



# LES PME FACE À L'EURO

## Une contrainte plus qu'un réel atout

PAR JEAN-PAUL LAURENCIN

Docteur ès Sciences Économiques, Chargé de recherche au CNRS,  
Institut de recherche en économie de la production et du développement, Université de Grenoble



*Comment le passage à l'Euro affecte-t-il les modes de gestion et la réflexion stratégique des PME ? L'étude des mesures prises par une vingtaine de PME françaises, montre qu'elles se rapportent essentiellement à un réaménagement, par le biais de nouveaux logiciels, des procédures techniques de « conformité externe de l'entreprise à l'Euro », dans une représentation inchangée de leur environnement concurrentiel.*

*Il en résulte une vision réductrice des opportunités stratégiques associées à l'arrivée de cette nouvelle monnaie.*

*À moyen et long terme, l'Euro suscite chez les PME une position d'attente inquiète et un sentiment d'incertitude sur l'éventualité de changements plus significatifs, que le cloisonnement persistant du marché européen et la lenteur du passage à l'Euro des plus grandes entreprises avec qui elles sont en relation tendent à conforter.*



Avant 1999, on considérait que la période de transition, jusqu'au 31 décembre 2001, serait mise à profit pour passer à l'Euro (pour les entreprises) et s'y initier (pour les particuliers et le commerce de détail). Autant d'adaptations, considérées comme techniques, mais aussi stratégiques, que les guides édités sous les auspices de la

Commission européenne devaient aider à réaliser dès janvier 1999. On n'imaginait pas alors qu'une longue attente pourrait placer l'Euro dans une virtualité dont aucune monnaie ne peut tirer le moindre avantage (1). C'est le premier enseignement d'une étude du passage à l'Euro de petites et moyennes entreprises industrielles, étude que





l'IREPD a menée au cours des mois passés sur la base d'enquêtes directes auprès de ces entreprises (1). Outre cet enseignement, les principaux résultats de cette étude viennent souligner la faible estimation des enjeux de type stratégique que comporte l'environnement Euro pour les entreprises, au regard des dispositions techniques qu'elles ont adoptées ou envisagent d'adopter pour réaliser ce passage. Telles sont les trois étapes du présent texte.

Cet éclairage micro-économique alimente, d'une certaine manière, le débat sur la faiblesse relative de la valeur de l'Euro. En complément des arguments macro-économiques (2), telle la financiarisation croissante des taux de change, cette faiblesse apparaît en partie liée aux modalités de son usage (par les entreprises et les particuliers) qui affectent sa capacité à s'affirmer comme une véritable monnaie. La relation entre une situation transitoire pour les entreprises et le degré de confiance que lui accordent les marchés aide à mieux comprendre pourquoi l'Euro ne profite pas d'une conjoncture et de « fondamentaux économiques » européens pourtant favorables (3).

### UNE MONNAIE TOUJOURS VIRTUELLE DANS LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET DES RÉPONSES DIVERSES

Par-delà les caractéristiques que l'on retrouve dans l'ensemble des PME, une certaine diversité ressort dans les modalités de leur passage à l'Euro. Derrière les questions de calendrier, se profilent des différences tenant au management de l'entreprise, à sa position dans son secteur, à son degré d'internationalisation et aux relations inter-entreprises dans lesquelles elle s'inscrit. Les freins qui subsistent dans le passage à l'Euro permettent de mieux comprendre la relation des PME avec l'Euro dans la période de transition actuelle.

### Des échéances différentes

Durant l'été 2000, une PME sur quatre (sur un panel de vingt entreprises) n'était pas encore « passée à l'Euro », dans le sens courant du terme, c'est-à-dire n'était pas en mesure de réaliser en Euros des formalités réalisées jusqu'ici en francs (cas des devis, des factures et des encaissements, notamment). L'usage de l'Euro pour ces formalités indique si, oui ou non, l'entreprise satisfait à la contrainte de sa convertibilité externe à l'Euro. Parmi celles qui y sont passées, les trois-

quart l'ont fait au 1<sup>er</sup> janvier 1999 ou au 1<sup>er</sup> janvier 2000, le plus souvent d'elles-mêmes, c'est-à-dire sans pression exercée par leur environnement. Pour nombre d'entre elles, le passage à l'Euro s'est d'ailleurs opéré à l'occasion du passage à l'an 2000, qui nécessitait de nouveaux logiciels face au risque de bogue informatique.

Celles qui ne sont pas encore « passées » se donnent des échéances variables, allant de l'automne 2000 à la fin de l'année 2001.

Toutes les PME enquêtées sont unanimes à souligner l'absence de pression de la part de leurs clients et fournisseurs comme une raison majeure justifiant une faible motivation dans leur adaptation à l'Euro. Contrairement à ce qu'on imaginait début 1999, l'environnement des PME, formé par les relations avec leurs grands clients et fournisseurs, demeure, à quelques exceptions près, dans l'ancien système monétaire. Rares sont les partenaires, clients et fournisseurs, qui traitent en Euros, personne n'étant prêt à faire le premier pas. Entretien par la longue durée de la période de transition, cette attitude conduit à ce que l'usage de l'Euro reste marginal, utilisé plutôt comme une devise supplémentaire dans cette période de transition, différant ainsi son appropriation en tant que nouvelle monnaie. Les PME ne sont, dès lors, aucunement incitées à s'adapter au système Euro et ceci, quel que soit leur secteur d'activité. S'agissant de PME sous-traitantes n'ayant pas un rapport direct avec le marché, elles s'exposent, ce faisant, à une erreur d'appréciation sur les modalités du passage à l'Euro des grandes entreprises partenaires. En effet, celles-ci n'entendent pas différer leur passage jusqu'au terme de la période de transition – on a pu s'en assurer – mais elles le mettent en œuvre d'une manière si progressive que leur passage n'est ni aisément perceptible, ni prévisible.

D'autres raisons objectives justifient leurs hésitations et leur faible motivation.

### Des freins dans le passage à l'Euro

Le passage à l'Euro bute sur de réelles contre-indications – on en distingue cinq – au cours de cette période qui expire le 31 décembre 2001 et ceci, aussi bien pour les PME que pour les grandes entreprises.

(1) L'effectif des PME enquêtées varie de 50 à 250 personnes. C'est une variable qu'il faut garder à l'esprit dans la lecture du présent texte.

(2) Cf. par exemple *Sociétal* n°29, 3<sup>e</sup> trim. 2000, la contribution de A. BABEAU, « Erreurs sur l'Euro » et de J. PLASSARD, « Il est urgent de réveiller l'Euro ». Cf. aussi G. LAFAY, « Les conditions de réussite de l'Euro », *Revue d'Économie politique*, n°2, mars-avril 2000.

(3) Pour reprendre les titres des journaux spécialisés.



1° - La contrainte d'une évaluation parallèle en francs et en Euros est beaucoup plus lourde qu'il n'y paraît car, au-delà des procédures afférentes aux prix (devis, cahier des charges, factures) et à la gestion des règlements bancaires et des actifs financiers (trésorerie, gestion financière), elle implique une double comptabilité.

2° - Comme l'usage du franc doit impérativement prévaloir dans le domaine social (4) (salaires, charges et prestations sociales), tout usage de l'Euro impose la mise en œuvre, nécessairement lourde et coûteuse, d'un double système d'évaluation c'est-à-dire d'un affichage parallèle des francs et des Euros.

3° - L'usage fiscal de l'Euro, au cours de cette même période, introduit également une difficulté, dès lors qu'une préférence pour l'Euro rend alors exclusif et irréversible l'usage fiscal de l'Euro par les entreprises, alors que leur environnement reste très largement en francs et que l'usage social de l'Euro reste en suspens, comme on vient de le dire.

4° - Les relations avec les clients d'autres pays de la zone Euro et, plus encore, du S.M.E bis (Royaume-Uni, notamment) continuent à s'opérer, soit dans les anciennes monnaies (le DM), soit dans celles qui subsistent telle la livre anglaise.

5° - Un dernier frein – décisif – au passage à l'Euro est la rupture que son usage provoque nécessairement dans « l'historique » de la production et des ventes de l'entreprise. Toute PME, fournisseur ou sous-traitant d'autres entreprises, doit tenir cet historique (au moins sur les dix ans passés) pour satisfaire à l'exigence de traçabilité des composants ou équipements qu'elle a vendus à un moment donné. Or cet historique n'est cohérent que s'il comporte des données en valeurs – et donc des suites de valeurs (en francs) – dans lesquelles les nouvelles valeurs en Euros introduisent des discontinuités.

Ces différents freins contribuent à ce que les PME privilégient la dimension technique du passage à l'Euro en tant que réponse à cette contrainte, et ceci au détriment d'une réflexion approfondie des opportunités que ce passage procure sur le terrain du management stratégique.

## D'ABORD – ET SURTOUT – DES PROCÉDURES INFORMATIQUES

Dans les PME d'une taille modeste – à la différence des grandes entreprises qui disposent généralement d'un spécialiste affecté au « projet Euro » – la responsabilité du passage à l'Euro incombe le plus souvent au directeur administratif et financier, parfois au directeur commercial ou au responsable de la comptabilité. Les modalités tech-

niques de ce passage sont prises en charge par les informaticiens de l'entreprise, en liaison étroite avec le service de la comptabilité.

La solution la plus souvent retenue consiste dans l'acquisition d'un logiciel apte à convertir les francs et les devises en Euros. Au minimum, il s'agit d'un « module Euro » ou d'un « convertisseur », d'un coût compris entre 10 000 F et 15 000 F, fourni par les prestataires de services informatiques habituels des entreprises.

Dans la majorité des cas, les entreprises ont profité de cette occasion pour renouveler complètement leur logiciel dédié au management comptable, commercial et financier, les nouveaux logiciels intégrant le passage à l'Euro. Dans ce cas, le coût de l'investissement réalisé, bien plus élevé, est compris entre 70 000 et 90 000 F.

Bien que ce renouvellement soit fondé sur d'autres raisons convergentes (le passage à l'an 2000) et programmé en conséquence, l'Euro a constitué, de l'avis des responsables de PME interrogés, une opportunité pour procéder à une informatisation plus performante de l'entreprise, l'Euro contribuant à rendre obsolète le système antérieur. L'acquisition du nouveau logiciel auprès de sociétés de services informatiques s'est accompagnée d'une formation *ad hoc* du management de l'entreprise par les sociétés en question.

À cette occasion, la modernisation des équipements informatiques a privilégié des logiciels mieux adaptés à l'activité spécifique de l'entreprise, bénéficiant de l'expérience d'un syndicat professionnel, d'un Centre technique et de sociétés informatiques spécialisées dans cette activité.

En cette matière, chaque PME a procédé à des choix informatiques qui lui sont propres eu égard aux logiciels, aux prestataires extérieurs et, surtout, au champ concerné par l'informatisation. C'est surtout sur ce point qu'on observe des différences significatives entre les entreprises d'où se dégagent deux méthodes du passage à l'Euro.

D'une part, la nouvelle informatisation est, pour les trois quarts des entreprises, appliquée aux procédures courantes des relations avec l'extérieur ainsi qu'aux outils comptables et financiers qui assurent le pilotage de l'entreprise. Cette informatisation correspond à ce que le guide de la Commission européenne dénomme : « la conformité externe de l'entreprise à l'Euro » (5).

D'autre part, pour un quart d'entre elles, cette application est plus étendue dans la mesure où elle concerne également la gestion de production et le contrôle de gestion. Un lien en Euros est ainsi opéré entre les conditions techniques et économiques de production, d'une part, et le manage-

(4) La réglementation française diffère au 01/01/2002 l'usage social de l'Euro : entre-temps, seule la contre-valeur en Euros est indiquée sur les feuilles de paye.

(5) *Guide de la Commission européenne à l'attention des PME* : Votre entreprise et l'Euro, OPOCE, Luxembourg, 1999.





ment comptable et financier de l'entreprise, d'autre part.

Ce second cas suppose une informatisation de la gestion de la production par un logiciel de « gestion de production assistée par ordinateur » (G.P.A.O.) assurant l'ordonnancement de la production et le calcul des prix de revient. Le passage à l'Euro de ce logiciel implique d'exprimer les prix (des fournitures) et les coûts (heures de travail et heures-machines) en Euros afin d'obtenir des prix de revient en Euros et, ainsi, une base pour l'établissement des prix de vente en Euros.

Alors que, pour la plupart des entreprises, la dualité entre fabrication, d'un côté, et gestion comptable et financière, de l'autre, est la règle, une minorité d'entre elles sont ainsi prêtes à réaliser en Euros une organisation intégrée de leur activité. Mais, dans ce cas, elles étaient déjà équipées d'un logiciel de G.P.A.O. car le passage à l'Euro ne constitue pas, dans les PME, un catalyseur suffisant pour initier l'informatisation de la gestion de production.

Si le passage à l'Euro concerne ainsi, à des degrés divers, le fonctionnement et la gestion de l'entreprise, l'investissement informatique ne conduit cependant pas les PME à adopter un progiciel de gestion intégrée (PGI (6)). L'Euro n'introduit pas une opportunité de réorganisation du système d'information de l'entreprise au point de justifier que le passage à l'Euro soit une opportunité de s'équiper d'un PGI. Un tel progiciel est en réalité trop coûteux pour les PME (3 M.F. environ), trop lourd et trop lent pour la circulation et l'exploitation des informations. De l'avis des dirigeants de PME, un PGI tend plutôt à limiter la réactivité de l'entreprise, les entreprises les plus critiques étant celles de petite taille (cinquante personnes et moins). Alors que les sociétés de services informatiques fixent à 100 M.F. de CA annuel le seuil pour qu'une PME adopte un PGI, ce seuil est, de l'avis des entreprises, bien plus élevé, surtout de l'avis des entreprises qui mettent déjà en œuvre un réseau de communication interne de type Intranet.

Dans les grandes entreprises, en revanche, un PGI est utile et, pour celles qui n'en sont pas équipées, le passage à l'Euro les place devant ce choix.

Dans ce que nous venons de dire, les variables de taille, de coût, de réactivité et d'organisation interfèrent avec les variables relatives aux compétences des entreprises. Les compétences immédiates requises pour résoudre les problèmes pratiques du passage à l'Euro ont trait à la capacité de l'entreprise à adapter son informatisation à la nouvelle unité monétaire, en liaison avec les compétences externes des sociétés informatiques qui fournissent les nouveaux logiciels.

(6) Ou « Earning resource planning » (ERP). Les PGI les plus utilisés sont SAP et ORACLE



De l'avis des entreprises, les compétences en interne sont d'autant plus disponibles et mobilisables que l'entreprise a une forte tradition exportatrice. Comme la plupart des exportations sont dirigées vers les autres pays européens, le passage technique à l'Euro introduit une plus grande commodité dans l'évaluation des exportations. La comparaison des volumes exportés est considérablement simplifiée et la plupart des entreprises ont ainsi reconstitué en Euros leurs flux d'exportations au cours des dernières années.

*Les grandes entreprises et les groupes multinationaux mobilisent au plus haut point les compétences managériales relevant d'une culture d'entreprise ouverte aux changements et aux anticipations, avec la mise au point de méthodes stratégiques adaptées à l'utilisation future de l'Euro. En cette matière, la grande différence avec les PME s'explique par de nombreuses variables à la charnière des compétences et de l'organisation des entreprises.*



Cette commodité que procure l'Euro est particulièrement soulignée par les PME les plus exportatrices (dont le CA à l'export représente au moins le tiers de leur CA total). Parce que l'apport de l'Euro à la gestion des exportations est le point de départ fréquent d'une réflexion sur ses enjeux stratégiques, l'analyse de l'entreprise dans ce domaine est révélatrice de la « représentation » qu'elle se fait du nouvel environnement.

Si la plupart des entreprises considère simplement l'Euro comme une devise de plus à

gérer et n'augmentant pas particulièrement la visibilité des autres marchés au sein de la zone Euro, d'autres entreprises, moins nombreuses, laissent volontairement libre cours à leur réflexion stratégique en privilégiant les changements inhérents au nouvel environnement monétaire. On voit ici une opposition entre les entreprises qui considèrent surtout l'Euro comme une contrainte et celles qui le considèrent surtout comme une ressource avec, dans ce second cas, une mobilisation de compétences managériales relevant d'une culture d'entre-



## L'ÉPREUVE DES FAITS

prise ouverte aux changements et aux anticipations.

Les grandes entreprises et les groupes multinationaux font preuve au plus haut point de cette mobilisation avec la mise au point de méthodes stratégiques adaptées à l'utilisation future de l'Euro. En cette matière, la grande différence avec les PME s'explique par de nombreuses variables à la charnière des compétences et de l'organisation des entreprises.

Si le passage à l'Euro relève d'une « gestion de projet » dans les grandes entreprises, cette organisation ne s'impose que très rarement dans une petite entreprise où la rapidité de circulation de l'information et la réactivité s'accommodent d'une organisation souple et légère et non d'une organisation qui diffère trop longtemps la remontée et la centralisation des informations (7).

Cette relation entre l'organisation interne de l'entreprise et son système d'information est, en définitive, le défi majeur auquel le passage technique à l'Euro confronte les PME. Ce défi est celui du perfectionnement du système d'information de l'entreprise.

La faiblesse des compétences de management commercial des PME est un thème récurrent dans la littérature managériale, ainsi que ses prolongements sur le terrain des outils de gestion et de veille associés à ces compétences. Nos enquêtes sur l'Euro attirent plutôt l'attention sur une faiblesse plus en amont, dans la gestion de l'ensemble du système d'information de l'entreprise. C'est cette faiblesse que le passage à l'Euro fait ressortir dans la plupart des PME enquêtées. Pour une minorité d'entre elles seulement, l'Euro est l'occasion d'une remise en cause de l'agencement existant de leur système d'information. Plus cette mise en cause est poussée, plus se pose alors à l'entreprise la question des finalités de ce système et de ses perspectives stratégiques dans un environnement économique susceptible d'évoluer.

Chaque entreprise réagit d'une manière qui lui est propre face à cette question. Un trait commun, en revanche, est l'absence d'une coordination et d'un partage des expériences entre les entreprises d'une même filière placées dans des relations horizontales ou verticales, comme c'est le cas des relations entre clients et fournisseurs. Il en est de même, plus généralement, dans le domaine

(7) Le risque d'une horizontalisation trop poussée du système d'information de l'entreprise, au détriment de circuits courts verticaux, a été souvent évoqué à l'appui de la critique des Progiciels de gestion intégrée (P.G.I.). Outre leur coût, les ERP opèrent en effet une recentralisation trop tardive de l'information pour une PME, au point d'affecter le bon fonctionnement de la chaîne d'autorité et ainsi la réactivité de l'entreprise aux évolutions de l'environnement et notamment aux besoins des clients. Cette observation constitue une mise en cause de l'efficacité dans les PME, du modèle de l'entreprise décentralisée stylisé par l'économiste japonais AOKI, privilégiant une circulation surtout horizontale de l'information.

de la réflexion sur les opportunités stratégiques associées à l'Euro, comme nous allons le voir à présent.

## ENJEUX STRATÉGIQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT EURO : DES OPPORTUNITÉS MINORÉES



Pour les PME, l'Euro est plus porteur de continuité que de discontinuité dans la configuration de leur environnement concurrentiel, hormis l'effet de suppression des divergences de parités entre les monnaies des pays de la zone Euro. Dès lors, pour la plupart d'entre elles, leur passage à l'Euro n'implique pas la nécessité d'une réflexion explorant de nouveaux choix stratégiques possibles.

S'il en va tout autrement pour les groupes industriels et les grandes entreprises, comme nous avons pu l'observer, la différence avec les PME réside surtout dans le fait qu'on est en présence d'une implantation, et donc d'une organisation, déjà multinationale qui fait de l'internationalisation une stratégie active que l'Euro peut contribuer à développer. Les PME, pour leur part (8), limitent leur développement international à leurs exportations. Or cette forme d'internationalisation bute sur tout ce qui fragmente le marché unique européen et les barrières persistantes que rencontrent les entreprises pour se développer sur ce marché font plus que neutraliser les avantages théoriques attendus de l'Euro. Un même scepticisme prévaut à propos des avantages commerciaux qu'elles pourraient tirer du e-commerce.

Le fait que nous soyons actuellement dans la période transitoire explique en partie ces analyses. Certaines PME expriment ainsi des interrogations sur des changements plus profonds que pourrait connaître l'environnement Euro après la période du « basculement » et des premiers pas dans la monnaie unique. Ces deux observations méritent d'être développées.

Si l'Euro est, théoriquement, un facteur d'achèvement du marché unique européen, la divergence des réglementations techniques et fiscales entre les pays de la zone Euro empêche toute unification du marché qui, seule, pourrait offrir des opportunités nouvelles à des PME dont le développement international repose presque exclusivement sur les exportations. Cette fragmentation du marché européen est tellement poussée qu'aucune stratégie directement européenne se substituant à une stratégie nationale (ou multinationale) tradi-

(8) Nous le rappelons, d'une taille comprenant tout au plus 250 personnes.

tionnelle n'acquiert un minimum de visibilité. Aucune préoccupation de benchmarking ne tend donc à s'imposer et c'est la continuité des stratégies menées jusqu'alors qui est la règle. C'est ainsi qu'aucune délocalisation ou réorganisation spatiale de la production de la PME n'est projetée. On ne prévoit alors d'accompagner la pénétration sur les marchés de la zone Euro que par une simple filiale commerciale, si ce n'est déjà fait.

Dans certains secteurs, la structure du marché résiste à un jeu plus affirmé de la concurrence par les prix (cas de produits avec plusieurs intermédiaires entre l'entreprise et le client final ou avec des différences de modes de distribution tels que l'entreprise ne connaît pas ses clients). Dans ce cas, l'Euro ne modifie pas la stratégie habituelle de développement des débouchés de la PME dans les pays voisins : le support d'un réseau commercial ou d'un agent dans les pays voisins reste indispensable.

Quand elles exportent dans les autres pays européens et cela d'une manière très significative (9), les PME n'ont aucune difficulté à anticiper le lien positif entre l'Euro et leur propension à exporter. La difficulté porte plutôt sur leur capacité à surmonter les rigidités de leur marge de manœuvre en matière de développement international, du fait des barrières qui subsistent au sein du marché unique européen.

Si l'on compare la situation des PME à celle des grandes entreprises, l'internationalisation de ces dernières dans l'espace européen, par des implantations physiques, constitue, selon elles, une situation très favorable à l'appréhension globale du marché européen et à la conception de projets stratégiques à cette échelle. Ceci explique que les PME voient dans leur « portage » par les grandes entreprises un moyen privilégié pour pénétrer les marchés étrangers et pour surmonter les difficultés de leur développement international.

De fait, à la différence des grandes entreprises et grands groupes qui sont – le plus souvent – implantés dans d'autres pays européens, une internationalisation limitée aux exportations, tout comme le fait d'être mono-établissement, empêchent d'avoir une vision globale du marché européen et découragent toute extension du système d'information permettant cette vision élargie. On a pu constater ce handicap en observant l'organisation méthodique des grandes entreprises pour leur passage à l'Euro. Cette mise en œuvre est confiée à une équipe de projet pour laquelle la vocation du développement international est au cœur d'un sys-

tème d'information adapté à la multinationalisation de l'entreprise. Le passage à l'Euro des grandes entreprises et des grands groupes peut ainsi s'accompagner, non seulement d'une réflexion mais, surtout, d'une expérimentation stratégique de l'Euro. L'exemple suivant en est une illustration.

Le siège d'un groupe industriel a obtenu de ses entreprises situées dans la zone Euro toutes les informations relatives aux fournisseurs de ces entreprises en vue de redéfinir la politique de certains achats à l'échelle du groupe. Par ailleurs, le siège dispose désormais de la possibilité de comparer directement, grâce à des comptes unifiés en Euros, la situation nette des différentes filiales du groupe dans la zone Euro. Cette possibilité (dite de *netting*) est désormais utilisée en vue d'optimiser la gestion de trésorerie des différentes unités du groupe dans la zone Euro afin de limiter le recours du groupe au système bancaire.

Si les PME ne considèrent pas l'Euro comme porteur de nouveaux choix stratégiques, elles admettent toutefois que des incertitudes à plus long terme ne sont pas à exclure. La coïncidence entre le passage à l'Euro et le développement du commerce électronique lié à Internet constitue une de ces incertitudes, alors qu'actuellement les PME n'y voient qu'une commodité sans réelle portée. Elles sont, cependant, presque toutes équipées d'un site Internet favorable aux relations et contacts avec leurs clients, mais sans qu'il leur permette, selon elles, de trouver de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. L'équipement Internet n'est en effet pas associé à un « e-business ».

Mis à part ce lien avec Internet, les effets possibles à plus long terme perçus par les PME constituent des incertitudes liées, d'une part, aux évolutions de la demande et, d'autre part, aux évolutions de l'offre au sein de la zone Euro.

Du côté de la demande, on risque d'assister à une modification des réseaux commerciaux sur la base du changement d'échelle et de la plus grande ouverture des systèmes de distribution des produits de consommation finale. Les grands distributeurs vont privilégier un hyperchoix (meilleur rapport qualité/prix/délai) pour le consommateur, de la même façon que l'on s'attend à des effets induits par la VPC et le commerce électronique.

Du côté de l'offre, et pour l'ensemble des secteurs industriels, une des évolutions possibles serait l'adaptation des stratégies d'implantation internationale des entreprises aux écarts dans les conditions de coût et de productivité, sous réserve des rigidités de l'ancrage territorial et des obstacles (barrières linguistiques...) aux changements associés à ces stratégies.

Dans les PME enquêtées, ces incertitudes sont formulées par touches successives. Ceci dénote une difficulté plus profonde des PME à passer de la problématique traditionnelle d'une économie de l'offre, basée sur les atouts techniques et les réseaux établis, à la problématique d'une économie

(9) Le chiffre d'affaires exporté représente en effet, en moyenne, au moins 30% du chiffre d'affaires total, les exportations s'opérant à 90% vers les pays européens voisins. Cette destination des exportations correspond à la situation générale des PME exportatrices décrite dans : BOURCIEU E., « Les entreprises françaises face au marché unique européen. » *Les Notes bleues*, n°161, juin 1999.



de la demande, basée sur un marketing actif et une diversification des clients et des marchés à l'échelle européenne.

---

## DE L'EURO AU MARCHÉ UNIQUE EUROPÉEN

---

Alors que l'Euro vient, en principe, parachever le marché unique européen, ce marché reste, pour les PME, un espace cloisonné (10). Les barrières persistantes compromettent l'accès aux marchés voisins, contrairement à l'effet attendu de l'Euro consistant à rendre plus visibles les écarts de prix entre concurrents. Les PME, dont l'internationalisation est surtout européenne et limitée à un ou deux pays voisins (11), trouvent dans les difficultés à contourner ces barrières les motifs d'une grande circonspection quant à ce qui touche leur développement international. L'Euro ne leur offre alors qu'une marge de manœuvre réduite dans la voie d'un développement européen et international. Cette marge de manœuvre peut cependant s'élargir si le truchement des acteurs économiques majeurs

que sont les grandes entreprises, les références qu'offrent leurs choix et leurs représentations du nouvel environnement, facilitent et stimulent l'europanisation des petites et moyennes entreprises (12).

La période de transition reste propice à cet apprentissage par les PME d'une expérimentation plus active et de plus en plus exclusive de l'Euro qui pourrait faire apparaître des opportunités stratégiques nouvelles. •

---

(10) Qu'il s'agisse par exemple des spécificités nationales dans les procédures des appels d'offre, de la diversité des réglementations, des disparités fiscales aussi, ces barrières entre les marchés nationaux neutralisent les avantages théoriques d'une concurrence plus directe entre les entreprises de différents pays, dans leurs secteurs respectifs.

(11) On se réfère ici à l'étude de E. Bourcieu, « Les entreprises françaises face au marché unique européen. » *Les Notes bleues*, op. cité.

(12) La *Recommandation de la Commission européenne* du 23/04/1998 en exprimait déjà le souhait dans les termes suivants : « ...les entreprises importantes fournissent à leurs sous-traitants l'assistance nécessaire pour leur permettre de réussir leur passage à l'Euro » (J.O.C.E. L 130 du 1 mai 1998). C'est un bon exemple de ce que l'économie industrielle considère comme une « externalité positive de réseau ».

