiellement son avantage compétitif sur les prix, l'UEM pourrait avoir un impact considérable. En effet, la combinaison de la transparence des prix et de l'élimination des coûts liés aux parités de change pourrait déboucher sur une situation où les clients traversent en masse la frontière pour acheter leurs produits là où ils sont les moins chers. Si vous êtes le fournisseur le moins cher, cette situation comportera une opportunité gigantesque. En revanche, si vous êtes plus cher, vous pourriez assister à une désertion en masse des clients. Vous devrez dès lors baisser vos prix ou baser votre avantage concurrentiel sur d'autres facteurs, tels que les services à la clientèle ou la fourniture de produits sur mesure.

B. Les facteurs qui atténuent l'impact de l'euro

Des barrières autres que le prix

D'autres éléments que le prix peuvent constituer des barrières susceptibles de vous protéger des nouveaux concurrents. Il s'agit de la capacité d'offrir des produits sur mesure, des contraintes légales (certaines exigences de qualifications professionnelles, une limitation du nombre de concurrents), des contraintes contractuelles (vous détenez la distribution exclusive pour votre pays), des facteurs culturels (habitudes d'achat, barrières linguistiques) ou d'un savoir-faire exclusif, protégé par des brevets.

Type de marché

Si le marché dans lequel vous êtes actif revêt déjà une dimension européenne ou mondiale, la probabilité de voir s'introduire de nouveaux concurrents suite au passage à l'euro est limitée. La même affirmation est valable pour des marchés considérés comme non-attractifs à cause de leur degré de concurrence élevé, leur saturation ou encore des coûts de pénétration considérables. Par conséquent, très peu d'entreprises seront tentées de pénétrer ces marchés.

Etude de cas - Impact au niveau de la «concurrence» : une entreprise de télémarketing française

- ↑ Le marché des appels téléphoniques entrants est en plein développement et la concurrence qui y est déjà forte, risque de s'intensifier avec l'introduction de l'euro. La concurrence deviendra de plus en plus internationale.
- ↑ L'arrivée de l'euro créera une très forte transparence des prix qui impliquera une reformulation de tous les tarifs.
- ↓ Il n'y a pas actuellement d'entreprise de télémarketing présente dans plusieurs États membres à la fois, le marché d'aujourd'hui est encore national et n'est pas structuré à l'échelle européenne. Cela signifie que, malgré le fait que les concurrents étrangers soient intéressés de pénétrer le marché français, la législation sociale et fiscale actuelle ne s'y prête pas.
- ↓ Grâce à ses compétences technologiques, l'entreprise occupe une position de leader dans le marché des appels téléphoniques sortants. Elle ne sera donc pas affectée outre mesure par une concurrence accrue aussi longtemps qu'elle conservera son avantage technologique.
- ↓ Les particularités nationales et culturelles existantes fonctionnent souvent comme des barrières d'accès pour les concurrents étrangers.

Impact de l'UEM : entre MOYEN et ELEVE



Afin de saisir ces opportunités et de répondre aux défis, l'entreprise surveillera étroitement l'impact de la transparence croissante des prix, le comportement de ses concurrents ainsi que l'évolution de la concurrence internationale.

3.3. Impact au niveau des produits et des services

Les principales questions à prendre en considération sont les prix, la logistique, l'étiquetage, le code-barres et l'emballage.

A. Les facteurs qui augmentent l'impact de l'euro

Prix «psychologiques»

Pour de nombreux produits et services, la stratégie marketing utilise la théorie des «seuils psychologiques» des prix (par exemple : «DEM 4,99» ou «ITL 9999»). L'introduction de l'euro pourrait, même pendant la période transitoire, déboucher sur une stratégie de prix qui réclame de nouveaux seuils pour les prix exprimés en euros. Par exemple : 49 FRF équivalant à 7,47 euros, on pourrait, afin de sauvegarder l'effet de «seuil de prix», arrondir ce prix vers le bas à 6.99 euros qui est alors l'équivalent de 45,85 FRF.

Dans ce cas, vous pourriez prendre en considération le maintien d'un seuil de prix en euros, adaptant en conséquence vos produits en termes de design, de taille, d'emballage et de qualité afin de maintenir vos marges bénéficiaires. Les seuils de prix peuvent revêtir une importance particulière pour les produits à marge limitée ou les articles à valeur réduite. Le fait d'adopter les prix «psychologiques» pourrait déboucher sur une hausse ou une baisse des prix correspondant à un pourcentage significatif de la marge bénéficiaire.

Conception de nouveaux produits et adaptation de concepts existants

Une réponse aux nouveaux défis et opportunités créés par l'UEM pourrait comprendre l'adaptation de produits existants ou le développement de nouveaux produits pour répondre aux nouvelles exigences du marché.

Un fabricant de jouets en Espagne devra, par exemple, revoir le concept de certains produits s'il souhaite les exporter vers l'Allemagne. Non seulement le budget des ménages allemands pour les jouets est différent du budget espagnol. Mais, en outre, les goûts allemands sont différents et les jouets pourraient être vendus à travers d'autres canaux de distribution. De même, un producteur belge de viande qui souhaite vendre ses produits en France devra tenir compte des goûts et des habitudes d'achat des Français. Une bonne étude de marché est dès lors essentielle afin d'adapter vos produits au marché que vous souhaitez pénétrer.

De nouvelles formes de produits ou l'adaptation de concepts existants peuvent être utilisées afin de combattre les effets de la transparence croissante des prix. Non seulement, les différences de prix pourront être justifiées par diverses spécifications du produit mais il sera également nettement plus difficile de trouver des articles concurrents auxquels vos produits, vos services et vos prix pourront être comparés. Gardez en mémoire que la modification des spécifications du produit aura également un impact sur leur emballage.

L'étiquetage des produits

Même en l'absence de toute obligation légale, on s'attend à ce que de nombreux produits portent une double étiquette de prix au cours de la période transitoire. Les délais importants qui régissent la production et le stockage des étiquettes de produits impliquent qu'il sera nécessaire de déterminer suffisamment tôt les nouvelles spécifications de ces étiquettes. Si votre entreprise a opté pour le double affichage des prix, vous devez vous assurer, dès que la forme des nouvelles étiquettes aura été décidée, que les équipements d'étiquetage et les scanners sont en mesure de traiter ce double étiquetage.

Les représentants européens des consommateurs et des organisations du commerce de détail, du tourisme et de l'artisanat ont signé un accord couvrant une série de règles de conduite volontaires à observer au cours de la période transitoire. L'accord prévoit que tout commerçant qui respecte ces règles s'engage :

- à appliquer les règles correctes de conversion et d'arrondissement ;
- à pratiquer le double affichage des prix sur de nombreux produits et services ;
- à fournir aux consommateurs les informations utiles concernant l'utilisation de l'euro.

Le commerçant sera alors autorisé à afficher un logo destiné à mettre en confiance les consommateurs. Vous devriez contacter votre organisation professionnelle ou votre Chambre de commerce afin de connaître ce qui a été décidé pour l'application de cet accord sur le plan national.

B. Les facteurs qui atténuent l'impact de l'euro

Produits et services sur mesure

Si votre entreprise fournit des produits et des services très personnalisés, il sera nettement plus difficile aux nouveaux concurrents d'attaquer votre part de marché parce que la concurrence avec votre entreprise impliquera probablement de reconcevoir des produits et des services, de développer un savoir-faire ou d'améliorer la qualité.

Focalisation sur un marché local

Si votre entreprise est active sur un marché local dans lequel la proximité représente un facteur clé (boutiques, services personnalisés, réparations, petits volumes, facturation totale réduite), l'impact immédiat d'une transparence accrue des prix sera vraisemblablement très limité. Toutefois, si votre marché local génère des marges importantes, il est possible qu'il attire de nouveaux concurrents.

Fidélité à la marque (liée à la fidélité du client)

Si votre entreprise dispose d'une marque réputée et d'une clientèle fidèle, elle sera dans une certaine mesure, protégée des nouveaux concurrents. Premièrement, il est vraisemblable que les concurrents renoncent à tenter d'atta-

quer votre marché. En second lieu, même en cas d'offensive sur votre marché, la fidélité à la marque facilitera votre défense.

Etude de cas - Impact au niveau des «produits et des services» : un détaillant coopératif espagnol

- ↑ Afin de fournir un service optimal aux clients, cette entreprise a choisi d'étiqueter ses produits en pesetas et en euros. Le processus d'étiquetage devra être revu et corrigé afin de procéder aussi efficacement que possible à la double indication des prix.
- ↑ La chute attendue des taux d'intérêt aura pour effet de réduire le coût du crédit accordé aux clients et les ventes s'en trouveront facilitées.
- ↑ Le fait de procéder à une double information sur les prix (euros et pesetas) exigera d'importants investissements au niveau de l'équipement informatique et de l'adaptation des caisses.
- ↑ Le développement de prix «psychologiques» en euros pourrait affecter de manière significative les marges bénéficiaires de chaque produit. L'utilisation de prix «psychologiques» en euros pourrait déboucher sur un arrondissement vers le bas.
- ↓ Aucun changement significatif n'est attendu au niveau de la gamme de produits, celle-ci étant fortement traditionnelle.

Impact de l'UEM : ELEVE



Afin de saisir ces opportunités et de répondre aux défis, le détaillant coopératif a entrepris les démarches suivantes :

- Une surveillance étroite du développement des prix «psychologiques» en euros et l'impact possible sur les marges bénéficiaires des produits impliqués;
- Un suivi de l'apparition éventuelle de nouveaux produits sur le marché ;
- Une surveillance des effets que pourraient avoir les changements de taux d'intérêts sur les dépenses du consommateur ainsi que sur son comportement d'achat ;
- La mise en œuvre d'un système informatique compatible avec l'euro qui puisse fournir les informations nécessaires sur la double circulation monétaire ;
- Commencer à préparer l'entreprise au système de double étiquetage.

3.4. Impact au niveau des fournisseurs

L'euro peut avoir un impact considérable au niveau des fournisseurs. De nouvelles opportunités de marché, de nouveaux produits et/ou l'adaptation de concepts existants ainsi que le besoin en nouveaux emballages auront des répercussions sur la relation avec vos fournisseurs. Vous devriez contacter vos fournisseurs afin de découvrir leur calendrier de passage à l'euro et de vous assurer que votre «approche euro» est compatible avec la leur. Ceci est particulièrement vrai si vous travaillez avec des fournisseurs en position dominante qui pourraient exiger de traiter en euros plus tôt que vous ne l'aviez prévu. Il est également très important d'examiner les possibilités de trouver des fournisseurs moins chers après l'élimination des risques de change et après l'accroissement de la transparence des prix.

A. Les facteurs qui augmentent l'impact de l'euro

De nouvelles opportunités au niveau des fournisseurs

Si vous sélectionnez vos fournisseurs sur base des prix, l'élimination des risques liés aux parités de change et une plus grande transparence des prix peuvent faciliter l'identification de fournisseurs moins chers à l'étranger. Pour obtenir des informations sur la façon de trouver de nouveaux fournisseurs, vous pouvez vous adresser à votre organisation professionnelle, votre Chambre de commerce, l'Euro Info Centre le plus proche ou les réseaux de coopération de la Commission européenne, BC-Net et BRE⁷.

Disponibilité des fournisseurs

Il existe un risque réel de goulots d'étranglement dans certains secteurs industriels à cause de demandes importantes liées à l'euro. Il est vraisemblable, par exemple, que les secteurs de l'imprimerie et des industries informatiques devront faire face à une demande accrue. Vous devriez dès lors vous renseigner en temps utile auprès de vos fournisseurs afin de vous assurer qu'ils seront en mesure de traiter vos commandes.

Monnaie de facturation et risques liés aux parités de change

Si votre entreprise compte de nombreux fournisseurs étrangers qui sont payés dans leur monnaie locale, l'introduction de l'euro créera plusieurs opportunités pour votre entreprise. Premièrement, les risques liés aux parités de change sont éliminés pour tous vos fournisseurs basés à l'intérieur de l'UEM. En second lieu, si vous avez des fournisseurs à l'extérieur de la zone euro, vous pourriez leur demander de passer à une facturation en euros et ainsi vous décharger sur eux des risques de change. Le fait de payer tous vos fournisseurs étrangers en euros plutôt qu'en différentes monnaies nationales simplifiera également votre comptabilité et votre administration.

⁷ Les Euro Info Centres seront en mesure de vous fournir des informations concernant BC-Net et BRE.

Un nombre important de fournisseurs et/ou de transactions

Comme c'est le cas pour les clients, si votre entreprise compte un nombre important de fournisseurs, il est peu probable qu'ils aient tous le même calendrier de passage à l'euro. Afin de préserver une bonne relation avec eux, votre entreprise pourrait préférer être flexible et ne pas imposer de transactions en euros à certains fournisseurs.

Si, en outre, le nombre de factures s'avère élevé, il est absolument indispensable que votre système de comptabilité soit en mesure de traiter les deux monnaies. Dans le cas contraire, vous courez le risque d'être submergé par la charge supplémentaire de travail que représenterait la conversion manuelle des factures d'une monnaie à l'autre.

B. Les facteurs qui atténuent l'impact de l'euro

Les fournisseurs locaux

Si la nature des produits ou des services que vous produisez exige de travailler avec des fournisseurs locaux, les opportunités de diversification des fournisseurs seront limitées (à moins que des fournisseurs étrangers ne décident d'implanter une usine ou un centre local de distribution).

Conversion tardive des fournisseurs

Comme c'est le cas pour les clients, si vous êtes sûr que vos fournisseurs ne vous factureront en euros qu'à une date avancée au cours de période transitoire, le besoin de traiter les questions liées à l'euro devient alors moins urgent.

Des fournisseurs spécialisés

Si votre fonction «achats» est très spécialisée (un nombre limité seulement de fournisseurs à une échelle européenne ou mondiale) et si vous avez déjà identifié les plus importants d'entre eux, la probabilité de voir apparaître de nouvelles opportunités d'achat comme une résultante de l'introduction de l'euro est très réduite.

Etude de cas - Impact au niveau des «fournisseurs» : un grossiste néerlandais de l'industrie graphique

- ↑ De nombreux fournisseurs sont basés à l'extérieur de l'Union européenne. On peut s'attendre à ce que certains d'entre eux implantent des centres de distribution en Europe ou commencent à accepter des paiements en euros. Ceci pourrait non seulement influencer la disponibilité de leur produits et les temps de livraison nécessaires mais pourrait aussi réduire considérablement les risques liés aux parités de change pour votre entreprise.
- ↑ L'entreprise dispose d'un nombre important de fournisseurs opérant en différentes monnaies. De plus, la plupart de ces fournisseurs se trouvent dans une position dominante. Il sera donc nécessaire de traiter les factures en euros et en monnaies nationales. Le nombre important de transactions impliquera que les systèmes informatiques puissent pratiquer la double imputation, évitant ainsi les conversions manuelles.
- ↓ L'industrie graphique est déjà un marché mondial dont le nombre de fournisseurs est limité. De nouvelles opportunités d'achats ne sont donc pas vraisemblables.
- ↓ Les logiciels multi-devises seront adaptés à l'euro de manière à permettre l'introduction de factures en euros et en monnaies nationales sans conversions manuelles.

Impact de l'UEM : MOYEN



Afin de saisir ces opportunités et de répondre aux défis, l'entreprise a accompli les démarches suivantes :

- Contacter les fournisseurs basés à l'extérieur de la zone euro afin de discuter des possibilités de facturation en euros à partir du 1 janvier 1999.
- Evaluer l'impact financier et commercial de la réduction des risques de change au cas où les fournisseurs extérieurs à la zone euro se déclarent prêts à facturer en euros.
- Elaborer un inventaire de tous les contrats existants avec les fournisseurs extérieurs à la zone euro et étudier le besoin éventuel d'y insérer une clause de «continuité des contrats».
- Tester le logiciel multi-devises en temps utile afin de s'assurer qu'il est en mesure de fonctionner en euros.

3.5. Impact au niveau de l'organisation

Comme l'ont démontré les chapitres précédents, l'impact de l'euro sera stratégique et opérationnel. Certains impacts stratégiques comme, par exemple, de nouvelles opportunités de marché, d'exportations et de nouvelles formes de produits entraîneront des changements organisationnels significatifs. Bien que de nombreux changements soient fonction de la spécificité de l'organisation de vos activités, ce chapitre vous fournit quelques conseils qui vous aideront à gérer les implications opérationnelles de la transition à l'euro.

A. Les facteurs qui augmentent l'impact de l'euro

Fixer des priorités

Il est parfaitement possible que votre entreprise ait d'autres projets prioritaires, planifiés ou en cours, qui exigent des ressources importantes. De plus, la plupart des PME disposent généralement de peu de réserves. Dans ces cas, les entreprises pourraient être tentées de différer leurs préparatifs à l'euro. Rien ne pourrait toutefois s'avérer plus désastreux que le fait de reporter vos préparatifs et de découvrir subitement que tous vos clients réclament des services en euros ou que les standards des produits ont été modifiés. Pour cette raison, il est indispensable de procéder à une évaluation de l'impact, même si vous avez l'intention de reporter votre passage à l'euro au 1 janvier 2002. De cette manière, vous en connaîtrez les opportunités et les risques et vous serez fixés sur le travail et l'investissement qu'implique le passage à l'euro.

La dépendance par rapport aux systèmes informatiques

Si votre entreprise repose lourdement sur les systèmes informatiques, vous pourriez devoir faire face à des défis techniques considérables, particulièrement si certains clients souhaitent passer à l'euro au début de la phase transitoire. Il est essentiel que vous examiniez les modifications que devront subir vos systèmes informatiques. Cela vous permettra de planifier les travaux nécessaires en temps utile et de développer des plans d'urgence afin de vous parer à toute éventualité. Ne perdez pas de vue qu'à un niveau global, les ressources informatiques sur le marché du travail, en raison de l'introduction de l'euro et du passage à l'an 2000, risquent d'être limitées.

Si vous avez donné l'ensemble de vos fonctions informatiques en sous-traitance, vous devrez également vous assurer que votre fournisseur informatique soit en mesure de fournir ou de modifier les systèmes nécessaires au traitement des données exprimées en euros. Si vous traitez avec des entreprises informatiques locales, il est important de prendre en considération leur capacité de production car elles pourraient ne pas disposer des ressources nécessaires pour rendre les solutions logicielles qu'elles développent compatibles avec l'euro. De plus, si votre fournisseur informatique n'est pas prêt à faire face à l'euro, vous pourriez subir une réelle restriction quant au nombre d'«approches euro» qui vous seront offertes.

D'autres facteurs relatifs à l'informatique que vous devriez examiner :

- Concernant les logiciels développés en propre : le responsable du développement fait-il encore partie du personnel ? Si non, a-t-il laissé un dossier ? Le spécialiste informatique est-il en mesure d'effectuer les modifications nécessaires ?
- Si le logiciel a été acheté : s'agit-il d'un logiciel standard en provenance d'un fournisseur établi (ce qui rend la disponibilité d'une version conforme à l'euro plus vraisemblable) ou s'agit-il d'un développement sur mesure qui demandera de nombreuses heures de re-programmation dont vous devrez supporter le coût ?
- Utilisez-vous des logiciels mis à disposition par des partenaires commerciaux (par exemple, des logiciels bancaires, des logiciels de traitement des salaires) ? Si oui, ces partenaires vous fourniront-ils une version conforme à l'euro ?
- Avez-vous des transferts électroniques de données avec des partenaires commerciaux, des fournisseurs ou des clients ? Si oui, qui rendra ces liens électroniques conformes à l'euro ?
- Disposez-vous d'applications isolées qui pourront être adaptées une à une vers l'euro, ou avez-vous un système intégré, dont tous les composants devront être modifiés simultanément ?

L'aspect financier

L'UEM présente de nouvelles opportunités financières. Les produits financiers et le marché des capitaux seront stimulés, débouchant sur des opportunités accrues en termes de financement et d'investissement, particulièrement en ce qui concerne les PME. Les taux d'intérêt entre pays de l'UEM commenceront à converger, affectant ainsi le coût du capital. Pour les PME opérant dans plus d'un pays, le fait de travailler avec une seule monnaie simplifiera grandement la gestion financière.

Les pics saisonniers et l'année financière

La plupart des entreprises connaissent des pics saisonniers dans leurs activités commerciales. Si vous deviez, sous la pression d'un ou de plusieurs clients, vous préparer au passage à l'euro au cours d'un tel moment, l'impact opérationnel de l'euro deviendrait une question nettement plus ardue.

A titre d'exemple, vous pourriez planifier le début de votre facturation en euros pour le 1 avril, puisque cette date correspond au début de votre année financière, mais les clients vous pressent de lancer les premières facturations dès le 1 janvier.

Ce «conflit» pourrait créer des charges administratives ou d'autres défis opérationnels (par exemple, la difficulté de produire des factures en euros au niveau de votre système informatique).

La formation du personnel

L'UEM est une matière complexe. Aussi, une communication efficace à votre personnel des implications de l'euro et de votre «approche euro» est particulièrement importante. Les défis organisationnels croissent en complexité avec la taille de votre entreprise. Un bon programme de formation du personnel est capital pour lui permettre de traiter judicieusement les transactions internes et externes en euros.

Si le personnel est impliqué très tôt dans le projet euro, les questions qui entourent l'euro seront moins sujettes à confusion. Le personnel pourra contribuer activement à l'étape d'évaluation de l'impact et il sera vraisemblablement plus efficace dans l'application des changements nécessaires et plus à même de répondre aux questions des clients, des fournisseurs et des partenaires. Si votre entreprise a recours à du personnel temporaire, il faudra également assurer sa formation.

Les entreprises qui auront à affronter la retraite ou la démission d'éléments clés parmi le personnel, au moment où l'entreprise a besoin de toutes ses ressources afin de se préparer à l'arrivée de l'euro, devront prévoir le recrutement de personnel complémentaire.

B. Les facteurs qui atténuent l'impact de l'euro

Faible dépendance informatique et sous-traitance

Pour les entreprises dont le volume et la complexité des opérations permettent l'utilisation de systèmes simples ou dont les fonctions informatiques sont données en sous-traitance, les difficultés techniques liées à l'euro seront probablement limitées et des solutions standards, permettant l'actualisation des applications, seront normalement disponibles à travers le canal des fournisseurs de logiciels. La même chose s'applique au niveau des entreprises qui donnent en sous-traitance le traitement des salaires et/ou de la comptabilité. Cette situation leur permettra de faire glisser les charges que représentent les modifications à apporter pour se conformer à l'euro vers le fournisseur de services.

L'entreprise opère déjà dans un environnement multi-devises

Certaines entreprises sont déjà habituées à travailler dans un environnement traitant en plusieurs monnaies. Pour cette raison, le personnel dispose des compétences nécessaires pour manipuler un certain nombre de monnaies et pour effectuer les conversions nécessaires. L'investissement indispensable pour être capable de traiter des factures en euros est dès lors limité en comparaison de ce qui doit être accompli par des entreprises habituées à évoluer sur des marchés locaux.

Etude de cas - Impact au niveau de «l'organisation» : un agent d'assurance italien

- ↑ L'impact de l'euro sera principalement ressenti par la personne qui gère le département de la comptabilité et celle qui s'occupe des relations avec les courtiers qui amènent les clients. Au niveau opérationnel, les acceptations de risques et règlements des litiges seront moins affectés par l'euro.
- ↑ La structure de l'entreprise permet une formation rapide du personnel opérationnel. En fait, les quatre employés opérationnels sont installés dans le même bureau et collaborent intensivement.
- ↓ Les produits et les services offerts par l'entreprise ne demandent aucune adaptation due à l'introduction de l'euro.
- ↓ La banque et la compagnie d'assurance fourniront des versions de leurs logiciels compatibles avec l'euro.



Impact de l'UEM : FAIBLE à MOYEN

Afin de répondre à ces défis, l'agent d'assurance a entrepris les actions suivantes :

- Du point de vue de la gestion du projet :
 - Tenir le personnel informé des développements généraux de l'euro et des façons dont l'euro affectera les opérations de l'entreprise ;
 - Evaluer la charge supplémentaire de travail créée par la transition à l'euro ;
 - Concevoir un «budget euro» ;
 - Déterminer et assurer le suivi du calendrier de transition à l'euro.
- Vérifier quand la compagnie d'assurance sera en mesure de fournir des documents ou des logiciels dans lesquels des montants en euro sont exprimés ; vérifier également dans quelle mesure la version euro du logiciel sera capable de convertir les informations historiques et les contrats. Si ce n'est pas le cas, il faudra déterminer quelles opérations manuelles seront nécessaires.
- Convenir avec le personnel ainsi qu'avec l'entreprise de traitement des salaires, de la disponibilité de services en euros.
- Coordonner la transition vers l'euro avec les banques et les comptables et déterminer :
 - quand une version euro du logiciel bancaire sera disponible ?
 - quelles informations et quelle assistance la banque et les comptables peuvent fournir ?

3.6. Impact au niveau des partenaires de l'entreprise

Les plans de transition à l'euro des partenaires de l'entreprise peuvent affecter le nombre d'«approches euro» qui s'offrent à vous. Les partenaires comprennent les entreprises et les organisations avec lesquelles vous travaillez en étroite liaison telles que les banques, les agents commerciaux et les sous-traitants (par exemple, le traitement des salaires ou les services informatiques). Ces partenaires peuvent jouer un rôle significatif dans votre processus de transition.

Les banques

Non seulement, les banques assureront la conversion entre l'euro et les monnaies nationales mais elles fourniront également dans la plupart des cas (comme il a été démontré dans les 35 études de cas) des logiciels bancaires électroniques conformes à l'euro, des chèques en euros et des ordres de virement en euros. Elles vous permettront ainsi de commercer en euros et dans la monnaie nationale. Votre banque sera également un partenaire idéal pour vous aider à discuter des implications financières de l'UEM, telles que l'évolution des taux d'intérêt, les nouveaux produits financiers ou encore comment traiter des contrats de couverture.

Les comptables, Euro Info Centres, consultants, conseillers fiscaux

Tout comme les banques, ces partenaires peuvent fournir de précieux renseignements sur la meilleure façon de traiter la transition à l'euro et d'en saisir les nouvelles opportunités. Ils pourraient également vous aider dans des questions plus techniques comme l'enregistrement des différences d'arrondissement dans la comptabilité, la conversion en euros du capital social de l'entreprise, l'actualisation des contrats existants et autres.

De plus, de nombreux partenaires seront vraisemblablement en mesure de manipuler des euros et des monnaies nationales dès le début de la phase transitoire. La plupart des entreprises de traitement des salaires ou des fournisseurs de services informatiques, par exemple, ont décidé qu'ils devaient impérativement être en mesure de traiter les deux monnaies sous peine de perdre des parts de marché. Ils seront dès lors probablement à même de s'aligner sur votre calendrier de transition à l'euro.

Toutefois, comme c'est le cas avec la clientèle et les fournisseurs, certains partenaires dominants pourraient tenter d'imposer leur calendrier de passage à l'euro qui pourrait sensiblement différer de celui que vous aurez choisi. Le calendrier des agents commerciaux sera, par exemple, déterminé dans une large mesure par celui de l'entreprise qu'ils représentent.

Étude de cas - Impact au niveau des «partenaires» : un fabricant belge de chocolat

↑ L'entreprise dispose d'un nombre important de partenaires avec lesquels elle devra coordonner son calendrier de transition à l'euro.

- Informatique: l'entreprise a confié ses services informatiques en sous-traitance à une entreprise locale. Une autre petite entreprise, qui sera chargée de rendre les programmes compatibles avec l'euro, a développé une partie des logiciels. Les autres logiciels sont fournis par des marques nationales importantes qui ont développé une version euro depuis quelque temps déjà.
- Les salaires: la gestion des salaires est confiée en sous-traitance à une entreprise spécialisée.
- La banque: le logiciel bancaire électronique devra être remplacé par une version compatible à l'euro, celle-ci sera fournie par la banque.
- Les franchisés: pour la distribution de ses chocolats, l'entreprise a mis sur pied une chaîne de boutiques franchisées. Afin de présenter une image cohérente au monde extérieur, de faciliter les échanges et de fournir un service optimal aux clients, l'entreprise et ses franchisés devront coordonner leur calendrier de transition.
- L'agent intermédiaire: l'entreprise vend sur le marché français via un agent intermédiaire. L'entreprise et l'agent devront coordonner leur calendrier de transition. Le lien électronique devra également être adapté.
- L'entreprise de transport: le lien électronique avec l'entreprise de transport devra être adapté afin de permettre l'impression des attestations de livraison avec une mention de montants en euros.
- L'entreprise d'assurance-crédit: le lien électronique avec l'entreprise d'assurance-crédit devra être adapté afin de permettre l'échange de données monétaires en euros.

↓ Le fait que l'entreprise utilise largement la sous-traitance signifie également qu'une part importante des travaux liés à l'euro est externalisée: l'entreprise responsable des fonctions logicielles devra assurer les adaptations requises aux systèmes informatiques et aux liens électroniques tandis que la banque et l'entreprise d'assurance-crédit assureront les adaptations à apporter à leurs propres logiciels.

Impact de l'UEM : ELEVE



L'entreprise a planifié les actions suivantes:

- Discuter de la transition à l'euro avec les franchisés (besoins en termes de formation et d'informations, politique commune envers la clientèle, calendrier, procédures,...).
- Avec le fournisseur de services informatiques:
 - Analyser les modifications à apporter aux systèmes (logiciels et matériel) afin de rendre les systèmes informatiques conformes à l'euro. Il convient de veiller particulièrement aux liens existants entre les différents systèmes, impliquant une transition simultanée des différents composants;
 - Contrôler avec les fournisseurs de logiciels s'ils sont en mesure de fournir des versions euro de leurs programmes;
 - Elaborer une estimation des coûts et du temps nécessaires pour la mise en oeuvre de ces modifications;
 - Contacter l'entreprise de traitement des salaires, la banque, l'agent intermédiaire, l'entreprise de transport et l'entreprise d'assurance-crédit afin de planifier les modifications à apporter aux diverses applications informatiques.
- Contacter l'entreprise de traitement des salaires afin de discuter de la disponibilité des services salariaux en euros.
- Discuter avec les banques:
 - de la transition vers un système informatique conforme à l'euro;
 - de la clôture des comptes exprimés en diverses monnaies nationales de l'UEM;
 - des nouveaux produits financiers;
 - de l'évolution des taux d'intérêts afin de financer la croissance de l'entreprise;
 - d'autres assistances et informations qu'elles pourraient fournir au niveau de la transition vers l'euro.



PARTIE 4 SÉLECTIONNER UNE «APPROCHE EURO»

Maintenant que vous avez évalué l'impact de l'euro sur vos activités, il est temps de formuler votre « approche euro » stratégique et opérationnelle.

4.1. Comment sélectionner une « approche euro » ?

- (i) La première question qui se pose est celle de la dimension stratégique : que souhaitez-vous entreprendre à partir des nouvelles opportunités et menaces que vous avez identifiées ? Serez-vous **proactif** ou **réactif** ?
- **Proactif** : vous planifiez des actions visant à saisir les opportunités stratégiques ou à écarter les menaces identifiées. Cette action devrait être prise en considération si les opportunités stratégiques sont susceptibles de se traduire en bénéfices significatifs ou si les menaces stratégiques pourraient affecter vos activités. Bien entendu, vous devrez considérer de telles opportunités et menaces à la lumière d'autres projets prioritaires.
 - **Réactif** : aucune opportunité ou menace spécifique n'a été identifiée ou alors les opportunités et menaces identifiées ne sont pas susceptibles d'avoir un impact significatif sur vos activités. Dans ce cas, peu ou pas d'actions stratégiques seront nécessaires.

Il convient d'effectuer un choix entre ces deux options stratégiques (proactive ou réactive) en fonction de votre situation spécifique. Vous trouverez sur le CD-ROM des exemples d'« approches euro » proactives et réactives. Le questionnaire interactif inclus dans le CD-ROM vous guidera également lors de ce choix.

Dans les deux cas, il est conseillé de procéder à une analyse coût-bénéfice afin de valider votre décision de rechercher ou non de nouvelles opportunités ou d'entreprendre ou non des démarches préventives afin d'écartier les menaces possibles.

- (ii) Vous devrez ensuite examiner les aspects opérationnels, à savoir quand et comment vous débuterez vos activités externes et internes en euros : préférez-vous les débiter rapidement ou tardivement ou préférez-vous adopter une approche progressive ? Avant de passer à la présentation de ces trois options, il est important de souligner que la dimension opérationnelle devrait être analysée en partant d'une «conformité externe à l'euro» pour ensuite vérifier la faisabilité de la «conformité interne». Néanmoins, les décisions que vous prendrez au niveau des « approches euro » externes et internes sont étroitement liées. La priorité devra être donnée à l'« approche euro » externe car elle constitue la force motrice du processus : si cela s'avère possible, il faudra donner à la demande des clients et aux avantages concurrentiels la préséance sur les problèmes organisationnels internes.

La combinaison des dimensions stratégiques et opérationnelles précitées débouche sur les « approches euro » suivantes :

	Approche progressive	Adoption rapide	Adoption tardive
Proactif			
Réactif			

Les chapitres suivants expliqueront en détail les trois options opérationnelles (adoption rapide ou tardive, « approche euro » progressive) : quand et comment allez-vous traiter en euros, tant au niveau interne qu'externe. Il est clair qu'une analyse coût-bénéfice, incluant les différentes « approches euro » qui se présentent à votre entreprise, devra également être effectuée afin de s'assurer que cette approche est viable.

4.2. Adoption rapide

Description : l'euro devient la monnaie interne de base de l'entreprise au début de la période transitoire. Il s'agit de la monnaie de base dans laquelle toutes les transactions sont enregistrées. Si une personne interne ou externe à l'entreprise demande des chiffres exprimés dans la monnaie nationale au cours de la période transitoire, l'entreprise pourra les fournir aisément à travers des conversions manuelles ou automatisées. Il existe donc une dualité complète, que ce soit sur le plan interne ou externe, dualité qui sera abandonnée avant le 1 janvier 2002. L'euro deviendra alors la monnaie unique dans laquelle seront exprimées les activités internes et externes de l'entreprise.

Implications opérationnelles : des modifications opérationnelles significatives devront être exécutées dans toutes les branches d'activité dans un délai relativement court.

Bénéfices :

- Favorise une stratégie proactive de l'euro (comme, par exemple, les simplifications organisationnelles dues à la manipulation d'une seule monnaie en lieu et place de plusieurs monnaies. De plus, si vous arrivez à convaincre vos fournisseurs ou clients situés en dehors de l'UEM de travailler en euros plutôt que dans leur monnaie nationale, les risques liés aux parités de change seront éliminés.
- Capacité de répondre à des demandes émanant de divers clients et/ou de diverses parties externes ;
- Image de marque dynamique et proactive ;
- Possibilité d'économies si tous les systèmes sont modifiés simultanément en vue de permettre la dualité des services (par comparaison à une « approche euro » progressive).

Risques :

- D'autres projets de l'entreprise pourraient être différés parce que les ressources disponibles sont allouées à l'« approche euro » ;
- Problèmes possibles dus à l'introduction d'un nouveau logiciel conforme à l'euro ;
- Manque de rentabilité : les clients, les fournisseurs et les partenaires pourraient ne pas s'avérer demandeurs de services en euros ;
- Si vous procédez à une conversion manuelle dans la monnaie nationale, une demande importante de services en monnaie nationale pourrait engager les ressources de l'entreprise au-delà du seuil prévu.

4.3. Approche progressive

Description : tant sur le plan interne qu'externe, votre entreprise continue à travailler dans la monnaie nationale. Au début de la période transitoire, vous offrez toutefois des services en euros à certaines parties externes (par exemple, des clients et/ou fournisseurs importants ou en position dominante). Dans un stade plus avancé de la phase transitoire, vous étendez progressivement les possibilités de double circulation monétaire à l'intérieur de l'entreprise et vers d'autres parties extérieures. Au fil du temps, l'approche progressive évoluera bien entendu vers la complète dualité des services. Le 1 janvier 2002 au plus tard, l'euro deviendra la seule monnaie avec laquelle votre entreprise travaillera, tant en interne qu'en externe.

Implications opérationnelles : l'impact opérationnel variera d'un cas à l'autre et dépendra de plusieurs facteurs tels que la flexibilité de vos systèmes informatiques ou la complexité de vos activités (nombre de clients et de fournisseurs, nombre de documents à modifier, modifications à apporter à l'équipement de production, etc.).

Bénéfices :

- Stimule une stratégie proactive par rapport à l'euro ;
- Capacité de répondre à des demandes émanant de différents clients et/ou parties externes ;
- Image de marque dynamique et proactive ;
- D'autres projets de l'entreprise pourraient ne pas être différés.

Risques :

- Inflexibilité à cause de délais supplémentaires si la demande pour des services en euros dépasse le seuil prévu pendant la période transitoire. Une entreprise peut, par exemple, décider de n'offrir une facturation en euros qu'aux seuls clients importants impliquant un volume réduit de transactions. Cela pourrait être réalisé en calculant manuellement le montant en euros et en l'insérant dans la facture tandis que le montant dans la monnaie nationale est introduit dans le système comptable. Une fois la facture payée, le montant en euros est converti manuellement dans la monnaie nationale et introduit dans le système. Cette procédure peut s'avérer efficace lorsque le nombre de transactions est réduit. Lorsque ce volume augmente, cette « approche euro » s'avérera toutefois peu pratique et l'entreprise devra prendre d'autres options en considération ;
- Une conversion progressive à l'euro peut s'avérer plus coûteuse et plus complexe qu'une conversion complète et immédiate.

Quand et comment sélectionner une adoption rapide ou une « approche euro » progressive ?

Si vous vous attendez à une demande importante de services en euros ou si vous êtes d'avis que la fourniture de services en euros peut se traduire par un avantage concurrentiel important, vous devrez prendre en considération le fait de travailler en euros avec vos partenaires commerciaux.

- Dans un premier temps, il convient d'évaluer le besoin de défendre votre position sur le marché. Si vous vous attendez à une demande émanant de fournisseurs, de partenaires ou de clients au début de la période transitoire, particulièrement lorsqu'il s'agit de partenaires dominants, cela signifiera que vous aurez intérêt à offrir rapidement des services en euros.
- Les opportunités en termes d'avantages concurrentiels qui pourraient influencer votre décision en vue d'une adoption rapide ou d'une « approche euro » progressive comprennent : l'image de marque de votre entreprise ainsi que l'élimination des risques liés aux parités de change. Pour cela, il faut convaincre vos fournisseurs et clients situés en dehors de la zone euro d'accepter la facturation en euros plutôt que dans leur monnaie nationale. De même, votre entreprise pourrait bénéficier d'une simplification organisationnelle telle que le fait de traiter les facturations en une seule monnaie plutôt qu'en plusieurs monnaies différentes.

Savoir si cette conformité externe devrait être intégrale (des services en euros disponibles pour tous) ou se limiter à certaines parties dépendra de la mesure dans laquelle votre organisation interne, et plus particulièrement vos systèmes informatiques, pourront y faire face.

D'autres facteurs qui influenceront le calendrier et la nature de la conversion de vos systèmes et processus internes comprennent :

- Le coût : que coûteront la modification de vos systèmes et documents ainsi que la formation du personnel en vue d'une double circulation monétaire ? Une conversion manuelle reviendra-t-elle moins chère ? Quand pourrez-vous faire face à ces dépenses ?
- Le choix du moment : quand votre année financière se termine-t-elle ? Combien de temps durera l'adaptation des systèmes actuels ou l'installation d'un nouveau système de double circulation monétaire ?
- Ressources : combien de personnes sont actuellement disponibles ? Connaissez-vous des pics saisonniers ?
- Fiabilité et complexité des systèmes informatiques : vos systèmes sont-ils intégrés (à des systèmes externes) au point que le passage à l'euro devra obligatoirement s'effectuer simultanément pour tous vos systèmes ou êtes-vous en mesure de les compartimenter ?

La décision relative à votre « approche euro » externe implique donc d'équilibrer, d'une part, votre capacité de répondre à la demande de services en euros ainsi que la perspective d'avantages concurrentiels et, d'autre part, la concrétisation

des défis organisationnels qui ne manqueront pas de surgir lors de la mise en place de services en euros.

4.4. Adoption tardive

Description : au cours de la période transitoire, vous continuez à travailler dans votre monnaie nationale, tant sur le plan interne que sur le plan externe. Vous opérerez la conversion à l'euro vers la fin de l'année 2001 pour procéder à un «big bang» à la date du 1 janvier 2002. L'euro deviendra alors l'unique monnaie interne et externe. Pendant la période transitoire, les clients, les partenaires et les fournisseurs devront commercer avec vous dans la monnaie nationale.

Implications opérationnelles : au cours de la période transitoire même, l'impact sur l'entreprise ne pourra être que minimal (par exemple, traiter les demandes des clients). Avant janvier 2002, vous risquez également d'être obligé de procéder à des conversions manuelles entre la monnaie nationale et l'euro si vos clients et/ou fournisseurs réclament des transactions en euros avant le 1 janvier 2002.

Bénéfices :

- D'autres projets de votre entreprise ne sont pas différés ;
- Probablement la solution la moins coûteuse pour les petites entreprises opérant sur des marchés locaux. Elle n'implique aucun besoin en double capacité monétaire. Des solutions informatiques testées seront disponibles sur le marché ;
- L'entreprise peut constituer des réserves en vue des investissements liés à l'euro en matière d'équipement, de formation du personnel, de logiciels, etc.

Risques :

- Perte possible de parts de marché face à des concurrents qui offrent des services en euros pendant la période transitoire ;
- Inflexibilité si une demande importante de services en euros apparaît en provenance des fournisseurs et/ou clients au cours de la période transitoire ;
- Le «big bang» exige un calendrier et une mise en œuvre prudents et précis.

Quand et comment sélectionner une adoption tardive ?

- Si vous vous attendez à une demande minimale de services en euros ou si vous pouvez vous permettre de continuer à travailler dans la monnaie nationale avec les clients, les fournisseurs et les partenaires ou encore si le fait de travailler en euros ne vous apporte aucun avantage concurrentiel, vous pouvez opter pour une adoption tardive. Cela constitue vraisemblablement la meilleure solution si un changement rapide s'avérerait particulièrement coûteux du fait de contraintes organisationnelles ou de limitations inhérentes aux équipements informatiques.

- Si votre entreprise est située dans un Etat membre à l'extérieur de la zone euro, une adoption tardive (passage à l'euro dans l'année d'adhésion éventuelle de votre pays) pourrait s'imposer. Si vous exportez beaucoup vers la zone euro et si tous vos clients commencent à demander des services exprimés en euros, une « approche euro » progressive serait toutefois plus indiquée.

Cinq points clés à ne pas oublier

Afin de pleinement réussir votre passage à l'euro, il est essentiel de prendre en considération les cinq points clés suivants :

1. L'UEM ne présente pas seulement des défis opérationnels mais également des opportunités stratégiques et des menaces. Le moment est idéalement choisi pour passer en revue votre stratégie et pour identifier de nouvelles opportunités commerciales. Vous devriez dès lors procéder le plus vite possible à une évaluation de l'impact de l'euro sur votre entreprise.
2. Impliquez votre personnel lorsque vous procédez à l'évaluation de l'impact. Cela augmentera vraisemblablement la qualité de l'évaluation et permettra également d'accroître son implication pendant le processus de mise en œuvre.
3. Une fois l'évaluation de l'impact terminée, il convient de sélectionner une « approche euro ». Examinez d'abord les demandes émanant des parties externes. Faites ensuite de même pour l'aspect interne. Prenez en considération toutes les approches qui s'offrent à vous. Procédez à une analyse coût-bénéfice pour chacune d'entre elles.
4. Utilisez l'euro comme une opportunité pour moderniser l'organisation de votre entreprise (systèmes informatiques, procédures, équipements de production, gestion financière).
5. Vous n'êtes pas seul. Les banques, les administrations, les Euro Info Centres, les associations professionnelles, les consultants et même les concurrents représentent des sources précieuses d'information sur les défis que présente l'UEM.
De plus amples informations sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne <http://europa.eu.int/euro/>



PARTIE 5 CONTACTS UTILES

NUMEROS-EURO* ET SITES INTERNET

PAYS	NUMERO	SITE INTERNET
Allemagne	0180 - 522 1999 0180 - 321 2002	http://www.bundesfinanzministerium.de
Autriche	0660-6363 Europe Téléphone (+43) (1) 514 33 2226 Euro-ligne du gouvernement fédéral	http://www.euro.gv.at
Belgique	0800 - 1 2002	http://euro.fgov.be
Danemark	(+45) (33) 95 55 55	http://www.oem.dk/eurohotline
Espagne	902 1 1 2002	http://www.euro.meh.es
Finlande	010 - 345 6700	http://www.euro.fi
France	0800 01 20 02 Minitel 3615 EURO 99	http://www.finances.gouv.fr/euro
Grèce		http://www.ee.gr/euro/7/FRAME.HTM

* Numéros gratuits, à l'exception de certains pays où le coût est fonction des tarifs nationaux

PAYS	NUMERO	SITE INTERNET
Irlande	(+353) (01) 890 66 1010 Informations générales ECT, Département financier (+353) (01) 607 3299 Forfas, information pour les professionnels	http://www.emuaware.forfas.ie
Italie	167 11 20 02	http://www.tesoro.it
Luxembourg	(+352) 478 - 26 08 Help-line Hotline : 0800 - 7575	http://www.etat.lu/FI
Pays-Bas	0800 1521 Euroline	http://www.euro.nl
Portugal	(+351) (1) 882 4000/1/2	http://www.infoeuro.pt
Royaume-Uni	08456 01 01 99	http://www.euro.gov.uk
Suède	020 72 73 74	http://www.regeringen.se/euro

RESEAU DES EURO INFO CENTRES

Liste des numéros de téléphone gratuits

Afin de permettre aux entreprises d'obtenir facilement et rapidement les informations européennes dont elles ont besoin, la Commission européenne a décidé de faciliter l'accès au Réseau des Euro Info Centres en installant un service d'appel gratuit. Ce service offre l'avantage d'être direct et accessible à tous. Chaque personne qui appelle peut obtenir dans sa propre langue l'adresse et le numéro de téléphone de l'Euro Info Centre le plus proche.

Veillez trouver ci-dessous la liste des numéros d'appel gratuits pour les 17 pays couverts par ce réseau.

PAYS	NUMERO
Autriche	00.20.12.50
Belgique	00 800 0800.11.22
Danemark	00 800 0800.11.22
Finlande	0800.11.32.41
France	00 800 0800.11.22
Allemagne	00 800 0800.11.22
Grèce	0800.32.12.630
Islande	00 800 0800.11.22
Irlande	1800.55.32.62
Italie	167.78.06.74
Luxembourg	0800.32.77
Norvège	00 800 0800.11.22
Portugal	0505.32.96.30
Espagne	900.98.32.98
Suède	020.93.10.10
Pays-Bas	00 800 0800.11.22
Royaume-Uni	0800.78.36.553

Configuration requise :

Pentium 75 MHz ou plus puissant
16 MB RAM
lecteur CD-ROM x2 ou plus performant
résolution 800x600 avec 256 couleurs
Microsoft Internet Explorer 4
Microsoft® Windows®95 ou Windows®NT4

Configuration recommandée:

Pentium 133 MHz ou plus puissant
32 MB RAM
lecteur CD-ROM x4 ou plus performant
résolution 800x600 avec des milliers de couleurs
Microsoft Internet Explorer 4
Microsoft® Windows®95 ou Windows®NT4

Placer le CD-ROM dans le lecteur de CD-ROM. L'application devrait démarrer automatiquement.

Si l'application ne démarre pas automatiquement, lancez le programme « start.exe » qui est situé sur le CD-ROM.

Dans la fenêtre de bienvenue qui apparaît :

- Cliquez sur le bouton « Démarrer » pour visualiser l'application SANS accéder au questionnaire interactif ;

OU

- Cliquez sur le bouton « Installer » pour installer le programme de visualisation et accéder au questionnaire interactif ;
- Suivez les instructions données sur l'écran.

Commission européenne

Votre entreprise et l'euro — un guide stratégique

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1999 — 52 p. — 14,8 x 21 cm

ISBN 92-828-6078-7

compact
disc

YOUR BUSINESS
AND THE EURO

DIN FORRETNING
OG EUROEN

MEIN UNTERNEHMEN
UND DER EURO

VOIRE ENTREPRISE
ET L'EURO

YRITYKSESI
JA EURO

LA VOSTRA IMPRESA
E L'EURO

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ
ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΩ

O SEU NEGÓCIO
E O EURO

UW ONDERNEMING
EN DE EURO

DITT FÖRETAG
OCH EUROEN

SU EMPRESA
Y EL EURO



CT-16-98-910-1F-Y



European Communities, 1999



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-6078-7



9 789282 860786 >