

En France l'introduction de la monnaie unique européenne apparaît comme une échéance certaine devant modifier les activités de l'entreprise. Toutefois cette prise de conscience ne s'accompagne pas encore d'une préparation suffisante.

La trésorerie au cœur de l'impact sur les entreprises

Une caractéristique commune aux sociétés qui réussissent sur la scène internationale est leur capacité à gérer l'évolution de leur organisation. La création d'une monnaie unique exigera de la part de toutes les entreprises exerçant des activités en Europe une révision de leurs opérations internes et externes. Pour elles, le principal enjeu sera d'identifier les changements nécessaires afin de les effectuer le plus efficacement et au meilleur coût possible.

Force est de constater qu'il existe une importante déconnexion entre la perception (impact attendu) et le degré de préparation.

Si 75 % des entreprises considèrent que l'introduction de l'euro aura un impact sensible sur leur activité, 28 % seulement qualifient ces changements de stratégies et 85 % estiment que les changements seront d'ordre opérationnel : la mise en œuvre de l'euro aura pour conséquence d'accroître la

taille du marché intérieur, et offrira par exemple la possibilité d'introduire un certain nombre de produits et de services nouveaux. Elle imposera aussi des changements dans les relations entre les clients et les fournisseurs, dans le domaine de la gestion, des ressources humaines et des systèmes d'information qui, s'ils sont appréhendés, n'ont pas encore donné lieu à une réelle préparation.

Au vu de ces réponses, le passage à l'euro demeure donc encore perçu comme une affaire opérationnelle des financiers. Pourtant, il semble raisonnable de penser que sans l'appui et l'implication de tous les secteurs de l'entreprise, les changements nécessaires dans le domaine des activités financières prendront eux-mêmes du retard.

Si les entreprises s'attendent à une profonde modification des opérations de trésorerie suite à l'introduction de la monnaie unique, ces mêmes sociétés sont particulièrement en retard pour y faire face.

Dominique Chesneau
Senior manager
Befec - Price Waterhouse

* Synthèse d'une étude réalisée par Price Waterhouse et l'AFTE au cours de l'été 1997 auprès de 485 entreprises européennes et américaines exerçant des activités importantes sur le marché européen.



Un exemple idéal de société avancée

L'entreprise a différencié son approche selon deux niveaux d'analyses : stratégique et technique. L'identification des impacts stratégiques concerne le marketing/commercial (politiques de prix et d'achats) ; l'analyse des contraintes techniques est fonction des orientations stratégiques retenues et concerne la finance (adaptations des règles et des systèmes comptables) les ressources humaines et les systèmes d'information.

Elle a également fait les choix dans les domaines marchés/clients, produits/services, canaux de distribution. Cette étape stratégique franchise, l'identification de l'urgence des adaptations, les difficultés exprimées et une estimation des ressources nécessaires ont été réalisées.

Enfin, compte tenu de ces données stratégiques et environnementales, la

direction générale déterminera si elle a ou peut se donner les moyens d'être leader ou neutre vis-à-vis de l'euro ou simplement défensive.

L'entreprise a mis en place le comité de pilotage euro et les sous-groupes de travail formés par fonctions, par géographie ou en croisant les deux éléments. Il reste maintenant à identifier les solutions aux problèmes posés et à les faire valider

par les entités concernées. Il est rare, actuellement en France, que les entreprises aient déjà franchi cette dernière étape. Le rythme de mise en œuvre des solutions retenues dépendra maintenant du choix de l'entreprise d'être totalement prête en 1999 ou 2002, et de profiter de l'euro pour se positionner ou renforcer sa position de leader sur son marché.

L'analyse des deux autres domaines financiers confirme la même perception. Selon un sondage réalisé par l'AFTE en septembre 1997, il apparaît que le pourcentage d'entreprises ayant créé un groupe euro est passé entre mai et septembre de 52 à 72 %. Par conséquent, durant cette période de quatre mois, une entreprise sur cinq a constitué un groupe euro et près de 8 à 9 entreprises sur 10 en disposeraient début 1998. En revanche on note une évolution contrastée du projet euro.

Impact sur la fonction trésorerie dans les entreprises françaises

L'accroissement de l'importance des marchés de capitaux européens consécutif à l'introduction de l'euro n'est pas majoritairement perçu comme pouvant exercer un impact majeur sur les possibilités d'accès à des financements ou à des déplacements, ce qui explique le faible degré de préparation au niveau dit politique. En effet, les entreprises françaises qui interviennent en direct sur les marchés internationaux de capitaux ne perçoivent pas de modification de leurs activités. Ce sentiment semble aujourd'hui partagé par les entreprises françaises dont les opérations financières ne concernent que le seul marché domestique.

L'existence de chiffres comparables pour les impacts forts et faibles montre que les grandes entreprises et les PME n'envisagent pas de changement : celles qui ont déjà recours aux marchés de capitaux continueront d'y faire appel, les autres estimant qu'elles n'y auront toujours pas accès. En revanche, les entreprises de taille moyenne pourraient trouver de nouveaux investisseurs hors de France et estimer ainsi que l'introduction

de l'euro aura un impact fort, mais pourtant la préparation reste faible. On peut prévoir un changement sensible dans le domaine du *cash management* puisque les flux seront d'abord compensés par les banques centrales nationales, puis, le cas échéant, par la Banque centrale européenne. Les conditions bancaires variant d'un pays à l'autre, les entreprises pourraient avoir intérêt à établir des centres de compensation, de collecte et d'émission de moyens de paiement dans différents pays de la zone euro. Ainsi, le *modus operandi* du *cash management* post euro se rapprocherait-il du système américain.

En ce qui concerne la stratégie d'intervention sur le change, 53 % des entreprises françaises estiment que l'euro aura un impact élevé, mais seules 26 % déclarent s'y préparer. L'introduction de l'euro n'est pas perçue comme un facteur déterminant de rupture des stratégies d'action sur les taux d'intérêt.

Selon les entreprises interrogées, les stratégies de couverture des risques financiers devraient peu évoluer par rapport à la situation présente. Ces conclusions s'entendent dans le cadre des positions de trésorerie suivantes : placeuses (19 %), neutres (9 %) et emprunteuses (72 %).

Elles sont à rapprocher de l'idée généralement avancée par les entreprises que la venue de l'euro s'accompagnera d'un mouvement de baisse des taux d'intérêt qui, pour avoir été largement anticipé depuis au moins deux ans, n'impliquera pas de mesures particulières.

Les conséquences opérationnelles

Indépendamment des conséquences sur les stratégies de change et de taux d'intérêt, la monnaie unique modifiera radicalement

Comment les entreprises avancées dans leur projet euro ont-elles progressé ?

On relève des différences dans la notion d'avancement non pas en fonction des secteurs économiques mais selon le degré de proximité avec le grand public. Les premiers ont été les plus avancés pour les calendriers de mise en œuvre et les prises de décisions importantes, mais cet écart tend à se réduire. Le recensement de l'étude donne les résultats suivants : 33 % des entreprises ont une approche agressive, 34 % neutre et

33 % défensive.

Exemples :

- La Compagnie Sabena vient de passer commande de 34 Airbus et a demandé au consortium de lui permettre un règlement en euro (800 millions d'euros).
- Philips et Siemens ont déclaré être en ordre de marche pour l'euro dès le 1^{er} janvier 1999.
- Les sociétés Airbus et Dassault ne seraient pas proactives au regard de l'euro, l'essentiel de leurs opérations d'achat et de

vente s'effectuant en dollars américains. Ces entreprises pourraient néanmoins être soumises à une forte pression de leurs actionnaires.

- Les constructeurs automobiles (Mercedes, BMW, Ford, VW notamment) auraient plutôt adopté une attitude d'attente vis-à-vis de l'euro.
- Continental Tyres aurait déclaré vouloir être prêt dès le 1^{er} janvier 1999 et risque donc d'imposer son choix à ses fournisseurs.

- Le premier distributeur français de livres et de disques adopte une attitude proactive vis-à-vis des consommateurs. Le basculement se fera en 2001. Les factures seront acceptées en francs et en euros pendant la période transitoire.
- Marks & Spencer aurait retenu une approche «basic» et serait prêt dès le 1^{er} janvier 1999 pour accepter des paiements en euros. Aucune décision stratégique liée à l'euro n'aurait été prise.

l'approche vis-à-vis des financements et de la gestion des liquidités. Néanmoins, ces changements n'exerceront, selon les entreprises interrogées, qu'un impact limité sur la situation du personnel de la fonction trésorerie.

En dépit d'un consensus certain des entreprises pour reconnaître l'impact élevé de l'euro sur l'utilisation des systèmes de transferts électroniques (internes et externes) la plupart des entreprises semblent n'être qu'en phase de préparation. La signification de ce décalage est, bien sûr, difficile à comprendre car le retour sur investissement apparaît perceptible et quantifiable.

Par ailleurs les trésoriers d'entreprises, rassurés quant à la continuité des contrats, ne s'attendent pas à une diminution significative des frais financiers due à la simplification du *cash pooling*.

Au plan mondial les résultats sont conformes à ceux de la France

D'une manière générale, la préparation de l'introduction de la monnaie unique semble être retardée par un manque d'implication opérationnelle des directions générales qui, au-delà de la constitution des groupes de travail euro, ont certainement à prévoir dès maintenant d'offrir aux différents services concernés (financiers, informatiques, commerciaux/marketing) les moyens de leurs ambitions. Autrement dit, après la phase de conceptualisation stratégique, le passage à la phase opérationnelle semble s'imposer.

A l'étranger, les exigences opérationnelles prennent le pas sur les opportunités stratégiques, mais on observe que le niveau d'impact sur le plan stratégique est considéré comme plus significatif dans les entreprises dont le conseil d'administration est très attentif à l'euro et à ses incidences.

Le programme des changements liés à l'euro peut être structuré de diverses façons. A peine plus de la moitié des entreprises gèrent les changements de façon formelle, à l'aide d'équipes pluri-fonctionnelles ou pluri-régionales. Les principales incidences pour les trésoriers qui sont au cœur de ce processus de changement sont liées aux systèmes de gestion de trésorerie et à la diminution probable de l'étendue des activités de trésorerie.

Enfin le niveau le plus important d'impact opérationnel signalé par les trésoriers, et peut-être celui qui suscite le plus grand enthousiasme vis-à-vis de l'introduction de l'euro, concerne le domaine de la gestion de trésorerie et des relations avec les banques.

Les trésoriers ont tous identifié ce domaine comme celui où l'euro aura une incidence positive, tant sur le plan des coûts que de l'efficacité, ce qui donne une indication positive des raisons pour lesquelles le monde commercial a plus aisément appréhendé le concept de monnaie unique. Près des deux tiers des participants considèrent comme une incidence significative sur la fonction trésorerie le fait de payer et de recevoir en euro. La monnaie unique est perçue comme le vecteur de changement des processus et des méthodes de base, et plus de la moitié des participants comptent adopter les systèmes de paiement par carte et de transferts électroniques de fonds aux dépens des systèmes existants basés sur le papier. ■