



**HAL**  
open science

## Comment faire évoluer les prix en situation de crise? Le cas d'une pénurie de carburant

Sonia Capelli, Bruno Ferreira, Christine Lambey-Checchin

### ► To cite this version:

Sonia Capelli, Bruno Ferreira, Christine Lambey-Checchin. Comment faire évoluer les prix en situation de crise? Le cas d'une pénurie de carburant. 2011. halshs-00704874

**HAL Id: halshs-00704874**

**<https://shs.hal.science/halshs-00704874>**

Preprint submitted on 6 Jun 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## CAHIER DE RECHERCHE n° 2012-001

---

Comment faire évoluer les prix en situation de crise ?  
Le cas d'une pénurie de carburant

---

Sonia CAPELLI, Bruno FERREIRA et Christine LAMBIEY-CHECCHIN

Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management

EA 38 49

[crcgm@u-clermont1.fr](mailto:crcgm@u-clermont1.fr)

<http://www.crcgm.fr>

# **Comment faire évoluer les prix en situation de crise ? Le cas d'une pénurie de carburant**

**Sonia Capelli\***

Professeur de marketing, CRCGM EA 3849 Clermont Université.

[sonia.capelli@u-clermont1.fr](mailto:sonia.capelli@u-clermont1.fr)

**Bruno Ferreira**

Doctorant en marketing, CRCGM EA 3849 Clermont Université

[bruno.ferreira@u-clermont1.fr](mailto:bruno.ferreira@u-clermont1.fr)

**Christine Lambey-Checchin**

Maître de Conférences en marketing, CRCGM EA 3849 Clermont Université

[christine.lambey@moniut.univ-bpclermont.fr](mailto:christine.lambey@moniut.univ-bpclermont.fr)

\* IAE de l'Université d'Auvergne, CRCGM, BP 10448, F-63000 CLERMONT-FERRAND.

# **Comment faire évoluer les prix en situation de crise ?**

## **Le cas d'une pénurie de carburant**

### **Résumé**

Si le prix de référence est un critère pertinent pour le consommateur quand l'environnement est stable, d'autres variables sont à prendre en compte dans le cas d'un environnement instable. Nous montrons que, dans le cas de la crise des carburants de l'automne 2010 en France, l'intention de fidélité des clients à leur pompiste était expliquée, non pas par l'écart entre le prix effectif et le prix de référence interne, mais par la légitimité de la hausse du prix et son évolution par rapport aux concurrents. En conséquence, nous proposons que les managers peuvent augmenter leurs prix en suivant la tendance globale du marché en période de crise à la condition d'expliquer qu'ils subissent la crise.

### **Mots clés :**

prix juste, prix perçu, crise, attribution, légitimité, responsabilité.

## **How to change the price during a crisis? The case of a fuel shortage**

### **Abstract**

Whereas reference price appears as a relevant factor for the consumer in a stable context, in an unstable environment other variables have to be considered. Within this subject we have shown that during the gasoline crisis occurred in metropolitan France in autumn 2010, the perceived difference between the current pricing and the internal reference price doesn't have an impact in the loyalty of the consumer towards the retailer. Opposite, loyalty was impacted by the price raising legitimacy and by the perceived price evolution comparing to competitors. Consequently, we propose that managers may increase their prices following the market trend during crisis if they explain that they suffer from this crisis too.

### **Key words:**

(un)fair price, perceived price, crisis, attribution, legitimacy, responsibility.

# Comment faire évoluer les prix en situation de crise ?

## Le cas d'une pénurie de carburant

### Introduction

La crise du lait a-t-elle permis aux grands groupes comme *Danone*, *Nestlé* ou *Yoplait* d'augmenter les prix de leurs yaourts ? Pourquoi les prix ne diminuent-ils pas une fois une crise terminée ? Autant de questions que se posent souvent les acheteurs lorsqu'ils remplissent leurs caddies et qui interrogent également les chercheurs en marketing. Nous proposons dans cet article de considérer ces questions pour savoir si une crise peut représenter une opportunité pour une entreprise d'augmenter durablement ses prix sans craindre les représailles du consommateur. Sur un marché stable, lorsqu'un distributeur veut augmenter ses prix, il est contraint de modifier les caractéristiques de son offre sous peine de voir l'acheteur s'en détourner puisque le coût augmente alors que le bénéfice retiré est le même. Ainsi, les préconisations des théories marketing s'orientent vers une diminution progressive du prix, à caractéristiques constantes, au fur et à mesure du cycle de vie. C'est pourquoi beaucoup de travaux contribuent à expliquer comment diminuer les prix dans un contexte concurrentiel fort où les politiques de bas prix, de *low cost* et de promotions en tout genre se succèdent. A l'inverse, peu de travaux traitent de la façon dont les entreprises peuvent augmenter leurs prix à qualité constante, alors que cette question se pose aux managers dès lors que l'inflation sévit sur leur marché. Nous proposons ici d'envisager qu'une crise peut être considérée comme un contexte propice à cette pratique. En effet, même si les caractéristiques du produit demeurent inchangées, l'environnement de crise dans lequel évolue l'entreprise va permettre de justifier une pratique condamnée par le consommateur dans un contexte stable.

Toutes les entreprises connaissent à plus ou moins grande échelle des situations de crise. Une crise survient lorsque quelque chose d'inattendu et d'imprévisible se produit, que cela représente une menace importante et appelle une réponse immédiate (9). Coombs (4) utilise la théorie de l'attribution pour distinguer quatre types de crises selon leur degré d'intentionnalité et l'appartenance à l'organisation du responsable. Il distingue les accidents (non-intentionnels et internes), des transgressions (intentionnelles et internes), des faux pas (non-intentionnels et externes) et du terrorisme (intentionnel et externe). Ainsi, la question de l'attribution de la crise est centrale pour comprendre les réactions des acheteurs. Par exemple, dans le cas de la crise de la vache folle, si le consommateur considère que l'intoxication d'un client par un restaurant est un accident, il continuera à le fréquenter. Au contraire, s'il estime que c'est la négligence du restaurateur qui est responsable de l'intoxication, il ne se rendra plus chez lui.

Dans le cas d'une crise plus générale, ce n'est pas seulement une entreprise qui est impliquée, mais l'ensemble d'un secteur ou d'une profession. Nous avons décidé d'étudier ce phénomène d'attribution de la crise dans le cas de la hausse des prix des carburants en octobre 2010 en France. En effet, les consommateurs pouvaient alors attribuer cette hausse à plusieurs parties prenantes de la filière (les distributeurs, les producteurs, l'Etat...) et ainsi considérer de façon différenciée l'augmentation du prix. La question est alors d'identifier les mécanismes de perception des prix par les acheteurs dans cette situation particulière, et

d'en tirer les conclusions pour le management du prix et la communication sur les prix en période de crise.

La théorie économique et le bon sens commun affirment que, pour un bien classique, dans un contexte constant et concurrentiel (« toutes choses égales par ailleurs ») si le prix augmente, la quantité vendue diminue pour les biens normaux à élasticité prix négative. Dans le cas particulier des biens Giffen, la demande peut augmenter alors que le prix augmente. Par exemple lorsque le produit considéré est un substitut d'un produit plus cher. C'est le cas classique qui a été constaté lors de la grande famine irlandaise qui a vu augmenter la demande des pommes de terre ainsi que leur prix : la pomme de terre restant moins chère que les autres alternatives. Cependant, cette évolution symétrique entre prix et quantité vendue pour les biens normaux peut varier lorsque l'environnement se modifie. Les répercussions d'une hausse des prix sur le chiffre d'affaires d'une entreprise en cas de crise peuvent être directes ou indirectes. D'une façon simple, si les prix augmentent, le pouvoir d'achat du consommateur diminue et il procède à des arbitrages en faveur des produits les moins chers. Il serait pourtant réducteur de limiter l'approche du prix à une simple contrainte économique. En effet, via sa politique de prix, un distributeur va également donner un signal au consommateur, il va communiquer un message. C'est pourquoi les résultats mis en avant sur la responsabilité perçue de l'entreprise en communication de crise peuvent expliquer l'intention de comportement du consommateur (ré-achat, changement de marque...) tout autant que le prix. De la même façon, la notion de responsabilité perçue questionne la légitimité d'une augmentation des prix en période de crise (3). Dans le cas de la crise des carburants que nous avons choisi d'étudier, est-il normal qu'une entreprise augmente ses prix lorsqu'il y a une pénurie de produit ? Cet aspect semble tout aussi déterminant que la variation constatée du prix pour expliquer le comportement d'achat des consommateurs.

Dans cet article, nous verrons donc comment les augmentations de prix des carburants durant cette période de crise ont été perçues par les acheteurs et envisagerons leur impact sur l'intention de fidélité de ces derniers. Pour cela, nous présenterons les théories concernant la perception des prix et l'attribution de la responsabilité d'une crise à l'entreprise. Ensuite, nous détaillerons l'étude et ses résultats. Enfin, nous présenterons les implications managériales de cette étude en matière de gestion des prix et de communication sur les prix en période de crise.

## **Encadré 1 : De la Crise à la crise pour l'entreprise**

### **Quand la pénurie entraîne la crise**

Le terme de crise est utilisé pour décrire des réalités parfois bien différentes. Ainsi, la France est en crise, un individu fait une crise de nerfs ou une entreprise connaît une crise... Dans tous les cas, la crise est un moment de rupture qui menace l'entité qui doit y faire face. Cette rupture par rapport à la situation précédente peut-être brève et fugace ou s'inscrire dans une longue durée. Pour une organisation donnée, une rupture sera considérée comme une crise dès lors qu'elle menace sa pérennité (*i.e.*, menace sur l'image, les bénéfices...). Le plus souvent il y a crise pour une entreprise lorsqu'une information négative est rendue publique. Nous nous intéressons ici au cas d'une crise rencontrée par une entreprise, dont la durée n'est pas connue a priori par les consommateurs et les producteurs.

L'origine de la crise peut être interne ou externe. Par exemple l'atteinte à l'image de l'entreprise *Arcelor-Mital* lorsqu'elle décide de fermer son unité de production de Flamenville, alors qu'elle affiche un bénéfice conséquent, est une crise interne puisqu'elle vient des salariés qui portent ce problème sur la place publique. Un événement extérieur peut également provoquer une crise. Par exemple, sur le marché des disques durs, la pénurie d'offre suite à une catastrophe naturelle – inondations en Thaïlande en 2011 – s'est traduite immédiatement en hausse des prix généralisée des différents producteurs d'ordinateurs alors que toutes les usines fabriquant ce composant ne sont pas uniquement situées en Thaïlande. Notre étude porte sur le cas particulier de la crise des carburants, liée à un événement extérieur qui entraîne une pénurie et qui peut donner lieu à diverses attributions de responsabilité de la hausse des prix (Etat, distributeurs, grévistes...)

### **Les caractéristiques de la crise des carburants en 2010**

Le marché des carburants traverse une crise à l'automne 2010. Les distributeurs du secteur sont atteints puisque leur réputation est entamée et leurs ventes chutent du fait de la pénurie. En effet, la restriction de carburant et la hausse de prix consécutive sont sans commune mesure avec les évolutions quotidiennes du cours du brut. Peu habituelle dans le secteur, elle est survenue subitement avec un caractère urgent pour les clients et les acteurs (veille des vacances de Toussaint). Elle a rapidement pris de l'ampleur en menaçant l'ensemble des enseignes de distribution qui ont dû faire face à cette situation exceptionnelle en rationnant la distribution pendant un mois.

## **1. Comment les acheteurs jugent-ils les hausses de prix ?**

Lorsqu'une entreprise augmente les prix de son offre, elle donne un signal aux consommateurs. Ce signal, positif lorsqu'il est synonyme de qualité accrue ou d'une

meilleure adaptation aux besoins, devrait être négatif dans le cas d'un produit ou d'un service inchangé. Le consommateur va percevoir la hausse de prix en tant que telle mais également la pratique de l'entreprise. Le client va alors fonder son jugement sur ce qu'il perçoit : l'augmentation du prix, mais également le contexte dans lequel elle est mise en place. Dans cette partie, nous distinguons la perception du prix selon la stabilité de l'environnement.

### **1.1. Dans un environnement stable : Le prix augmente mais de combien ?**

Le processus cognitif en matière de perception des prix et des changements des prix est expliqué par un ensemble de mécanismes psychologiques développés par les théories du niveau d'adaptation et de l'assimilation-contraste. Elles se complètent pour comprendre le processus de catégorisation lié à l'interprétation des stimuli, tels que les prix. En situation d'achat, les individus sont amenés à juger les informations sur les offres afin de choisir parmi les alternatives proposées. Cette évaluation se fait sur la base de comparaisons avec un standard interne ou niveau d'adaptation. Si la différence entre les deux informations est perceptible, c'est-à-dire suffisamment importante pour être en dehors de la zone d'indifférence située autour du standard interne, le jugement porté à cet écart conduit à l'acceptabilité ou au rejet de l'information externe ou stimulus. Leur application au niveau de l'étude du comportement des consommateurs face au prix conduit à s'intéresser au concept de prix de référence (6, 11, 20) et aux effets des prix pratiqués sur les standards internes des consommateurs.

Pour chaque catégorie de produits, les individus se forment une idée de prix (appelé prix de référence interne, PRI) et adaptent leurs références mémorisées en fonction des prix de référence externes (PRE), prix des concurrents, prix barrés... Prenons l'exemple d'un individu qui a l'habitude d'acheter une baguette de pain auprès de son boulanger à un prix de 0,85 euros. Il utilisera cette référence dans la constitution de son standard interne (ou PRI) pour ce type de biens (20). Le processus de traitement des informations est dynamique, reposant sur une comparaison entre les attentes des consommateurs et les prix observés durant le temps de la transaction. L'écart perçu entre le nouveau prix et le prix habituellement payé (PRI) conduit l'individu à juger si la modification est significative, à déplacer son standard interne et à apprécier si l'offre est chère. Si cette différence est perçue comme faible, l'effet d'assimilation se produit et le prix est jugé acceptable. Dans le cas contraire, l'effet de contraste conduit à en rejeter le prix et l'offre correspondante.

Dans notre exemple, si l'individu change de boulangerie, il va juger le nouveau prix en fonction de sa référence interne, qui est de 0,85 euros. Dans le cas d'une hausse à 1,05 euros, la probabilité d'un rejet est forte, si le prix est jugé trop élevé en référence au PRI ou prix de réservation que le consommateur est prêt à payer pour acquérir le bien. Le client peut alors renoncer à son achat ou acheter un produit moins cher.

Une autre configuration peut être envisagée dans laquelle notre consommateur fidèle ne se souvient pas tout à fait du prix payé pour sa baguette de pain et accepte cette différence sans prendre conscience de l'importance de l'écart. De nombreuses études (5, 17, 20) soulignent la faible mémorisation des prix par les consommateurs, mesurée par le souvenir du prix. La moitié seulement des consommateurs se rappellent des prix des produits qu'ils

achètent fréquemment. Ces estimations sont encore plus mauvaises pour certains types de biens (farine, huile, carburant) lorsque les pratiques des entreprises peuvent conduire à une confusion dans l'esprit des consommateurs (changements de prix fréquents, offres promotionnelles,...) et pour des variations à la hausse (12).

Le mauvais score de mémorisation est expliqué par les erreurs et biais découlant du processus de perception (6, 17 et 20). L'information-prix n'est pas directement accessible en mémoire sous une forme numéraire. Elle peut prendre des formes multiples comme par exemple la position relative des marques ou une représentation d'une zone de prix (12).

Lors d'un changement des prix observé en situation d'achat, le consommateur évalue les gains et les pertes liées à la transaction par rapport à un point de référence selon les théories « Prospect Theory » (7) et « Mental Accounting » (16). Dans un environnement stable, le prix de référence peut être considéré comme le prix juste (*fair price*) et sert comme point de comparaison. L'écart de prix (entre le prix de référence du consommateur et le prix proposé par l'entreprise) à qualité constante est envisagé comme un gain s'il s'agit d'une réduction, ou comme une perte lors d'une augmentation de prix. Des changements mineurs ou normaux n'entraînent aucune modification, situant le gain ou la perte dans la marge d'acceptabilité des prix. Le consommateur procède à des ajustements cognitifs (déplacement de son prix de référence sur son échelle des prix) qui lui permettent de mémoriser la nouvelle information (6, 20).

## **1.2. En environnement instable : Pourquoi le prix augmente ?**

Mais dans un environnement instable des prix, lorsque l'écart (perte ou gain) est issu d'une variation des prix inattendue et forte, l'individu perd ses repères. Le consommateur éprouve des difficultés de mémorisation et de jugement de la valeur de l'offre jusqu'à ce que l'environnement se stabilise, qu'il comprenne les politiques de prix ou qu'il adopte des stratégies en réponse (6, 20). Dans le cas d'une hausse de prix (ou perte), les consommateurs ont tendance à sous-estimer les prix observés ou réduire l'écart pour ajuster leur prix de référence interne (1). La comparaison reste défavorable, avec comme conséquences une diminution de la valeur de transaction perçue et une réduction de la probabilité d'achat. Le postulat d'une évaluation asymétrique des changements de prix revient à considérer que les individus sont plus sensibles aux pertes (en l'occurrence, une hausse des prix) qu'aux gains équivalents. L'exposition directe à une ou plusieurs augmentations excessives des prix ou indirecte par les médias et le bouche-à-oreille (14) amènent les individus à réagir, à être attentifs à la hausse en cherchant les causes (6, 10, 19). La notion de prix de référence, interne ou externe, n'est alors pas suffisante pour évaluer la justesse du niveau de prix. Ce n'est plus une simple question de prix juste (« *fair price* ») mais de caractère juste du prix (« *price (un)fairness* ») qui est évoquée pour juger de la nouvelle situation perçue injuste (19).

C'est pourquoi, dans le cas particulier d'un contexte de crise, les théories expliquant les réactions des consommateurs à une augmentation de prix développées dans un environnement stable sont limitées.

Ils peuvent chercher à revoir leurs repères en utilisant l'information véhiculée par les médias. Autrement dit, la façon dont les consommateurs anticipent une hausse des prix est

amplifiée par l'information qu'ils reçoivent (14). Par exemple, la diffusion auprès du grand public des indicateurs et comptes-rendus économiques accentue la perception des pertes et des gains. Dans le cas de la crise du carburant, les médias ont largement relayé les messages concernant les hausses de prix (encadré 1).

La perception des variations des prix est donc conditionnée par le contexte dans lequel les consommateurs traitent les informations. Par exemple, dans le contexte de la crise au niveau global que rencontre la France depuis quelques années, les individus sont méfiants face à la viscosité des prix. La non répercussion rapide des baisses des cours des matières premières sur les prix au consommateur apparaît opaque, voire injuste à beaucoup (13).

L'individu qui ne peut plus avoir recours à ses standards habituels va utiliser les informations sur les concurrents pour évaluer la hausse de prix d'un fournisseur particulier. Il peut utiliser cette information concurrentielle de deux façons. D'une part, il peut simplement adopter une optique comparative pure et raisonner en prix comparatif par rapport aux autres. D'autre part, l'information sur les concurrents permet de comprendre ce qui est à l'origine de la hausse. A ce titre, la théorie de l'attribution est invoquée, dans le cadre particulier d'une transaction, pour juger du caractère juste de la variation de prix et par là-même pour comprendre les réponses des consommateurs aux politiques de prix des entreprises (6, 10). Dans le cas d'une crise, la question est alors de tenir responsable de la hausse du prix quelque chose ou quelqu'un, autre que le consommateur (attribution externe). Cette attribution de responsabilité est déterminante pour expliquer la préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise (9). Les causes peuvent trouver leur origine au niveau d'une personne (distributeur, fabricant ou un autre acteur du marché), de l'objet (crise sanitaire sur un produit) ou de facteurs économiques et sociaux conjoncturels (augmentation des coûts). Mais, quel que soit le motif, c'est principalement le distributeur qui est jugé à travers sa gestion de la crise. Par exemple, en cas de hausse du prix du pain dans sa boulangerie habituelle, le client peut estimer qu'elle est liée à celle du prix des matières premières et accepter de payer plus, ou considérer que c'est avant tout son boulanger qui augmente sa marge et change de point de vente. Les consommateurs perçoivent un tel changement de prix comme juste ou injuste en fonction des raisons et de la manière dont les distributeurs obtiennent leur profit (1, 8). Les différences de prix sur le marché sont considérées comme justes lorsque les individus peuvent les attribuer à des différences de qualité ou de valeur. Les hausses de prix sont acceptées dans la mesure où elles s'expliquent par une augmentation des coûts répercutée sur les profits de manière à les maintenir. A contrario, elles sont perçues injustes dès lors que les consommateurs les attribuent à un enrichissement volontaire de la part de l'entreprise à leur détriment. De telles pratiques sont sanctionnées par les consommateurs. Par exemple, les hausses de prix déguisées exposent le fabricant ou le distributeur à des risques significatifs pour leur image de marque (15).

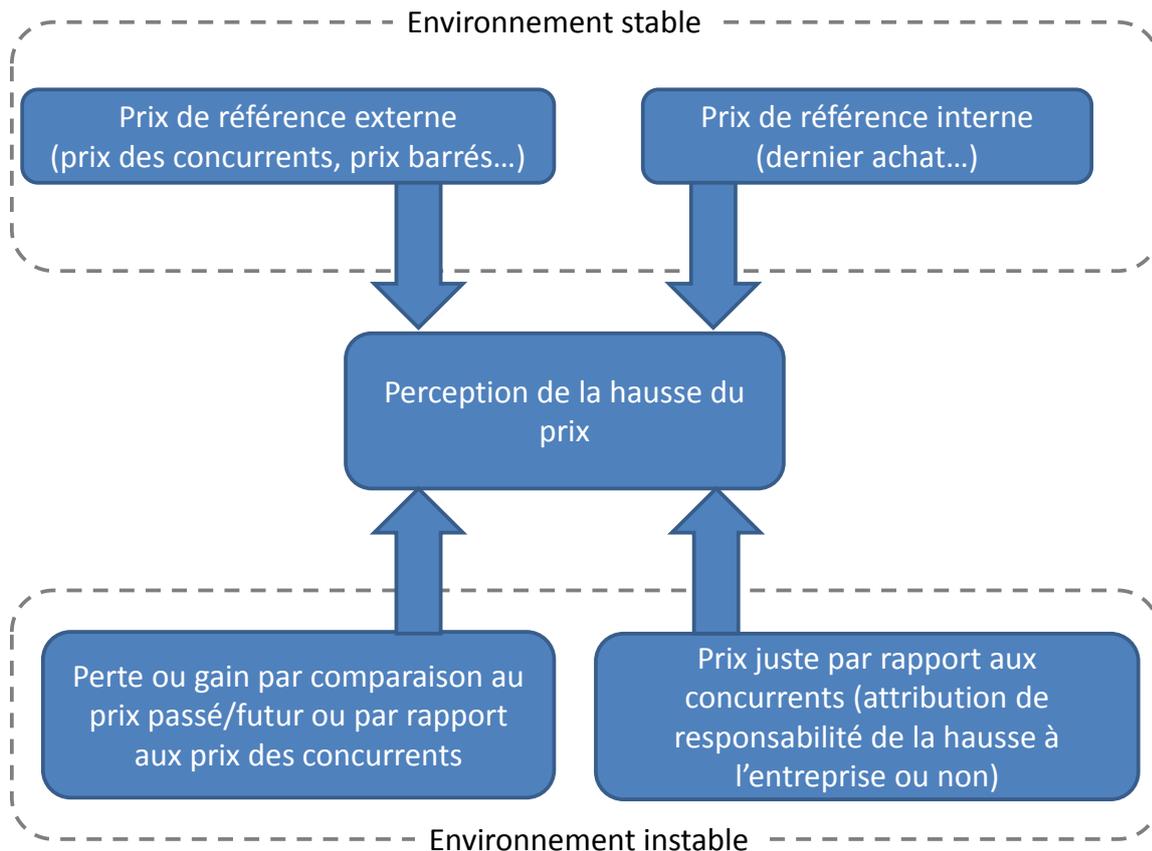
Dans le cas d'un environnement instable, c'est donc la comparaison avec les concurrents qui va permettre de juger de la hausse du prix, via le différentiel de prix comparatif (cette marque augmente ses prix plus ou moins que les autres) et via l'attribution de responsabilité de la hausse (la marque ne peut pas faire autrement...). C'est pourquoi, nous proposons que dans un contexte de crise, la responsabilité perçue de la hausse du prix est un processus alternatif de jugement de la pratique de l'entreprise qui peut contrebalancer l'effet de la perception du niveau de modification du prix.

Pour un bien indispensable, la notion de justice de l'augmentation d'un prix renvoie à la notion de légitimité (Auteur, 2005). En effet, dans cette conception, les consommateurs

jugent du droit que l'entreprise a d'adopter une pratique (ici augmenter ses prix) en fonction des intentions sous-jacentes. Les clients jugent alors la pratique en tant que telle et pas seulement l'impact que celle-ci peut avoir sur son budget.

La figure 1 présente les différentes approches de la perception du prix en fonction de la stabilité de l'environnement considéré. Dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement à un environnement instable : une situation de crise.

**Figure 1 : La perception du prix en fonction de l'environnement**



## 2. Comment les automobilistes perçoivent-ils la hausse des prix du carburant ?

La pénurie des carburants en octobre 2010 en France nous a permis d'étudier un contexte de crise qui impacte l'équilibre des prix. En raison du peu de travaux s'intéressant à la compréhension des comportements face à une hausse de prix dans un tel environnement, nous proposons un modèle et nous présentons ensuite les résultats.

## 2.1. Le cadre de l'étude

Afin d'explorer ces questions de l'importance comparée de la responsabilité perçue de l'entreprise, de la légitimité de l'augmentation de ses prix et de la perception de cette modification, nous avons mené une étude durant la crise d'octobre 2010 en France qui a entraîné une hausse significative des prix du carburant. Ce choix, dicté par l'actualité, permet d'étudier un contexte dans lequel la demande inélastique à court terme entraîne une hausse des prix dès lors qu'il y a restriction des ressources. Cette période se caractérise par une augmentation généralisée du prix des carburants pratiquée par les distributeurs, basée sur des arguments de déséquilibre entre la demande supérieure à l'offre au moment où des mouvements grévistes en France immobilisent la production par des blocages des raffineries.

La multiplicité des acteurs du marché (Etats, Compagnies pétrolières, Pays producteurs, Transporteurs, Distributeurs) rend l'attribution de responsabilité complexe ce qui permet de considérer les différentes variables de cette recherche. L'élément de base de la fixation du prix des carburants est le prix du pétrole brut. Ce dernier dépend en première ligne de la conjoncture dans les pays et régions qui en consomment de grandes quantités (USA, Chine, Europe), de l'offre et de la demande, ainsi que des situations de conflit qui surviennent dans les pays producteurs et transformateurs de pétrole. Le pétrole en soi est un bien non substituable à court terme et considéré comme un produit de première nécessité. L'élasticité de la demande par rapport au prix est dite nulle car la quantité vendue ne varie pas de façon corrélée avec la variation du prix. Ce contexte est donc particulièrement adapté à un questionnement sur la perception de la hausse des prix puisque les consommateurs la subissent : ils n'ont pas d'alternative pour utiliser leur véhicule aujourd'hui. Ils sont donc totalement dépendants, même s'ils peuvent à la marge diminuer leur consommation de carburant. Cette situation les amène donc à former des jugements négatifs sur le procédé de hausse des prix. De plus, malgré la régularité de cet achat, les consommateurs connaissent mal les prix sur ce marché (17).

### **Encadré 2 : Description de la collecte des données**

L'échantillon est constitué de 157 personnes, 81 hommes et 76 femmes. L'âge moyen des répondants est de 29 ans.

En termes de types de carburants, 60% des répondants sont des acheteurs de gazole et 32% d'essence. L'échantillon est donc représentatif de la population française d'après les données fournies par l'INSEE. 55% des personnes interrogées déclarent parcourir moins de 15 000 kms par an et 39% entre 15 000 kms et 25 000 kms, ce qui nous permet d'affirmer qu'il s'agit de « conducteurs citadins ». De plus, 17% des répondants indiquent faire le plein une fois par semaine, 39% une fois tous les quinze jours et 45% une fois par mois.

Le mode de collecte d'information retenu est le questionnaire administré en face-à-face en pleine agglomération clermontoise entre le 10 et le 20 décembre 2010 sur la voie publique. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS.

## 2.2. La méthodologie de l'étude

Nous testons notre modèle en deux temps. Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'impact de trois variables sur l'intention de fidélité du client : la hausse perçue du prix par rapport au prix de référence passé, la hausse des prix comparativement aux concurrents et la légitimité de la hausse. Nous proposons alors que, dans le contexte d'une crise entraînant une hausse des prix, la légitimité de la hausse (effet positif) et le différentiel comparativement aux concurrents (effet négatif) influencent la fidélité, indépendamment du différentiel de prix par rapport au prix passé.

### Encadré 3 : Les mesures utilisées pour l'étude

Toutes les questions portaient sur la station-service dans laquelle le répondant se rend le plus souvent.

Concept	Mesure	Modalités de réponses
Variation de prix	<i>Avez-vous constaté des changements du prix des carburants de votre station-service ?</i>	Oui/non
	<i>Si oui, dans quel sens ?</i>	Hausse/baisse
	<i>Ce qui indique une variation de combien ?</i>	Numérique
Attribution de responsabilité	<i>Pour vous, qui est responsable de la variation ?</i>	Question ouverte
Sacrifice kilométrique	<i>Combien de Kms êtes-vous prêt à parcourir en plus pour obtenir un carburant moins cher ?</i>	0 km/1 à 3 km/4 à 6 kms/7 à 10 kms/11 à 15 kms
Légitimité (variance expliquée : 70%)	<i>Selon vous, le fait que votre station-service augmente les prix du carburant durant la crise du mois dernier est :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique</li> <li>- Cohérent</li> <li>- Normal</li> <li>- Acceptable</li> <li>- Moral</li> </ul>	Echelle de Likert en 5 points
Hausse du prix par rapport aux concurrents	<i>Votre station-service habituelle a-t-elle augmenté plus les prix que les autres ?</i>	Echelle de Likert en 5 points
Intention de fidélité (-)	<i>Suite à cette crise j'irai moins souvent dans cette station-service.</i>	Echelle de Likert en 5 points

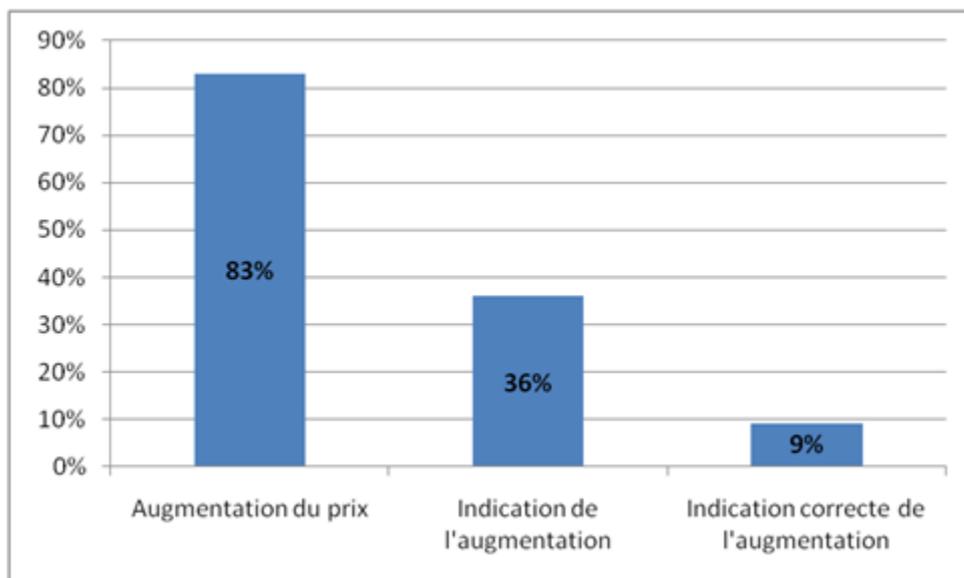
Dans un deuxième temps, nous identifions les antécédents de ces facteurs explicatifs afin de mieux comprendre le processus sous-jacent à la fidélité en cas de crise. Dans ce cadre, nous intégrons la notion d'attribution de responsabilité de la crise, mesurée à partir d'une question ouverte (encadré 3). Si cette variable n'a pas d'effet potentiel sur le différentiel de prix par rapport au prix de référence passé, elle devrait influencer les deux autres antécédents étudiés. En effet, plus l'entreprise est considérée comme responsable de la crise et donc de la hausse du prix, et moins cette pratique sera généralisée aux concurrents (la hausse relative du prix sera alors considérée comme importante) et moins cette hausse semblera légitime.

### 2.3. Les résultats de l'étude

En premier lieu, les résultats de notre étude montrent que les personnes interrogées ont été sensibles à la perte provoquée par la hausse des prix mais ont eu du mal à la positionner sur l'échelle des prix, conformément à la littérature sur les modifications de prix. Lors de cette crise des carburants, les automobilistes ont été confrontés à une série d'augmentations de prix observées et discutées, impliquant un sentiment d'une variation à la hausse. Si 83% des répondants ont reconnu avoir perçu une hausse des prix dans le contexte cité, seuls 36% ont réussi à quantifier cette variation de prix (figure 2).

**Figure 2**

#### Perception de la variation des prix des carburants



*Nous avons demandé aux répondants d'indiquer si le prix du carburant avait augmenté, puis d'indiquer le niveau de variation du prix puis nous l'avons comparé à la variation effective du prix chez le pompiste indiqué pour la période considérée.*

En deuxième lieu, 68% des répondants qui ont quantifié la variation de prix (soit près de 25% des enquêtés) l'ont estimée à 5 centimes, 10 centimes et 15 centimes d'euros. En comparant les variations de prix citées et les variations de prix réellement constatées dans les stations-service citées, on constate que la variation de prix citée est très légèrement sous-estimée face aux variations de prix pratiqués.

Après avoir validé l'unidimensionnalité de la mesure de la légitimité à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire ainsi que sa fiabilité ( $\alpha = 0,838$ ), nous avons comparé l'impact de la perception de la hausse du prix par le point de vente habituel avec l'impact de la perception de la hausse des prix des concurrents, et de la légitimité perçue à l'aide d'une régression multiple expliquant l'intention de fidélité ( $R^2 = 0,548$ ) présentée dans l'encadré 4. Nous avons intégré le sacrifice kilométrique que le client est prêt à consentir pour trouver un prix moins cher comme variable modératrice. En effet, même si cette variable n'est pas liée au contexte de la crise, elle a été identifiée comme un élément important pour expliquer la fidélité aux enseignes. Parmi les trois variables sélectionnées, seules l'augmentation comparée par rapport aux concurrents et la légitimité de la hausse du prix expliquent l'intention de fidélité en interaction avec le sacrifice kilométrique consenti. Ces résultats montrent que, dans un contexte de crise, les clients ne réfléchissent plus en terme de variation de prix par rapport au prix passé, mais bien par comparaison avec les hausses de prix des concurrents et en évaluant la légitimité de la hausse du prix. Ainsi, plus la hausse des prix est légitime et plus le client compte rester fidèle. Par ailleurs, plus la hausse des prix semble importante par rapport aux concurrents et moins le client compte retourner dans sa station-service à l'avenir. En effet, les consommateurs de notre échantillon connaissent peu les prix (figure 1), comme c'est le cas dans d'autres études (18). Ce phénomène modifie donc l'impact de la variation du prix. Par ailleurs, la crise met à mal la relation de confiance entre le consommateur et les entreprises (13). C'est pourquoi cette « crise de confiance » semble prendre le pas sur une réflexion concernant le prix ex-nihilo.

Le sacrifice kilométrique que le client est prêt à consentir pour acheter son carburant moins cher n'explique pas directement l'intention de fidélité du client. En effet, le frein kilométrique entraîné par le changement de station-service est un modérateur des liens identifiés (figure 3). Ainsi, plus la hausse de prix semble légitime et plus le sacrifice kilométrique est faible, plus le client a l'intention de rester fidèle à sa station-service. De même, plus la hausse du prix pratiqué est perçue comme supérieure à celle des concurrents et plus le sacrifice kilométrique est élevé et moins le client a l'intention d'être fidèle à sa station-service.

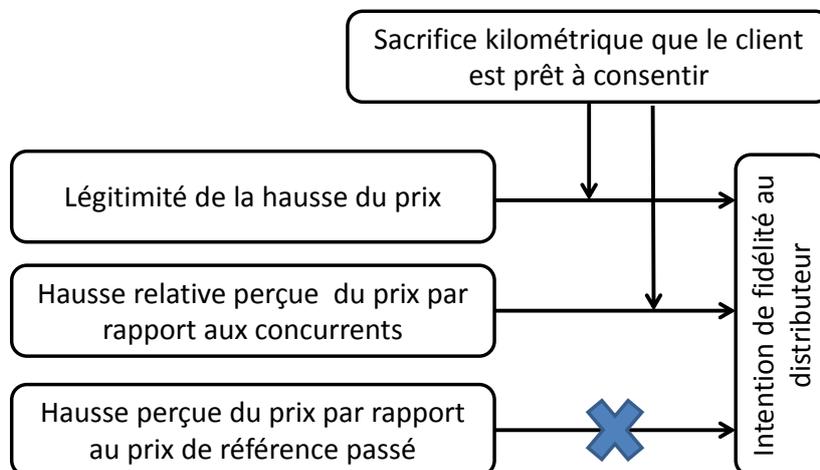
#### Encadré 4 : Test du modèle par régression

Afin de tester notre modèle en intégrant le rôle modérateur du sacrifice kilométrique perçu, nous avons opté pour une régression multiple intégrant les variables indépendantes suivantes : légitimité de la hausse de prix, hausse de prix perçue par rapport aux concurrents, variation du prix perçue, sacrifice kilométrique, ainsi que les variables multiplicatives impliquant le sacrifice kilométrique. L'intention de fidélité est intégrée comme variable dépendante. Les résultats du modèle retenu sont présentés dans le tableau suivant ( $R^2$  ajusté = 0,548)

Variables indépendantes	B standardisé	t	Sign.
$\Delta$ prix	-	-	ns
Légitimité	,838	2,148	,037
$\Delta$ prix / concurrents	1,174	3,954	,000
Sacrifice kilométrique (-)	1,0272	2,264	,028
Sacrifice kilométrique* $\Delta$ prix	-	-	ns
Sacrifice kilométrique* légitimité	-,916	-2,133	,039
Sacrifice kilométrique* $\Delta$ prix / concurrents	-0,982	-1,836	,073

*Les variables ont été intégrées dans l'ordre du tableau.*

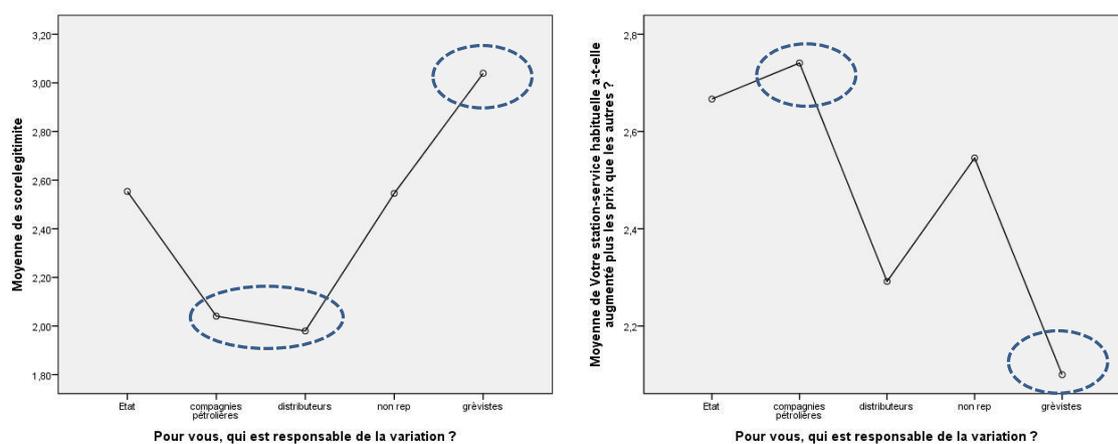
**Figure 3 : Les facteurs qui influencent l'intention de fidélité en cas de crise sur les prix**



Afin de tester l'effet de l'attribution de la responsabilité de la crise sur les variables qui affectent l'intention de fidélité au distributeur, nous avons eu recours à une analyse de variance. Au sein de notre échantillon, seules 99 personnes sur 156 répondants ont désigné un responsable à la crise du carburant. Les réponses se sont tournées majoritairement vers les grévistes (27%), les compagnies pétrolières (23%), les distributeurs de carburants (23%) et l'Etat (15%). Les individus qui n'ont pas renseigné la question ouverte de l'attribution de responsabilité sont qualifiés de « non-répondants ». Nos résultats présentent des différences significatives selon les groupes formés en fonction de l'attribution de la responsabilité (figure 4). D'une part, la légitimité de la hausse des prix perçue par les clients

lorsqu'ils pensent que la crise est le fait des grévistes, est supérieure à la hausse des prix perçue lorsqu'ils attribuent la crise aux compagnies pétrolières ou aux distributeurs. D'autre part, lorsque le client rend les compagnies pétrolières responsables de la crise, la hausse des prix par rapport aux concurrents est perçue comme supérieure à celle qui est perçue lorsque la crise est attribuée aux grévistes. Dans le cas où les personnes interrogées n'ont pas verbalisé l'attribution de responsabilité, les résultats ne se distinguent pas significativement des autres groupes d'attribution, aussi bien en ce qui concerne la légitimité que la variation du prix par rapport aux concurrents.

**Figure 4 : Scores moyens de légitimité et de variation comparée de prix en fonction du responsable perçu de la crise.**



*\*Les scores entourés présentent une différence significative ( $p < 0,01$ ) au test posthoc de Bonferroni.*

Suite à cette étude, nous pouvons conclure que, dans le cas d'une hausse des prix en contexte de crise, l'important n'est pas la perception de la hausse des prix, mais l'attribution de la responsabilité de cette même hausse et sa légitimité, ainsi que la pratique de hausse des prix du point de vente par rapport à ses concurrents. Ces derniers influencent directement l'intention de fidélité.

### 3. Comment gérer les prix en période de crise ?

Dans le cas de la crise du carburant, force est de constater que les clients ont été incapables de percevoir les réelles modifications de prix comparativement à la période précédente. Cette méconnaissance du prix amène à penser que, si le prix ne fait pas partie du positionnement de la marque, l'entreprise a intérêt à augmenter son prix en période de crise. En effet, sans information contraire, les consommateurs penseront qu'elle a élevé ses tarifs, quelle que soit la pratique qu'elle a réellement mise en place. La question est donc de savoir comment gérer cette hausse du prix. Ainsi, nous proposons des leviers d'action sur le prix en reprenant les variables qui ont été identifiées comme déterminantes pour l'intention de fidélité en cas de crise.

### **3.1. Montrer que l'entreprise n'est pas responsable**

L'attribution de la responsabilité de la crise à un acteur du marché externe à l'entreprise est un facteur clef de succès dans le cas d'une hausse des prix. En effet, si le client perçoit que l'entreprise est dans l'obligation d'augmenter ses prix, il ne prendra pas de mesures contre elle. Ainsi, l'enjeu pour l'entreprise est alors de montrer qu'elle subit la crise, tout comme le consommateur. Par exemple, pendant la crise du carburant de 2010, l'enseigne *Carrefour* a décidé de rationner ses clients afin de pouvoir tous les servir en période de pénurie. Cette information a été relayée par voie de presse et sur le lieu de vente. L'entreprise a ainsi donné le signal qu'elle tentait de défendre les intérêts de tous ses clients dans une situation qu'elle ne maîtrisait pas.

Une autre pratique, visant à diminuer la responsabilité perçue de l'entreprise consiste à expliquer aux consommateurs les causes de l'augmentation de prix. Cette stratégie a été adoptée par les boulangers lorsque le prix du pain a augmenté en France. Par exemple, pour Bruno Cabut, président de la chambre syndicale patronale de la boulangerie du Rhône, a rappelé dans les médias que « *le prix du pain est libre, mais l'ensemble des frais : énergie, salaires, farine, sont aussi à prendre en compte. Ce n'est pas une volonté des boulangers d'augmenter le prix du pain, mais plutôt une conséquence des spéculations, qui sont chaque année de l'ordre de 1 à 2 %. On subit aussi ces augmentations* ». Ces arguments ont été largement repris par les professionnels, même si la plus grande partie des frais de production du pain est en fait liée aux coûts de main d'œuvre.

Ces stratégies de réduction de la responsabilité perçue de l'entreprise devraient renforcer la légitimité de la hausse des prix et en conséquence fidéliser les clients malgré la modification des tarifs.

### **3.2. Jouer de la situation concurrentielle**

Dans une situation de pénurie, comme celle que nous avons choisie pour l'étude, il paraît difficile pour l'entreprise de ne pas augmenter ses prix, car son chiffre d'affaires va mécaniquement baisser avec la diminution des quantités vendues qui s'en suit. Notre recherche conclut donc qu'il faut augmenter les prix autant que les concurrents, voire les fixer juste en dessous, pour fidéliser les clients. Dès lors, l'enjeu pour l'entreprise réside dans une communication active autour de cette pratique. Par exemple, l'enseigne *Leclerc* affiche qu'elle est toujours moins chère que les autres en mettant à disposition son comparateur de prix, mais elle ne s'exprime pas sur l'évolution des prix de ses produits. Ainsi, cela lui permet d'augmenter les prix de ses produits (ce qui a été appliqué pour l'ensemble du rayon ultra-frais lorsque les prix du lait ont flambé) tout en optimisant la perception du consommateur du prix comparatif.

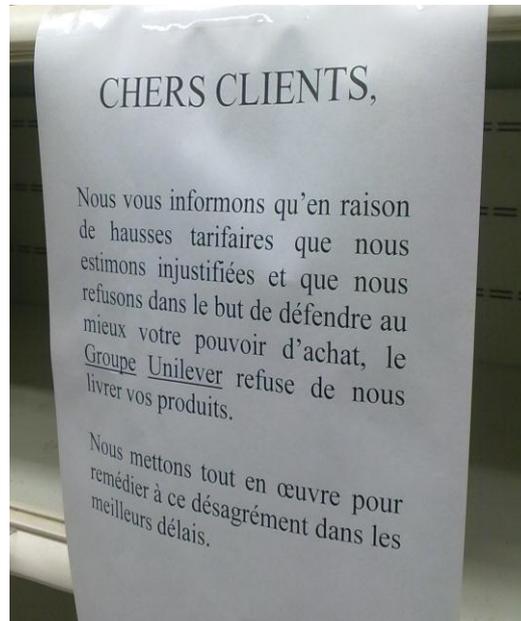
De la même façon, quand l'entreprise met en place une telle stratégie, les relations presse sont une opportunité à saisir. En effet, la plupart des revues, des émissions et des blogs présentent les comparatifs de produits intégrant les tarifs. Le fait d'augmenter son prix tout en restant légèrement en dessous du concurrent permet d'être bien placé dans ces comparatifs, déterminants pour certains achats. Par exemple, lors de la crise du carburant de 2010, le magazine *Auto Plus* a élaboré un classement des hausses de prix des carburants à la pompe. L'hebdomadaire a présenté un tableau indiquant les prix pratiqués par les différents distributeurs le 6 octobre (avant le début de la crise) et le 27 octobre, après la disette de l'or noir. On pouvait y lire : « *Parmi les bons élèves, on retrouve Elf, Total, Intermarché et Cora, pour une hausse de 2 à 4 centimes par litre. La publication référence pour les automobilistes n'a pas hésité à tirer son chapeau à Elf, une des marques les moins chères, contrairement à Total qui avec une petite hausse «pratique des tarifs élevés».* Carrefour, Casino, Agip, Auchan, BP, Esso et Elan figurent dans la catégorie des « raisonnables » avec une hausse de 4,4 à 5,5 centimes de hausse par litre. Le bonnet d'âne attribué aux « flambeurs » (hausse de 6 à 11,2 centimes par litre), revient (par ordre croissant d'augmentation du prix) à : Leclerc, Système U, Shell et Avia ».

### **3.3. Agir sur la légitimité**

La crise peut être l'occasion de renforcer la légitimité des actions entreprises par une firme. Ainsi, la pratique en matière de prix est un signal que la marque émet en direction des consommateurs qui peut atteindre sa réputation. Il convient donc, à cette occasion, de présenter l'entreprise comme un acteur responsable de la société. Par exemple, accepter de perdre du chiffre d'affaires pour communiquer sur une pratique tarifaire de rétorsion peut être bénéfique en matière d'image. Ainsi, lorsque les prix augmentent fortement, le distributeur peut décider de déréférencer certains produits, comme c'est le cas dans l'exemple d'Auchan présenté dans l'encadré 5. Cette stratégie, même si elle peut paraître déficitaire à court terme, permet de renforcer la légitimité de l'entreprise et de fidéliser le client. En effet, si le distributeur déréférence le produit sur une courte période en communiquant auprès de ses clients, pour le réintégrer dans le rayon plus tard, avec un prix plus élevé, il aura augmenté ses prix tout en attribuant la responsabilité de cette hausse à ses fournisseurs. Par ailleurs, dans le cas particulier d'une crise entraînant une pénurie de produit, il semble plus judicieux de mettre en place cette stratégie active de déréférencement plutôt que de subir des ruptures de stock.

### Encadré 5 : La responsabilisation : une pratique actuelle

Certaines enseignes de GMS pratiquent déjà une communication de responsabilisation, c'est-à-dire, en tant que protecteur/défenseur des consommateurs et de leur pouvoir d'achat. Elles affichent publiquement le fait de ne pas commercialiser certains produits de fournisseurs qui ont augmenté leur prix, de manière injustifiée selon elles.



## 4. Conclusion : la crise, une opportunité mais pas une aubaine

Cette étude montre qu'une crise de type pénurie associée à une attribution floue de responsabilité est un contexte qui permet aux distributeurs d'augmenter leurs prix en évitant, sous certaines conditions, de détériorer la relation avec ses clients. A ce titre, il convient de veiller à la légitimité, à l'attribution de responsabilité et à la hausse de prix comparativement aux concurrents. Cependant, notre recherche portait sur une crise particulière, celle des prix du carburant en France, et les effets de contextes peuvent limiter la généralisation des résultats. Tout d'abord, en France, le prix du carburant est constitué en grande partie de taxes ce qui favorise l'attribution de responsabilité de la crise à l'Etat. Les résultats mis en avant pour le carburant peuvent être utilisés dans le cas de crises liées à une pénurie, comme par exemple la crise du lait, celle des céréales ou encore celle des microprocesseurs (encadré 1). Ensuite, les consommateurs de carburants sont bien souvent captifs, ce qui favorise les comportements d'inertie dans leurs relations aux distributeurs. Ainsi, notre étude montre que le sacrifice kilométrique que les clients sont prêts à faire pour obtenir un prix plus bas modère l'ensemble des relations identifiées. Enfin, nous avons introduit une mesure de l'intention de fidélité sans pour autant mesurer les comportements réellement mis en place, ce qui implique un biais de réponse. De la même façon l'ordre des questions dans le questionnaire peut avoir introduit des biais de réponse chez les personnes interrogées. Un des prolongements de ce travail consisterait à étudier les effets sur l'image

de l'enseigne et sa réputation ainsi que la confiance accordée au distributeur. On peut s'interroger également sur les conséquences au niveau de la fidélité si la crise, et la hausse des prix sous-jacente, se reproduit, s'intensifie ou s'amplifie dans une période de temps relativement courte (grèves répétées par exemple ou cas de la hausse des prix des carburants de nouveau constatée au printemps 2011, soit quelques mois après la crise). En effet, l'intention d'infidélité devrait être moins entamée si la crise est courte et fugace que si elle dure ou se répète à plusieurs reprises. Il convient donc de lever cette limite en étudiant les comportements réellement observés suite à une crise.

Par ailleurs, la mesure par question ouverte choisie pour l'attribution de responsabilité ne permet pas d'interpréter les non-réponses. En effet, une absence de réponse ne signifie pas que l'individu n'a pas fait d'attribution (dans ce cas il n'y aurait pas de crise pour ces personnes) mais seulement qu'il ne l'a pas explicitée verbalement. Une piste de recherche consiste donc à lier la conscience de l'attribution et l'occurrence de la crise pour l'entreprise. Autrement dit, à quel niveau d'attribution de responsabilité l'entreprise peut-elle se considérer en crise ?

Cette étude permet d'éclairer la prise de décision en matière de fixation de prix, pour un bien de première nécessité, dont le prix est fixé librement. Elle peut donc être utile pour d'autres biens de ce genre, comme par exemple le pain ou le lait. Il convient de reproduire cette démarche de recherche pour des produits ou des services fortement substituables. Par ailleurs, une étude de la perception de légitimité d'une hausse des prix dans le cas des services publics à prix régulé pourrait renforcer la validité externe de l'étude.

## Références

- (1) Bolton L.E., Warlop L. et Alba J.W. (2003), Consumer perceptions of price (un)fairness, *Journal of Consumer Research*, 29, 474-491.
- (2) Campbell M. C. (2007), Says who?! How the source of price information and affect influence perceived price (un)fairness, *Journal of Marketing Research*, 44, 2, 261-271. (3) auteur (2005)
- (4) Coombs W.T., (2007), Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176
- (5) Estelami H. et Lehmann D. (2001), The impact of research design on consumer price recall accuracy: an integrative review, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 1, 36-49.
- (6) Hamelin J. (2000), Le prix de référence : un concept polymorphe, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 3, 75-88.
- (7) Kahneman D. et Tversky A., (1979), Prospect theory: an analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 2, 263-292.
- (8) Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R. (1986), Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market, *The American Economic Review*, 76, 4, 728-741.
- (9) Malone P.C. et Coombs W.T. (2009), Introduction to special issue on crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, 21, 2, 121-122.
- (10) Maxwell S. (1999), Biased attributions of a price increase: effects of culture and gender, *Journal of Consumer Marketing*, 16, 1, 9-23.
- (11) Mazumdar T., Raj S. et Sinha I. (2005), Reference price research: reviews and propositions, *Journal of Marketing*, 69, 84-102.
- (12) Monroe K.B. et Lee A.Y. (1999), Remembering versus knowing: Issues in buyers' processing of price information, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 2-225.
- (13) Pras B. (2009), Marketing et crise : Entre des réponses de fond et le marketing de la crise, *Revue Française de Gestion*, 193, 3, 43-50.
- (14) Ranyard R., Del Missier F., Bonini N., Duxbury D. et Summers B. (2008), Perceptions and expectations of price changes and inflation: a review and conceptual framework, *Journal of Economic Psychology*, 29, july, 378-400.
- (15) Séré De Lanauze G. et Siadou-Martin B. (2009), Hausses de prix dissimulés – réactions du consommateur et enjeux pour la marque, *Décisions Marketing*, 56, octobre-décembre, 47-62.
- (16) Thaler R. (1985), Mental accounting and consumer choice, *Marketing Science*, 4, 199-214.
- (17) Walser-Luchesi A. (1998), Les phénomènes perceptuels du prix, *Revue Française du Marketing*, 170, 5,5-25.

(18) Walser A. (1994), Le comportement du consommateur face au prix, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Clermont-Ferrand I.

(19) Xia L., Monroe K.B. et Cox J.L (2004), The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions, *Journal of Marketing*, 68, 1-15.

(20) Zollinger M. (2004), Le jugement comparatif des prix par le consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 73-97.