

ÉTUDE DES ADAPTATIONS DE PRIX DES ENTREPRISES AU LUXEMBOURG



**ÉTUDE DES ADAPTATIONS DE PRIX
DES ENTREPRISES AU LUXEMBOURG**

Les « Perspectives de Politique Économique » reprennent des rapports, études, recherches ou actes de colloques réalisés ou édités par les collaborateurs du Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur ou par des experts d'institutions associées.

Les opinions exprimées dans ces publications sont celles des auteurs et ne correspondent pas nécessairement à celles du Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur du Gouvernement.

Pour toute requête ou suggestion, contactez l'Observatoire de la Compétitivité du Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur du Grand-Duché de Luxembourg.

**Ministère de l'Économie et du Commerce extérieur
Observatoire de la Compétitivité**

19-21, Boulevard Royal
L-2449 Luxembourg

Tél. (+352) 247 88403
Fax (+352) 26 86 45 18
info@odc.public.lu
www.competitivite.lu

Juillet 2013
ISBN 978-2-919770-15-1

Cette publication est téléchargeable sur le site
www.competitivite.lu

Table des matières

1	RÉSUMÉ	3
1.1	OBJECTIFS ET APPROCHE.....	3
1.2	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	4
1.3	PRINCIPALES CONCLUSIONS.....	6
1.4	TABLEAU SYNOPTIQUE	9
2	SUMMARY	11
2.1	OBJECTIVES AND APPROACH.....	11
2.2	SUMMARY OF RESULTS.....	12
2.3	KEY FINDINGS.....	14
2.4	SUMMARY TABLE	17
3	INTRODUCTION.....	19
3.1	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	19
3.2	APPROCHE	20
3.3	LIMITES.....	20
3.4	ECHANTILLON UTILISÉ	21
3.4.1	<i>Critères.....</i>	<i>21</i>
3.4.2	<i>Entreprises du panel</i>	<i>21</i>
3.4.3	<i>Profil du panel.....</i>	<i>23</i>
3.5	PROBLÉMATIQUES ABORDÉES.....	25
3.6	ORGANISATION DU RAPPORT.....	26
4	PRATIQUES DE FIXATION DES PRIX.....	27
4.1	TYPLOGIE DE PRIX PRATIQUÉS.....	27
4.2	LES COMPOSANTES DU PRIX	28
4.3	BASE DE FIXATION DES PRIX.....	30
4.4	NÉGOCIATION DES PRIX.....	32
5	RÉVISION ET ADAPTATION DES PRIX	34
5.1	NATURE DES ADAPTATIONS DE PRIX	34
5.2	FRÉQUENCE DE RÉVISION.....	36
5.3	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DÉCLENCHANTS	37
5.3.1	<i>Les facteurs internes et externes</i>	<i>37</i>
5.3.2	<i>Le cas de la pression des fournisseurs.....</i>	<i>40</i>
5.4	RÉPERCUSSION DES ADAPTATIONS DE PRIX	41
5.4.1	<i>Les variations des prix fournisseurs</i>	<i>41</i>
5.4.2	<i>Les évolutions de charges salariales</i>	<i>42</i>
5.5	TYPLOGIE DE COMPORTEMENTS.....	43
5.5.1	<i>Typologies identifiées.....</i>	<i>43</i>
5.5.2	<i>Type 1 – Entreprises menant des révisions annuelles structurées</i>	<i>45</i>
5.5.3	<i>Type 2 – Entreprises opérant les révisions lorsqu'elles en ont la possibilité</i>	<i>46</i>
5.5.4	<i>Type 3 – Entreprises opérant des révisions guidées par la demande et les niveaux de marge</i>	<i>47</i>
5.5.5	<i>Type 4 – Entreprises sans gestion propre des prix</i>	<i>48</i>
5.5.6	<i>Type 5 – Entreprises menant des révisions libres et continues</i>	<i>48</i>
5.5.7	<i>Type 6 – Entreprises ne pouvant pas réviser les prix.....</i>	<i>49</i>
5.5.8	<i>Type 7 – Entreprises statiques, suivant les pratiques des concurrents</i>	<i>50</i>
5.6	IMPACT SUR LES CLIENTS.....	50
5.6.1	<i>Dispositif contractuel.....</i>	<i>50</i>
5.6.2	<i>Modes de communication.....</i>	<i>51</i>

5.6.3	<i>Dynamique de marché</i>	52
6	GOUVERNANCE DES PRIX	54
6.1	CENTRE DE DÉCISION ET RESPONSABILITÉ	54
6.2	DISPOSITIFS DE SUIVI	55
6.2.1	<i>Dispositif de suivi formel et régulier des coûts de revient</i>	56
6.2.2	<i>Contrôle de l'évolution des prix fournisseurs</i>	56
6.2.3	<i>Benchmark régulier des prix des concurrents</i>	56
6.2.4	<i>Analyse de la demande</i>	56
6.3	NIVEAU DE SOPHISTICATION DANS LES ENTREPRISES	57
7	CONCLUSIONS	59
8	ANNEXE A – DÉTAILS DE L'ANALYSE DE SOPHISTICATION	61
8.1	LE CONCEPT DE SOPHISTICATION	61
8.2	APPROCHE	61
8.3	RÉSULTATS	63
8.3.1	<i>Vue d'ensemble</i>	63
8.3.2	<i>Sophistication par dimension</i>	63
8.3.3	<i>Sophistication selon les caractéristiques des entreprises</i>	65
8.3.4	<i>Sophistication et typologie de comportements de révision</i>	67
9	ANNEXE B - QUESTIONNAIRE	69
10	ANNEXE C – EXEMPLES D'OUTILS DE SUPPORT DISPONIBLES EN ALLEMAGNE	74

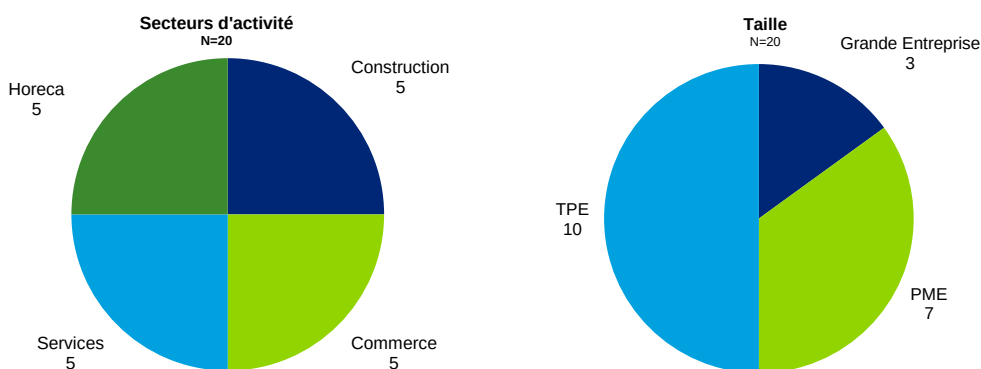
1 Résumé

1.1 Objectifs et approche

Durant le premier semestre 2012, l'Observatoire de la formation des prix a fait réaliser une étude juridique¹ sur les modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix dans les relations contractuelles. Cette étude a analysé, dans une approche de droit comparé, les modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix au Luxembourg et dans ses trois pays voisins. L'Observatoire de la formation des prix a souhaité compléter les conclusions de cette étude juridique par une étude économique, à travers une analyse microéconomique des adaptations de prix réalisées par les entreprises au Luxembourg suite à des chocs exogènes ou à des situations anticipées.

L'étude a pour objectif d'analyser comment les entreprises au Luxembourg fixent ou adaptent les prix de leurs principaux produits et services. Elle doit permettre d'enrichir les réflexions précédentes par l'apport d'une vue concrète sur les pratiques en œuvre dans le tissu économique luxembourgeois dans ses relations avec les clients finaux.

L'approche retenue est exploratoire, c'est-à-dire basée sur des études de cas permettant de présenter et analyser en profondeur une diversité des comportements. Elle repose à la fois sur des interviews et l'analyse de données collectées. L'objectif n'est pas la précision statistique reposant typiquement sur des études à grande échelle avec un échantillon représentatif. En conséquence, le lecteur doit se garder de toute extrapolation des résultats à un secteur en particulier ou aux entreprises luxembourgeoises en général. Elle a été conduite par le cabinet Deloitte sur une sélection de 20 entreprises artisanales et commerciales localisées à Luxembourg et exerçant leur activité à partir de Luxembourg, choisies par Deloitte en veillant à assurer un équilibre entre secteurs d'activité et tailles d'entreprise. Ces entreprises fournissent toutes des produits ou services à la consommation, c'est-à-dire aux clients finaux, et partant ont un rôle éventuel dans les mécanismes inflationnistes.

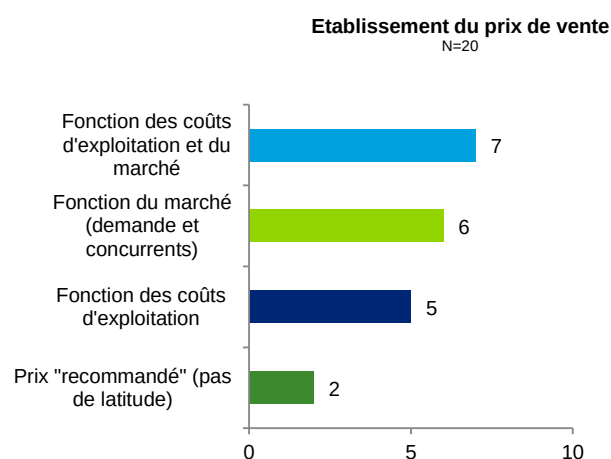


¹ « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

1.2 Synthèse des résultats

Sur base de nos entretiens, les frais de personnel et les marchandises apparaissent comme des facteurs déterminants dans la composition des prix de vente, avec une importance variant selon les secteurs. Les autres postes de coûts, tels que les loyers, l'énergie ou les investissements, jouent globalement un rôle moins important, sauf pour certaines des entreprises rencontrées. Notons que le nombre de facteurs importants dans la constitution des prix reste finalement limité, les entreprises rencontrées comptant généralement deux voire trois postes de coûts vraiment importants. Les marges sont d'évidence un élément constitutif d'un prix de vente, mais les marges nettes restent proportionnellement peu déterminantes par rapport aux autres composantes du prix. En outre, nous avons observé auprès des entreprises rencontrées que celles-ci tendent à diminuer au cours des cinq dernières années.

Nous avons identifié trois bases principales de fixation des prix au sein des entreprises rencontrées : sur base des coûts (évolution des différents postes de coûts, voire du poste de coût le plus important uniquement), sur base du marché (comportement des concurrents et/ou évolution de la demande) ou par confrontation des coûts et du marché.



Ces bases de fixation de prix vont varier selon le secteur, la taille de l'entreprise et sa position sur le marché. Une fois fixés, les prix ne sont habituellement pas négociés, sauf lorsqu'il s'agit de pratiques connues du secteur, par exemple dans la construction, mais ils peuvent cependant faire l'objet de réductions temporaires, personnalisées, ciblées ou promotionnelles.

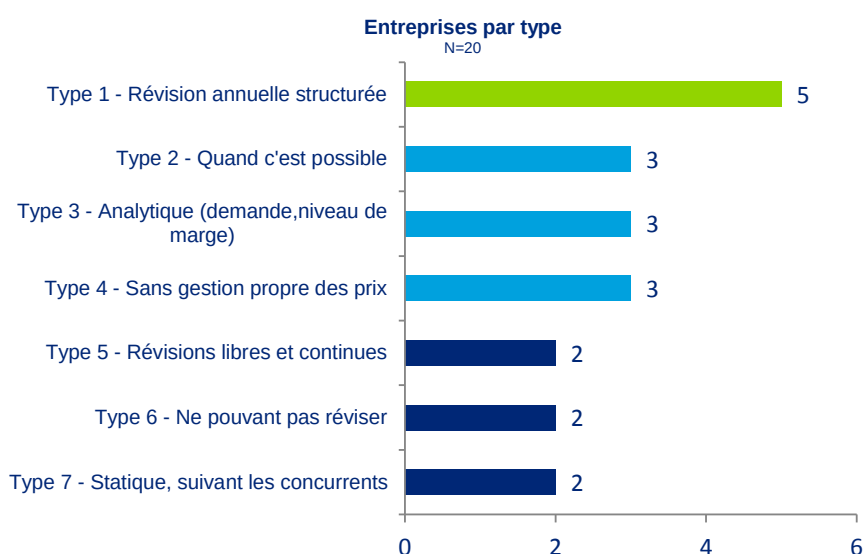
Les entreprises rencontrées ont tendance à pratiquer davantage des adaptations de prix à la hausse. Les situations à la baisse ont été peu observées et les facteurs de baisse semblent plutôt liés au marché (demande, concurrence). A l'inverse, même dans les cas rares où des facteurs de coûts venaient à baisser, la plupart de ces entreprises ne baisseraient pas leur prix. Certaines y voient en effet l'opportunité de se constituer une réserve permettant d'absorber de futures hausses, d'autres veillent à éviter les fluctuations de prix au profit d'une certaine stabilité en absorbant les variations à la hausse comme à la baisse autant que possible.

Au sein des entreprises rencontrées, les révisions sont opérées en moyenne une fois tous les deux ans mais cette observation cache des réalités bien différentes selon les entreprises, leur position de marché, leur structure de coûts et leur degré de dépendance à des fournisseurs étrangers.

Les principaux éléments déclenchant une révision et une adaptation de prix sont limités et de nature interne (marchandises, frais de personnel) pour la grande majorité des entreprises rencontrées. Le rôle des fournisseurs et des marchandises est en particulier important, car ces pressions peuvent aussi s'additionner aux pressions des frais de personnel et semblent plus régulières et plus soutenues que les autres augmentations. C'est d'ailleurs même davantage le cas lorsque les fournisseurs sont internationaux. Les autres facteurs jouent un rôle plus mineur.

Les évolutions des frais de marchandises semblent plus difficiles à répercuter sur les prix aux clients que celles liées aux frais de personnel. En cela, l'application d'une tranche indiciaire peut aussi être utilisée pour englober d'autres variations de coûts que les seuls frais salariaux. Cependant, dans tous les cas, les variations de prix tendent à être menées avec prudence, en les limitant au nécessaire.

Nous avons identifié sept grands comportements en matière d'adaptation de prix. Ceux-ci vont être le reflet de l'environnement de l'entreprise, des conditions de marché et d'un certain niveau de sophistication. Les comportements ne sont pas propres à un secteur ou un type d'entreprise.



De manière synthétique, nous pouvons distinguer :

- Type 1 – Révision annuelle structurée : ces entreprises révisent leur prix de vente une fois par an, en faisant de manière structurée et analytique la synthèse annuelle de l'évolution de leurs coûts et de tout autre élément externe pouvant influencer le prix.
- Type 2 – Quand c'est possible : ces entreprises ont pour premier objectif de ne pas augmenter leurs prix sur le marché par crainte de l'effet négatif sur le volume d'affaires du fait du haut degré de concurrence. Ainsi elles absorbent et accumulent généralement les variations de coûts dans leur marge en attendant une opportunité de pouvoir relâcher les prix.
- Type 3 – Analytique (demande, niveau de marge) : dans ce groupe, les entreprises s'engagent dans une démarche analytique visant à étudier la demande et son évolution au regard des objectifs de marge par produit ou services pour fixer les prix. Le prix y est une variable marketing.
- Type 4 – Sans gestion propre des prix : il s'agit d'entreprises qui se limitent à suivre les éventuelles instructions de leur fiduciaire en fin d'exercice comptable. Dans ce segment, le prix n'est pas un instrument proactif de gestion ni commerciale ni financière, mais plutôt une problématique confiée à la fiduciaire au même titre que la gestion comptable.
- Type 5 – Révisions libres et continues : ces entreprises adoptent un comportement de révision en mode continu tout au long de l'année, avec une grande liberté d'action. Ce comportement

n'est pas organisé et va être principalement influencé par la situation de marché et la position occupée.

- Type 6 – Ne pouvant pas réviser : les entreprises n'ont pas la liberté de fixer et de réviser leurs prix, ceux-ci étant soit imposés et rythmés par le siège, soit dictés par les fournisseurs. Le prix n'étant plus un instrument mais une donnée non modifiable, le seul levier d'action de l'entreprise réside alors dans la gestion dynamique de leurs coûts et de leur marge.
- Type 7 – Statique, suivant les concurrents : ces entreprises augmentent leurs prix lorsque la concurrence augmente les siens. Leur comportement est donc calqué principalement sur l'évolution du marché. Ce n'est que lorsque la marge se détériore fortement que ces entreprises vont prendre l'initiative d'une augmentation indépendamment du marché.

Nous renvoyons bien entendu au cœur du rapport pour plus de détails et la compréhension du lien entre ces typologies et les caractéristiques des entreprises.

Des formes de clauses contractuelles régissant les variations de prix avec les clients ne sont observées que dans les secteurs de la construction et des services, sous différentes formes (clauses limitatives dans le temps, appliquées ou non, clause d'indexation, clause de révision). La pratique reste cependant très limitée, compte tenu également de notre univers d'étude (produits et services à la consommation) où les relations ne sont que peu gouvernées par des contrats.

Les changements de prix sont communiqués par une grande variété de moyens selon les types d'entreprise, mais la problématique n'est pas neutre cependant dans la mesure où les coûts d'adaptation ou de communication sont tels qu'ils peuvent conduire une entreprise à ne pas revoir ses prix pendant une période donnée.

Selon les entreprises rencontrées, les clients semblent plus sensibles aux variations de prix dans le commerce et les services, où les achats sont plus réguliers et les comparaisons plus aisées. La sensibilité semble varier selon plusieurs facteurs, dont la fréquence d'achat, l'implication émotionnelle, la rareté de l'offre et l'amplitude des adaptations. Les effets négatifs se traduisant par une baisse des volumes de vente sont néanmoins réels pour certaines entreprises.

La fixation et la révision des prix tendent à rester une matière fortement locale, avec des décisions prises au Luxembourg, même pour les entreprises pourtant plus internationales. L'implication de la direction générale semble importante dans l'ensemble, soit dans la décision soit dans la validation des grandes lignes émanant alors des fonctions marketing et commerciales.

Divers dispositifs de suivi existent dans les entreprises rencontrées, avec un niveau de profondeur et de formalisme très variable : suivi de la rentabilité, des fournisseurs, benchmarking des concurrents, suivi de la demande. Le niveau de sophistication des entreprises rencontrées en termes de gestion des prix varie fortement. Elles démontrent toutes une certaine robustesse en termes de gouvernance (responsabilités, processus) mais peuvent parfois manquer de profondeur quant aux facteurs considérés dans l'établissement ou la révision des prix. Les limites dans les capacités analytiques de gestion constituent les principales opportunités de développement pour ces entreprises, afin d'élargir les perspectives en termes d'analyse et d'aide à la décision.

1.3 Principales conclusions

A travers nos entretiens, nous avons observé que les entreprises rencontrées sont dans l'ensemble soumises à une forte pression. Celle-ci vient principalement de l'augmentation des coûts des marchandises et des augmentations des charges salariales. Les autres facteurs de coûts, même s'ils sont plus mineurs, contribuent également à renforcer cette pression, tels que l'évolution continue des

loyers et du prix de l'énergie par exemple. Ces pressions semblent d'autant plus fortes pour les entreprises davantage sensibles au prix des marchandises, de fournisseurs étrangers en particulier. En effet, globalement, tant le rythme que le niveau d'augmentation de leurs prix paraissent plus réguliers et plus élevés que ceux induits par les mécanismes d'indexation automatique, particulièrement auprès des fournisseurs internationaux.

Ces évolutions cumulatives constantes peuvent être plus facilement absorbables dans des marchés en croissance. Mais qu'en est-il dans des marchés souffrant davantage des effets de la crise comme actuellement où l'augmentation des revenus semble moins rapide que celle des coûts pour nombreuses entreprises rencontrées ? D'un côté les coûts augmentent, de l'autre la concurrence et la demande exercent une pression sur les prix, avec un risque de dégradation de la marge. Les forces en présence plaident pour une augmentation des prix afin de maintenir des marges raisonnables par rapport au marché permettant d'assurer la pérennité des entreprises mais nous avons vu que cette répercussion n'est pas toujours possible pour plusieurs raisons. En conséquence, selon nos discussions, les marges ont eu tendance à se réduire ou au mieux à se maintenir durant les dernières années.

En effet, nous avons observé que les entreprises en général ne sont pas inscrites dans une logique d'augmentation de prix : nombreuses entreprises tendent à réduire plus ou moins temporairement une partie de leur marge pour différer les augmentations de prix, certains signes montreraient aussi que le nombre d'adaptations tend à s'être ralenti ces dernières années. Les raisons en sont multiples, comme on l'a vu à travers l'analyse typologique, qu'elles viennent des caractéristiques internes de l'entreprise ou de son environnement. Dans l'ensemble, les entreprises semblent rester très prudentes avec le prix: elles semblent davantage chercher le statu quo que l'augmentation, dont elles ne maîtrisent d'ailleurs pas non plus tous les impacts.

Prétendre que les entreprises augmentent systématiquement leur prix pour sauver leur marge n'est pas reflété dans nos résultats. L'augmentation de prix n'est certainement pas la seule piste considérée. Pour faire face à ces difficultés, nous avons en effet observé que différentes stratégies alternatives ont été développées par certaines entreprises. Par exemple : une montée en gamme permettant de désensibiliser le client par rapport au prix par un positionnement de niche axé sur la qualité ; des changements de produits permettant de remplacer certains fournisseurs par d'autres proposant des conditions plus avantageuses ; la modification du modèle opérationnel, en cherchant de nouvelles sources d'approvisionnement, en s'associant à d'autres pour acquérir plus de poids dans les négociations, en améliorant l'organisation du travail pour optimiser les coûts ; ou encore des améliorations organisationnelles et de processus dans le but d'optimiser la productivité.

D'autres stratégies pourraient être initiées. On a ainsi observé que nombre d'entreprises disposent de capacités analytiques de gestion limitées. Compte-tenu des pressions auxquelles elles font face au niveau des coûts et de la concurrence, ce sont pourtant des compétences de plus en plus critiques. La capacité à accéder à la bonne information sans délai, à anticiper et à optimiser peut aider les entreprises à réagir au mieux et à s'adapter plus facilement à un environnement de plus en plus « mouvant ». Ces limites dans l'analyse de gestion se reflètent également dans une certaine réticence à optimiser les leviers des prix, qui continue à s'inscrire dans une démarche très empirique.

De plus, il faut se garder de limiter les pressions salariales aux seules applications de tranches indiciaires. Dans certaines entreprises, nous avons observé que la structure du personnel est telle que l'entreprise est d'abord sensible à l'évolution du salaire social minimum, avec potentiellement des effets en cascade sur les différents barèmes en vigueur. Si le mécanisme social de l'une ou l'autre méthode n'est pas remis en cause dans sa finalité, le fait de ne pas avoir le contrôle sur une variable fondamentale de coût pose question aux entreprises. Ce problème peut encore s'accroître lorsque l'entreprise est confrontée à des concurrents étrangers sur son marché qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes ou lorsqu'elle cible également une clientèle de la Grande Région qui est amenée à comparer les prix des deux côtés de la frontière.

Le principe est un peu similaire lorsqu'on songe à la dynamique en œuvre concernant les prix des marchandises. Ce poste de coûts tend également à échapper aux entreprises, particulièrement lorsqu'elles font face à des fournisseurs incontournables sur certains marchés dominés avec des marques fortes. Il existe cependant une différence importante puisque dans ce cas le rythme imposé des révisions et leur niveau ne sont pas décrétés mais résultent d'une dynamique de marché hors de contrôle de l'Etat. En outre, comme on l'a vu, ces augmentations tendent à être supérieures.

On voit à la lecture de ces mécanismes que les adaptations ne sont pas le seul fait des applications de tranche indiciaire. La plupart des entreprises que nous avons rencontrées sont soumises à une augmentation constante de leurs principaux postes de coûts ce qui pourrait avoir des répercussions sur les prix de vente. Cependant nous observons que les contraintes de marché jouent un premier effet régulateur en limitant la capacité des entreprises à répercuter simplement les hausses dans le marché. Réduire les possibilités d'augmentation des prix de vente devrait aussi probablement passer par une réduction des augmentations de coûts en amont. Mais comme on l'a vu, ce ne sont pas les mécanismes en vigueur sur les frais de personnels uniquement qui sont visés mais également les frais de marchandises, bien plus difficile à réguler.

D'une manière générale, il nous semble important de maintenir et de favoriser des mécanismes permettant aux entreprises une certaine flexibilité dans leurs adaptations de prix pour organiser le rythme des répercussions à leur développement et leur situation de marché. La même flexibilité devrait prévaloir dans les principes d'encadrement des clauses d'indexation sur les contrats afin d'éviter le risque d'asphyxie menaçant certaines entreprises².

Enfin, le développement et la généralisation des capacités analytiques de gestion dans les entreprises peuvent également accroître la flexibilité des entreprises et leur capacité à réagir adéquatement aux variations de leur environnement. Cela peut s'effectuer par des mécanismes simples, adaptés aux besoins concrets des entreprises, supportés par un cadre incitatif et des mesures d'éducation et de promotion.

² « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

1.4 Tableau synoptique

Pratique de fixation des prix	• Les frais de personnel et les marchandises apparaissent comme des facteurs déterminants dans la composition des prix de vente, avec une importance variant selon les secteurs. Les autres postes de coûts, tels que les loyers, l'énergie ou les investissements, jouent globalement un rôle moins important, sauf pour certaines des entreprises rencontrées.
	• Les marges sont d'évidence un élément constitutif d'un prix de vente, mais les marges nettes restent proportionnellement peu déterminantes par rapport aux autres composantes du prix.
	• Les bases de fixation de prix (sur base des coûts, du marché ou par confrontation des deux) vont varier selon le secteur, la taille de l'entreprise et sa position sur le marché.
Révision et adaptation des prix	• Les entreprises rencontrées ont tendance à pratiquer davantage des adaptations de prix à la hausse. Les facteurs de baisse semblent plutôt liés au marché (demande, concurrence). A l'inverse, même dans le cas rare où des facteurs de coûts venaient à baisser, la plupart de ces entreprises ne baisseraient pas leur prix en y voyant l'opportunité de se constituer une réserve permettant d'absorber du futures hausses ou afin d'éviter les fluctuations de prix au profit d'une certaine stabilité. • Les révisions sont opérées en moyenne une fois tous les deux ans mais cette observation cache des réalités bien différentes selon les entreprises, leur position de marché, leur structure de coût, leur dépendance à des fournisseurs étrangers. • Les principaux éléments déclenchant une révision et une adaptation de prix sont limités et de nature interne (marchandises, frais de personnel) pour la grande majorité des entreprises rencontrées. Le rôle des fournisseurs et des marchandises est en particulier important, car ces pressions peuvent aussi s'additionner aux pressions des frais de personnel et semblent plus régulières et plus soutenues que les autres. • Les évolutions des frais de marchandises semblent plus difficiles à répercuter que celles liées aux frais de personnel. En cela, l'application d'une tranche indiciaire peut aussi être utilisée pour englober d'autres variations de coûts que les seuls frais salariaux. Cependant, dans tous les cas la prudence reste de mise. • Nous avons identifié sept grands comportements en matière d'adaptation de prix. Ceux-ci vont être le reflet de l'environnement de l'entreprise, des conditions de marché et d'un certain niveau de sophistication. Les comportements ne sont pas propres à un secteur ou un type d'entreprise. • Des formes de clauses contractuelles régissant les variations de prix avec les clients ne sont observées que dans certains secteurs, construction et services, sous différentes formes. La pratique reste cependant très limitée, compte tenu également de notre univers d'étude. • Les clients semblent plus sensibles aux variations de prix dans le commerce et les services, où les achats sont plus réguliers et les comparaisons plus aisées. La sensibilité semble varier selon plusieurs facteurs, dont la fréquence d'achat, l'implication émotionnelle, la rareté de l'offre et l'amplitude des adaptations. Les effets négatifs (baisse des ventes) sont

	néanmoins réels pour certaines entreprises.
Gouvernance des prix	• La fixation et la révision des prix tendent à rester une matière fortement locale, avec des décisions prises au Luxembourg. L'implication de la direction générale semble importante dans l'ensemble, soit dans la décision soit dans la validation des grandes lignes émanant des fonctions commerciales. • Divers dispositifs de suivi existent dans les entreprises rencontrées, avec un niveau de profondeur et de formalisme très variable : suivi de la rentabilité, des fournisseurs, benchmarking des concurrents, suivi de la demande. • Le niveau de sophistication des entreprises rencontrées en termes de gestion des prix varie fortement. Elles démontrent toutes une certaine robustesse en termes de gouvernance (responsabilités, processus) mais peuvent parfois manquer de profondeur quant aux facteurs considérés dans l'établissement ou la révision des prix. Les limites dans les capacités analytiques de gestion constituent les principales opportunités de développement, afin d'élargir les perspectives en termes d'analyse et d'aide à la décision.
Principales conclusions	• Les entreprises rencontrées sont soumises à une forte pression due à l'augmentation des coûts des marchandises et des charges salariales. Le prix des marchandises échappe souvent aux entreprises, notamment lorsqu'elles font face à des fournisseurs incontournables sur certains marchés. D'autre part, l'augmentation des charges salariales est d'autant plus problématique lorsque les entreprises sont confrontées à des concurrents étrangers qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes – application de tranche indiciaire, salaire minimum – et qu'elles ciblent des clients de la Grande Région qui comparent les prix avec ceux d'autres pays frontaliers. • De façon générale, de nombreuses entreprises ont tendance à maintenir, voire réduire leurs marges afin de différer les augmentations de prix. Les entreprises font également appel à d'autres solutions leur permettant de réduire leurs coûts sans augmenter les prix, notamment : changements de produits permettant de remplacer certains fournisseurs ; modification du modèle opérationnel ; élaboration de partenariat permettant de mieux négocier ; amélioration de l'organisation du travail. • Cependant, les entreprises se heurtent à certaines limites, notamment leur manque de capacité d'analyse de gestion. Un cadre incitatif et des mesures d'éducation et de promotion seraient un bon début pour accompagner les entreprises dans une meilleure gestion. • D'une manière générale, il serait intéressant de favoriser des mécanismes permettant aux entreprises une certaine flexibilité dans leurs adaptations de prix pour organiser le rythme des répercussions à leur développement et leur situation de marché. La même flexibilité devrait prévaloir dans les principes d'encadrement des clauses d'indexation sur les contrats afin d'éviter le risque d'asphyxie menaçant certaines entreprises.

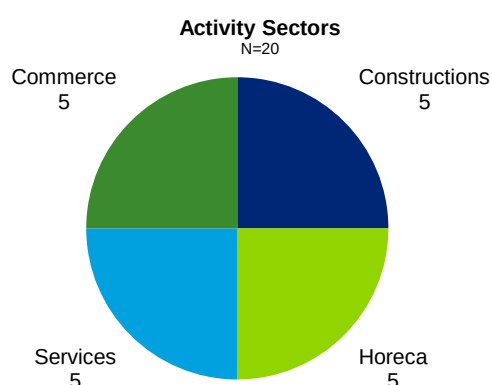
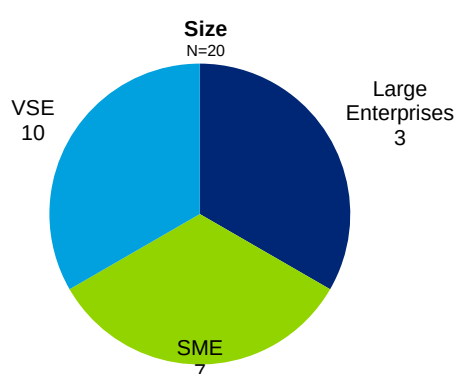
2 Summary

2.1 Objectives and approach

During the first semester of 2012, the pricing observatory commissioned a legal study on how to regulate price indexation clauses in contractual relations. This study analysed the terms of the regulation of price indexation clauses, in a comparative law approach, in Luxembourg and its three neighbouring countries. The pricing observatory wanted to supplement the findings of this legal study with an economic study through a microeconomic analysis of price adjustments made by companies in Luxembourg as a result of exogenous shocks or anticipated studies.

The study aims to analyse how companies in Luxembourg fix or adjust the price of their main products and services. It should help to enrich the preceding reflections by providing a concrete view on the practices implemented in the Luxembourg economy in its relations with its end clients.

The chosen approach is experimental, that is to say, based on studies of cases permitting the presentation and in-depth analysis of diverse behaviour. It is based both on interviews and the analysis of the data collected. The aim is not the statistical accuracy typically found in large-scale studies with a representative sample. The reader should consequently avoid any extrapolation of the results to a particular industry or any business in Luxembourg in general. The study was carried out by Deloitte on selection of 20 artisanal and commercial companies located in and carrying out their activities from Luxembourg, all selected to ensure and reflect a balance between company size and sector. These companies provide products and services to the consumer, that is to say the end customers, and therefore potentially contribute to inflationary impacts and pressures.

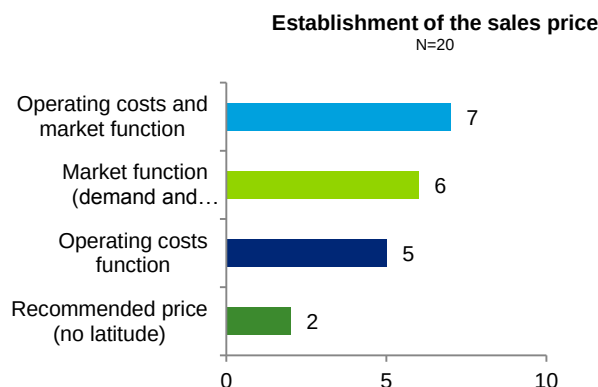


¹ « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

2.2 Summary of results

Based on our interviews, the personnel costs and the cost of goods appear as factors in the composition of the sales price, with variable importance based on the sector. Other cost items, such as rent, energy or investments, play a less important role overall, except for some of the firms interviewed. Note that the number of important factors in the constitution of prices is limited, as the firms interviewed have in general two or three really significant cost drivers. Margins are a clear component of the sales price, but net margin remains less of a determining factor proportionally relative to the other components of the sales price. In addition, we have observed amongst the firms interviewed that their margins have been decreasing over the last five years.

We have identified three base pricing principles within the companies consulted: cost basis (evolution of the different cost items, perhaps the most important cost item only), market basis (competitor behaviour and/or fluctuation of demand) or comparison of market and prices.



These pricing bases will vary depending on the sector, the size of the firm and its position in the market. Once fixed, the prices generally cannot be negotiated, except in the case of known industry practices, i.e. construction. They can however, introduce temporary, specific, targeted or promoted reductions.

The companies consulted tend to apply more increased price adjustments. Situations concerning reductions have been less frequently observed and decreasing factors are seemingly linked to the market (demand, competition). On the other hand, even in rare cases where the cost factors were to fall, the majority of these companies would not lower their prices. Certain companies see this as an opportunity to establish a reserve in order to mitigate future increases, whilst others favour avoiding price fluctuations in favour of a certain stability by absorbing upwards as well as downwards variations as far as possible.

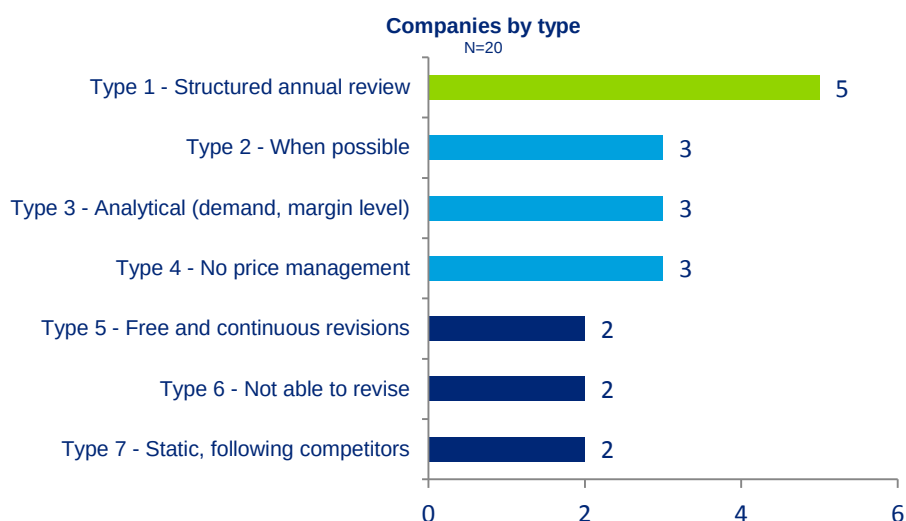
Within the companies reviewed, revisions are carried out on average once every two years. However, this observation does not take into consideration certain real differences depending on the companies, their market position, their cost structure and their degree of dependence on foreign suppliers.

For the majority of the companies reviewed, the main elements triggering a review and price adjustment are limited and internal in nature (goods, personnel costs). The role of suppliers and of goods is particularly important, and these can also add to the importance of the personnel costs and seem more

regular and more sustained than other elements that have increased. This is even more the case when taking into account international suppliers. Other factors play a less significant role.

The change in the cost of goods seems more difficult to pass on in the price to clients compared to the price increases linked to personnel costs. As such, indexation may also be used to cover additional variations of costs other than the labour costs. However, in all cases, price variations tend to be carried out with caution, and limited to what is necessary.

We have identified seven key behaviours in the case of price adjustments. These will be a reflection of the business environment, market condition and a certain level of sophistication. The behaviour is not specific to a sector or type of business.



To summarize, we can distinguish

- Type 1 – Structured annual review: these companies revise their sales prices once per year, by structurally analysing the annual summary of the evolution of costs and any other external elements that may influence the price.
- Type 2 – When possible: these companies aim to not increase their market prices in order to avoid any negative effects on the volume of business due to increased competition.
- Type 3 – Analytical (demand, margin level): in this group, the companies engage in an analytical approach to study the application and its development in terms of margin targets by product or service in order to fix prices. The price in this case is a marketing variable.
- Type 4 – Without individual price management: these are companies that, for whatever reason limit their actions to following any instructions received from their trustee or fiduciary at year end. In this segment pricing is not a proactive commercial or financial function but rather a fiduciary consideration attributed to a fiduciary in the same way as the accounting management.
- Type 5 – Free and continuous revisions: these companies adopt a continuous review approach throughout the year with great freedom of action. This behaviour is not structured and will be mainly influenced by the market situation and position.
- Type 6 – Unable to conduct revision: companies do not have the freedom to set and revise their prices; prices are either imposed by the company's main HQ, or dictated by suppliers. The price in this case is no longer an instrument, but a non-modifiable piece of data. The only other solution the company has lies in the dynamic management of their costs and margins.

- Type 7 – Static, following competitors: these companies increase their prices whenever the competition increases theirs. Their behaviour is thus primarily modelled on market developments. These companies will only take the initiative to increase their prices if their margins drastically deteriorate, regardless of the situation in the market.

We refer of course to the heart of the report for more information and understanding of the link between these types and the characteristics of the companies reviewed.

Forms of contractual clauses, governing changes in prices for clients, are only observed in the construction and service sectors (restrictive clauses in time, whether applied or not, indexation clauses, revision clauses). This practice however is still very limited, even allowing for our study sample (product and consumer services) where relationships are rarely governed by contracts.

Price changes are communicated in various different ways, depending on the type of company. However, the adjustment or communication costs are such that they can lead a company not to revise its prices during any given period.

According to the firms interviewed, clients seem more sensitive to price changes in trading and services, where purchases are more regular and there is a greater ease of comparison. The sensitivity seems to vary according to several factors, including the frequency of purchase, the emotional involvement, the lack of supply and the range of adjustments. The negative effects resulting in lower sales volumes are nevertheless real for certain companies.

The pricing and revision thereof is often a locally based, where decisions are primarily taken in Luxembourg, even for companies who conduct their operations mainly internationally. The involvement of senior management appears to be important in this case, whether it is for decision-making reasons or in the validation of outlines originating from the sales and marketing functions.

Various tracking devices are used by the firms interviewed, with varying levels of depth and formality, which monitor profitability, suppliers, competitors, benchmarking, and demand. The level of sophistication of the companies met varies greatly in terms of price management. They all show a certain robustness in terms of governance (responsibilities, processes) but may lack focus on factors concerning the setting or the revision of prices. Limitations in analytical management capabilities constitute major development opportunities for these companies, in order to expand their possibilities in terms of analysis and support for decision-making processes.

2.3 Key findings

Through our interviews, we have observed that the companies reviewed are by and large under heavy pressure. This is mainly due to the increased cost of goods and increases in wage costs. Other factors, such as the continuous increase in rent and energy prices, are also pressuring companies, even if less significant. These pressures seem even greater for companies more sensitive to commodity prices, and foreign suppliers in particular. Overall, both the rate and the level of increase in these companies' prices appear more stable and higher than those induced by automatic indexation mechanisms, especially the international suppliers.

These continuous cumulative changes can be more easily absorbed by markets in a phase of expansion. But what happens in markets suffering further from the effects of the crisis, such as currently, where income growth seems slower than the increases in the costs for most companies? On one hand the costs are increasing, on the other hand competition and demand are putting pressure on

prices, with a risk of damaging margins. Higher prices are necessary in order to maintain reasonable margins in comparison to the market, in order to ensure the survival of businesses. We have however seen that this is not always conceivable for many reasons. Therefore in recent years, as identified in our discussions, margins tend to decrease or are at best maintained at a sustainable level.

We have discovered that most companies are not in a price increase mode. Many companies tend to reduce, more or less temporarily depending on circumstances, a section of their margin, in order to delay price increases. There is also reason to believe that the number of price adjustments has decreased in recent years. Through the cluster analysis, we have observed that the internal characteristics of the firms and their environment are greatly inducing the aforementioned factors. Overall, companies seem to be very cautious with their prices.

Our results do not reflect claims that companies systematically increase their prices in order to protect their margins. Price increases are certainly not the only method in question. To cope with these changes, we have observed that some companies are developing alternative strategies. The following are examples of such strategies: an increase in their range of products and the quality of these in order to reposition focus on price towards a specialisation based on quality; replacing suppliers with others offering more favourable terms and allowing for easier changes in products; modifying the business model; by seeking new sources of supply; by partnering with other firms in order to gain more weight in negotiations; improving working structure and conditions to optimize costs; or organisation and process improvements in order to maximise productivity.

Other strategies may also be taken into consideration. We have observed that many companies have limited analytical management capacity. Given the pressures these companies are facing in terms of costs and competition, these capabilities are of even greater necessity. The ability to access the right information without delay, to anticipate and optimise, is essential in helping companies react and adapt to a continuously changing environment. Limitations in management analysis need to be carefully taken into consideration in order to optimise pricing factors, which continues to be a part of a very empirical approach.

In addition, care must be taken to limit wage pressures to index cost adjustments only. In certain companies, we discovered that the staff structure is such that the company is primarily sensitive towards changes to the minimum wage, with potentially detrimental effects on the different scales in force. If the social mechanisms of one method or the other are not called into question in this respect, the fact that companies do not have control over a fundamental cost variable is very questionable. This problem may be further accentuated when companies are facing foreign competitors in their market, who are not subject to the same constraints, or when they also targeting customers of the surrounding areas and when these have to compare prices of both sides of the border.

The principle is somewhat similar when the dynamics concerning commodity prices are considered. Businesses also tend to be oblivious to this cost item, especially when they face dominant suppliers in markets dominated by strong brand names. There is one important difference in this case however, as the level and pace of the implementation of revisions are not imposed, but are rather the results of market forces outside state control. In addition, as we have seen, these increases tend to be more significant.

We see from observing these mechanisms that adjustments do not solely result from indicial increases. . Most companies we met are subject to a constant increase in their main cost items, which affect their sales prices. However, we have observed that the market constraints play an important regulatory effect, by limiting the companies' ability to simply dismiss market increases. By reducing upstream cost increases, the potential for increased sales prices will also be diminished. But as we have previously seen, it is not only the current mechanisms implemented on personnel costs which are covered, but also the cost of goods, which are much more difficult to regulate.

In general, it seems important to maintain and favour mechanisms allowing companies certain flexibility towards price adjustments, in order to stabilise their development and their situation in the market. The same flexibility should prevail in the supervision of indexation contract clauses, to avoid the risk of the threat of suffocation certain companies³ face.

Finally, the development and widespread use of analytical skills in business management can also increase business flexibility and the ability to respond appropriately to changes in the environment. This can be done by implementing simple mechanisms, tailored to specific business needs, and can also be supported by a framework of incentives, education and promotion procedures.

³ « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

2.4 Summary table

Pricing practice	• The personnel costs and the cost of goods appear as factors in the composition of the sales price, with variable importance based on the sector. Other cost items, such as rent, energy or investments, play a less important role overall, except for some of the firms interviewed. • Margins are a clear component of the sales price, but net margin remains less of a determining factor proportionally relative to the other components of the sales price. • The basics of pricing (based on cost, market or a function of both) will vary depending on the sector, the size of the company and its market position. • Prices are not usually negotiated, except when dealing with known industry practices, but may be subject to temporary, specific, targeted or promoted reductions.
Review and revision of prices	• The firms interviewed tend to implement increasing price adjustments. Decreasing factors are seemingly linked to the market (demand, competition). In contrast, even in the rare case that cost factors were to fall, most of these companies would not drop their prices as they would seize the opportunity to establish a reserve, in order to absorb future increases and thus avoid price fluctuations in favour of stability. • Within the companies reviewed, revisions are carried out on average once every two years. However, this observation does not take into consideration certain real differences depending on the companies, their market position, their cost structure and their degree of dependence on foreign suppliers. • For the majority of the companies reviewed, the main elements triggering a review and price adjustment are limited and internal in nature (goods, personnel costs). The role of suppliers and of goods is particularly important, and these can also add to the importance of the personnel costs and seem more regular and more sustained than other elements that have increased. • The change in the cost of goods seems more difficult to pass on in the price to clients compared to the price increases linked to personnel costs. As such, indexation may also be used to cover additional variations of costs other than the labour costs. However, in all cases, price variations tend to be carried out with caution, and limited to what is necessary. • We have identified seven key behaviours in the case of price adjustments. These will be a reflection of the business environment, market condition and a certain level of sophistication. The behaviour is not specific to a sector or type of business. • Forms of contractual clauses, governing changes in prices for clients, are only observed in the construction and service sectors. This practice however is still very limited, even allowing for our study sample. • Clients seem more sensitive to price changes in trading and services, where purchases are more regular and there is a greater ease of comparison. The sensitivity seems to vary according to several factors, including the frequency of purchase, the emotional involvement, the lack of supply and the range of adjustments. The negative effects resulting in lower sales volumes are nevertheless real for certain companies.
Price governance	• The pricing and revision thereof is often times a locally based field, where decisions are primarily taken in Luxembourg, even for companies who mainly conduct their operations internationally. The involvement of senior management appears to be important in this case, whether it be for decision-making reasons or in the validation of outlines originating from the sales and marketing functions.

	• Various tracking devices are used by the firms interviewed, with varying levels of depth and formality, which monitor profitability, suppliers, competitors, benchmarking, and demand.
Key findings	• The level of sophistication of the companies met varies greatly in terms of price management. They all show a certain robustness in terms of governance (responsibilities, processes) but may lack focus on factors concerning the setting or the revision of prices. Limitations in analytical management capabilities constitute major development opportunities for these companies, in order to expand their possibilities in terms of analysis and support for decision-making processes. • The companies encountered are submitted to increasing pressure due to the increases in the cost of goods and labour costs. Companies are often oblivious to the price of commodities, particularly when they face dominant suppliers in certain markets. On the other hand, the increase in labour costs is even more problematic when firms face foreign competitors who are not subject to the same constraints – application of index layers, minimum salary – or when they also targeting customers of the surrounding areas and when these have to compare prices of both sides of the border. • In general, many companies tend to maintain or reduce their margins in order to defer price increases. Companies also use other methods to reduce their costs without increasing prices, such as: replacing suppliers with others offering more favourable terms and allowing for easier changes in products; modifying the business model; partnering with other firms in order to better carry out negotiations; improvement of work organisation and structure. • However, companies face some limitations, including lack of management capacity analysis. An incentive framework and measures towards promotion and education would be a good start to help companies perform better management. • In general, it seems important to maintain and favour mechanisms allowing companies certain flexibility towards price adjustments, in order to stabilise their development and their situation in the market. The same flexibility should prevail in the supervision of indexation contract clauses, to avoid the risk of the threat of suffocation certain companies face.

3 Introduction

3.1 Contexte et objectifs de l'étude

L'Observatoire de la formation des prix a été mis en place en 2010 par le gouvernement au sein du Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur, dans la foulée des discussions bipartites entre délégations salariales et patronales liées aux conséquences de la crise financière et économique. Suite à son institutionnalisation en octobre 2011, la commission « formation des prix » mise en place au sein du Conseil de la consommation a déjà émis plusieurs rapports d'étude sur des sujets clefs.

Parmi celles-ci, l'Observatoire de la formation des prix a fait réaliser au premier semestre 2012 une étude juridique⁴ sur les modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix dans les relations contractuelles. Cette étude a analysé, dans une approche de droit comparé, les modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix au Luxembourg et dans ses trois pays voisins. Entre autres conclusions, l'étude recommande de réfléchir à une réglementation générale des clauses d'indexation au Luxembourg, permettant le maintien du principe de liberté de stipuler de telles clauses mais tout en l'encadrant dans le but de maîtriser l'inflation et la protection du consommateur.

L'Observatoire de la formation des prix a souhaité compléter les conclusions de cette étude juridique par une étude économique, à travers une analyse microéconomique des adaptations de prix réalisées par les entreprises au Luxembourg suite à des chocs exogènes ou à des situations anticipées (par exemple, les clauses conventionnelles et légales).

L'étude a pour objectif d'analyser d'un point de vue microéconomique comment les entreprises au Luxembourg fixent ou adaptent les prix de leurs principaux produits et services. Le but de l'étude est exploratoire, se basant sur un échantillon de 20 entreprises (« étude de cas »), artisanales et commerciales localisées au Grand-Duché de Luxembourg. Les principaux objectifs sont les suivants :

- Inventorier et catégoriser les clauses de révision automatique des prix reprises dans les relations contractuelles des entreprises de l'échantillon ;
- Déterminer et catégoriser comment les entreprises révisent les prix de leurs principaux produits et services suite à des chocs exogènes et des adaptations anticipées, et analyser la cohérence entre les politiques déclarées et les données financières constatées ;
- Réaliser une typologie de comportements de la politique de prix, notamment en cas d'indexation des salaires.

La présente étude doit permettre d'enrichir les réflexions précédentes par l'apport d'une vue concrète sur les pratiques en œuvre dans le tissu économique luxembourgeois dans ses relations avec les clients finaux. Elle se veut qualitative, visant à apporter l'éclairage nécessaire sur la diversité des pratiques, et n'a pas vocation à assurer une représentativité statistique.

⁴ « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

3.2 Approche

L'approche retenue est exploratoire, c'est-à-dire basée sur des études de cas permettant de présenter et analyser en profondeur une diversité des comportements. L'objectif n'est pas la précision statistique reposant typiquement sur des études à grande échelle avec un échantillon représentatif.

L'étude a été menée sur une sélection de 20 entreprises artisanales et commerciales localisées à Luxembourg et exerçant leur activité à partir de Luxembourg. Cette sélection, davantage détaillée ci-dessous, a été opérée par Deloitte.

L'analyse repose essentiellement sur des entretiens en face-à-face organisés avec les représentants de chaque entreprise, dont la fonction est en lien avec le sujet étudié (principalement direction générale, gérant, direction financière et direction marketing).

Les entretiens en profondeur, d'une durée de une à deux heures chacun, ont été réalisés par des consultants expérimentés de Deloitte sur base d'un guide de discussion structuré, élaboré par Deloitte et soumis à la validation de l'Observatoire de la formation des prix. Les entretiens au sein des entreprises ont été conduits en janvier et février 2013.

L'analyse qualitative menée a été supportée par une revue documentaire visant à examiner les clauses de révision automatique des prix comprises dans les relations contractuelles des entreprises (typiquement, les contrats-types et les conditions générales de vente).

Cette démarche devait être complétée par une analyse financière mais seules quatre sociétés ont accepté de nous fournir des états financiers plus détaillés que ceux publiés. Pour contrer ce problème, nous avons choisi de collecter les informations financières clefs par entretien de façon à capturer les grandes masses permettant d'enrichir l'analyse comme prévu à l'origine. Nous restons cependant conscients des limites de cette approche, reposant davantage sur les perceptions, et nous restons prudents dans les analyses qui y sont liées.

3.3 Limites

Il nous paraît utile de rappeler le caractère qualitatif de la démarche. Ainsi lorsque des chiffres sont cités dans le cadre de cette étude, c'est uniquement dans le but de faciliter l'appréhension des grandes masses et des tendances au sein des entreprises rencontrées.

Le lecteur doit se garder d'extrapoler ces résultats à un secteur en particulier ou à l'univers des entreprises luxembourgeoises en général.

3.4 Echantillon utilisé

3.4.1 Critères

Le panel retenu est composé de 20 entreprises, sélectionnées par Deloitte sur base des contraintes suivantes :

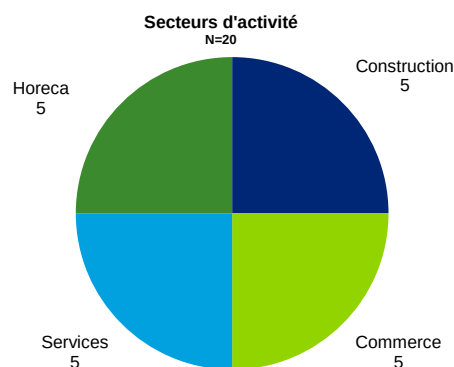
- Les entreprises fournissent des produits ou services à la consommation (aussi appelés Business-to-Consumer, B2C), c'est-à-dire aux clients finaux, et partant ayant un rôle éventuel direct dans les mécanismes inflationnistes (excluant les produits ou services fournis exclusivement aux entreprises, aussi appelés Business-to-Business ou B2B);
- Les entreprises sont réparties équitablement entre les secteurs d'activités découpés en quatre grands groupes pour les besoins de l'étude :
 - Construction
 - Horeca
 - Commerce
 - Services aux clients finaux (Business-to-Consumer)
- Les entreprises opèrent principalement sur le territoire luxembourgeois, de sorte qu'elles ont un impact sur la formation des prix pratiqués au Luxembourg et qu'elles sont soumises aux pressions concurrentielles propres à Luxembourg ;
- La sélection doit permettre d'assurer un panachage sur le profil des entreprises, notamment en termes de tailles, de structures, de types de produits et services, de marchés géographiques desservis, de position concurrentielle, sans avoir mis cependant de quotas précis sur ces dimensions pour raisons pratiques.

Une confidentialité stricte a été observée lors de l'étude. Le nom des entreprises participantes n'est connu que de Deloitte et les résultats sont reportés de manière globale.

3.4.2 Entreprises du panel

Les 20 entreprises rencontrées représentent un total de 960 millions € de chiffre d'affaires et comptent en tout 5.921 salariés.

Pour chacun des quatre secteurs, nous avons pris soin de sélectionner cinq entreprises ayant un profil différent et exerçant des activités différentes à l'intérieur d'un même secteur. Ceci a pour but de mener l'analyse en prenant en considération autant que possible la diversité du tissu économique.



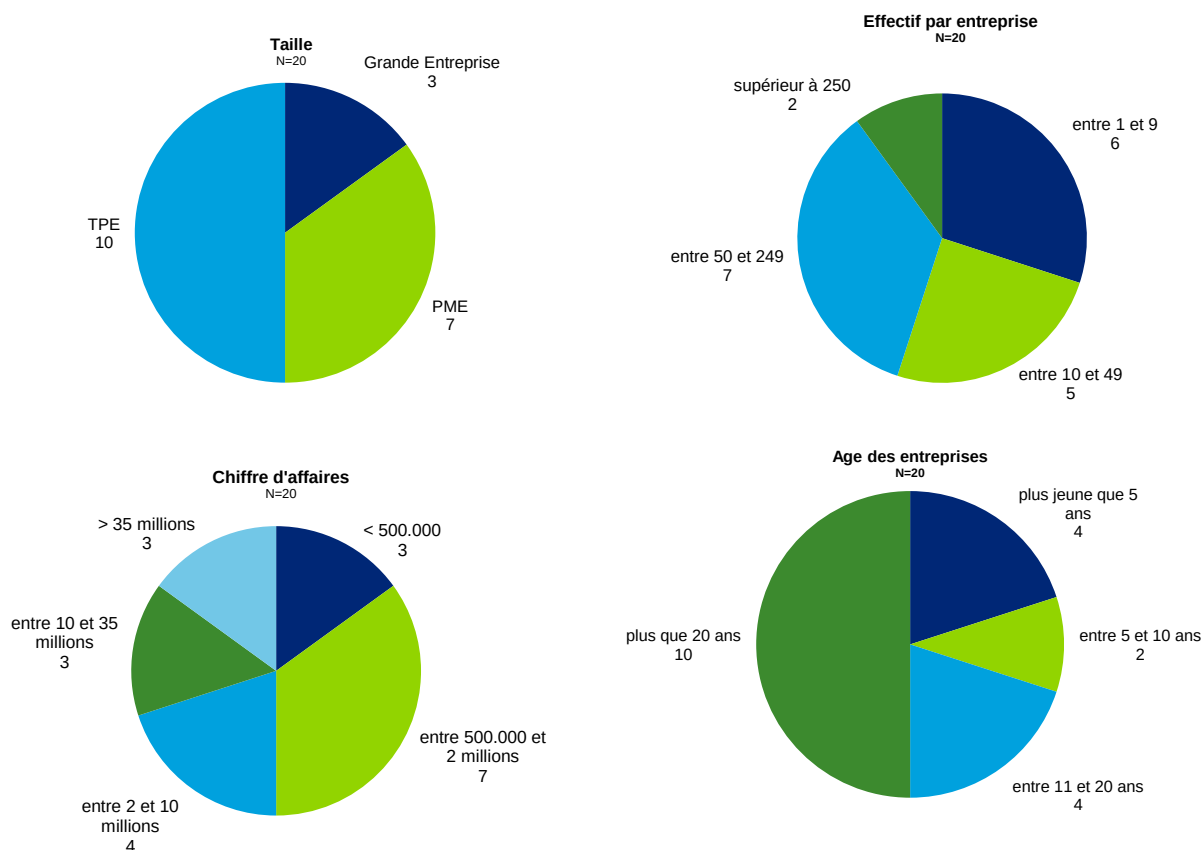
Les entreprises sélectionnées sont les suivantes (présentation anonyme) :

Secteur de la Construction		Secteur du Commerce	
1.	TPE en travaux de menuiserie	6.	Acteur de la grande distribution
2.	PME en travaux de toiture et de couverture	7.	Traiteur local
3.	PME en travaux de vitrerie et miroiterie	8.	Boulangerie artisanale
4.	Entrepreneur de construction traditionnelle	9.	Boutique de vêtements
5.	TPE en travaux de peinture	10.	Chaîne de produits de boulangerie
Secteur du Service (B2C)		Secteur HORECA	
11.	Chaîne luxembourgeoise de coiffure	16.	Café-Bar à Luxembourg
12.	Opérateur de téléphonie	17.	Hôtel appartenant à une chaîne internationale
13.	Services d'assurances (agence)	18.	Hôtel-restaurant familial
14.	Services de retouches	19.	Chaîne de restauration internationale (franchise)
15.	Chaîne de services automobiles	20.	Restaurant traditionnel local

3.4.3 Profil du panel

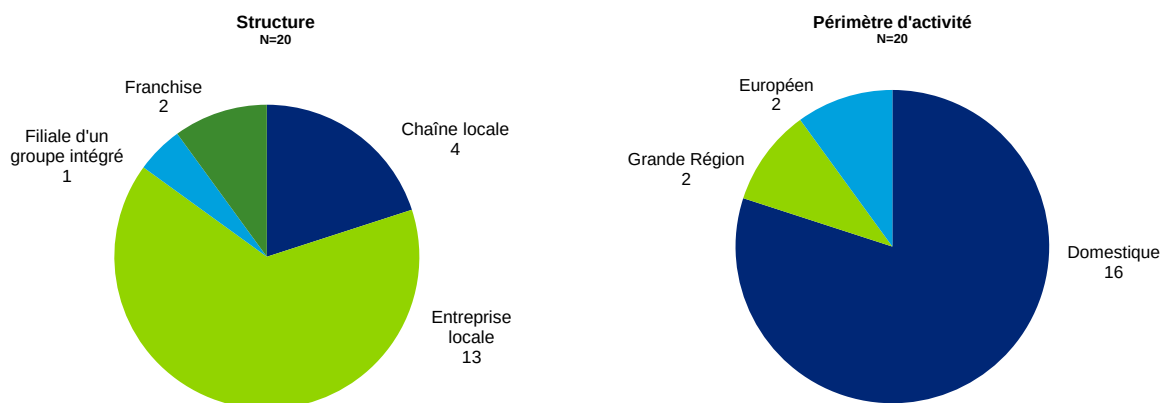
L'échantillon d'entreprises rencontrées est principalement constitué de petites entreprises (TPE et PME⁵), reflétant en cela assez fidèlement le tissu économique luxembourgeois. Le chiffre d'affaires varie de 100,000 EUR pour les plus petites à 800 millions EUR pour la plus grande, avec un peu plus de la moitié des entreprises générant un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions EUR. Plus de la moitié des entreprises rencontrées existent depuis plus de 20 ans, certaines remontant au début du siècle passé. Seules quatre de ces entreprises ont moins de 5 ans d'existence.

L'effectif se répartit de manière relativement équilibrée entre les différentes tailles inférieures à 250 employés, variant de 2 employées pour les plus petites à plusieurs milliers pour la plus grande. Il est intéressant de constater qu'au sein de notre panel la moitié de ces entreprises a augmenté sa main d'œuvre au cours des cinq dernières années, seules trois entreprises ont réduit leurs effectifs sur cette période.

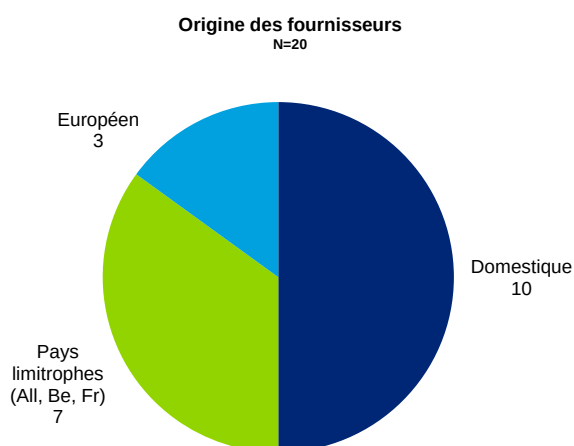


⁵ Grande entreprise : chiffres d'affaires > 35 M EUR ou effectif > 250 ; TPE : chiffres d'affaires < 8.8 M EUR et effectif < 50 ; PME : toute autre entreprise (le critère de total bilantaire des entreprises n'a pas été considéré dans le cadre de cette étude)

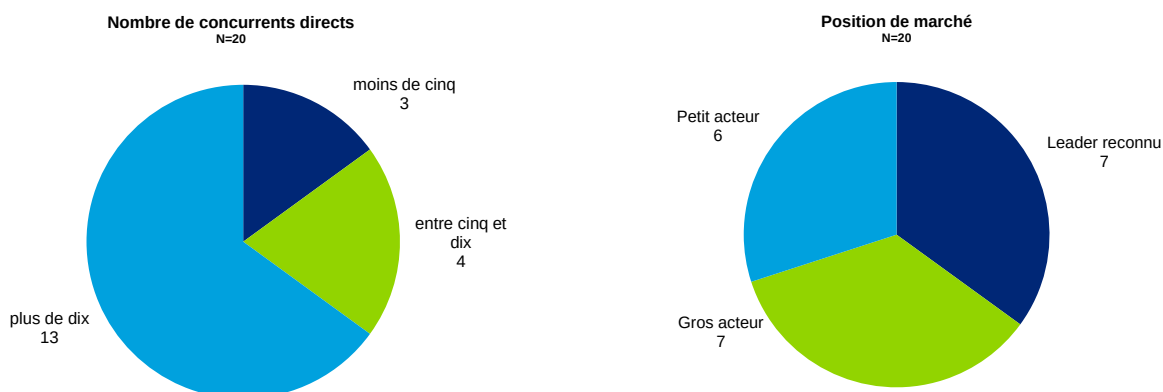
Les entreprises que nous avons rencontrées sont principalement des entreprises locales, avec une unité d'exploitation ou qui gèrent une chaîne locale pour quatre d'entre elles. Le périmètre d'activité est principalement domestique, seulement quatre des entreprises rencontrées mènent des activités significatives en dehors des frontières du Luxembourg. L'ancrage luxembourgeois marqué de ces entreprises constituait également une volonté dans l'étude.



Si leur marché est essentiellement domestique, leurs fournisseurs sont davantage internationaux. La moitié des entreprises de notre panel a principalement recours à des fournisseurs domestiques, c'est souvent le cas dans le secteur de l'Horeca. Les autres entreprises de notre panel s'adressent principalement à des entreprises des pays limitrophes voire des entreprises internationales basées ailleurs en Europe.



La majorité des entreprises rencontrées agit sur des marchés soumis à de fortes pressions concurrentielles, où elles font face à plus de 10 concurrents directs. Néanmoins certaines entreprises n'ont qu'un nombre limité de concurrents directs actifs dans leur zone de chalandise. Notre panel reste équilibré entre les entreprises considérant avoir une position dominante sur le marché et celles qui se considèrent davantage comme de petits acteurs régionaux. Assurer la diversité des entreprises sur ce critère nous semblait important étant donné le lien avec le rôle que peut exercer une entreprise sur son marché en matière de fixation des prix.



3.5 Problématiques abordées

Les entretiens ont été conduits sur base d'un guide de discussion structuré dont une copie figure en annexe B du présent rapport.

Les sujets abordés ont été les suivants :

- Profil de l'entreprise sur une série de critères, permettant de vérifier la bonne dispersion de notre échantillon et de mener ultérieurement des analyses nuancées
- Structure des prix des produits et services (types de prix pratiqués, composantes principales des prix)
- Dispositifs et pratiques de fixation des prix (éléments de base servant à établir les prix, application des prix sur le marché, variation selon les marchés, les clients ou toute autre circonstance)
- Organisation en matière de fixation de prix (centre de décision et marge de manœuvre, fonctions et départements responsables en matière de prix, dispositifs en place pour suivre l'évolution des prix, responsabilités)
- Dispositifs prévus pour la révision et l'adaptation des prix (règles contractuelles prédéfinies avec les clients, fréquence de révision ou d'adaptation, éléments déclenchants, pratiques effectives en place ces dernières années)
- Impact des adaptations anticipées réglementaires (ex. échelle mobile) ou des révisions de prix des fournisseurs (réaction, délai d'adaptation, règles contractuelles définies avec les fournisseurs, fréquence d'adaptation, composantes majeures)
- Impact des révisions de prix sur les ventes (modes de communication aux clients, réaction des clients, réaction des concurrents, sensibilité de la demande, évolution type du chiffre d'affaires)

Ces points ont été envisagés en gardant en tête l'objectif de bien comprendre la fixation des prix de vente dans les entreprises et leur adaptation, de manière fine et nuancée. Les entretiens avec les entreprises ont été menés de manière ouverte et approfondie.

3.6 Organisation du rapport

Les résultats de l'étude sont présentés dans les chapitres suivants.

Dans le but de bien cerner le domaine étudié, nous présenterons d'abord les pratiques en matière de fixation de prix, c'est-à-dire les types de prix pratiqués, les composantes des prix et la manière dont les prix sont fixés. Nous détaillerons ensuite le cœur du sujet d'étude, c'est-à-dire les pratiques en matière de révision et d'adaptation des prix. Nous envisagerons ainsi la nature des adaptations de prix, les éléments déclenchant les adaptations de prix et leur lien avec les composantes des prix, le rythme auxquels les prix sont adaptés, les différents types de comportement des entreprises, en distinguant sept grands types de comportement, et l'impact perçu des variations de prix sur les volumes d'affaires et les clients. Après avoir compris les modalités de fixation et de révision des prix, nous terminerons l'analyse par une perspective plus organisationnelle dans notre partie sur la gouvernance, traitant à la fois des rôles et responsabilités, ainsi que des processus et des équipements.

Pour chaque partie, le lecteur trouvera en début de chapitre une synthèse des messages clefs permettant une première lecture rapide du rapport.

Le rapport se termine par une conclusion et est assorti de deux annexes : les détails sur l'analyse de sophistication d'une part et le questionnaire d'autre part.

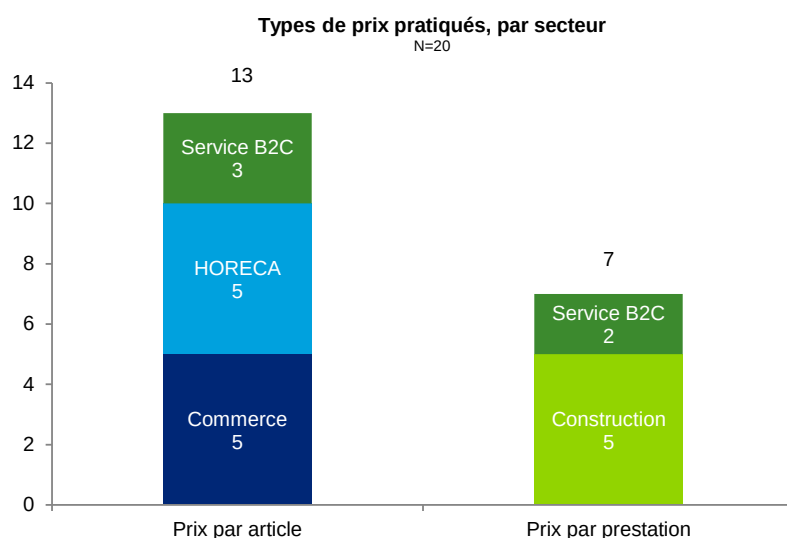
4 Pratiques de fixation des prix

Points principaux

- Les frais de personnel et les marchandises apparaissent comme des facteurs déterminants dans la composition des prix de vente, avec une importance variant selon les secteurs. Les autres postes de coûts, tels que les loyers, l'énergie ou les investissements, jouent globalement un rôle moins important, sauf pour certaines des entreprises rencontrées.
- Les marges sont d'évidence un élément constitutif d'un prix de vente, mais les marges nettes restent proportionnellement peu déterminantes par rapport aux autres composantes du prix.
- Les bases de fixation de prix (sur base des coûts, du marché ou par confrontation des deux) vont varier selon le secteur, la taille de l'entreprise et sa position sur le marché.
- Les prix ne sont habituellement pas négociés, sauf lorsqu'il s'agit de pratiques connues du secteur, mais peuvent faire l'objet de réductions temporaires, personnalisées, ciblées ou promotionnelles

4.1 Typologie de prix pratiqués

Nous avons répertorié deux types de prix généralement pratiqués au sein de notre panel d'entreprises :



- Un prix de vente défini par prestation: le prix de vente appliqué est la résultante d'un calcul, dépendant de la somme de plusieurs variables (temps/homme, quantité de matière première, etc.). L'offre de prix peut prendre typiquement la forme d'un devis, ce qui est par exemple une pratique fréquente dans le secteur de la construction mais aussi dans certains services.

- Un prix de vente défini par article : le prix est un prix unique fixé une fois pour toutes, de type prix « catalogue ». C'est le type de prix qu'on retrouve le plus fréquemment dans le secteur du commerce et de l'Horeca, mais également dans certains services lorsque ceux-ci sont ramenés à des prestations standards bien définies comme dans la coiffure par exemple.

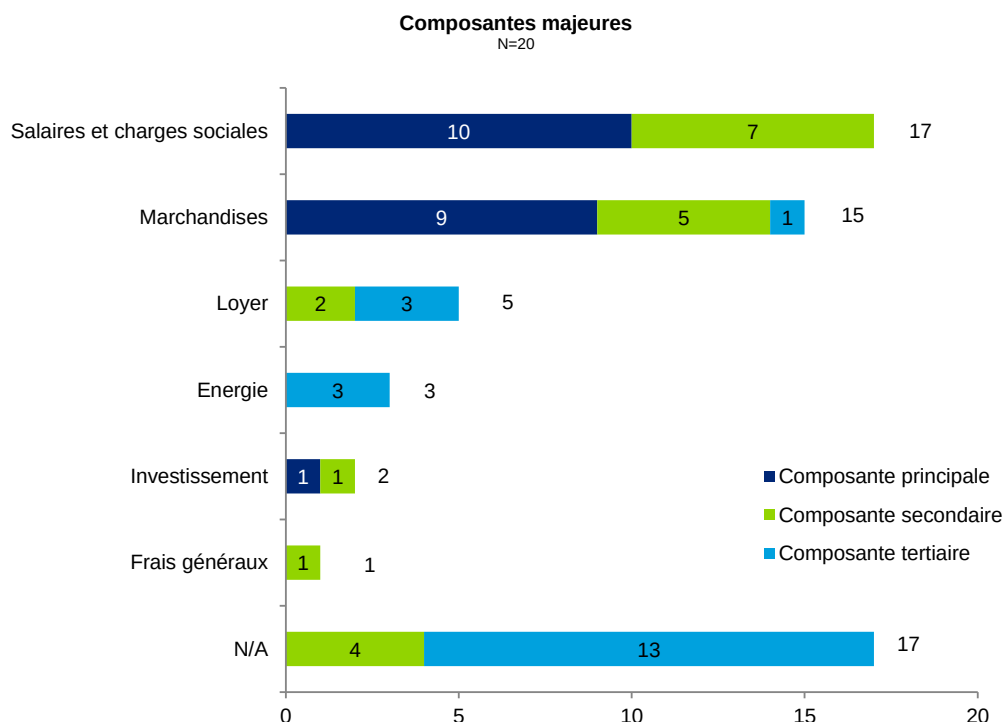
Comme reflété ci-dessus, dans notre panel, deux tiers des entreprises proposent des prix par article (commerce, Horeca, certains services) et un tiers proposent des prix par prestation (construction, certains services). Ceci est bien entendu lié aux entreprises qui composent notre panel.

4.2 Les composantes du prix

Il est important d'identifier la composition des prix appliqués dans l'entreprise dans la mesure où celle-ci impacte la façon dont l'entreprise est sensible aux variations de son environnement et partant la manière dont l'entreprise est susceptible d'y répondre à travers ses prix de vente.

Ces données nous ont été difficilement accessibles dans un niveau de granularité utile à l'étude, tant elles relèvent de la gestion du cœur de l'entreprise et comportent des informations perçues comme confidentielles. La majorité des entreprises rencontrées a préféré ne pas nous communiquer davantage de détails que ceux publiquement disponibles, ce qui n'offre pas un niveau d'information suffisant. Par ailleurs, les résultats financiers reçus de certaines entreprises n'ont pas montré un niveau de détail suffisant pour conduire notre analyse. Nous avons donc été contraints de nous reposer sur des estimations obtenues sur base déclarative à travers nos entretiens, néanmoins croisées plusieurs fois durant ceux-ci. Comme mentionné précédemment, ceci constitue une limite à garder à l'esprit à la lecture des résultats.

Sur base de nos entretiens, les composantes majeures des prix de vente peuvent être illustrées comme suit :



Nous pouvons tirer trois observations à la lecture de ces résultats:

- Pour les entreprises rencontrées, les coûts de personnel et les marchandises constituent de loin les composantes principales des prix. Pour la moitié d'entre elles, la principale composante du prix est liée aux coûts du personnel (salaires et charges). On y retrouve logiquement les entreprises plus consommatrices en main d'œuvre, telles que la plupart des entreprises de construction et les services. Pour l'autre moitié, c'est avant tout les marchandises (matières premières ou produits finis) qui constituent le principal poste de coûts, avant le poste salarial. On y retrouve essentiellement les commerces et l'Horeca, mais également certaines entreprises de construction pour qui les matériaux sont particulièrement onéreux.
- Deuxièmement, les entreprises rencontrées ont tendance à considérer ces deux postes, frais de personnel et marchandises, également comme composantes secondaires : concrètement, lorsqu'ils ne représentent pas le principal poste de coûts, ils en représentent habituellement le second. Ainsi, sans surprise, les salaires et les marchandises jouent un rôle décisif dans la constitution des prix de vente.
- Enfin, nous avons noté dans nos entretiens que la plupart des entreprises limitent leurs composantes importantes à deux postes, voire même à un seul pour quatre d'entre elles. Cela signifie que les prix in fine sont déterminés par un nombre assez limité de facteurs.

Si ces postes se partagent la première place selon la nature des activités, on observe que les autres postes sont nettement moins importants. Globalement, on retrouvera donc :

- D'une part, les frais de personnel (salaires et charges liées) et les marchandises (matières premières et produits finis)
- Ensuite, les loyers, l'énergie, les investissements et les frais généraux

Les charges imputées au paiement du loyer et de l'énergie sont les plus souvent considérées comme des composantes plus mineures au niveau de la fixation du prix. Cela peut cependant varier selon les secteurs. Ainsi pour certains acteurs du secteur de la construction par exemple, l'énergie devient de plus en plus une variable sensible dans leur calcul de prix. De même, les loyers peuvent devenir une charge importante pour les entreprises opérant des points de vente ou d'exploitation multiples en location ou pour des petites entreprises aux chiffres d'affaires plus modeste. Enfin, les investissements peuvent représenter des sommes importantes dans certains secteurs, par exemple le secteur des télécoms ou pour des entreprises nécessitant un appareil de production plus lourd, et leur amortissement peut donc avoir un impact sur la fixation des prix davantage que dans les autres secteurs.

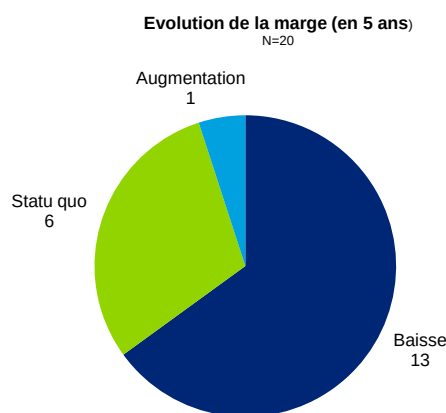
Il faut se rappeler que ces observations reposent sur des appréciations communiquées directement par les entreprises elles-mêmes. On remarque ainsi que certains postes peuvent être sous-estimés, tels que les frais généraux par exemple, qu'on imagine pouvoir être probablement le deuxième ou le troisième poste de coûts dans davantage d'entreprises. Néanmoins nous pensons que les grandes conclusions que nous pouvons en tirer sur les postes principaux restent valables.

Alors qu'elles sont évidemment un élément constitutif d'un prix de vente, il faut noter que les marges n'apparaissent pas ici. Il y a deux raisons à cela :

- D'une part, leur définition est très variable d'une entreprise à l'autre. La marge peut en effet être vue comme la partie des revenus restant après paiement des marchandises servant à couvrir les charges et à générer si possible un bénéfice (marge commerciale). Elle inclut dans ce cas tout ou partie, selon les entreprises, des composantes mentionnés ci-dessus. A l'inverse, la marge peut également être définie comme le bénéfice résultant de l'exploitation de l'entreprise, une fois déduits les principaux coûts et charges (marge nette). On retrouve cette variété de définitions dans les entreprises rencontrées, rendant donc les comparaisons très périlleuses.

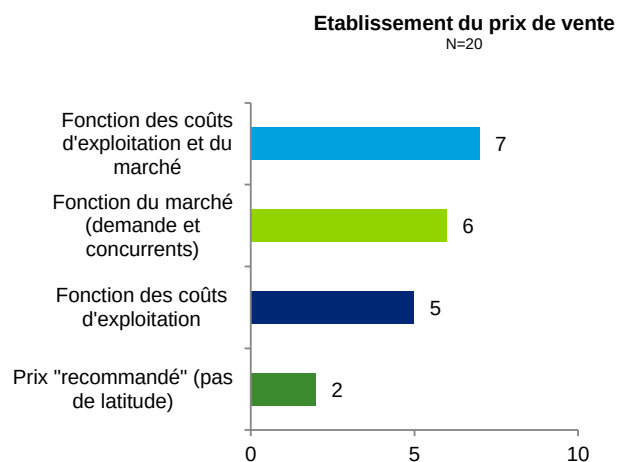
- D'autre part, lorsqu'elles sont définies de manière étroite, comme une marge (nette) venant s'ajouter aux composantes évoquées ci-dessus pour former un prix de vente, elles n'en représentent plus en proportion une composante majeure. En ce sens, elles ne sont pas évoquées spontanément comme facteur déterminant.

Lorsque nous abordons le sujet de la marge avec ces entreprises, celles-ci nous confient ressentir une augmentation progressive de leurs charges globales, notamment au niveau du coût d'achat des marchandises (matières premières ou produits finis), outre la pression induite sur les salaires par les mécanismes légaux. Dans le contexte difficile de ces cinq dernières années, cette augmentation est souvent plus rapide que le développement de leurs activités, ce qui impacte généralement sur le long terme leur niveau de marge. C'est particulièrement vrai lorsque le marché n'autorise que peu les augmentations de prix qui pourraient permettre de suivre l'évolution des coûts mais cela ne se limite pas à ces cas. Ainsi, 13 entreprises sur les 20 rencontrées constatent une baisse de leur marge ces dernières années, tel qu'illustré ci-dessous. La seule entreprise connaissant une augmentation significative de sa marge est une entreprise en phase de lancement, créée il y a moins de 5 ans.

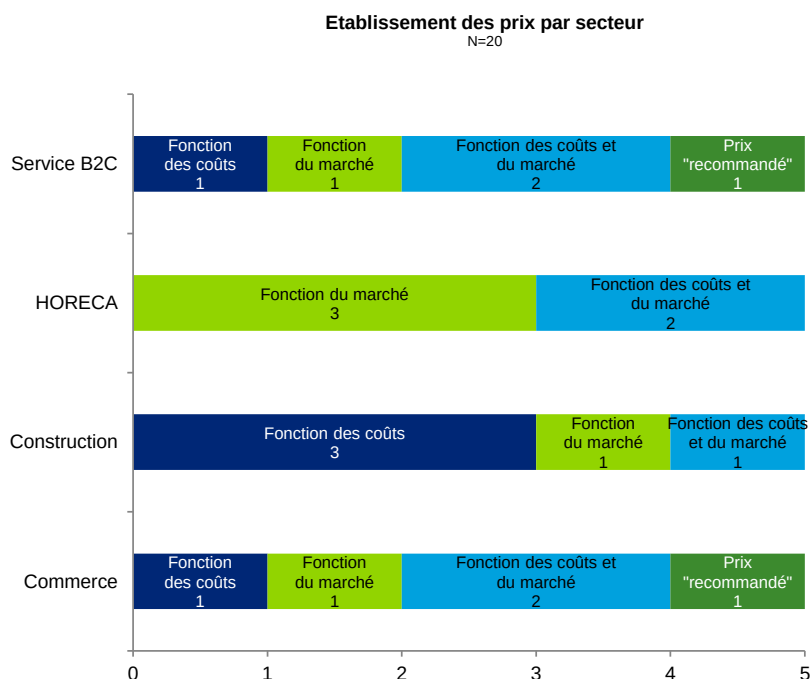


4.3 Base de fixation des prix

Sur base de notre panel, nous constatons que les entreprises fixent leur prix selon principalement une des trois méthodes suivantes en proportions relativement égales : en confrontant leurs coûts d'exploitation aux évolutions du marché (analyse de la demande, benchmark des prix des concurrents, etc.), en fonction du marché uniquement (analyse de la demande, comparaison aux concurrents) ou sur base des coûts uniquement.



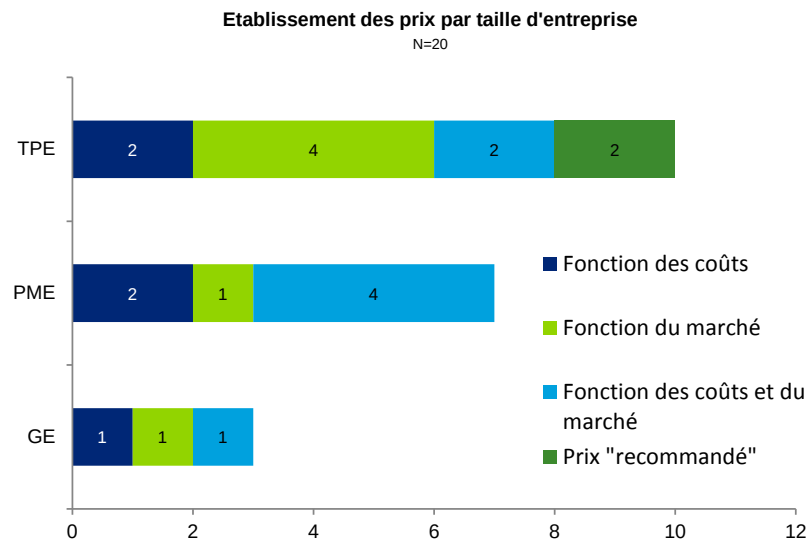
Seules deux entreprises n'ont pas du tout de marge de manœuvre pour fixer les prix, ceux-ci étant fixés par la maison-mère en tant que producteur ou fortement recommandés par le fournisseur avec dans les faits peu de possibilité de déviation. Cela sera le cas dans des activités de distribution de produits ou de services par exemple.



Comme illustré ci-dessus, il existe en cette matière des différences selon les secteurs d'activité au sein de notre panel. On note en particulier que ce sont les acteurs du secteur de la construction qui ont davantage tendance à baser leur prix sur leurs coûts, tandis que les acteurs du secteur de l'Horeca ont tendance à davantage établir leur prix de vente en fonction du marché et plus spécifiquement en fonction du prix de leurs concurrents. Ceci est probablement dû à la nature même de leur activité et de leur environnement dans le cas de la construction, avec des prix par prestation, incluant la fourniture de marchandises, dans un marché plutôt concurrentiel où les prix sont calculés au plus juste et examinés avec attention. Dans le cas de l'Horeca, on peut y voir l'effet des possibilités de comparaison de prix pour des produits parfois très similaires. Il n'y a par contre pas de réelles tendances fortes auprès des secteurs du Commerce et des Services, probablement en raison de la diversité des activités et des situations qui les composent.

Nos entretiens nous ont aussi amené à remarquer que les comportements peuvent varier également en fonction de la taille de l'entreprise, et implicitement de son niveau de sophistication comme illustré ci-dessous.

D'une part, nous avons retrouvé plus souvent auprès des petits acteurs et des TPEs de notre panel la pratique consistant à fixer les prix sur base des prix du marché et des concurrents, adoptant ainsi davantage un comportement de « price taker ». Ultérieurement dans le document, nous constaterons que ce sont également ces entreprises de notre panel qui sont le moins sophistiquées en termes de fixation et de révision de leurs prix. D'autre part, c'est au sein des PME qu'on a observé davantage la fixation de prix par confrontation du marché et des coûts internes, opérant en cela une démarche plus complète.

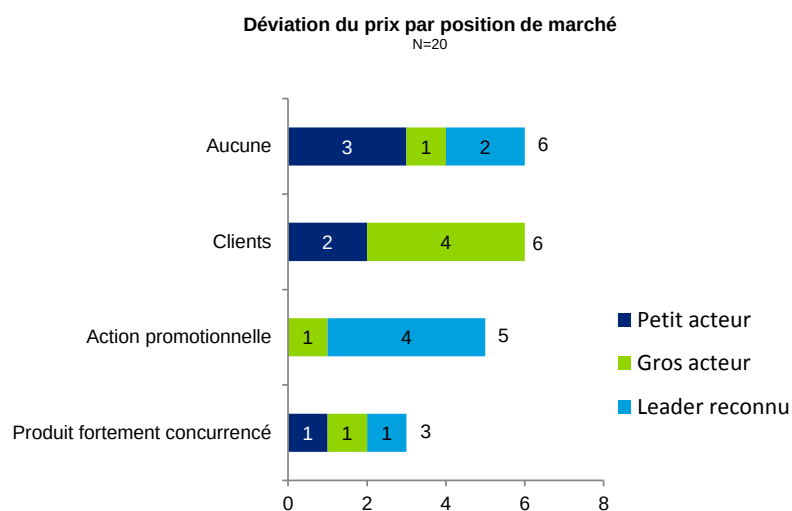


4.4 Négociation des prix

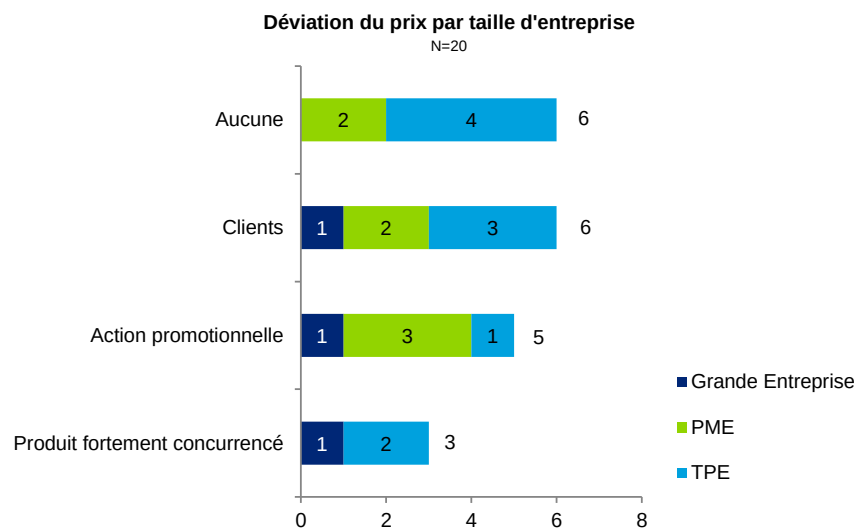
Une fois fixés, la majorité des entreprises que nous avons rencontrées n'ont pas pour habitude de négocier les prix avec les clients. Pour celles qui opèrent ce type d'adaptation, il s'agit principalement de pratiques de marché connues telles les négociations en vigueur dans le métier de la construction par exemple.

Même si normalement fixes et non négociables, nous comprenons de nos entretiens qu'il peut arriver que ces prix fassent pourtant l'objet de déviations par rapport aux prix décidés, dans ces certaines circonstances, pour bon nombre des entreprises rencontrées. Il s'agit principalement :

- de remises pour des clients spécifiques ou importants, principalement pour les entreprises en forte position sur leur marché;
- d'actions promotionnelles temporaires, principalement de leaders reconnus, mêmes plus petits, et dument budgétées dans leur plan marketing;
- de remises octroyées dans un contexte où leur produit est fortement concurrencé sur le marché, c'est-à-dire où il existe de nombreuses offres équivalentes.



Les autres entreprises, soit six des entreprises rencontrées, ne pratiquent aucune remise. Ce sont de petites entreprises (TPE ou petite PME), soit de petits acteurs du marché qui n'en ont moins les moyens ou soit des leaders bien reconnus dans leur marché local qui n'en éprouvent pas le besoin.



5 Révision et adaptation des prix

Points principaux

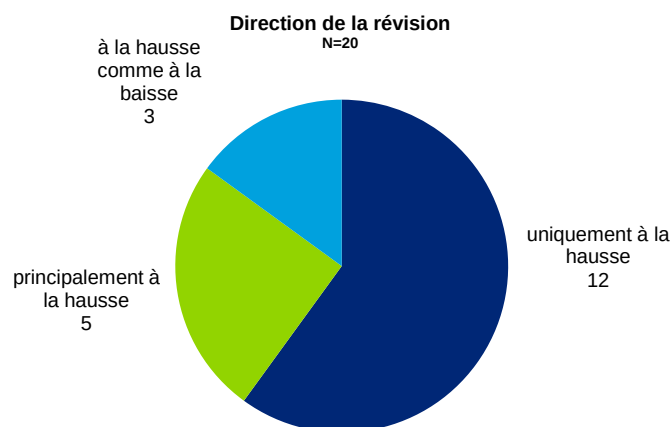
- *Les entreprises rencontrées ont tendance à pratiquer davantage des adaptations de prix à la hausse. Les facteurs de baisse semblent plutôt liés au marché (demande, concurrence). A l'inverse, même dans le cas rare où des facteurs de coûts venaient à baisser, la plupart de ces entreprises ne baisseraient pas leur prix en y voyant l'opportunité de se constituer une réserve permettant d'absorber de futures hausses ou afin d'éviter les fluctuations de prix au profit d'une certaine stabilité.*
- *Les révisions sont opérées en moyenne une fois tous les deux ans mais cette observation cache des réalités bien différentes selon les entreprises, leur position de marché, leur structure de coût, leur dépendance à des fournisseurs étrangers.*
- *Les principaux éléments déclenchant une révision et une adaptation de prix sont limités et de nature interne (marchandises, frais de personnel) pour la grande majorité des entreprises rencontrées. Le rôle des fournisseurs et des marchandises est en particulier important, car ces pressions peuvent aussi s'additionner aux pressions des frais de personnel et semblent plus régulières et plus soutenues que les autres.*
- *Les évolutions des frais de marchandises semblent plus difficiles à répercuter que celles liées aux frais de personnel. En cela, l'application d'une tranche indiciaire peut aussi être utilisée pour englober d'autres variations de coûts que les seuls frais salariaux. Cependant, dans tous les cas la prudence reste de mise.*
- *Nous avons identifié sept grands comportements en matière d'adaptation de prix. Ceux-ci vont être le reflet de l'environnement de l'entreprise, des conditions de marché et d'un certain niveau de sophistication. Les comportements ne sont pas propres à un secteur ou un type d'entreprise.*
- *Des formes de clauses contractuelles régissant les variations de prix avec les clients ne sont observées que dans certains secteurs, construction et services, sous différentes formes. La pratique reste cependant très limitée, compte tenu également de notre univers d'étude.*
- *Les clients semblent plus sensibles aux variations de prix dans le commerce et les services, où les achats sont plus réguliers et les comparaisons plus aisées. La sensibilité semble varier selon plusieurs facteurs, dont la fréquence d'achat, l'implication émotionnelle, la rareté de l'offre et l'amplitude des adaptations. Les effets négatifs (baisse des ventes) sont néanmoins réels pour certaines entreprises.*

5.1 Nature des adaptations de prix

Avant de parler de modes de révision et d'adaptation de prix, il nous a paru important de définir la nature même de ces adaptations de prix.

En effet, nous avons observé que les entreprises de notre panel ont tendance à davantage pratiquer des adaptations de prix à la hausse.

Seule trois entreprises nous ont confié pratiquer des baisses de prix, principalement suite à des pressions de la demande, et donc des clients, ou de la concurrence. Parmi celles-ci, deux entreprises peuvent baisser leur prix par une transformation de l'offre (par exemple, en proposant un autre produit ou service moins cher permettant de proposer une gamme présentant un prix moyen inférieur) et une entreprise pratique des baisses de prix sur certains types de produits suite à des révisions globales de gammes, afin de s'ajuster au prix de la concurrence.



Les 17 autres entreprises de notre panel sont donc des entreprises qui :

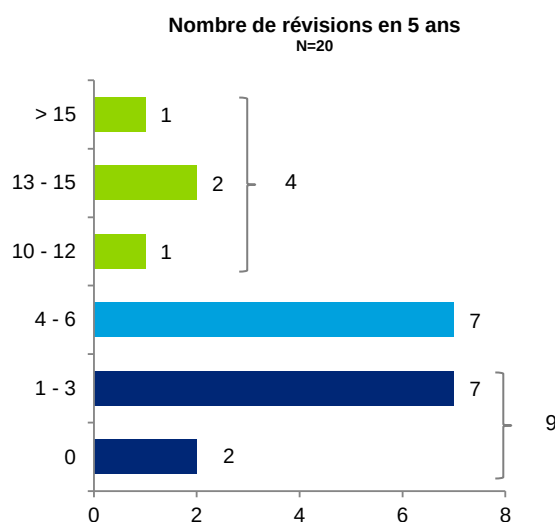
- adaptent leurs prix uniquement à la hausse : ces entreprises ne pratiquent jamais de baisse de prix et n'en ont jamais pratiquées dans le passé ;
- adaptent leurs prix principalement à la hausse : ces entreprises augmentent habituellement leur prix, mais il leur arrive ou leur est arrivé de baisser leur prix en réaction à des événements spécifiques (par exemple, pour un ajustement de stocks ou encore suite à la baisse de la TVA).

Les facteurs de baisse semblent donc plutôt liés aux pressions de marché, liées à la demande ou à la concurrence. A l'inverse, il est intéressant de noter que, au niveau des coûts, même dans le cas où des facteurs externes tels que les prix des fournisseurs ou de l'énergie venaient à baisser, la majorité des entreprises rencontrées nous ont répondu qu'elles ne baisseraient pas leur prix en conséquence.

La raison tient fortement au fait que les entreprises rencontrées s'estiment actuellement sous pression, avec des coûts qui ont tendance à augmenter plus vite que les revenus. L'opportunité de se dégager ainsi une marge supplémentaire consécutive à une baisse de coûts tend à être vécue comme une réserve permettant de mieux faire face à des augmentations de coûts ultérieures. D'autres entreprises mentionnent également leur souci d'éviter les fluctuations trop fréquentes de prix au profit de la stabilité et de la cohérence, afin de ne pas perturber la clientèle et de ne pas engager de coûts liés aux modifications. Celles-ci vont ainsi absorber les variations de prix à la baisse, comme à la hausse, autant que possible. Cependant ces situations de baisse de coûts restent rares, dans la mesure où elles ne proviennent traditionnellement ni des frais de personnel, ni des frais de marchandises et ni des loyers, qui constituent pourtant les principaux postes de coûts influençant le prix comme nous l'avons vu précédemment.

5.2 Fréquence de révision

En règle générale, les entreprises analysées modifient au minimum une fois tous les deux ans leur prix. Cet aperçu général cache cependant des réalités différentes comme illustré ci-dessous :

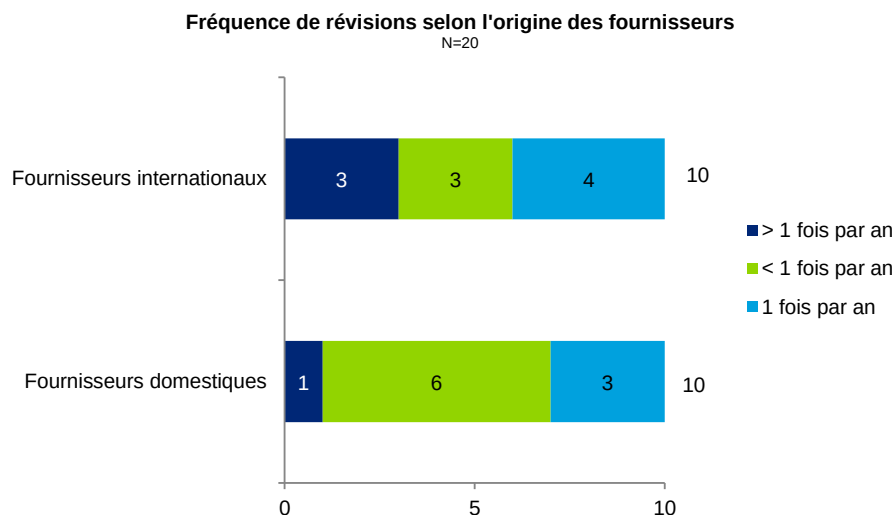


Ainsi, au cours de ces cinq dernières années, sept entreprises de notre panel ont modifié leur prix entre une et trois fois, c'est-à-dire moins d'une fois par an, et la même proportion a modifié ses prix entre quatre et six fois, soit environ chaque année. Si cela constitue nos observations les plus fréquentes, il est plus intéressant cependant d'examiner les extrêmes. Ainsi :

- Seules deux entreprises n'ont pas revu leurs prix : l'une parce qu'elle n'en a pas eu l'opportunité compte tenu de la concurrence alors que le besoin s'en faisait pourtant sentir, l'autre en raison de sa volonté de ne pas risquer de perturber une clientèle nouvellement acquise (fondé en 2010)
- Quatre entreprises de notre panel ont modifié leur prix plus d'une fois par an. Pour deux d'entre elles, ce sont des entreprises leaders ou de gros acteurs sur leur marché, qui adaptent leurs prix à la hausse comme à la baisse dans un exercice de révision régulière de leurs coûts et d'analyses du marché. Ce sera notamment le cas dans la grande distribution bien sûr. Les deux autres entreprises sont des acteurs de niche (positionnés dans le haut de gamme) ou reconnus et à valeur ajoutée sur leur marché, qui tendent à adapter leurs prix régulièrement en fonction des fréquentes hausses de leurs fournisseurs.

D'une manière générale, on observe que les entreprises qui établissent des révisions plus fréquentes sont aussi celles qui dépendent davantage principalement de la composante « marchandises » dans leur fixation de prix.

Mais en faisant une analyse plus fine des révisions de prix selon l'origine des fournisseurs comme illustrée ci-dessous, il est intéressant de noter que les entreprises de notre panel dont les fournisseurs sont luxembourgeois ont tendance à modifier moins fréquemment leurs prix à l'inverse de celles dont les fournisseurs sont principalement internationaux. Ces premières, actives notamment dans l'Horeca, nous ont en effet expliqué que leurs fournisseurs luxembourgeois augmentaient certes leurs prix mais qu'ils faisaient preuve d'une certaine flexibilité visant à faciliter leur relation commerciale. Ces comportements sont moins retrouvés auprès des fournisseurs internationaux liés à des multinationales.



Les entreprises dont les fournisseurs sont internationaux sont généralement plus enclines à augmenter plus fréquemment leur prix que les autres, puisque leurs fournisseurs révisent leur prix plus fréquemment que les fournisseurs luxembourgeois.

5.3 Principaux éléments déclenchants

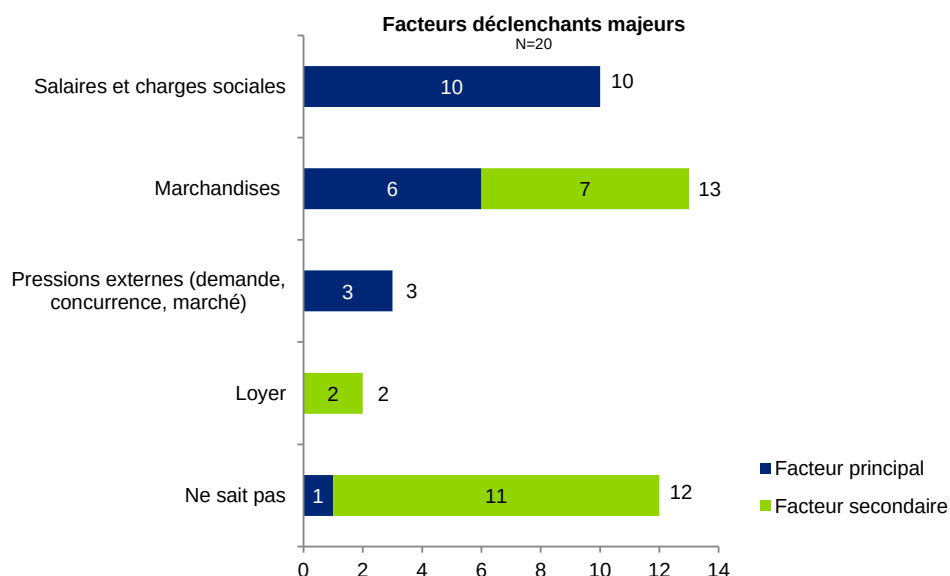
Nous examinons ici les facteurs pouvant déclencher une révision voire une adaptation du prix de vente. Ils sont principalement de deux ordres :

- Des facteurs internes, tels que l'évolution des coûts de l'entreprise, dont celui induits par les charges salariales et les achats de marchandises ou de matières premières
- Des facteurs externes, tels que l'évolution de la demande ou de la concurrence

5.3.1 Les facteurs internes et externes

Nous avons observé que les principaux éléments déclenchant une révision et une adaptation de prix sont peu nombreux et sont de nature interne (marchandises ; frais de personnel) pour la grande majorité des entreprises que nous avons rencontrées.

Ainsi l'évolution des frais de personnel constitue le principal facteur déclenchant une révision et une adaptation des prix pour une entreprise rencontrée sur deux, suivant en cela la logique de la structure des prix de vente où ce poste est prépondérant tel qu'expliqué précédemment. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les frais personnels (salaires et charges) sont toujours et uniquement présentés comme un facteur déclenchant principal. Cela signifie que, lorsqu'ils jouent un rôle, ce rôle est critique. A l'inverse, cela signifie également qu'ils n'ont absolument aucune influence pour la moitié des entreprises que nous avons rencontrées, où la politique de prix est guidée par d'autres considérations.



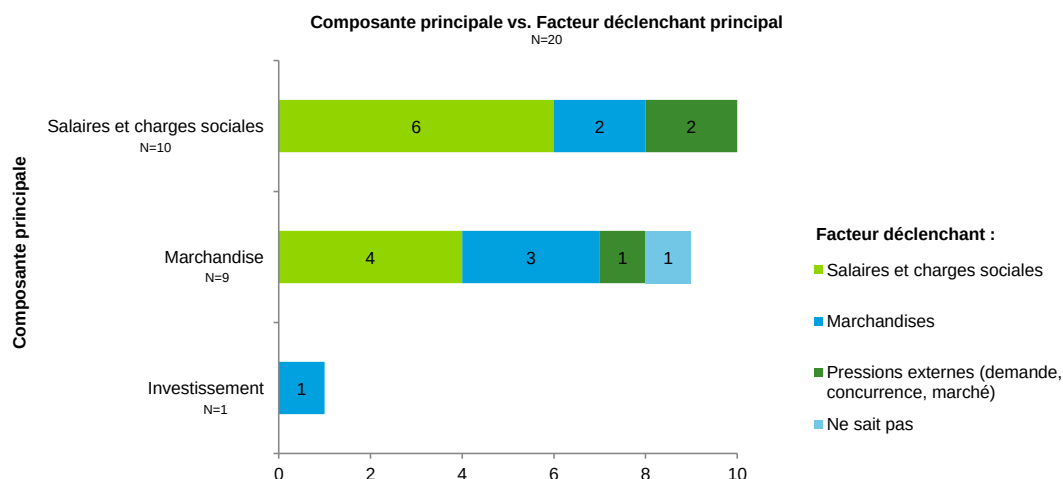
Pour ces autres entreprises, les éléments déclencheurs sont l'évolution des coûts fournisseurs (produits finis et matières premières) et dans une moindre mesure les pressions externes telles que l'évolution de la demande et de la concurrence. On voit que les marchandises et partant les fournisseurs jouent un rôle clef, à titre de facteur principal pour certaines, mais également comme facteur secondaire venant s'ajouter aux pressions émanant des frais de personnel pour d'autres.

Les pressions externes, ainsi que les loyers, sont des facteurs déclenchants plutôt mineurs. Néanmoins, il faut souligner que ces pressions externes, même si peu fréquemment évoquées lors de nos entretiens, quand elles sont évoquées, sont toujours considérées comme un facteur déclenchant principal, c'est-à-dire facteur qui va avoir du poids et être prédominant dans la révision du prix. D'ailleurs, ces entreprises ont tendance à ne pas réagir à une indexation salariale par exemple et à absorber cette charge dans leur marge, faisant donc un seul exercice de révision globale sur base des pressions externes.

On remarque également que l'énergie n'apparaît pas directement ici. Le cas de l'énergie est en effet un peu plus subtil. Nous comprenons de nos entretiens que l'impact peut être significatif mais sera davantage indirect. Si au sein des entreprises observées l'énergie reste un facteur de coûts limité, son évolution peut avoir un double impact : d'une part direct via l'augmentation des coûts de fourniture et des taxes liées, d'autre part indirect via l'évolution de l'indice à la consommation menant in fine à l'évolution des frais de personnel par application d'une tranche indiciaire.

Soulignons que nous n'observons pas de lien systématique avec la nature du secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Sur base de nos entretiens, le comportement en la matière ne semble pas propre à un secteur ou à un type d'entreprises en particulier mais semble davantage dépendre d'une combinaison plus fine de facteurs caractérisant la situation propre de l'entreprise dans son environnement (activité, position de l'entreprise sur le marché, nombre de concurrents, types de fournisseurs, etc.).

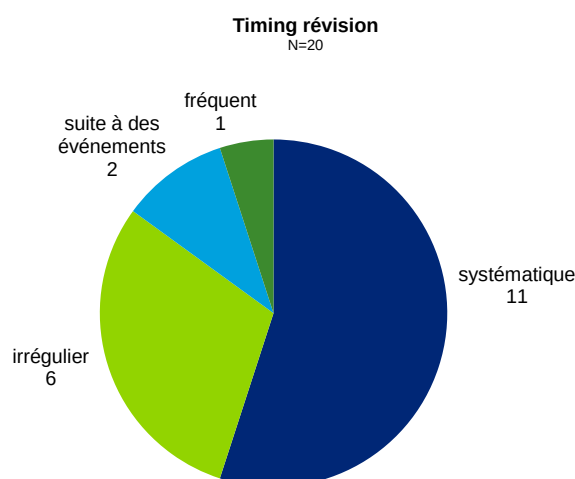
Il est aussi intéressant de noter que ce n'est pas parce qu'une entreprise est fortement sensible à un facteur en tant que composante principale de ses coûts, et partant de ses prix, que ce dernier est systématiquement le facteur déclenchant d'une révision de prix pour l'entreprise. Ceci est illustré ci-dessous :



Ainsi nous observons que près de la moitié des neuf entreprises qui ont comme composante principale le coût des marchandises ont les frais de personnel comme élément déclencheur d'une révision de prix. Ceci peut s'expliquer par le fait que les mécanismes anticipés, tels qu'une application de tranche indiciaire par exemple, peuvent servir de déclencheur à une augmentation de prix qui intègrent aussi les variations de coûts des marchandises.

A l'inverse, nous observons aussi que pour une partie des dix entreprises ayant comme composante principale les frais de personnel, le réel déclencheur principal d'une révision de prix est lié à d'autres facteurs, marchandises ou pressions externes. Il faut ici apporter une nuance importante car l'analyse de ces cas précis montre qu'il s'agit non pas tellement d'une augmentation générale du niveau des prix dans l'entreprise mais davantage d'une augmentation ciblée, visant un produit en particulier (celui directement impacté par le coût de la marchandise ou soumis à une pression externe). Dans ces cas aussi donc, les augmentations générales de prix continueront plutôt à être dépendantes de l'évolution des frais de personnel.

Enfin, l'illustration ci-dessous nous montre que ces révisions ont tendance à être plutôt systématiques pour la moitié des entreprises que nous avons rencontrées, c'est-à-dire qu'elles sont prévisibles et planifiées puisque définies à un rythme et/ou à période donnée. On retrouvera d'ailleurs davantage ce type de comportement au sein des entreprises dont la composante principale est liée aux frais de personnel. A contrario, elles peuvent être irrégulières pour certaines entreprises, c'est-à-dire non planifiées, guidées soit par des événements spécifiques, soit par les besoins, sans fréquence ou agenda particulier. Les comportements varient donc selon la nature de l'entreprise et sa sensibilité comme nous le verrons ultérieurement.



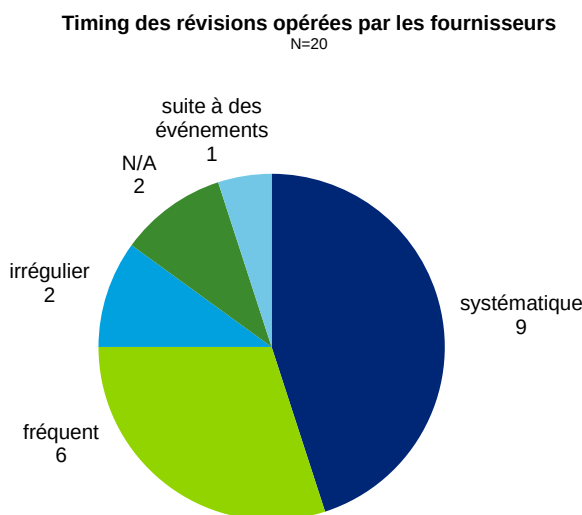
5.3.2 Le cas de la pression des fournisseurs

Les pressions des fournisseurs font partie des éléments les plus déterminants dans la politique de prix de vente comme on l'a vu ci-dessus, dans la mesure où la composante marchandises est importante dans la structure des coûts des entreprises rencontrées et que celles-ci est un facteur prépondérant de révision des prix.

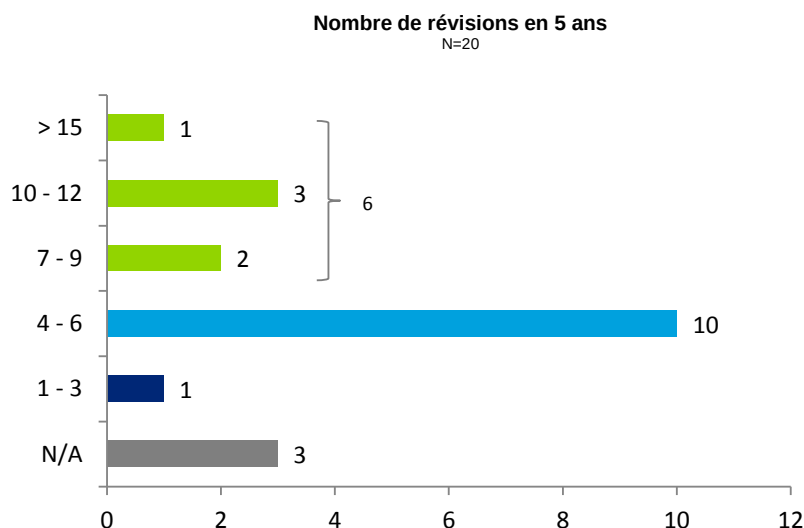
Malgré notre demande aux entreprises rencontrées, nous n'avons pas été en mesure d'examiner les conditions des contrats entre les entreprises et leurs fournisseurs. Ces données sont également perçues comme relativement sensibles et relèvent de leur stratégie. Lorsque nous les avons interrogées à ce propos, les entreprises nous ont déclaré ne pas avoir de clauses de révision de prix dans les contrats qui les lient à leurs fournisseurs. Cependant ceci doit être davantage compris comme n'ayant pas de clause contraignant les révisions de prix dans leurs contrats. En effet, sur base de nos rares observations par exemple, de telles clauses existent bien dans les conditions générales de vente mais celles-ci confèrent typiquement le droit au fournisseur de revoir ses prix selon l'évolution de facteurs non définis de manière exhaustive.

Par ailleurs, les entreprises rencontrées nous expliquent que les révisions de prix de la part des fournisseurs s'effectuent toujours à la hausse, avec une fréquence plutôt régulière. Concernant la régularité et la fréquence de ces révisions, nous observons la situation suivante:

- Pour la grande majorité de ces entreprises (15), les révisions sont perçues comme fréquentes voire systématiques, c'est-à-dire généralement planifiées à date ou période fixe.
- Seule une entreprise a fait mention de révisions opérées uniquement suite à des événements spécifiques et deux entreprises mentionnent des révisions plutôt irrégulières



Ces résultats se retrouvent également dans la fréquence de révision observée au cours de ces cinq dernières années comme nous pouvons le voir ci-dessous :



Ainsi, nous constatons que la moitié des entreprises que nous avons rencontrées ont dû faire face à des révisions de prix de leurs fournisseurs entre 4 et 6 fois sur la période, soit environ une fois par an en moyenne. Les révisions sont encore plus fréquentes pour la majorité des autres entreprises. Au total, plus de trois quarts des entreprises que nous avons rencontrées connaissent ainsi des révisions au moins annuelles des prix de leurs fournisseurs.

Les principales raisons invoquées déclenchant une révision des prix des fournisseurs résident dans l'augmentation de leurs propres coûts des marchandises, les autres raisons étant liées à l'évolution des frais de personnel, des coûts marketing, du prix de l'énergie, voire à leurs objectifs de profit. Il s'agit cependant de rester très prudent par rapport à ces facteurs dans la mesure où ils reposent sur les perceptions des raisons mises en avant par les fournisseurs eux-mêmes.

Comme expliqué précédemment, la fréquence semble plus basse auprès des fournisseurs luxembourgeois, plus haute auprès des fournisseurs étrangers. Ces pressions semblent croissantes pour les entreprises dépendantes de grandes entreprises internationales, notamment dans certains domaines où quelques fournisseurs contrôlent des marques incontournables dans le secteur (par exemple, dans la coiffure). Ce sont précisément ce type de produits, les marques fortes, qui semblent aussi connaître les augmentations les plus soutenues et fréquentes selon nos entretiens.

5.4 Répercussion des adaptations de prix

En préambule à la typologie des comportements développées en matière d'adaptation et de révision de prix, il nous a semblé intéressant d'identifier d'abord la manière dont les augmentations de prix sont répercutées par les entreprises rencontrées.

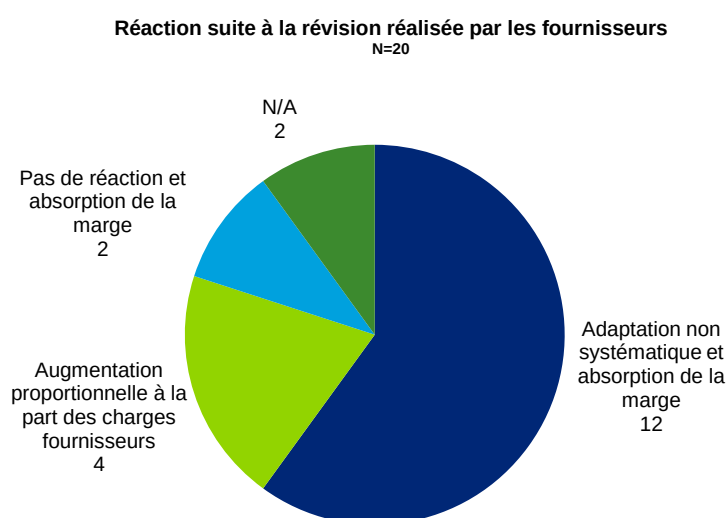
Cette analyse se concentre sur les deux adaptations clefs que sont les variations des prix fournisseurs, facteurs dit exogène, et les évolutions des charges salariales, facteur anticipé.

5.4.1 Les variations des prix fournisseurs

Les entreprises que nous avons rencontrées vont avoir tendance à ne pas répercuter directement les augmentations de prix des fournisseurs dans les prix de vente. En effet, nous observons que la grande

majorité de ces entreprises ne répercutent pas du tout ou pas directement ces augmentations dans leurs prix de vente mais les absorbent dans leur marge au moins pour un temps (observé auprès de 14 entreprises). Ainsi, comme illustré ci-dessous :

- Plus de la moitié des entreprises n'adaptent pas systématiquement leurs prix de vente à cette hausse de prix et la « compensent » dans leur marge pour une période donnée. C'est d'ailleurs principalement le cas pour les entreprises dont la composante principale du prix est liée à l'achat de marchandises, et donc fortement sensibles.
- Nous observons que deux entreprises ne réagissent pas à une augmentation du prix de leurs fournisseurs, ce qui impacte leur marge : dans les deux cas, ces entreprises sont davantage sensibles aux frais de personnel et vont avoir tendance à absorber l'augmentation de coûts jusqu'à l'échéance d'une prochaine tranche indiciaire.

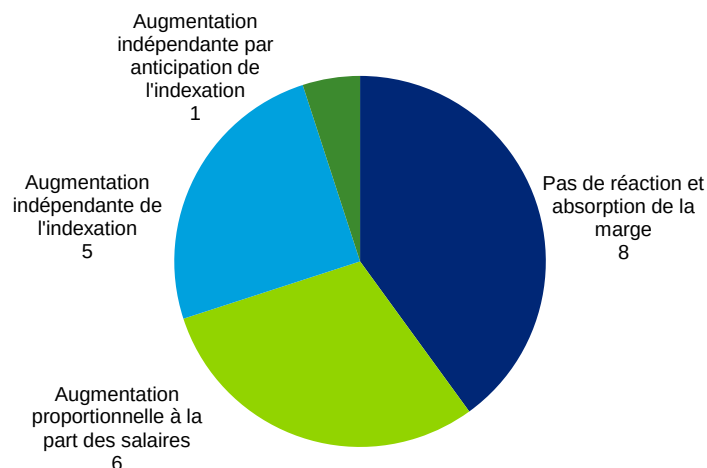


Comme on le verra davantage dans le chapitre présentant la typologie de comportements, on observe que ces entreprises ayant tendance à ne pas réagir systématiquement à une augmentation du prix de leurs fournisseurs sont généralement davantage des petites entreprises (TPEs) locales du secteur du commerce et de la construction, qui sont le plus souvent également des petits acteurs sur leur marché, et dont la principale composante prix est pourtant liée à l'achat de marchandises. On peut probablement y voir les contraintes imposées par la concurrence limitant la liberté d'action.

5.4.2 Les évolutions de charges salariales

Le cas des adaptations anticipées telles que celles résultant d'une application de tranche indiciaire est légèrement différent du cas précédent. En effet, on observe auprès des entreprises de notre panel une tendance à répercuter davantage que précédemment ces augmentations dans les prix de vente pour la majorité des entreprises rencontrées, de diverses manières. Une part non négligeable cependant ne réagit pas à ces augmentations et les absorbe dans leur marge. Ces comportements sont illustrés ci-dessous :

Comportement face à l'application d'une tranche indiciaire
N=20



Nous avons observé que la moitié des entreprises qui revoient leurs prix augmentent ceux-ci de façon proportionnelle à la part des salaires dans leurs coûts, alors que l'autre moitié va procéder à une augmentation qui ne sera pas directement liée aux variations des indices. Entre autres raisons, il peut s'agir d'anticiper des applications futures de tranche indiciaire ou de profiter de ces applications, mieux comprises et acceptées de la clientèle, pour enfin répercuter d'autres augmentations jusque-là contenues dans la marge.

Ces répercussions ne sont cependant pas immédiates pour la plupart des entreprises. Seules trois entreprises de notre panel répercutent ces augmentations dans leurs prix le même mois que celui de l'application d'une tranche indiciaire. Toutes les autres ont tendance à adapter les prix avec un délai selon un agenda davantage guidé par d'autres considérations (par exemple : la saisonnalité des activités).

Comme on le verra davantage dans le chapitre présentant la typologie de comportements, on observe que les entreprises ayant tendance à ne pas réagir à une application de tranche indiciaire sont généralement davantage des petites entreprises (TPEs) locales avec une position plus petite sur leur marché. Nous observons que les raisons de ne pas faire varier le prix peuvent être très diverses : les contraintes imposées par la concurrence limitant la liberté d'action pour certaines, une sensibilité moindre aux frais de personnel pour d'autres, l'absence de liberté pour fixer et donc revoir les prix, ou encore la crainte des effets négatifs sur la clientèle.

Ainsi, en matière d'application d'une tranche indiciaire également, la prudence reste néanmoins de mise au sein des entreprises rencontrées.

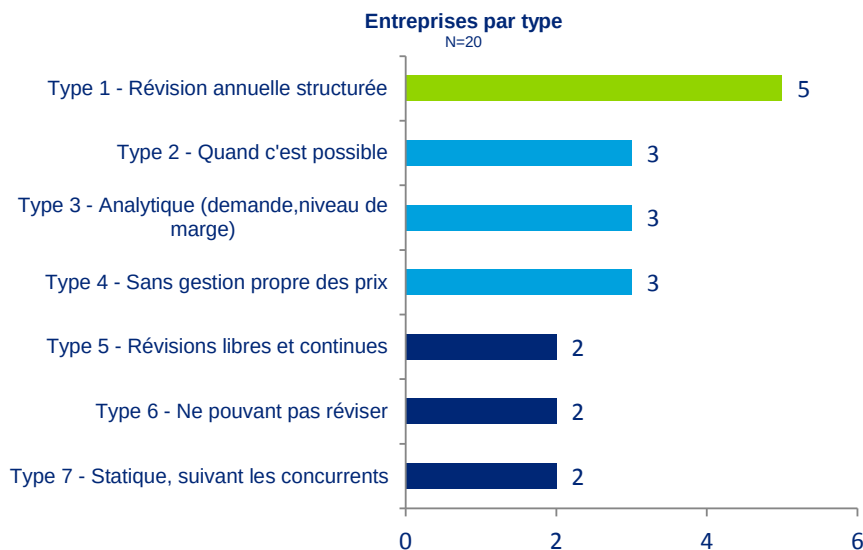
5.5 Typologie de comportements

5.5.1 Typologies identifiées

L'objet de cette analyse est d'identifier les différents types de comportements en matière de révision des prix observés au sein des entreprises interrogées. Plutôt que de décrire un à un les comportements

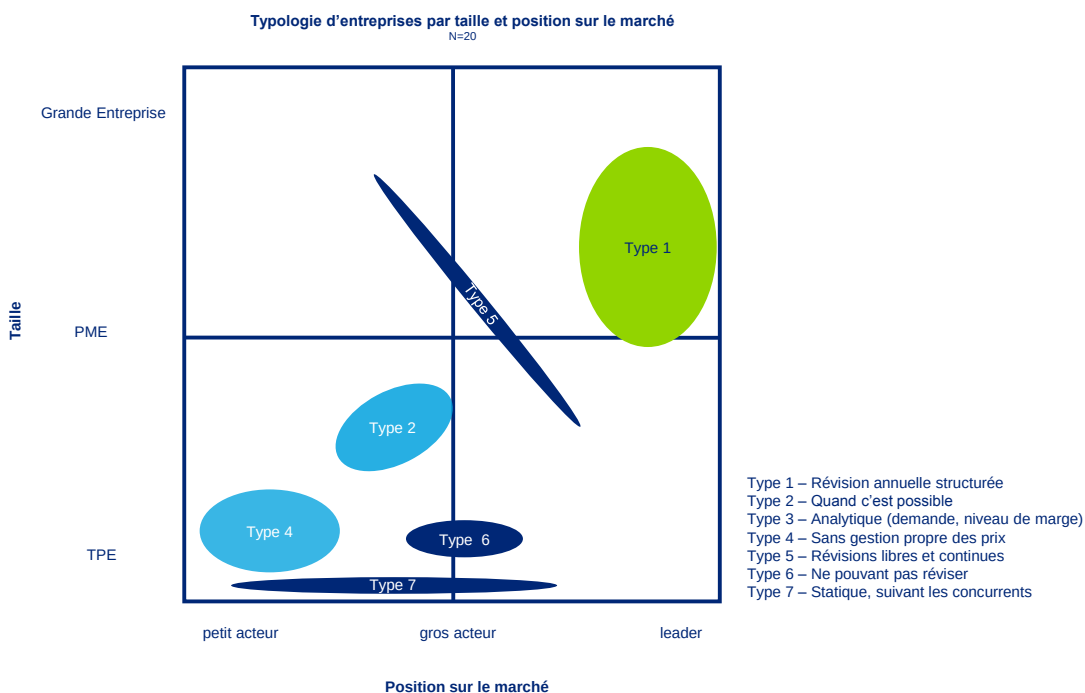
de ces entreprises, nous avons choisi de grouper les types de comportements observés en grandes typologies homogènes.

Sur base de nos analyses, nous avons identifié sept types de comportements différents en matière de révision des prix, dont la répartition au niveau des 20 entreprises interrogées est la suivante :



On voit que certaines de ces typologies peuvent ne concerner que deux entreprises, ce qui peut sembler limité pour constituer un groupe. C'est pourtant à dessein que nous avons néanmoins choisi de les faire apparaître distinctement, tant les comportements nous semblaient intéressants et différents des autres.

Nous pouvons d'ores et déjà noter que la principale typologie observée est une révision annuelle structurée sur laquelle nous reviendrons (Type 1). Hormis pour le secteur de la construction qui tend, avec certaines exceptions, à se concentrer dans le type 2 (opérant les révisions quand elles en ont la possibilité), ces comportements ne semblent pas symptomatiques d'un secteur spécifique, les types d'activités se dispersant au travers des typologies.



Par contre, on observe assez logiquement une relation plus forte entre les comportements observés et les positions de marché et dans une certaine mesure avec la taille. Par exemple, les petits acteurs sur un marché ont tendance à gérer la problématique prix de manière moins proactive (type 4), à l'inverse des leaders de marché qui ont davantage tendance à la gérer de manière structurée, avec révision annuelle (type 1). Ce ne sont là que des tendances très globales qu'il est préférable d'examiner typologie par typologie.

Les différents types de comportements en matière de révision de prix sont détaillés ci-après, par ordre d'importance dans nos observations.

5.5.2 Type 1 – Entreprises menant des révisions annuelles structurées

Ce type de comportement de révision de prix concerne 5 entreprises sur les 20 rencontrées, ce qui représente le principal comportement observé. Il se caractérise par le fait que ces entreprises révisent leur prix de vente une fois par an, en faisant de manière structurée et analytique la synthèse annuelle de l'évolution de leurs coûts et de tout autre élément externe pouvant influencer le prix.

Ce type de comportement n'est pas lié à un secteur mais davantage à une organisation interne et un certain niveau de développement. Ainsi, ces entreprises ont plutôt une position reconnue et exploitent une chaîne locale de points de vente ou d'exploitation, plus ou moins étendue, ou font elles-mêmes partie d'un réseau alors à dimension internationale. Il existe une exception, où l'entreprise, active dans la construction, adopte les mêmes principes en procédant à une revue annuelle de ses composantes de coûts qui serviront aux calculs des prix de l'année.

Cette révision est menée à date fixe, une fois par an. La date de révision dépend de différents facteurs, à savoir: elle peut intervenir à la date de l'indexation salariale (on y retrouve d'ailleurs nombreuses entreprises sensibles aux frais de personnel), à la date de fin d'année d'exercice (ne coïncidant pas systématiquement à la date calendaire), ou encore à la date de communication du cours des matières premières pour certaines. Entre deux révisions, l'augmentation de coûts, résultant principalement de l'augmentation des prix des fournisseurs et de l'évolution de la charge salariale, reste temporairement absorbée dans la marge.

Durant cette révision annuelle, l'entreprise va typiquement analyser l'évolution des différents postes de coûts et intégrer cette évolution dans les nouveaux prix de vente. Ces nouveaux prix de vente refléteront :

- L'évolution des charges salariales, proportionnellement au poids de ce poste dans ses coûts.
- L'évolution des coûts fournisseurs (matières premières, produits intermédiaires, marchandises diverses), mais dans les limites acceptables par les clients afin de rester compétitif sur le marché lorsque celui-ci est particulièrement concurrentiel ou lorsque les clients sont très sensibles au prix ;
- L'évolution des autres coûts, dont le loyer peut constituer un coût non négligeable.

C'est principalement l'indexation salariale et les augmentations des prix des fournisseurs qui pèsent dans ces révisions, avec un poids relatif variant selon les secteurs d'activité. Dans l'ensemble cependant, la composante « salaire et charges sociales » est une composante principale des coûts de l'entreprise, son évolution est donc déterminante dans les évolutions des prix de vente.

Par ailleurs, les fournisseurs de ces entreprises augmentent généralement fréquemment leurs prix, de une à deux fois par an en moyenne. Ces augmentations sont généralement dues à l'augmentation des prix de leurs propres matières premières, mais il peut également s'agir d'augmentations dues à des décisions commerciales par exemple. Les entreprises ont généralement peu de marge de manœuvre

pour négocier avec les fournisseurs et prennent le prix donné, particulièrement lorsque le fournisseur est un acteur reconnu ou de poids sur le marché.

Lorsqu'elles sont prévisibles, parce qu'obéissant à des règles tels les applications de tranche indiciaire ou à des pratiques de marchés bien établies, certaines entreprises tentent d'anticiper ces augmentations futures lors de la revue et de la fixation des nouveaux prix en prévoyant une marge additionnelle dite de sécurité. Ce comportement reste cependant marginal dans le contexte de l'étude où cet exercice d'anticipation n'a été cité qu'une seule fois lors des entretiens. A noter que certaines entreprises vont même jusqu'à ne considérer seulement que l'indexation salariale dans la révision de leur prix. Ces entreprises ont pour la plupart un département Achats dédié qui a développé une stratégie active afin d'acheter au meilleur prix.

5.5.3 Type 2 – Entreprises opérant les révisions lorsqu'elles en ont la possibilité

Ce type de comportement concerne 3 entreprises sur les 20 rencontrées. Ce comportement de révision des prix se caractérise par le fait que les entreprises ont pour premier objectif de ne pas augmenter leurs prix sur le marché par crainte de l'effet négatif sur le volume d'affaires du fait du haut degré de concurrence.

Ainsi elles absorbent et accumulent généralement dans leur marge l'augmentation des coûts aussi longtemps que possible, qu'ils soient dus aux fournisseurs ou à l'évolution des charges salariales. Ce n'est que lorsque les augmentations des coûts opérationnels sont devenues trop importantes et représentent une menace pour la rentabilité de leur activité que ces entreprises vont relâcher leur prix, pour autant que les conditions de marché et la concurrence le permettent. Ce sont des augmentations qui ne se font pas à date fixe mais en continu, ou plutôt lorsque l'environnement le permet.

Ce type de comportement est le plus souvent observé dans des sociétés de construction, de toute taille (de la PME à la TPE) et de tout positionnement (du gros au petit acteur) basant leur offre sur devis dans un environnement habituellement fortement concurrentiel.

Les principaux postes de coûts, et donc facteurs de déclenchement de révision et d'adaptation de prix de vente, sont par ordre :

- le coût des produits intermédiaires et matières premières
- les salaires et charges sociales
- les charges de loyers et de bâtiment

Ce type d'entreprise subit généralement à la fois des pressions internes et externes. D'une part, dans un marché où l'offre peut être abondante, la demande exerce une pression sur les prix, telle que certains acteurs nationaux sont prêts à travailler parfois en-dessous de leur coût de revient afin de maintenir la continuité de l'activité. D'autre part, les entreprises peuvent être confrontées à des acteurs frontaliers qui ne sont pas soumis aux mêmes règles, notamment en termes d'indexation.

De plus, la plupart du temps, l'entreprise a peu de liberté pour négocier les prix avec ses fournisseurs. Ces derniers lui imposent des augmentations, sans réelle possibilité de recours. L'augmentation des prix fournisseurs se passe généralement de manière irrégulière mais fréquente (entre une à deux fois par an), selon l'évolution du prix de l'énergie et des matières premières principalement.

Evoluant ainsi sur un marché sous pression et à défaut de ne pouvoir réviser ses prix proportionnellement à l'augmentation de ses coûts opérationnels, ce type d'entreprise opère généralement un suivi systématique et détaillé de sa rentabilité, afin de contenir aussi longtemps que possible les prix et détecter le moment où une adaptation devient indispensable pour rester profitable.

Le facteur déclenchant une révision des prix revient à une détérioration non soutenable de la marge, liée à différents facteurs tels que l'augmentation significative ou régulière des prix fournisseurs ou l'accumulation progressive d'applications de tranche indiciaire non répercutées.

Dans ce groupe, les entreprises tentent donc de minimiser les augmentations de prix afin de rester compétitives sur le marché, souhaitant à la base conserver des prix stables. Ceci induit que :

- L'augmentation des prix des fournisseurs est répercutée dans les prix de vente seulement lorsque c'est nécessaire, c'est-à-dire lorsque les marges ont été trop réduites pour une viabilité à long terme ;
- L'indexation des salaires n'est pas systématiquement répercutée dans les prix de vente ;
- Ces révisions de prix seront toujours appliquées avec décalage, c'est-à-dire aux nouvelles offres mais jamais à des offres en cours (sauf pour le marché public), ce qui peut amener à devoir délivrer des prestations à des niveaux de prix qui ne sont plus en ligne avec les conditions de coûts en vigueur dans l'entreprise.

5.5.4 Type 3 – Entreprises opérant des révisions guidées par la demande et les niveaux de marge

Ce type de comportement de révision de prix concerne également 3 entreprises sur les 20 observées. Dans ce groupe, les entreprises s'engagent dans une démarche analytique visant à étudier la demande et son évolution au regard des objectifs de marge par produit ou services pour fixer les prix. Ainsi la démarche de révision des prix va dépendre à la fois :

- D'une analyse régulière de l'évolution de la demande (par exemple : analyse du volume des ventes, du taux de fréquentation, etc.), des pratiques des concurrents et des effets des prix sur les ventes ;
- D'une analyse des niveaux de marge, par produits ou services et globale, et de l'évolution des coûts par rapport aux objectifs.

Ce comportement émane typiquement des entreprises centrées sur le consommateur : entreprises dites « market centric » où l'analyse de la demande et du prix psychologique sont des indicateurs aussi fondamentaux que les indicateurs financiers. Franchise ou chaîne locale, elles bénéficient d'une grande maturité en termes d'analyse des coûts et complètent leurs analyses par une étude régulière du volume des ventes et du comportement de la demande. Les entreprises de ce segment sont des leaders reconnus ou des gros acteurs sur leur marché. Elles sont généralement d'une taille conséquente pour leur marché.

Au sein de ce groupe, les adaptations de prix sont opérées soit :

- une fois par an, en faisant la synthèse de l'ensemble de ces analyses (évolution des coûts et de la demande) afin de fixer des prix permettant d'atteindre les objectifs de marge;
- de manière périodique et dynamique, selon l'évolution de la demande et des jeux concurrentiels (revue déployée par la fonction Marketing), suivi d'une révision annuelle selon l'évolution de ses coûts et des réalisations des objectifs de marge (revue déployée par la direction générale).

Notons que ces entreprises, particulièrement conscientes de l'effet de variations de prix sur la demande et les clients, ne recherchent pas à augmenter le prix mais le font varier uniquement lorsque c'est rendu nécessaire au regard des conditions ci-dessus.

5.5.5 Type 4 – Entreprises sans gestion propre des prix

Nous avons également observé ce type de comportement de révision de prix auprès de 3 entreprises sur les 20 que nous avons rencontrées. Il s'agit d'entreprises qui se limitent à suivre les éventuelles instructions de leur fiduciaire en fin d'exercice comptable. Dans ce segment, le prix n'est pas un instrument proactif de gestion ni commerciale ni financière, mais plutôt une problématique confiée à la fiduciaire au même titre que la gestion comptable.

Ce type d'entreprises est généralement des entreprises de type TPE, qui en outre sont le plus souvent des petits acteurs sur leur secteur d'activité, certains soumis à une concurrence d'entreprises bien plus structurées. On peut y retrouver par exemple certains petits commerces indépendants.

Ces entreprises ont généralement peu de connaissances concernant les composantes formant leurs prix. Le prix est généralement fixé d'après les prix pratiqués sur le marché, voire même transmis à travers le temps comme une variable donnée. Il n'y a donc pas de lien explicite entre les coûts, la marge et le prix de vente lors de la fixation de celui-ci.

Dans ce type de comportement, l'entreprise ne révisé ses prix ainsi que rarement et jamais spontanément. Une révision et une adaptation ne sera effectuée que lorsque la fiduciaire recommande de le faire, c'est-à-dire lorsque que l'entreprise a atteint un seuil de rentabilité qui peut être dangereux.

Par crainte de les modifier ou même par habitude, les prix peuvent rester constants d'années en années. L'augmentation des coûts des fournisseurs et des charges salariales éventuelles est donc absorbée automatiquement et constamment par la marge, qui baisse ainsi progressivement et parfois de manière peu visible.

5.5.6 Type 5 – Entreprises menant des révisions libres et continues

Ce type de comportement de révision de prix concerne deux entreprises sur les vingt observées. A l'inverse du comportement précédent, il se caractérise par le fait que ces entreprises adoptent un comportement de révision en mode continu tout au long de l'année. Ce comportement n'est pas homogène et est plutôt réactif, il va être principalement influencé par la situation de marché et la position occupée.

Ainsi nous observons deux modes spécifiques de révision continue:

- Le premier mode se définit par une transformation de l'offre avec l'attribution d'un prix nouveau plutôt que l'adaptation du prix de l'offre existante, afin d'éviter de stimuler les luttes de prix sur un marché fortement sensible et très concentré ;
- Le deuxième mode se définit par une augmentation régulière des prix à chaque fois que le besoin se fait ressentir (changement de saison, indexation salariale, etc.), avec une grande liberté et marge de manœuvre du fait d'une position dominante.

Généralement, ce type d'entreprise pratique en moyenne trois révisions ou adaptations par an.

Dans le premier cas, l'entreprise est un acteur de taille sur son marché, observé par ses concurrents, également en termes de niveaux de prix. Les éléments déclenchant une révision de son offre sont principalement :

- Internes : la revue de ses objectifs de rentabilité, menant à la conclusion du besoin d'adapter certains prix ;
- Externes : l'évolution des prix pratiqués par la concurrence, l'évolution des offres disponibles sur le marché, l'apparition de nouvelles technologies, etc.

C'est donc principalement à la fonction Marketing qu'incombe la responsabilité de fixation et révision des prix et donc des offres.

Dans le second mode, l'entreprise est leader sur son marché et connaît une forte croissance annuelle. Cette entreprise se différencie aussi sur le marché principalement par la qualité de son service, la demande n'étant que légèrement sensible aux faibles variations de prix (la clientèle quittera l'entreprise seulement en cas d'écart de prix significatif avec la concurrence). Dans ce mode, l'entreprise applique deux types de révisions de prix :

- des révisions fixes et systématiques qui dépendent du changement d'offre (par exemple : offre hiver vs. offre été) et de l'indexation salariale ;
- des révisions irrégulières et ponctuelles liées à l'augmentation des prix fournisseurs

5.5.7 Type 6 – Entreprises ne pouvant pas réviser les prix

Ce type de comportement de révision de prix concerne également deux entreprises sur les vingt observées. Il se caractérise par le fait que les entreprises n'ont pas la liberté de fixer et de réviser leurs prix, ceux-ci étant soit imposés et rythmés par le siège, soit dictés par les fournisseurs. Le prix n'étant plus un instrument mais une donnée non modifiable, le seul levier d'action de l'entreprise réside alors dans la gestion active de leurs coûts opérationnels (salaires et charges salariales, loyer, énergie, etc.) et de leur niveau de marge.

Nous avons observé ce type de comportement auprès de TPE, qui jouent le rôle de distributeurs de produits ou de services (exclusif ou non) pour leurs fournisseurs. Cela peut aussi être le cas de certains commerces par exemple. Dans nos observations, ces entreprises sont des acteurs reconnus dans leur secteur, représentant des marques fortes. Les marchés sur lesquelles elles opèrent ne se différencient pas principalement sur le prix mais davantage sur la qualité des produits, des services et de la prestation en générale. Ce sont des entreprises en situation de concurrence, où le prix ne constitue pas une variable d'ajustement sous leur contrôle.

Dans ces conditions, les producteurs vont imposer, ou conseiller, les prix de vente à l'entreprise. De leur côté, ces producteurs augmentent leurs prix, à raison d'une fois par an ou une fois tous les deux ans. L'entreprise adapte ainsi ses prix au rythme imposé par les producteurs. Les seuls ajustements de prix, mais à la baisse, auront lieu de manière ponctuelle, lors d'une faveur commerciale ou d'une période promotionnelle dans le cas du commerce.

L'entreprise n'étant pas libre de fixer ni de réviser ses prix, les augmentations des coûts d'exploitation, dues avant tout à l'indexation des salaires et aux évolutions des loyers, ne peuvent pas être répercutés librement dans son prix de vente. C'est donc la marge de l'entreprise qui absorbe les augmentations des coûts tant que les prix ne sont pas augmentés par les producteurs. On observe ainsi que ces entreprises accordent beaucoup d'attention au développement constant de leur chiffre d'affaires, leur permettant de maintenir les niveaux de marge attendus avec des coûts en croissance et des prix constants.

5.5.8 Type 7 – Entreprises statiques, suivant les pratiques des concurrents

Ce type de comportement de révision de prix concerne également deux entreprises sur les vingt rencontrées. Il est caractéristique des entreprises qui évoluent dans un environnement assez homogène en matière de fixation des prix et de révision des prix. Ces entreprises augmentent leurs prix lorsque que la concurrence augmente les siens : leur comportement est donc calqué principalement sur l'évolution du marché. Ce n'est que lorsque la marge se détériore fortement que ces entreprises vont prendre l'initiative d'une augmentation indépendamment des actions du marché.

Ce comportement a été observé dans le secteur de l'Horeca, sans être le seul constaté dans ce secteur. Les entreprises rencontrées de ce groupe sont des entreprises de type TPE.

L'objectif principal en matière de prix est la stabilité, ainsi qu'une certaine uniformité dans le marché. Les prix ne vont augmenter qu'à la faveur d'une augmentation de prix des concurrents, profitant ainsi d'une opportunité pour réaligner coûts et revenus. En effet, se développant sur un marché où les produits à la vente sont perçus comme relativement standards et facilement comparables au niveau prix, ces entreprises ne souhaitent pas s'écarter des prix du marché, par crainte de la mauvaise perception de leurs clients et ce même si elles estiment leur clientèle peu sensible au prix. C'est donc fortement la crainte de faire varier un prix qui guide un certain immobilisme, dans un marché perçu comme standardisé et concurrentiel.

Dans ce contexte, les révisions sont généralement irrégulières et peu fréquentes. Sur base de nos entretiens, on note ainsi que :

- L'augmentation des prix des fournisseurs, bien que régulière, n'est pas un facteur déclenchant une révision de prix : cette augmentation sera contenue dans la marge jusqu'à la prochaine opportunité d'augmentation des prix de vente ou jusqu'à ce que le niveau devienne intenable ;
- Les applications d'une tranche indiciaire, ayant un impact finalement limité pour ces entreprises (peu d'employés fixes, contrats saisonniers et/ou étudiants), ne sont pas un facteur important de déclenchement des révisions de prix.

Il faut se rappeler cependant que les niveaux de marge plus élevés telles que déclarés dans les entretiens dans ces entreprises sont de nature également à autoriser ce type de comportement.

5.6 Impact sur les clients

Après avoir étudié le comportement des entreprises en matière de révision et d'adaptation de leur prix, il nous a paru intéressant d'analyser les pratiques de communication des adaptations aux clients ainsi que la réaction de ceux-ci aux révisions.

5.6.1 Dispositif contractuel

D'une manière générale, nous avons constaté que la majorité des entreprises rencontrées ne disposent pas de relations contractuelles documentées gouvernant les révisions des prix à destination des clients. Ceci peut s'expliquer par la nature même des entreprises examinées dans le cadre de l'étude : celles-ci sont actives dans les produits et prestations destinées au consommateur final avec qui les relations

sont rarement régies par des contrats. Ceci est particulièrement le cas dans les secteurs du commerce et de l'horeca par exemple.

Nous avons cependant observé quatre exceptions qui concernent huit entreprises sur les vingt rencontrées:

- Au sein d'entreprises du secteur de la construction : existence de clauses limitant la validité des prix dans le temps, pratiquées sur les devis, permettant ainsi l'adaptation des prix au-delà de cette période. Cette liberté reste cependant toute théorique, les prix n'étant en pratique que rarement adaptés sur les devis en cours en raison des pressions concurrentielles intenses
- Au sein du secteur des assurances : existence de clauses d'indexation des contrats, sur base des indices clairement définis et appliqués de manière automatique.
- Au sein de certaines entreprises de services, tels que les télécoms : existence de clauses de révision des prix, permettant de se garder la liberté de réviser les prix, selon ou non une liste non exhaustive de facteurs
- Au sein d'autres entreprises de services, tels que les services automobiles : à l'instar des devis en construction, existence de clauses limitant la validité des prix dans le temps dans le contexte de devis pour des services. Dans ce cas cependant, les clauses sont systématiquement appliquées et les prix éventuellement adaptés une fois le délai passé.

5.6.2 Modes de communication

Les clients des entreprises rencontrées sont informés généralement de l'adaptation des prix par une mise à jour des éléments d'affichages fixes (affiches, menus, étiquettes de prix, liste de prix, vitrine, etc.), principalement dans le secteur du commerce et de l'Horeca.

Le cas des entreprises du secteur de la construction est atypique. Sur base de nos entretiens, nous comprenons que celles-ci, fonctionnant principalement par devis, n'informent jamais leur clientèle d'une adaptation de leurs prix. La plupart des clients sont en effet des clients ponctuels, ayant à se positionner sur une offre de prix élaborée sur base de leur cas individuel. Toute augmentation de prix est éventuellement répercutée sur les devis futurs dans les conditions évoquées ci-avant mais sans devoir en informer préalablement les clients.

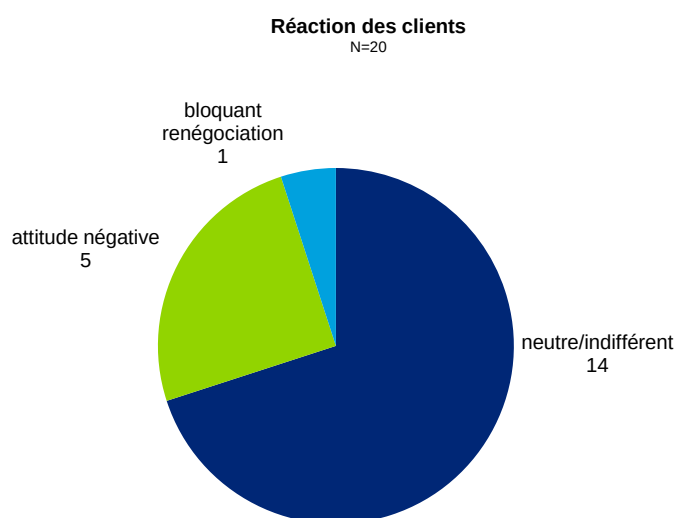
Dans le secteur des services B2C, la communication d'une révision de prix est généralement davantage formelle et s'effectue selon des moyens variés, allant du simple affichage à la lettre formelle ou la mise à jour des catalogues de présentation.

Notons que la communication des prix aux clients et le mode de communication ne sont pas des éléments anodins par rapport à la problématique des prix. En effet, certaines entreprises, des TPEs, nous ont mentionné qu'elles pouvaient limiter leur rythme de révision de prix afin de réduire les coûts liés à la mise à jour de leur support de communication.

5.6.3 Dynamique de marché

Lorsqu'on les interroge sur la manière dont leurs clients perçoivent les augmentations de prix, nous constatons que, du point de vue des entreprises rencontrées, leurs clients sont en majorité perçus comme peu sensibles aux variations de prix, même si celles-ci sont principalement des variations à la hausse comme on l'a vu. Ainsi :

- Les trois quarts des entreprises que nous avons rencontrées ont le sentiment que leurs clients restent finalement plutôt indifférents aux augmentations de prix de vente, signifiant par là l'absence de réaction significative
- Un quart de celles-ci fait état d'une perception nettement négative par les clients.



On constate que c'est principalement dans les secteurs du commerce et des services B2C que les clients peuvent être amenés à adopter une attitude négative à propos de la hausse des prix. C'est également dans ces secteurs que les prix sont facilement comparables et que les achats sont plus réguliers.

Dans le même sens, sur base de nos entretiens, nous observons que la demande est perçue en grande majorité comme peu sensible: pour ces entreprises, une hausse de prix n'aura pas d'impact direct sur le volume de ventes. Il convient ici d'être nuancé. En effet, sur base de nos entretiens, nous comprenons que ces cas comprennent des situations spécifiques telles que:

- Les achats ponctuels ou uniques : cela peut être le cas de séjours touristiques à l'hôtel ou encore de la mise en œuvre de travaux dans sa maison par exemple. Si ces cas peuvent être sensibles au prix, leur caractère irrégulier les rend moins sensibles aux variations de prix
- Les augmentations marginales, qui s'expriment en centimes d'euros ou en montants faibles, et sont donc moins perceptibles par le client
- Les situations où le prix ne prédomine pas dans le choix (par exemple, le choix d'un restaurant ou d'un bar peut se faire davantage pour une ambiance et moins pour un prix)
- Les situations où le marché est déséquilibré, tel que la réservation d'une chambre d'hôtel en semaine, où la demande est forte

Pour les autres entreprises, sept parmi les vingt, une augmentation de prix menant à une réaction négative des clients peut effectivement se transformer en une baisse effective des volumes de vente. Nous avons observé ces risques chez certains acteurs de la construction et des services aux consommateurs.

Le risque, même s'il n'est pas généralisé, est donc bien réel.

6 Gouvernance des prix

Points principaux

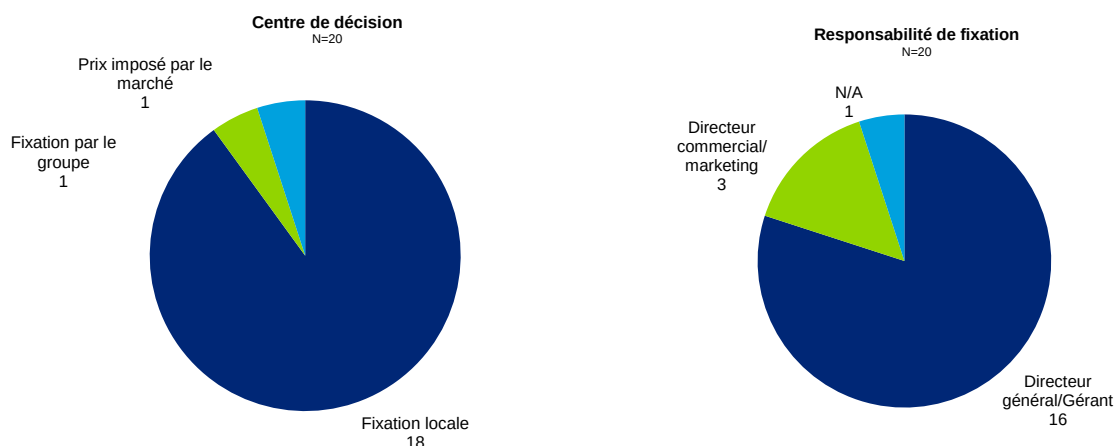
- *La fixation et la révision des prix tendent à rester une matière fortement locale, avec des décisions prises au Luxembourg. L'implication de la direction générale semble importante dans l'ensemble, soit dans la décision soit dans la validation des grandes lignes émanant des fonctions commerciales.*
- *Divers dispositifs de suivi existent dans les entreprises rencontrées, avec un niveau de profondeur et de formalisme très variable : suivi de la rentabilité, des fournisseurs, benchmarking des concurrents, suivi de la demande.*
- *Le niveau de sophistication des entreprises rencontrées en termes de gestion des prix varie fortement. Elles démontrent toutes une certaine robustesse en termes de gouvernance (responsabilités, processus) mais peuvent parfois manquer de profondeur quant aux facteurs considérés dans l'établissement ou la révision des prix. Les limites dans les capacités analytiques de gestion constituent les principales opportunités de développement, afin d'élargir les perspectives en termes d'analyse et d'aide à la décision.*

Après avoir abordé les sujets de la nature des prix, de leur fixation et de leur révision, nous complétons notre analyse par une perspective sur l'organisation et la gouvernance en matière de fixation et de révision de prix dans l'entreprise. L'objet de ce chapitre est d'analyser plus précisément où se situe le centre de décision en la matière, qui en sont les principaux responsables et quels sont les outils employés par ceux-ci dans le processus de fixation et révision des prix.

6.1 Centre de décision et responsabilité

Au sein des entreprises rencontrées, les décisions de fixation et de révision des prix sont prises essentiellement au niveau de l'entreprise locale. Les deux entreprises n'ayant pas la main sur la fixation de leurs prix ne font pas partie d'un groupe international où les prix seraient imposés par la maison-mère mais sont des TPEs locales qui distribuent des produits ou services aux prix directement imposés ou recommandés par le producteur.

Contrairement à ce qui pourrait être logiquement attendu, les filiales de groupes internationaux ainsi que les franchises de notre panel sont autonomes en termes de fixation et de révision de leurs prix au Luxembourg.



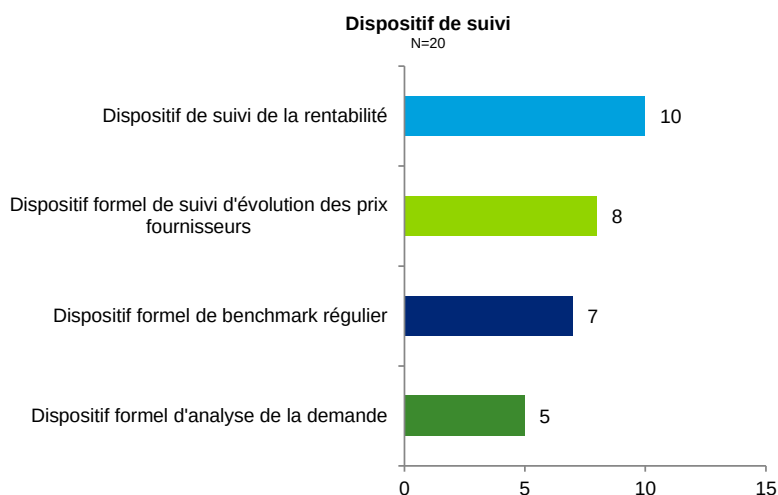
Au sein de l'entreprise, la responsabilité de la fixation des prix incombe principalement à la direction générale de l'entreprise, c'est-à-dire aux gérants dans le cas des TPEs.

A l'exception d'une entreprise dépendant totalement du producteur, pour les autres, la gestion du prix relève du département marketing et commercialisation qui est responsable entre autres de fixer les prix. Ce sont également ces entreprises qui établissent davantage leur prix en fonction de la demande ou de la concurrence et non pas exclusivement en fonction de leurs coûts. Ce type d'organisation se retrouve sans surprise davantage dans les grandes PME et les grandes entreprises de notre panel. La dispersion de l'offre de produits et de services dans ces entreprises fait en sorte que la responsabilité de fixation des prix ne peut être que difficilement assumée par la direction générale.

Il est intéressant de constater que in fine c'est la direction générale qui est responsable de l'application finale des prix pour la presque totalité des entreprises rencontrées. D'une certaine façon, elle valide la proposition de prix par le département marketing, au moins dans ses grandes lignes. Nous n'avons rencontré que deux cas où la direction générale n'intervient que rarement, la décision finale restant confinée au sein des fonctions commerciales pour la grande majorité des prix.

6.2 Dispositifs de suivi

En termes de dispositifs permettant de suivre l'évolution des prix, nous observons plusieurs mécanismes au sein des entreprises de notre panel.



6.2.1 Dispositif de suivi formel et régulier des coûts de revient

Ces dispositifs existent principalement sous forme de tableau de bord, avec possibilité de dresser des analyses de rentabilité par point de vente, par produit ou toute autre dimension pertinente.

La moitié des entreprises rencontrées s'appuient sur un outil de gestion permettant de suivre la rentabilité de l'exploitation afin de gérer la problématique des prix de vente. Nous retrouvons davantage ce type de dispositif au sein du secteur des services aux consommateurs alors que ces procédés tendent à être moins organisés dans les secteurs de l'Horeca et du commerce.

Parallèlement, ce sont les plus grandes entreprises (GE et PME) qui ont mis en place des procédures robustes de révision de prix alors que les TPEs n'ont généralement aucun dispositif formel en place. Dans ces entreprises, la décision de révision du prix est souvent fonction de l'expérience du chef d'entreprise.

6.2.2 Contrôle de l'évolution des prix fournisseurs

Une grande proportion des entreprises rencontrées a un dispositif formel de suivi de l'évolution des prix fournisseurs. On note que cette tendance est généralement adoptée par le secteur de la construction, où le coût des marchandises et donc des fournisseurs peuvent représenter jusqu'à 60% des coûts totaux d'exploitation. Ces coûts augmentant fréquemment dans un marché sensible au prix de vente, une bonne gestion est critique pour garantir la rentabilité de l'entreprise. Cette dernière se doit d'établir ainsi un suivi systématique et détaillé de sa rentabilité, en traçant méthodiquement l'évolution de ses coûts de revient.

6.2.3 Benchmark régulier des prix des concurrents

La plupart des entreprises observées effectuent un benchmark des prix de leurs concurrents. Mais ce processus est le plus souvent informel et ponctuel, c'est-à-dire qu'il s'effectue de manière occasionnelle et qu'il n'est pas structuré, enregistré ni archivé sous quelconque format.

En effet, nous n'avons pu observer un dispositif formel de benchmark régulier des prix des concurrents que chez sept des entreprises rencontrées. Pour certaines, cette tâche est même dédiée à une fonction particulière au sein de l'entreprise. Ces entreprises sont généralement des leaders reconnus ou de gros acteurs sur leur marché, où la concurrence est intense ou où la variable prix est particulièrement sensible pour le secteur d'activité.

6.2.4 Analyse de la demande

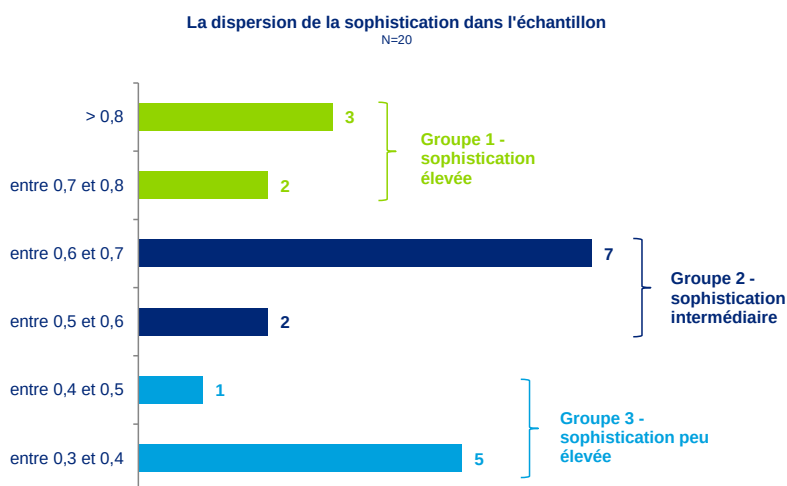
A l'image du benchmarking, l'analyse de la demande, comprenant notamment l'étude sur le prix d'acceptabilité ou le suivi des ventes, n'est pas un processus généralement formalisé au sein des

entreprises rencontrées. Nous ne l'avons observé que chez cinq entreprises, qui réalisent un réel suivi de la demande. En particulier dans le secteur de la restauration, où l'analyse des ventes et une bonne anticipation de la demande est cruciale pour réduire les pertes liées aux péremptions qui peuvent détruire considérablement une marge. On note aussi que cette analyse est particulièrement développée au sein des entreprises dites « market centric » où l'analyse de la demande et du prix psychologique sont des indicateurs aussi fondamentaux que les indicateurs financiers. Ce type d'entreprises est des leaders reconnus ou des gros acteurs sur leur marché.

6.3 Niveau de sophistication dans les entreprises

L'évaluation de la sophistication dans les entreprises est une analyse complémentaire de l'étude qui est indirectement liée aux prix. Elle vise à enrichir la compréhension de la manière dont les entreprises exercent leur politique de fixation et de révision des prix. Au-delà des comportements de fixation et de révision des prix par les entreprises, la sophistication quant à elle se base sur notre perception du degré de savoir-faire et d'équipement des entreprises dans leur processus de gestion des prix : cette approche se base sur des critères factuels établis à travers une grille d'analyse déclinée en quatre dimensions (processus de fixation des prix, de révision des prix, de gouvernance et de suivi de la rentabilité) permettant d'évaluer un niveau de sophistication. L'approche et l'analyse détaillée se trouvent en annexe A de ce document.

Sur base de cet exercice, le score global de sophistication des entreprises rencontrées varie de 0.32 à 0.87, avec un score moyen de 0.59. On peut y distinguer trois groupes d'entreprise classées selon leur niveau de sophistication : élevée, intermédiaire et peu élevée.



Les résultats plus détaillés permettent de tirer plusieurs conclusions sur les entreprises rencontrées, dont les principales sont les suivantes :

- Les niveaux de sophistication dans les entreprises sont très variables, comme le montre l'étendue des scores, avec des entreprises très engagées dans l'analyse et des entreprises aux capacités analytiques plutôt limitées.
- Toutes les entreprises se rejoignent sur leur niveau de sophistication en termes de gouvernance du processus de fixation et de révision des prix. Ceci implique un haut niveau de développement concernant les responsabilités (concentrées au sein d'un nombre limité de personnes), l'implication de la direction (intervention de la direction générale dans la validation

voire la fixation des prix), et dans une grande mesure, le respect des prix (un contrôle de la bonne application des prix est pratiqué). Cela rejoint nos observations précédentes.

- Les entreprises de notre panel ont un niveau de sophistication moyen en termes de pratique de fixation de prix. Les raisons sont les suivantes : certaines disposent bien d'un tableau de bord d'indicateurs financiers et certaines suivent effectivement les prix des concurrents, mais elles n'exploitent pas réellement de manière optimum leur comptabilité analytique dans leur processus de fixation de prix. D'autres par contre, ne disposent pas de tels dispositifs.
- De même, les entreprises de notre panel montrent une sophistication moyenne en termes de révision des prix. Ceci s'explique par une sophistication peu élevée en termes d'analyse fine de la demande dans la fixation des prix. Les entreprises sont néanmoins plus sophistiquées en termes d'analyse de la politique pratiquée par leurs concurrents, et du contrôle effectué sur l'évolution de leurs coûts et charges d'exploitation.
- Enfin, nous avons constaté que peu d'entreprises disposent d'un modèle de comptabilité analytique réellement utilisé. Ceci limite les perspectives analytiques à l'essentiel uniquement, tel que les composantes principales des coûts, au détriment d'une vue plus fine sur la rentabilité par produit/services ou la vue analytique des coûts et des revenus, en temps utile et non en fin de période comptable. Ce résultat n'est pas étonnant en soi, puisque les entreprises ne sont pas suffisamment incitées ni éduquées par le système luxembourgeois à 'investir dans ce type de solutions comptables (contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne où le cadre est davantage incitatif⁶). De plus nous avons observé que les entreprises qui disposent d'un tel modèle ne l'utilisent pas nécessairement dans leur processus de fixation de prix.

Ces résultats doivent être nuancés : le niveau idéal pour une entreprise ne doit pas nécessairement être le niveau maximum sur l'ensemble des critères. Ainsi, si la principale opportunité de développement des entreprises en termes de sophistication semble être liée à leur capacité analytique de gestion, il n'est probablement pas indispensable que toutes les entreprises atteignent l'excellence en la matière.

Pour plus de détails, nous invitons le lecteur à se référer aux analyses complémentaires en annexe A, présentant les scores par dimension, par critère et l'analyse selon les secteurs et les types d'entreprises notamment.

⁶ Pour plus de détails, nous invitons le lecteur à se référer en annexe C

7 Conclusions

L'étude a pour objectif d'analyser et de comprendre d'un point de vue microéconomique comment les entreprises au Luxembourg fixent ou adaptent les prix de leurs principaux produits et services. L'approche est qualitative, sur base d'un panel de vingt entreprises, et vise à analyser la diversité des pratiques. En conséquence, le lecteur doit se garder de toute extrapolation des résultats à un secteur en particulier ou aux entreprises luxembourgeoises en général. Il est aussi important de bien se placer dans la finalité des discussions ayant conduit au lancement de l'étude et de se garder de toute conclusion hâtive.

A travers nos entretiens, nous avons observé que les entreprises rencontrées sont dans l'ensemble soumises à une forte pression. Celle-ci vient principalement de l'augmentation des coûts des marchandises et des augmentations des charges salariales. Les autres facteurs de coûts, même s'ils sont plus mineurs, contribuent également à renforcer cette pression, tels que l'évolution continue des loyers et du prix de l'énergie par exemple. Ces pressions semblent d'autant plus fortes pour les entreprises davantage sensibles au prix des marchandises, de fournisseurs étrangers en particulier. En effet, globalement, tant le rythme que le niveau d'augmentation de leurs prix paraissent plus réguliers et plus élevés que ceux induits par les mécanismes d'indexation automatique, particulièrement auprès des fournisseurs internationaux.

Ces évolutions cumulatives constantes peuvent être plus facilement absorbables dans des marchés en croissance. Mais qu'en est-il dans des marchés souffrant davantage des effets de la crise comme actuellement où l'augmentation des revenus semble moins rapide que celle des coûts pour nombreuses entreprises rencontrées ? D'un côté les coûts augmentent, de l'autre la concurrence et la demande exercent une pression sur les prix, avec un risque de dégradation de la marge. Les forces en présence plaident pour une augmentation des prix afin de maintenir des marges raisonnables par rapport au marché, permettant d'assurer la pérennité des entreprises, mais nous avons vu que cette répercussion n'est pas toujours possible pour plusieurs raisons. En conséquence, selon nos discussions, les marges ont eu tendance à se réduire ou au mieux à se maintenir durant les dernières années.

En effet, nous avons observé que les entreprises en général ne sont pas inscrites dans une logique d'augmentation de prix : nombreuses entreprises tendent à réduire plus ou moins temporairement une partie de leur marge pour différer les augmentations de prix, certains signes montreraient aussi que le nombre d'adaptations tend à s'être ralenti ces dernières années. Les raisons en sont multiples, comme on l'a vu à travers l'analyse typologique, qu'elles viennent des caractéristiques internes de l'entreprise ou de son environnement. Dans l'ensemble, les entreprises semblent rester très prudentes avec le prix: elles semblent davantage chercher le statu quo que l'augmentation, dont elles ne maîtrisent d'ailleurs pas non plus tous les impacts.

Prétendre que les entreprises augmentent systématiquement leur prix pour sauver leur marge n'est pas reflété dans nos résultats. L'augmentation de prix n'est certainement pas la seule piste considérée. Pour faire face à ces difficultés, nous avons en effet observé que différentes stratégies alternatives ont été développées par certaines entreprises. Par exemple : une montée en gamme permettant de désensibiliser le client par rapport au prix par un positionnement de niche axé sur la qualité ; des changements de produits permettant de remplacer certains fournisseurs par d'autres proposant des conditions plus avantageuses ; la modification du modèle opérationnel, en cherchant de nouvelles sources d'approvisionnement, en s'associant à d'autres pour acquérir plus de poids dans les

négociations, en améliorant l'organisation du travail pour optimiser les coûts ; ou encore des améliorations organisationnelles et de processus dans le but d'optimiser la productivité.

D'autres stratégies pourraient être initiées. On a ainsi observé que nombre d'entreprises disposent de capacités analytiques de gestion limitées. Compte-tenu des pressions auxquelles elles font face au niveau des coûts et de la concurrence, ce sont pourtant des compétences de plus en plus critiques. La capacité à accéder à la bonne information sans délai, à anticiper et à optimiser peut aider les entreprises à réagir au mieux et à s'adapter plus facilement à un environnement de plus en plus « mouvant ». Ces limites dans l'analyse de gestion se reflètent également dans une certaine réticence à optimiser les leviers des prix, qui continue à s'inscrire dans une démarche très empirique.

De plus, il faut se garder de limiter les pressions salariales aux seules applications de tranches indiciaires. Dans certaines entreprises, nous avons observé que la structure du personnel est telle que l'entreprise est d'abord sensible à l'évolution du salaire social minimum, avec potentiellement des effets en cascade sur les différents barèmes en vigueur. Si le mécanisme social de l'une ou l'autre méthode n'est pas remis en cause dans sa finalité, le fait de ne pas avoir le contrôle sur une variable fondamentale de coût pose question aux entreprises. Ce problème peut encore s'accroître lorsque l'entreprise est confrontée à des concurrents étrangers sur son marché qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes ou lorsqu'elle cible également une clientèle de la Grande Région qui est amenée à comparer les prix des deux côtés de la frontière.

Le principe est un peu similaire lorsqu'on songe à la dynamique en œuvre concernant les prix des marchandises. Ce poste de coûts tend également à échapper aux entreprises, particulièrement lorsqu'elles font face à des fournisseurs incontournables sur certains marchés dominés avec des marques fortes. Il existe cependant une différence importante puisque dans ce cas le rythme imposé des révisions et leur niveau ne sont pas décrétés mais résultent d'une dynamique de marché hors de contrôle de l'Etat. En outre, comme on l'a vu, ces augmentations tendent à être supérieures.

On voit à la lecture de ces mécanismes que les adaptations ne sont pas le seul fait des applications de tranche indiciaire. La plupart des entreprises que nous avons rencontrées sont soumises à une augmentation constante de leurs principaux postes de coûts ce qui pourrait avoir des répercussions sur les prix de vente. Cependant nous observons que les contraintes de marché jouent un premier effet régulateur en limitant la capacité des entreprises à répercuter simplement les hausses dans le marché. Réduire les possibilités d'augmentation des prix de vente devrait aussi probablement passer par une réduction des augmentations de coûts en amont. Mais comme on l'a vu, ce ne sont pas les mécanismes en vigueur sur les frais de personnels uniquement qui sont visés mais également les frais de marchandises, bien plus difficile à réguler.

D'une manière générale, il nous semble important de maintenir et de favoriser des mécanismes permettant aux entreprises une certaine flexibilité dans leurs adaptations de prix pour organiser le rythme des répercussions à leur développement et leur situation de marché. La même flexibilité devrait prévaloir dans les principes d'encadrement des clauses d'indexation sur les contrats afin d'éviter le risque d'asphyxie menaçant certaines entreprises⁷.

Enfin, le développement et la généralisation des capacités analytiques de gestion dans les entreprises peuvent également accroître la flexibilité des entreprises et leur capacité à réagir adéquatement aux variations de leur environnement. Cela peut s'effectuer par des mécanismes simples, adaptés aux besoins concrets des entreprises, supportés par un cadre incitatif et des mesures d'éducation et de promotion.

⁷ « Modalités de la réglementation des clauses d'indexation de prix en France, Allemagne, Belgique et Luxembourg », Perspectives de Politique Economique, Nr. 19, mai 2012
http://www.odc.public.lu/publications/perspectives/PPE_019.pdf

8 Annexe A – Détails de l'analyse de sophistication

8.1 Le concept de sophistication

Nos entretiens avec les 20 entreprises de notre panel ont permis de clarifier les politiques de fixation et de révision des prix des entreprises et les pratiques effectives en place en ces matières. Ces contacts cependant nous ont également permis d'aller un peu au-delà des sujets traités pour nous fournir des informations précieuses en termes de sophistication de l'entreprise dans ses processus de fixation, de gestion et de révision des prix.

Par sophistication en matière de prix, nous entendons le niveau de développement de l'entreprise dans sa politique de fixation, de révision et de gouvernance des prix. A ces trois dimensions se rajoute une quatrième dimension qui s'intéresse au savoir-faire des entreprises rencontrées en termes de suivi des résultats financiers et opérationnels, et ceci indépendamment du processus de fixation et de révision des prix. Par suivi financier et opérationnel, nous entendons ici le savoir-faire des entreprises en termes de suivi des coûts et de la profitabilité, leur capacité analytique de gestion.

La sophistication est ainsi un facteur complémentaire de l'étude qui enrichit la compréhension sur la manière dont les entreprises exercent leur politique de fixation et de révision des prix. Au-delà des comportements de fixation et de révision des prix par les entreprises, la sophistication quant à elle s'intéresse au degré d'expertise et d'équipement des entreprises dans leur processus de décision de fixation et de révision des prix et complète ainsi une vue davantage comportementale par une perspective sur les processus. Par exemple, une entreprise peut avoir un modèle de comptabilité analytique en place sans pour autant utiliser les résultats dans son processus de fixation de prix. La matrice de sophistication exploite ces considérations et permet de classer objectivement les entreprises selon un degré de sophistication déterminée.

8.2 Approche

Afin de pouvoir recenser et quantifier de manière objective le degré de sophistication de chaque entreprise interviewée, nous avons utilisé une matrice d'analyse reprenant chacune des quatre dimensions telles que décrites ci-dessus, à savoir :

- La fixation des prix
- La révision des prix
- La gouvernance en matière de prix
- Le suivi des résultats financiers et opérationnels

En tout la matrice comporte 15 critères d'évaluation décrivant un sujet spécifique de sophistication. Chaque critère se voit accorder un score différenciant (9, 3 ou 1) selon la capacité de l'entreprise à le satisfaire⁸.

Le tableau ci-dessous présente les différents critères retenus pour mesurer la sophistication des entreprises selon notre modèle :

Degré de sophistication en termes de fixation des prix	Score maximal de 9 atteint si
A. L'entreprise suit-elle principalement les prix de ses concurrents ?	S'aligner avec la concurrence comme principal facteur ne joue qu'un rôle marginal
B. L'entreprise est-elle prête à fixer le prix en-dessous de son prix de revient ?	L'entreprise ne pratique pas régulièrement des prix en-dessous du coût de revient
C. Les résultats d'une comptabilité analytique guident-ils la décision de fixation des prix ?	L'entreprise fixe ses prix par produit en prenant en considération les résultats de sa comptabilité analytique
D. Un dashboard/tableau de bord d'indicateurs financiers est-il en place ?	L'entreprise veille à sa performance financière lors de la fixation des prix
Degré de sophistication en termes de révision des prix	Score maximal de 9 atteint si
E. Quel rôle joue l'analyse de l'évolution des charges d'exploitation dans la révision ?	L'analyse de l'évolution des coûts joue un rôle primordial dans la révision de prix
F. L'entreprise contrôle-t-elle l'évolution de ses coûts d'exploitation (prix fournisseurs, etc.) ?	L'entreprise arrive à contrôler au maximum l'évolution de ses coûts d'exploitation
G. Un benchmarking avec les prix des concurrents est-il entrepris ?	Une analyse des prix pratiqués par les concurrents est réalisée régulièrement
H. L'entreprise réalise-t-elle des analyses de l'évolution de la demande et du prix d'acceptabilité de ses produits ?	L'entreprise surveille de près l'évolution de la demande adressée à ses différents produits
Degré de sophistication en termes de gouvernance du processus de fixation et de révision des prix	Score maximal de 9 atteint si
I. La responsabilité de fixation et de révision incombe à combien de personnes ?	Les processus de l'entreprise n'autorisent qu'un nombre limité de personnes de fixer et de réviser les prix
J. Qui est en charge du dernier contrôle sur le prix appliqué ?	Si le directeur général/gérant exerce un contrôle de validation des prix appliqués
K. Un contrôle de facture et d'application du prix adéquat est-il réalisé ?	Le prix fixé par la direction correspond au prix appliqué dans la facture
Savoir-faire en termes de suivi des coûts d'exploitation et de rentabilité	Score maximal de 9 atteint si
L. L'entreprise dispose-t-elle d'un modèle de comptabilité analytique ?	L'entreprise dispose d'un modèle de comptabilité analytique
M. Quelle est la connaissance de sa rentabilité par produit/service offert ?	L'entreprise connaît de manière précise la rentabilité de ses différents produits/services
N. Comment les coûts d'exploitation sont-ils catégorisés ?	L'entreprise classe ses différents coûts et exploite un modèle de gestion de coûts (coût complet, ABC, etc.)
O. Quel est le niveau de connaissance des composantes principales du coût total ainsi que leur proportion ?	L'entreprise connaît de manière précise les principales composantes de coût ainsi que leur proportion dans le coût total

⁸ L'entreprise qui remplit intégralement le critère obtient un score maximal de 9 points. Un score intermédiaire de 3 points est accordé à des entreprises qui n'arrivent à remplir que partiellement le critère. Finalement, le score minimal d'1 point indique que l'entreprise ne remplit pas du tout le critère. Le score maximal qu'une entreprise peut atteindre est ainsi de 135 points

8.3 Résultats

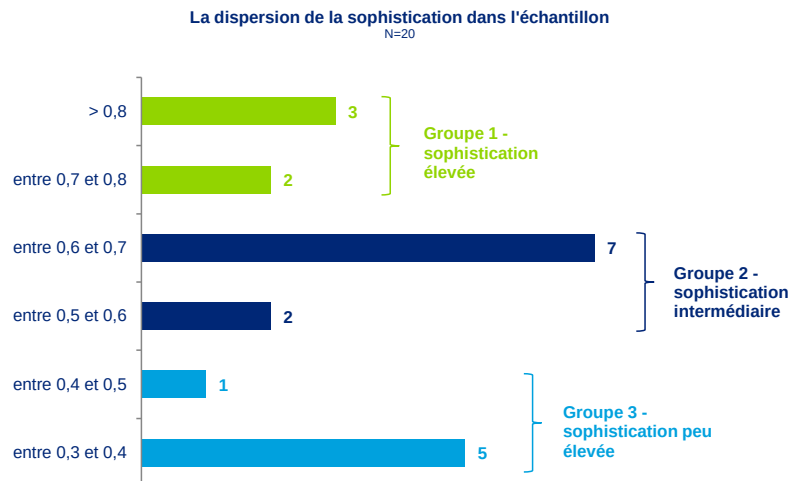
8.3.1 Vue d'ensemble

Sur base de cet exercice, le score global de sophistication des entreprises rencontrées atteint 0.59 en moyenne, avec une dispersion allant de 0.32 pour l'entreprise la moins sophistiquée à 0.87 pour l'entreprise la plus sophistiquée.

On observe trois regroupements de degré de sophistication :

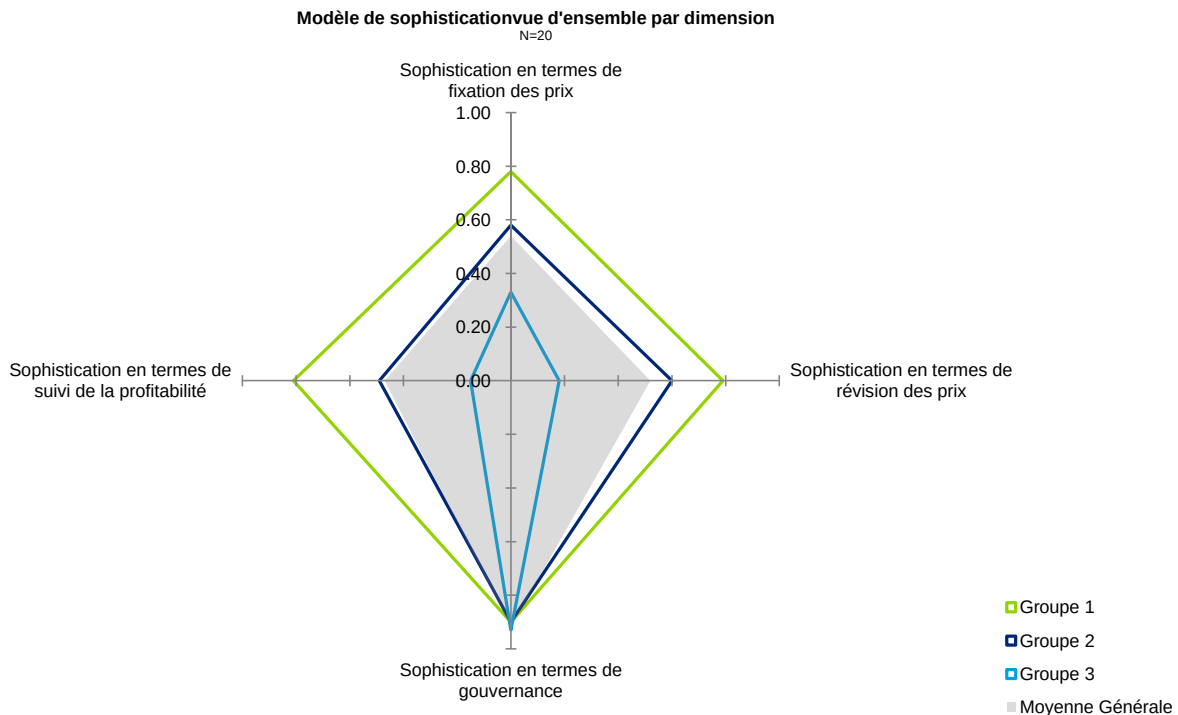
- Sophistication élevée : il comporte cinq entreprises qui ont au moins une sophistication évaluée à 0.7
- Sophistication intermédiaire : il rassemble neuf entreprises entre 0.5 et 0.7
- Sophistication peu élevée : il compte six entreprises, sous 0.5

Globalement, nous pouvons noter deux concentrations : une en sophistication peu élevée avec des scores entre 0.3 et 0.4, et une en sophistication intermédiaire, avec des scores entre 0.6 et 0.7.



8.3.2 Sophistication par dimension

Pour comprendre la signification de ces scores, il convient d'en détailler davantage les dimensions.



- A la lecture des scores, on observe que toutes les entreprises se rejoignent sur la sophistication en termes de gouvernance du processus de fixation et de révision des prix. Ceci implique un haut niveau de développement concernant les responsabilités (concentrés au sein d'un nombre limité de personnes), l'implication de la direction (intervention de la direction générale dans la validation des prix), et dans une grande mesure, le respect des prix : un contrôle de la bonne application des prix est pratiqué.
- Le deuxième constat qui peut être tiré concerne l'homogénéité des niveaux de sophistication. Une plus grande ou une moindre sophistication est constatée sur l'ensemble des dimensions et non sur certaines dimensions de manière hétérogène. Il n'y a pas par exemple de groupes affichant une sophistication élevée en termes de suivi financier et peu élevée en termes de fixation des prix. Les pratiques sont homogènes et semblent s'alimenter l'une l'autre.
- Les entreprises de notre panel ont une sophistication intermédiaire en termes de fixation de prix. Les raisons sont les suivantes : certaines disposent bien d'un tableau de bord d'indicateurs de financiers et certaines suivent effectivement les prix des concurrents, mais elles n'exploitent pas réellement de manière optimum leur comptabilité analytique dans leur processus de fixation de prix.
- Les entreprises de notre panel sont d'une sophistication intermédiaire en termes de révision des prix. Ceci s'explique par une sophistication peu élevée en termes d'analyse fine de la demande dans la fixation des prix. Les entreprises sont néanmoins plus sophistiquées en termes d'analyse de la politique pratiquée par leurs concurrents, et du contrôle effectué sur l'évolution de leurs coûts et charges d'exploitation.
- Enfin, la dernière dimension concerne le suivi des coûts d'exploitation et de profitabilité dont la sophistication est la moins élevée. En effet, nous avons constaté que peu d'entreprises disposent d'un modèle de comptabilité analytique. Ceci limite les perspectives analytiques à l'essentiel uniquement, tel que les composantes principales des coûts, au détriment d'une vue plus fine sur la rentabilité par produit/services ou la vue analytique des coûts et des revenus. Ce résultat n'est pas étonnant en soi, puisque les entreprises luxembourgeoises ne sont pas

obligées par le cadre légal d'investir dans ce type de solutions comptables (contrairement à d'autres pays européens). De plus nous avons observé que les entreprises qui disposent d'un tel modèle ne l'utilisent pas nécessairement dans leur processus de fixation de prix.

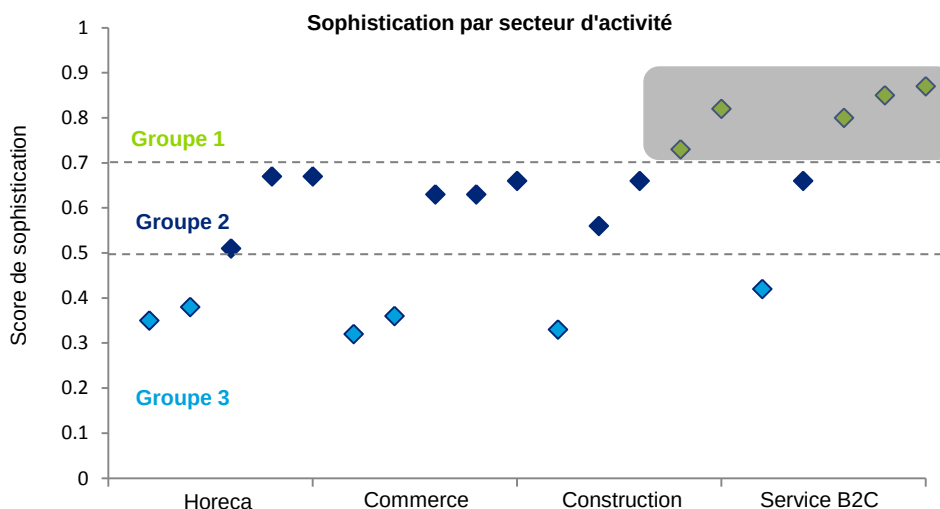
Ces éléments d'interprétations apparaissent également dans le tableau ci-dessous qui constitue un classement des facteurs de sophistication par score décroissant. On constate que les dimensions organisationnelles sont bien maîtrisées, comme le montre le haut score en termes de gouvernance. A l'inverse, la maîtrise des outils analytiques fait davantage défaut alors qu'ils sont en principes nécessaires pour toutes entreprises, même petites.

Facteurs de sophistication classés par score décroissant		
I.	La responsabilité de fixation et de révision incombe à combien de personnes ?	0.97
J.	Qui est en charge du dernier contrôle sur le prix appliqué ?	0.93
B.	L'entreprise est-elle prête à fixer le prix en-dessous de son prix de revient ?	0.88
K.	Un contrôle de facture et d'application du prix adéquat est-il réalisé ?	0.82
O.	Quel est le niveau de connaissance des composantes principales du coût total ainsi que leur proportion ?	0.62
E.	Quel rôle joue l'analyse de l'évolution des charges d'exploitation dans la révision ?	0.60
A.	L'entreprise suit-elle principalement le prix de ses concurrents ?	0.58
F.	L'entreprise contrôle-t-elle l'évolution de ses coûts d'exploitation (prix fournisseurs, etc.) ?	0.56
G.	Un benchmarking avec les prix des concurrents est-il entrepris ?	0.53
D.	Un dashboard/tableau de bord d'indicateurs financiers est-il en place ?	0.50
N.	Comment les coûts d'exploitation sont-ils catégorisés ?	0.48
M.	Quelle est la connaissance de sa rentabilité par produit/service offert ?	0.44
H.	L'entreprise réalise-t-elle des analyses de l'évolution de la demande et du prix d'acceptabilité de ses produits ?	0.40
L.	L'entreprise dispose-t-elle d'un modèle de comptabilité analytique ?	0.33
C.	Les résultats d'une comptabilité analytique guident-ils la décision de fixation de prix ?	0.22

8.3.3 Sophistication selon les caractéristiques des entreprises

En comparant la sophistication à travers les différents secteurs, on observe que ce sont les secteurs de la construction et du service B2C qui se positionnent le mieux. En effet le Groupe 1, ayant au moins une sophistication de 0.7, est exclusivement composé de sociétés issues de ces deux secteurs. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette observation. Le secteur de la construction est qualifié par une forte concurrence, des coûts importants et une pression constante sur les marges. Ces caractéristiques peuvent être à l'origine d'une sophistication plus élevée en matière de révision et de fixation des prix. Il en est de même pour les services B2C où la main d'œuvre est la composante majeure dans les coûts totaux des entreprises. La nature de leur métier les pousse à suivre de plus près leurs coûts d'exploitation et ainsi de se doter de robustes processus de révision et de fixation de prix.

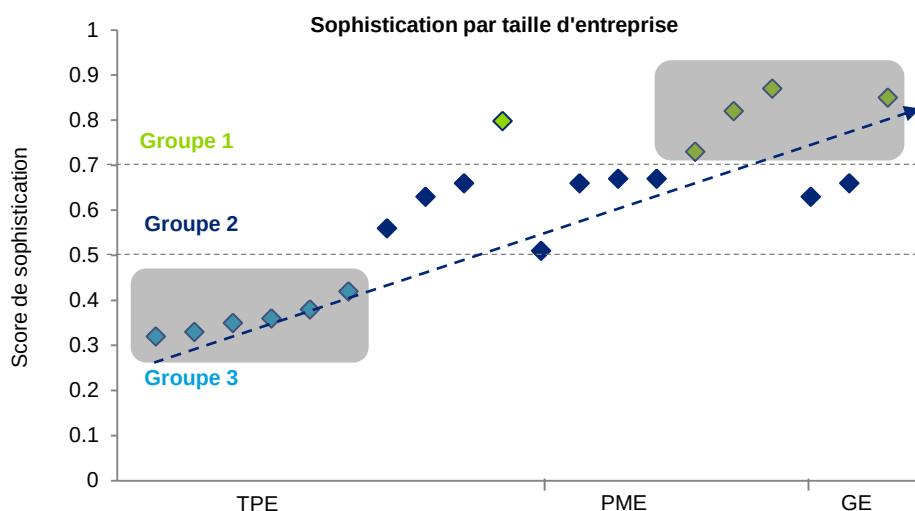
En détaillant davantage, nous pouvons observer deux regroupements d'entreprises dans l'Horeca et ceci au niveau du deuxième et troisième groupe de sophistication : le deuxième groupe, de sophistication intermédiaire, regroupe les plus grands établissements de ce secteur (appartenance à une chaîne internationale) tandis que le troisième groupe, avec une sophistication peu élevée, regroupe les entreprises de la petite restauration et d'exploitation de café.



Au niveau du lien avec la position des entreprises sur leur marché, nous pouvons souligner quelques tendances :

- Le groupe d'entreprises dont la sophistication est peu élevée, est généralement composé de petits acteurs sur leur marché. Il s'agit le plus souvent d'acteurs régionaux et de commerce de proximité.
- Les gros acteurs quant à eux semblent exercer un suivi de leurs coûts d'exploitation beaucoup plus rigoureux que celui des petits acteurs mais également de celui des leaders reconnus. Les gros acteurs ont davantage tendance à veiller sur l'évolution de la demande ainsi que de faire transiter leur analyse de coûts et de rentabilité dans leur révision de prix.
- On aurait pu s'attendre à ce que les leaders reconnus soient les plus sophistiqués de l'échantillon. Nos observations ne vont pas dans ce sens : ceci peut être dû à leur position de leadership qui n'exige pas autant de rigorisme dans leur processus de fixation et surtout de révision de leur prix.

Nous voyons clairement un lien entre taille des entreprises et degré de sophistication comme illustré sur le graphe ci-dessous. Ainsi, il n'est pas surprenant d'observer que ce sont les TPEs qui le plus souvent sont les moins sophistiqués en termes de gouvernance des prix, même si on constate clairement des exceptions à la règle. Les PME et GE font preuve de plus de sophistication et ceci indépendamment de l'âge de l'entreprise. La sophistication moins élevée des TPEs peut être expliquée d'un côté par le fait que l'entreprise n'a pas atteint une taille critique afin de pouvoir se doter d'un processus de suivi et de révision des prix comparable à celui des PME ou GE. D'un autre côté, le gérant d'une TPE, proche de son marché et de ses clients, ne doit pas surveiller l'évolution de la demande, des coûts et des prix des concurrents avec la même précision que le directeur d'une grande entreprise offrant une multitude de produits et de services. C'est important à souligner car dans ce cas le résultat de l'étude doit être nuancé : une sophistication peu élevée n'est pas nécessairement signe d'un manque de professionnalisme, mais plutôt d'un manque d'outillage et de finesse d'expertise.



On observe aussi que les TPEs sont généralement des entreprises locales et sont souvent exclusivement actives dans un marché de proximité. Il est intéressant de constater que le groupe 3 à sophistication peu élevée est exclusivement composé de ces entreprises locales. Cependant, toutes les entreprises locales ne font pas nécessairement preuve d'une sophistication peu élevée. Pour certaines, la concurrence sur leur marché les pousse vers un comportement bien plus sophistiqué en termes de suivi, de fixation et de révision de prix. Quant aux chaînes locales ainsi qu'aux filiales de groupes internationaux, elles sont logiquement davantage sophistiquées que leurs concurrents régionaux bénéficiant en général de l'apport des outils et des processus du groupe.

8.3.4 Sophistication et typologie de comportements de révision

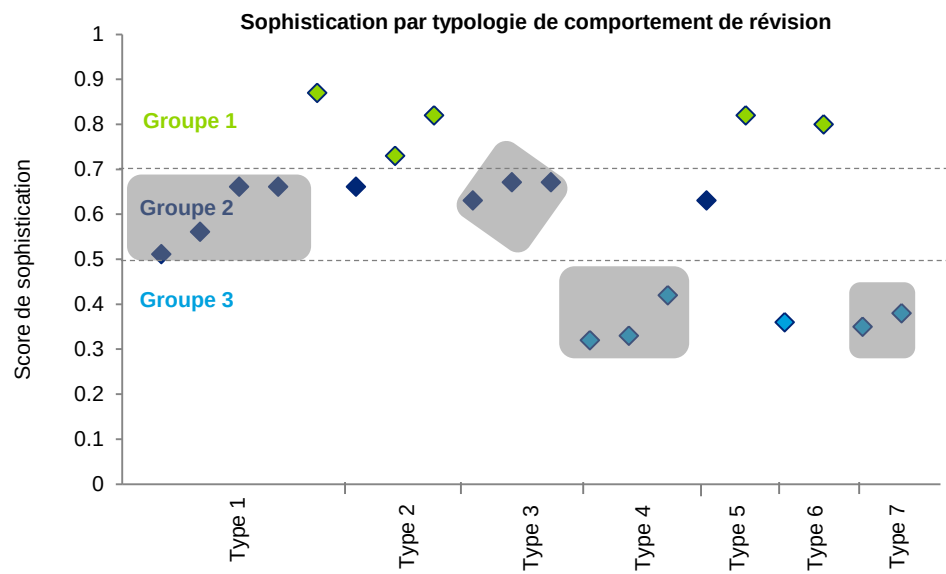
Pour terminer cette analyse de la sophistication, nous avons étudié les résultats de la sophistication selon les comportements en matière de révision de prix tels que développés dans l'analyse des typologies.

On constate que les groupes à une sophistication moins élevée sont ceux où le comportement de révision des prix est le moins développé. Ce sont les types 4 et 7 caractérisés soit par une certaine passivité en matière de révision de prix et qui ne sont que très réactifs à l'évolution de leurs coûts d'exploitation.

En revanche, les types 1 et 3 démontrent une sophistication intermédiaire. Les entreprises de type 1 révisent annuellement leur prix de manière structurée. Leurs processus de révision semblent relativement matures, même si d'autres entreprises témoignent d'une sophistication plus élevée. Les entreprises de type 3 opèrent des révisions guidées par la demande et les objectifs de marge, ce qui présuppose donc un niveau de sophistication relativement développé pour supporter ces analyses.

On note par contre que les entreprises à sophistication élevée ne sont pas le fait d'un groupe typologique particulier. On les retrouve en effet dans plusieurs groupes, les types 1, 2, 5 et 6. Cela traduit le fait qu'une entreprise peut être sophistiquée, bien connaître ses coûts, ses concurrents, l'acceptabilité de la demande et être bien équipée, mais adopter des comportements totalement différents en matière de fixation et de révision de prix. Ainsi sa sophistication l'aidera directement dans ses révisions annuelles (type 1), lui permettra de gérer au mieux le délicat équilibre entre coûts et concurrence dans l'établissement de ses prix sans pouvoir les adapter pour autant (type 2), lui donnera

les moyens d'analyser et d'adapter ses prix en continu (type 5) ou encore de gérer au mieux ses coûts faute de ne pouvoir gérer ses prix (type 6).



9 Annexe B - Questionnaire

Etude des adaptations de prix des entreprises au Luxembourg

Questionnaire

(Version 4, 7 Janvier 2013)

Introduction à l'étude :

- Mission mandatée par l'Observatoire de la formation des prix, avec l'aval du Ministre Schneider et sous la supervision d'un comité de suivi réunissant les représentants des partenaires sociaux (syndicat et patronat) et des consommateurs
- Objectif : comprendre la fixation des prix de vente dans les entreprises et leur évolution (facteurs déclenchant les modifications de prix, pratiques en vigueur, etc.)
- Méthode : interview et analyse d'un panel d'entreprises, avec une diversité d'activités et de secteurs, de tailles, de position de marché
- Confidentialité totale : les entreprises ont été choisies par Deloitte en toute indépendance et de manière confidentielle. Seule Deloitte connaît le nom des entreprises participantes.
- Résultats : rapport d'analyse remis à l'Observatoire de la formation des prix, comprenant une analyse globale non nominative (pas d'identification d'entreprises ou de résultats individuels)

Note au consultant : guide de discussion semi-qualitatif, ayant pour premier but de bien comprendre la situation, de manière fine et nuancée (entretien en profondeur)

Partie 1 – Données socio-démographiques

1a. De quel **secteur d'activités** l'entreprise fait-elle partie ?

- Construction
- Horeca
- Commerce et distribution
- Services aux consommateurs

1b. Quel est le code **NACE** ?

2. Quelle est l'année de création de l'entreprise ?

-

3. Quelle est la **taille** de l'entreprise ?

- TPE < 20 salariés
- PME 20 à < 250 salariés
- Grande entreprise ≥ 250 salariés

4. Quelle a été l'**évolution du nombre d'employés** sur les 5 dernières années ?

-

5a. Quelle est le **profil institutionnel** de l'entreprise ?

- Actionnariat familial local
- Entreprise locale
- Appartient à un groupe international

5b. Si secteur du commerce : quelle est la **structure** ?

- Commerce indépendant
- Franchisé
- Groupe local / commerce intégré
- Groupe international / commerce intégré

6. Quel est le **périmètre géographique** des activités ?

- Activités principalement domestiques
- Activités principalement exportées
 - Vers les pays voisins (si oui, lesquels ?)
 - Au niveau européen (si oui, quels pays ?)
 - Au niveau mondial (si oui, quels pays ?)

7. **Combien de concurrents** (nationaux et internationaux) rencontrez-vous sur le marché luxembourgeois ?

- Aucun ou presque
- Moins de 10
- Plus de 10
- Menace de nouveaux entrants ?

8a. Selon vous, **quelle est votre part de marché** sur le marché luxembourgeois ?

-

8b. **Quelle est l'évolution de cette part** sur les 5 dernières années ?

- Forte augmentation
- Augmentation
- Status quo
- Baisse
- Forte baisse

8c. Quelle est votre **position sur votre marché** selon vous ?

- Leader reconnu
- Parmi les leaders, position dominante
- Moyenne
- Petit acteur
- Acteur spécialisé / niche

9. Avec quels **types de fournisseurs** l'entreprise travaille-t-elle ?

- Principalement luxembourgeois / locaux
- Principalement internationaux
- Les deux

Partie 2 – Structure et fixation des prix

10. Quels sont les **types de prix** pratiqués ?

- Prix par unité de marchandise (ex. commerce)
- Prix par prestation (ex. services)
- Taux horaire (ex. service)
- Autres

11. Quelles sont les **composantes principales du prix**, et quelle est leur **part/proportion** en importance ?

- Salaires et charges sociales
- Produits intermédiaires / matières premières
- Energie
- Dépréciation et amortissements
- Loyer
- Autres coûts administratifs / opérationnels
- Marge nette (profit)

12. Pour vos principaux produits ou services, comment sont **établis les prix** au sein de l'entreprise ?

- A partir des prix du marché / des concurrents
- A partir de la demande / des clients
- A partir des coûts
 - méthode coût direct + marge (prix d'achat des marchandises intermédiaires + marge)
 - méthode coût de revient + marge (prix de revient de la production + marge)
- Par confrontation du marché, de la demande et des coûts
- Prix réglementés (pas de latitude)
- autres

13a. Pour vos principaux produits ou services, comment les prix sont-ils **fixés pour les clients** ?

- Le prix final est identique pour tous les clients (application d'un prix fixé /tarif / calculé)
- Le prix final varie selon les volumes ou autre facteur, mais selon une liste de prix uniforme
- Le prix final est souvent négocié avec le client

13b. La manière ci-dessus dont les prix sont appliqués aux clients **varie-elle** selon les circonstances? Si oui, dans quels cas ?

-

14. Dans quelle mesure ces pratiques de fixation des prix en interne ou tels qu'appliqués aux clients **varient-elles selon vos produits ou services** ? Expliquez (ex. : situation monopolistique sur un marché, soumis à la concurrence sur l'autre, etc.).

-

Partie 3 – Organisation et gouvernance

15. Quelle **marge de manœuvre** l'entreprise possède-t-elle pour fixer les prix ?
- Fixation locale / par l'entreprise
 - Fixation de tout ou partie du prix par le groupe / la maison-mère
 - Prix réglementé
 - Prix imposé par le marché / la concurrence
 - Autres
16. **Qui** se charge de la fixation des prix **en interne** ?
- Direction générale / gérant
 - Direction Financière
 - Direction Commerciale
 - Direction Marketing
 - Autre
17. Qui définit le **prix effectivement pratiqués** avec les clients (négociation) ?
- Direction générale / gérant
 - Direction Financière
 - Direction Commerciale
 - Direction Marketing
 - Personnel de vente, chargé de relation, etc.
 - Autre
 - Pas de négociation
- 18a. Quel dispositif est mis en place pour **suivre l'évolution des prix** ? Comment ? Par qui ?
- Dispositif de suivi formel et régulier des coûts de revient (ex. sous forme de tableau de bord / dashboard)
 - Benchmark régulier des prix des concurrents
 - Analyse de la demande (étude sur le prix d'acceptabilité, suivi des ventes, etc.)
 - Contrôle de l'évolution des prix des fournisseurs
 - Autre
 - Pas de dispositif particulier : expliquer
- 18b. Qui en est le **principal responsable** ? Qui effectue le suivi ?
- Direction générale / gérant
 - Direction Financière
 - Direction Commerciale
 - Direction Marketing
 - Autre

Partie 4 – Révision des prix

A. Révision des prix concernant l'ensemble des facteurs exogènes (anticipés ou non, donc y compris les adaptations anticipées telle que l'échelle mobile)

19. Quels **dispositifs de révision** des prix de vente sont prévus avec les clients ?
- Aucun dispositif formel / contractuel
 - Règles contractuelles prédéfinies (ex. dans les conditions générales de vente) permettant une révision automatique : à expliquer
 - Autre
- 20a. La **révision** des prix, sans forcément modifier les prix, est-elle réalisée de façon **régulière ou en réponse à des événements spécifiques**, ou les deux ?
- Intervalles réguliers
 - En réponse à des événements spécifiques (par exemple modification substantielle des coûts, règles contractuelles prédéfinies, indexation automatique).
- 20b. A quelle fréquence cette **révision** des prix est-elle habituellement menée ?
- Plus d'une fois par an
 - Une fois par an
 - Moins d'une fois par an
- 21a. La **modification** des prix est-elle réalisée de façon **régulière ou en réponse à des événements spécifiques**, ou les deux ?
- Intervalles réguliers
 - En réponse à des événements spécifiques (par exemple modification substantielle des coûts, règles contractuelles prédéfinies, indexation automatique).
- 21b. A quelle fréquence cette **modification** des prix est-elle habituellement menée ?
- Plus d'une fois par an
 - Une fois par an
 - Moins d'une fois par an

22. Quelles sont les **composantes majeures** qui déclenchent le plus souvent une revue, une augmentation ou une diminution du prix de vente (sens à spécifier) ? Evolution de :

- Pressions internes :
 - Salaires et charges sociales
 - Produits intermédiaires / matières premières
 - Energie
 - Investissements
 - Loyer
 - Autres coûts administratifs / opérationnels
 - Marge nette (profit)
- Pressions externes :
 - Demande, évolution des ventes
 - Concurrence, pressions, prix

23. D'une manière générale, les baisses de coûts éventuelles sont-elles répercutées également dans le prix de vente (ex. diminution du prix de l'énergie, des marchandises, de la demande) ? Dans quelles situations ?

-

24. Quelles **pratiques « effectives »** sont en place dans l'entreprise ?

- Quand les prix ont-ils été modifiés pour la dernière fois ?
 -
- Au cours des 5 dernières années, combien de fois les prix ont-ils été modifiés ?
 -
- Pourquoi ? Dans quel sens ?
 -

B. Révision des prix suite à des adaptations réglementaires anticipées (p.ex. échelle mobile)

25. Quel est l'**impact des adaptations anticipées** sur le prix et sa composition ? Comment est-ce géré ?

- Augmentation correspondante et automatique des prix de vente
- Augmentation proportionnelle à la part des salaires dans le coût de revient
- Diminution proportionnelle de la marge nette (absorption, et donc pas de variation de prix)

26. Quelle est la **rapidité d'adaptation** ?

- Augmentation directe le même mois
- Augmentation uniquement périodique, après plusieurs applications de tranche indiciaire
- Augmentation systématique mais différée dans le temps
 - Avec quel délai habituellement ?

C. Révision des prix des fournisseurs principaux

27. Dans les relations avec vos fournisseurs principaux, existe-t-il habituellement des **clauses de révision automatique** des prix ?

- Aucun dispositif formel / contractuel
- Règles contractuelles prédéfinies (ex. dans les conditions générales de vente) permettant une révision automatique
- Autre

28a. La **modification** des prix des fournisseurs est-elle réalisée de façon **régulière ou en réponse à des événements spécifiques**, ou les deux ?

- Intervalles réguliers
- En réponse à des événements spécifiques

28b. A quelle fréquence cette **modification** des prix intervient-elle habituellement ?

- Plus d'une fois par an
- Une fois par an
- Moins d'une fois par an

29. Selon votre compréhension, quels sont les **composantes majeures** qui déclenchent le plus souvent une modification des prix d'achat auprès de vos fournisseurs ? Evolution de :

- Salaires et charges sociales
- Produits intermédiaires / matières premières
- Energie
- Taux de change
- Demande
- Concurrence
- Autres

30. Quelles **pratiques « effectives »** sont constatées dans vos relations avec vos fournisseurs ?

- Quand les prix ont-ils été modifiés pour la dernière fois ?
 -
- Au cours des 5 dernières années, combien de fois les prix ont-ils été modifiés ?
 -
- Pourquoi ? Dans quel sens ?
 -

31. Comment sont **communiqués les changements de prix** aux clients ?

- Lettre officielle
- Mise à jour des supports de communication de prix (ex. catalogue, liste de prix, etc)
- Contacts personnels
- Autres

32. Comment **réagissent** les clients / quel est le risque pour l'activité ?

- Réaction neutre, peu sensibles, pas de changement au niveau du comportement d'achat
- Réaction bloquante, demande de renégociation
- Réaction plutôt négative, perte possible de clients
- Autre

33. Comment **réagissent** les concurrents ?

- Adaptent le même comportement
- N'adoptent pas le même comportement
- Contre-sens pour créer un avantage concurrentiel

34a. Quelle est **la sensibilité de la demande aux prix** / quelle dynamique de marché ?

- Sensibilité nulle ou faible (pas ou peu d'impacts sur les volumes)
- Sensibilité négative (baisse des volumes)
- Sensibilité positive (augmentation des volumes)

34b. Supposons que vous avez augmenté les prix de 10%. Si tous les autres facteurs restent inchangés (y compris les prix de vos concurrents), quelle serait **l'évolution typique** du chiffre d'affaires selon vous ?

- Diminution de plus de 10%
- Diminution de 0% à 10%
- Pas de changement
- Augmentation de 0% à 10%

Fin de l'entretien :

- **Demander un contrat type, les conditions générales de vente et la politique interne de gestion des prix (si applicable)**
- **Organiser l'accès aux données financières et aux documents de facturation (sur une périodicité à discuter). Si non possible, demander quelques estimations (chiffre d'affaires sur les 5 dernières années, nombre de clients/mandats par an, etc)**
- **Fixer les meetings ultérieurs, si nécessaires**

10 Annexe C – Exemples d’outils de support disponibles en Allemagne

En Allemagne, le **Ministère fédéral de l'Economie et de la Technologie** a développé différents supports afin d'encourager les entreprises (TPE, PME) à mettre en place un système de comptabilité analytique au sein de leur structure. On retrouve ainsi plusieurs informations sur le site <http://www.existenzgruender.de> :

- **De la simple communication de sensibilisation :**

<http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/unternehmenstart/wissen/rechnungswesen/00078/index.php>

Cette page Internet donne une introduction sur ce qui définit un système de comptabilité analytique, et quels en sont les avantages.

La page explique aussi les différentes manières d'établir une comptabilité analytique, notamment en décomposant les coûts par type (personnel, loyers, voitures, matériel, etc), par centre producteur de coûts (en décomposant par filiale, par région géographique etc.) ou par activité (par produit ou gamme de produit par exemple).

- **Au développement d'outils simples d'aide en ligne à télécharger – par exemple :**

http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/publikationen/uebersichten/preiskalkulation_rechnungswesen/13_check.pdf

Ce fichier à télécharger par les entreprises permet une répartition des coûts par produit : la première partie des coûts contient des coûts spécifiques aux produits (matériel, personnel, emballage, etc.) tandis que la deuxième partie reprend les coûts généraux de la société (administration, loyers, voitures, etc.)

http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/publikationen/uebersichten/preiskalkulation_rechnungswesen/10_check.pdf

Ce fichier permet de comparer les coûts des trois dernières années de la société avec les coûts des concurrents afin de permettre à l'entreprise de réaliser un benchmark, et de mieux se comparer en termes de gestion financière.

http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/publikationen/uebersichten/preiskalkulation_rechnungswesen/09_check.pdf

Ce formulaire permet à l'entreprise de comparer trois années consécutives en termes de revenus et surtout d'identifier et d'analyser quel coût représente quel pourcentage de revenu.

