

Klara KÖVESI

Université de Bretagne Occidentale, IAE de Brest
12 rue de Kergoat
29238, BREST Cedex, France
e-mail : klara.kovesi@univ-brest.fr
Tel.: (00 33) 2.99.01.70.59.

Philippe ROBERT-DEMONTROND

Université de Rennes 1, IGR - IAE de Rennes
11 rue Jean Macé
35708, RENNES Cedex 7, France
e-mail : philippe.robert@univ-rennes1.fr
Tel. : (00 33) 2.23.23.78.46.

L'influence des barrières au changement sur l'engagement du client : une application aux services de la téléphonie mobile

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'examiner les relations entre les barrières au changement et l'engagement du client. La problématique est fondée sur l'idée que les différents types de barrières au changement ont une influence opposée sur l'engagement du client : elles peuvent avoir aussi bien un effet destructeur qu'un effet bénéfique sur la relation à long terme entre partenaires. Nous avons séparé les différents types de barrières en deux groupes : négatifs et positifs, en fonction de la motivation du client à maintenir ou non la relation. Les résultats de l'étude empirique montrent que les barrières au changement positives renforcent l'engagement affectif ce qui permet d'assurer une relation basée sur les attitudes positives. Contrairement à la pratique actuelle dans le secteur des services de la téléphonie mobile, l'application des barrières au changement positives s'avère être une stratégie plus efficace pour obtenir un engagement du client à long terme.

Mots-clés : barrières au changement, engagement, services des télécommunications mobiles

The effect of switching barriers on customer engagement: an application to the mobile phone services

Abstract:

The goal of this research work is to investigate the relation between switching barriers and customers' commitment. It is considered that different types of switching barriers have an opposite influence on the commitment of clients: it can be either a destructive effect or a beneficial effect on long-term relationship between partners. We made a distinction between two types of switching barriers, negative and positive, depending on the customers' motivation to maintain the relationship. The results indicate that negative switching barriers weaken the attitudinal commitment while positive switching barriers enhance it. Therefore, contrary to current practice in the sector of the mobile phone services, application of positive switching barriers is an effective strategy to build a long term customer relationship.

Key-words: switching barriers, engagement, mobile telecommunication services

INTRODUCTION

La prise en considération du concept de barrières au changement (*switching barriers*) apparaît assez tardivement dans la littérature en marketing. Son origine remonte aux années 80, dans le domaine de l'économie industrielle, traitant alors de l'influence des coûts de changements (*switching costs*) sur le marché. Cette apparition tardive tient à plusieurs phénomènes, dont le plus important est la transition d'un marché de demandes vers un marché d'offres. Dans un contexte de marché saturé, induisant une concurrence intense, les entreprises sont obligées de garder leur clientèle pour pouvoir augmenter leur compétitivité, afin d'assurer leur profitabilité (Klemperer, 1987). A cet effet, la présence des barrières au changement paraît pertinente. Selon le secteur d'activité, on peut identifier plusieurs facteurs comme la régularisation du marché, la différenciation du produit au niveau de l'industrie, le niveau de coût de changement, l'existence des programmes de fidélité, la propriété de la technologie, etc. qui entraînent des effets variables. Ces facteurs entrent en jeu et jouent souvent un rôle déterminant dans le processus de fidélisation. (Fornell, 1992). L'intégration des coûts de changement dans leur stratégie de défense représente pour les entreprises des avantages importants, tels que l'augmentation du prix de vente, l'amélioration de la profitabilité ainsi que la diminution des risques (Narayandas, 1998).

L'intérêt du concept s'est accru récemment et la recherche menée sur ce sujet ne cesse de progresser depuis le début des années 90. Les barrières au changement, à part la satisfaction du client, sont un deuxième élément très important qui favorise le développement d'une relation à long terme (Fornell, 1992). Dans le cadre du marketing défensif, la mise en pratique des barrières au changement apparaît comme une stratégie efficace pour préserver la clientèle. Actuellement, le coût d'acquisition d'un nouveau client devient de plus en plus élevé, donc cette pratique est de plus en plus fréquente. L'enjeu principal des entreprises est d'éviter le départ des clients considérés comme générateurs de profits et de les garder le plus longtemps possible (Reichheld et al., 2000). L'application des barrières au changement présente de nombreux avantages pour les entreprises, or les conséquences sont souvent négatives pour les clients : augmentation du prix, restriction du choix, acceptation de longs délais, etc. Quelques exceptions bénéfiques contrebalancent cependant le tableau, comme le traitement préférentiel des anciens clients ou les avantages offerts pour récompenser leur fidélité. La question suivante se pose alors : pourrait-on faire basculer ce bilan dans un sens positif pour le client et

favoriser des barrières au changement bénéfiques ? Comment cette pratique influencera-t-elle l'engagement affectif du client et la longévité de la relation ?

CADRE THEORIQUE

Dans leur modèle théorique, Morgan et Hunt (1994) sont les premiers auteurs qui appréhendent la relation entre des barrières au changement et la fidélité au travers de l'engagement. Depuis, on trouve peu de recherches expérimentales reprenant cette idée. Récemment, s'appuyant sur le travail de Pritchard, Havitz et Howard (1999), Thatcher et George (2004) ont étudié ce lien dans le contexte du e-commerce. Leurs résultats sont étonnants car globalement les barrières au changement expliquent une grande partie de la variance de l'engagement, mais pas pour tous les types de barrières¹. En se basant sur cette idée, notre démarche consiste à étudier la relation entre différents types de barrières au changement et l'engagement dans une perspective relationnelle. Un lien peu étudié dans la littérature qui mériterait plus d'attention en comparaison de celle portée à la satisfaction, largement explorée. L'influence des barrières au changement est beaucoup plus élevée dans le domaine des services que dans celui des biens (Gremler et Brown, 1996). Pour cette raison, nous nous intéresserons ici aux services, tout en choisissant le domaine des services des télécommunications mobiles pour notre terrain d'étude.

Le rôle central de l'engagement dans la relation

L'engagement de l'individu, selon la théorie de l'engagement, est appréhendé à travers ses actes : il représente donc le lien entre l'individu et ses actes comportementaux (Kiesler, 1971). En fait, l'individu peut montrer divers degrés d'engagement par son comportement. Ainsi, plus ses actes comportementaux sont intenses, plus l'individu peut être considéré comme engagé. Pourtant, comme soulignent Joule et Beauvois (1989, pp. 81) « tout dépend du contexte dans lequel cet acte a été émis [...] : des individus ayant émis un acte susceptible de les engager, mais dans des circonstances différentes, pourront-ils être les uns fortement engagés, les autres faiblement engagés ». L'engagement est associé au sentiment de liberté qu'éprouve l'individu par rapport à son acte. Plus ce sentiment de liberté dans sa prise de décision est élevé, plus ses actes génèrent de l'engagement. Par ailleurs, plus l'individu est

¹ Ils distinguent trois types différents de barrières au changement : les coûts d'apprentissage, les coûts de transaction et les coûts artificiels.

engagé dans la relation, moins ses actes doivent être justifiés. La justification de l'acte peut englober plusieurs motivations (comme par exemple la justification morale, professionnelle, personnelle, ...). En dehors des ces motivations, qui dépendent de l'individu propre, l'individu peut agir par des obligations demandées par son partenaire à travers des sanctions et des récompenses.

L'engagement est désigné par Moorman, Deshpandé, et Zaltman (1993, pp. 316) comme « un désir durable de maintenir une relation estimée ». Il apparaît donc comme « un stabilisateur » de comportement d'achat, une sorte de garantie préalable de la continuité de la relation (N'Goala, 2003). En accord avec cette définition, Morgan et Hunt (1994, pp 23) ont décrit l'engagement relationnel comme « le désir durable de l'acheteur de continuer la relation avec le vendeur ». Dans le cas de l'engagement mutuel, la propension au départ, - i.e. la probabilité qu'un des partenaires mette fin à la relation dans un futur proche, - diminue considérablement.

La conceptualisation de l'engagement s'oriente vers un modèle multidimensionnel, le plus souvent tridimensionnel de l'engagement (Kelman, 1958, Etzioni, 1961, Macintosh et Lockshin, 1997 ; Meyer et Allen, 1997). Dans cette perspective, l'engagement se décompose en trois parties : une partie comportementale, telle l'investissement dans la relation, une partie attitudinale, telle l'attachement et une partie normative, telle l'ajustement aux normes. Ces trois dimensions de l'engagement, que nous appelons l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé, reflètent différents états psychologiques de l'individu, en fonction de la nature de la relation. La distinction se fait entre elles selon la motivation de l'individu pour maintenir la relation avec son partenaire (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement calculé, appelé également engagement continu, est défini par Allen et Meyer (1990) comme le coût associé au fait de quitter l'organisation. Dans cette perspective, l'individu caractérisé par un engagement continu reste dans l'organisation pour la simple raison qu'il en a besoin (*have to*). Son engagement, guidé par un comportement opportuniste, est basé sur sa perception concernant les bénéfices de la relation (Kumar et al., 1994). Selon la définition de Kanter (1968) en psychologie sociale, ce type d'engagement, qui a une forte composante cognitive, apparaît quand le bénéfice pour rester dans la relation est plus élevé que le coût pour quitter la relation. Une fois la relation arrêtée, l'investissement personnel dans la relation (*side-bet theory*), deviennent irrécupérables (Becker, 1960). Ainsi, l'importance relative de ces investissements est un facteur déterminant au niveau de l'engagement calculé. En règle générale, plus l'importance des investissements personnels est

élevée, plus l'engagement calculé devient fort (Kanter, 1968). En dehors de l'évaluation des bénéfices, la continuité d'une relation dépend également du nombre, de la disponibilité, de la qualité et de l'attrait des relations avec la concurrence (Grudlach, 1995). Un individu évalue une relation en comparant ce que pourrait lui apporter la meilleure des alternatives par rapport à ce qu'il reçoit dans sa relation actuelle.

L'engagement affectif est basé sur la volonté libre du client de maintenir la relation par son désir, parce qu'il le souhaite (*want to*). Plus précisément, il s'agit de l'attachement émotionnel, qui se développe au cours de la relation, et représente l'identification et l'implication du client dans la relation (Meyer et Allen, 1997). D'après la définition de Wetzels et al. (1998), ce type d'engagement reflète un « état affectif » des partenaires par rapport à la relation. La confiance du client dans son prestataire de service constitue un élément clé de l'engagement affectif (Geykens et al., 1996). « Plus le client croit que son prestataire de service est intéressé par son bien-être et qu'il ne prendrait aucune action inattendue qui aurait une influence négative sur le client, plus le niveau de l'engagement affectif est élevé dans la relation » Wetzels et al. (1998, pp. 417). L'engagement affectif est déterminé par les liens sociaux entre le client et son prestataire de service (Gilliland et Bello, 2002). Plus ces liens sont importants, plus l'engagement affectif du client augmente. Par contre, la présence d'une dépendance non partagée dans la relation provoque un effet négatif sur l'engagement affectif du client (Kumar et al., 1995). Ce type d'engagement n'est pas issu d'une évaluation du client des attributs des services. Il s'agit d'un jugement holistique du client en fonction de la force de son attachement. Par conséquent, plus cet attachement est important, moins la volonté du client de changer de prestataire de service est forte.

L'engagement normatif, ou engagement moral, est souvent décrit dans la littérature comme l'internalisation de normes sociales par l'individu. Selon la définition de Jaros et al. (1993, pp. 955) élaborée dans le cadre théorique de la gestion des ressources humaines, l'engagement normatif représente « le degré avec lequel un individu est attaché psychologiquement à une organisation via l'internalisation de ses objectifs, valeurs et missions ». Ce type d'engagement est différent de l'engagement affectif car il reflète d'une sorte d'obligation morale qu'on ne retrouve pas dans l'attachement affectif. Il est distinct de l'engagement calculé, pour la raison qu'il ne prend pas nécessairement en compte les coûts associés à la relation.

Dans son travail, réalisé dans le secteur de la téléphonie fixe en France, Frisou (2000) a démontré l'importance de l'engagement dans la formation d'une relation durable. Dans la

présente étude, en prenant en compte l'approche comportementale et attitudinale de l'engagement qui jouent une complémentarité, nous nous focaliserons sur l'engagement affectif et calculé du client.

Une approche multidimensionnelle des barrières au changement

Nous appréhendons donc le concept de barrières au changement comme un concept multidimensionnel, car actuellement l'orientation des recherches sur ce sujet se porte vers cette direction. Malgré les disparités entre auteurs, il ressort que la plupart d'entre eux identifient les trois aspects principaux suivants des barrières au changement : l'aspect économique, l'aspect fonctionnel et l'aspect relationnel. Nous nous sommes inspirés essentiellement de la classification théorique de Guitinan (1989) ainsi que de celle de Burnham, Frels et Mahajan (2003) testée sur les services de la téléphonie fixe. Celles-ci paraissent effectivement les plus complètes et les plus proches de notre domaine d'application.

L'aspect économique des barrières au changement (1) : inclut l'ensemble de tous les frais financiers liés à l'action de changement de prestataire de service. Ces pertes financières sont non récupérables pour le client et elles apparaissent à chaque occasion de changement. Nous avons distingué deux types de pertes: les coûts de transaction et les coûts de perte des avantages économiques.

L'aspect fonctionnel des barrières au changement (2) : comprend des efforts et du temps (Becker, 1965) consacrés à effectuer le changement de prestataire de service. Il s'agit donc de tous les types de barrières relatifs à l'instauration de la procédure du changement. Cette catégorie de barrières inclut trois composants : la perception du risque, les efforts cognitifs et la perte des avantages fonctionnels.

L'aspect relationnel des barrières au changement (3) : concerne l'attitude du client par rapport à la relation et il dépend des éléments de sa motivation (économique ou psychologique) afin de construire et de maintenir cette relation. D'un point de vue psychologique (Bendapudi et Berry, 1997), le client souhaite maintenir la relation pour avoir les bénéfices (psychologiques, sociaux et d'adaptation) de cette relation (Gwinner, Gremler et Bitner, 1998). Notre catégorisation est fondée sur cette idée et elle inclut deux catégories : la perte des avantages relationnels et les coûts des changements relationnels.

Barrières au changement négatives et positives

La motivation du client à maintenir la relation avec son prestataire de service peut avoir pour origine deux raisons : soit il est obligé de continuer la relation à cause des contraintes (« *having to be* »), soit il souhaite rester par sa propre volonté (« *wanting to be* »). Il existe une grande différence entre ces deux raisons de continuer la relation (Julander et Söderlund, 2003). Dans le premier cas, la relation entre le client et son fournisseur de service est basée sur les contraintes (*constraint-based relationship* - Bendapudi et Berry, 1997) qui peuvent être imposées sur le client d'une manière formelle ou informelle (Emerson, 1962). D'une façon générale, elles démontrent un caractère économique : la relation est maintenue en fonction de l'évaluation du client d'un éventuel changement. Cette évaluation concerne la somme des coûts de départ avec la différence entre des bénéfices espérés chez la concurrence et ce que le client garde s'il reste. Si cette somme est positive, le client est dans une position de faible dépendance économique, ce qui facilite le changement. Dans le cas contraire, une situation de dépendance s'installe entre le client et son fournisseur de service et le client est plus ou moins contraint de maintenir la relation. Sa décision de continuer ou non la relation actuelle est déterminée par le degré de dépendance ressentie : plus cette dépendance est importante, plus le client est contraint de rester.

Dans le deuxième cas, il s'agit d'une relation voulue par le client (*dedication-based relationship*), témoignant en général un certain dévouement de sa part (Stanley et Markman, 1992). Le client maintient la relation parce qu'il le souhaite, sans être limité par des contraintes dans son choix. Cette deuxième catégorie montre un caractère psychologique : elle suppose un attachement, l'existence d'un lien affectif entre le client et son prestataire de service (Bendapudi et Berry, 1997). Le client est moins sensible aux offres de la concurrence et moins enclin à la recherche d'alternatives. La disponibilité des offres alternatives attractives sur le marché (Henning-Thurau, Gwinner et Gremler, 2000) n'a pas d'influence sur ce type de relation. Du point de vue psychologique, le dévouement est fondé essentiellement sur la confiance du client (ex : fonctionnement éthique de son fournisseur, respect de promesses...) qui est à l'origine de son engagement à long terme dans la relation.

Le tableau suivant illustre d'une manière synthétique notre proposition de typologie des barrières au changement :

	<i>Barrières négatives</i>	<i>Barrières positives</i>
<i>Aspect économique</i>	<u>Barrières transactionnelles</u> : tous les coûts financiers liés à l'action de changement (ex. : coûts de la contractualisation de la relation, coûts d'installation technique...)	<u>Barrières des avantages économiques</u> : tous les coûts relatifs à la perte de l'opportunité de bénéficier des avantages économiques (ex. : réduction du prix, réception des cadeaux gratuits...)
<i>Aspect fonctionnel</i>	<u>Barrières cognitives</u> : les efforts et le temps consacrés au processus du changement (ex. : recherche d'information, évaluation et comparaison...)	<u>Barrières des avantages fonctionnelles</u> : la perte des habitudes de l'utilisation du service (ex. : routine de l'utilisation des fonctions, connaissance des services spécifiques...)
<i>Aspect relationnel</i>	<u>Barrières des risques</u> : l'ensemble des estimations du client concernant l'ampleur du risque liée au changement (ex. : risque sociale, risque psychologique...)	<u>Barrières des avantages relationnelles</u> : la perte des bénéfices psychologiques et des bénéfices sociaux de la relation (ex. : traitement préférentiel, appartenance à une communauté...)

Tableau 1. Synthèse de typologie des barrières au changement

Nous avons classé dans la catégorie des barrières négatives les composants suivants : les coûts de transaction, les efforts cognitifs et la perception du risque. Les coûts de transaction représentent un obstacle financier au changement. Le client peut se sentir enfermé dans la relation si leurs niveaux sont trop importants et empêchent le changement. Ces barrières peuvent être sources du développement d'attitudes négatives. Les efforts cognitifs demandent un investissement en temps et énergie pour mettre en place un éventuel changement. Le fait d'être obligé de consacrer ces ressources pour trouver des solutions alternatives enferme également le client dans la relation actuelle, mais sans augmenter ses attitudes positives. Contrairement à la classification de Julander et Söderlund (2003), nous avons mis la perception du risque dans la catégorie des barrières au changement négatives. De notre point de vue, ce type de barrières peut causer également un sentiment d'emprisonnement dans la relation et ne permet pas le développement d'attitudes positives. Dans le secteur de la téléphonie mobile, du fait de la structure oligopolistique du marché, le manque d'alternatives

attractives (Vázquez-Carrasco et Foxall, 2006) augmente le risque du changement. Or, cela n'influence pas positivement l'attitude du client envers son opérateur actuel.

Dans la catégorie des barrières au changement positives, nous retrouvons les coûts liés à la perte des avantages économiques, la perte des avantages fonctionnels et le changement relationnel. Ces barrières ont pour origine soit :

- des offres, pour récompenser la fidélité du client (ex. : cadeaux, remises...);
- la facilité de fonctionnement (ex. : satisfaction des besoins spécifiques...);
- des liens interpersonnels (ex. : familiarité, attention, amitié ou affinité...).

Leur point commun tient à ce qu'ils contribuent à l'accroissement des attitudes positives du client vis-à-vis de son fournisseur de service et renforcent la relation entre eux. Nous estimons également, qu'ils contribuent activement au développement de l'engagement du client (Julander et Söderlund, 2003).

Hypothèses de recherche

Pour répondre à la question est-ce que ces différents types de barrières au changement influencent de la même manière l'engagement du client, nous examinerons la relation entre les différents types de barrières au changement et l'engagement (Cf. : Figure 1).

D'après les travaux de plusieurs chercheurs (Bansal et al., 2004 ; Fornell, 1992 ; Jones et al., 2000 ; Ping, 1993 ; Sharma et Patterson, 2000), la perception des barrières au changement est une variable déterminante de l'engagement calculé. En particulier, les barrières au changement influencent significativement l'intention du client de rester ou de changer son prestataire de service. Dès que le coût, l'effort et le temps nécessaires pour le changement augmentent, le comportement de changement devient moins probable. Ainsi, nous supposons que la perception des barrières au changement négatives renforce (Bansal et al., 2004) et la perception des barrières au changement positives affaiblit l'engagement calculé.

Comme la motivation du client a deux sources opposées, compte tenu des résultats de Julander et Söderlund (2003), nous supposons que cela implique des conséquences différentes sur l'engagement affectif. Les barrières positives renforcent l'engagement affectif du client. A l'inverse, les barrières négatives diminuent l'engagement affectif du client.

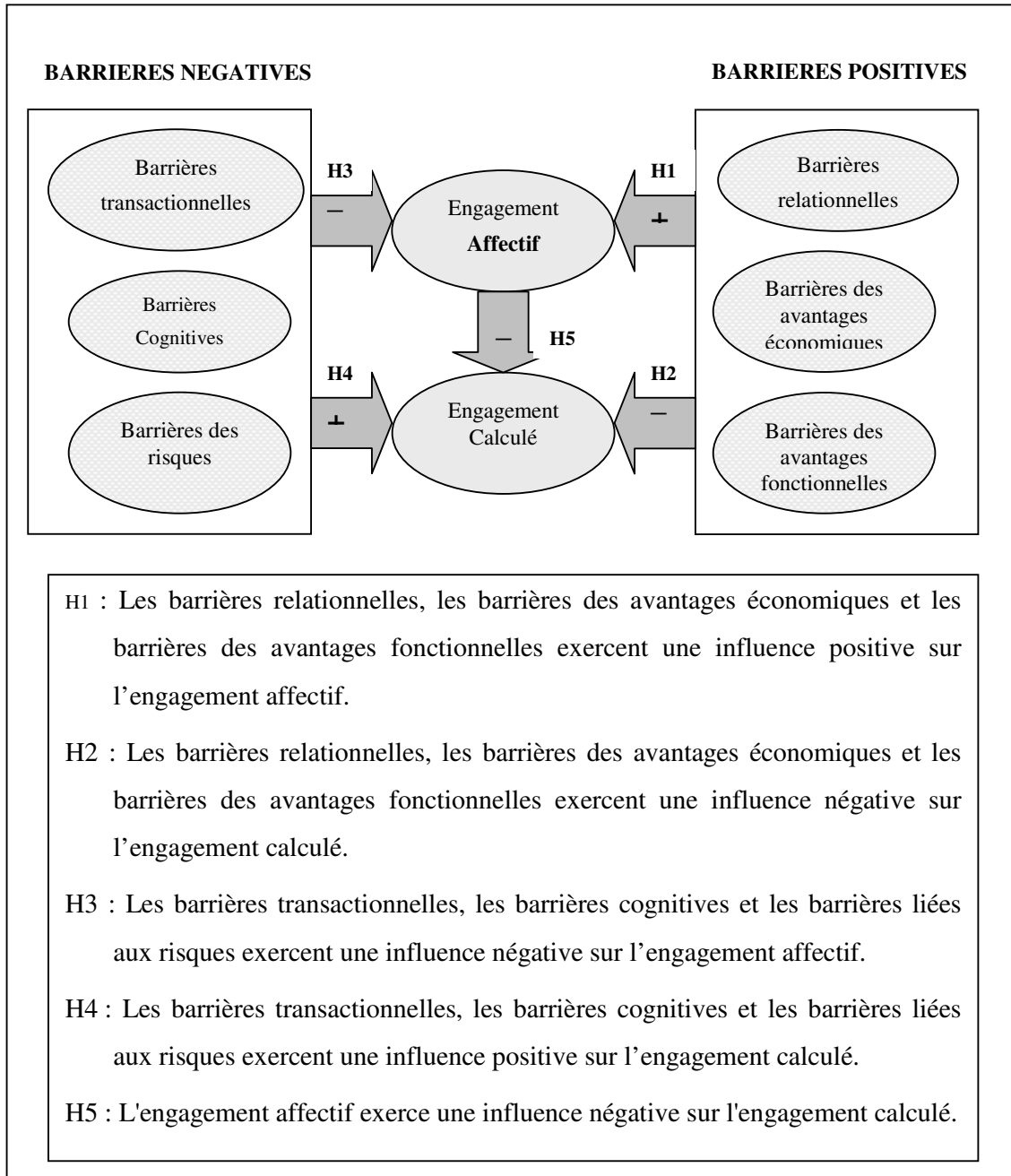


Figure 1. : Hypothèses de recherche

Enfin, concernant la relation entre les deux types d'engagement, nous considérons que l'engagement attitudinal est primordial pour le développement et le maintien d'une relation (Fullerton, 2003 ; Bansal et al., 2004). Ce lien psychologique établi entre le client et son prestataire de service signifie une intention durable et l'engagement affectif a un rôle central par rapport à l'engagement calculé (Bloemer et Odenkerken-Schröder, 2003). D'autre part, l'engagement calculé a un effet d'affaiblissement sur l'engagement affectif (Mayer et

Herscovitch, 2001; Frisou, 2000). A partir de ces résultats, nous pensons que l'engagement affectif peut avoir un effet négatif sur l'engagement calculé.

ETUDE EMPIRIQUE

Notre étude empirique a un double objectif : d'une part l'élaboration des instruments de mesure, d'autre part la validation du modèle conceptuel.

Pour le développement des instruments de mesures, nous avons suivi la procédure de Churchill (1979) préconisé dans le cadre de la construction des échelles de mesures. Pour la phase exploratoire, après le pré-test de questionnaire, nous avons mis en place deux enquêtes en ligne ($N_1=404$ et $N_2=402$) à partir d'un panel de consommateurs des services des télécommunications mobiles. Pour la phase confirmatoire, concernant la validation finale de notre instrument de mesure, nous avons réalisé une nouvelle enquête en ligne ($N_3=262$).

Pour tester notre modèle conceptuel, nous avons eu besoin de constituer un échantillon de validation par une quatrième enquête en ligne ($N_4=980$). En ce qui concerne la caractéristique sociodémographique de l'échantillon, elle reproduit la structure réelle de la clientèle des trois opérateurs mobiles en France. Pour établir une population représentative de la population française utilisatrice de téléphonie mobile, les critères suivants ont été retenus : opérateurs de téléphonie mobile, âge, caractéristiques sociodémographiques, situation géographique et taille de l'agglomération².

Elaboration des instruments de mesure

Dans la phase exploratoire nous avons réalisé la génération des items à partir d'échelles existantes dans la littérature et sur la base des verbatims issus de notre étude qualitative. Pour obtenir ces données textuelles nous avons exploité deux méthodes différentes : d'un côté, la mise en place de deux groupes de discussions composés de clients d'opérateurs mobiles (12 personnes par groupes); de l'autre côté, une enquête netnographique, avec l'exploitation des discours des clients sur différents forums de discussions sur Internet autour de la téléphonie mobile. Dans la plupart des cas, les échelles préexistantes sont en langue anglaise et nécessitent donc une traduction en langue française. A l'issue d'un travail de rédaction, nous avons soumis un grand nombre d'items à l'avis de trois experts. Nous avons également

² Nous avons comparé ces variables avec les résultats des baromètres de Médiamétrie.

effectué un test de clarté sémantique avant le pré-test du questionnaire. Nous avons adopté une échelle additive de Likert de sept points (Cox, 1980). Elle indique, sur un continuum composé de sept réponses, le degré de désaccord (« pas du tout d'accord ») ou d'accord (« tout à fait d'accord ») du répondant. Au terme de travail de purification des échelles, nous avons obtenu un modèle de l'échelle de mesure de l'engagement composé de deux dimensions et huit items (N'Goala, 2003 ; Fullerton, 2003 ; Allen et Meyer, 1990). Pour la mesure des barrières au changement du client, nous avons obtenu une échelle pour les barrières négatives composée de trois dimensions et neuf items et une échelle pour les barrières positives composée de trois dimensions et dix items (Burnham, Frels et Mahajan, 2003 ; Jones et al., 2000).

Pour valider les échelles, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur l'ensemble de ces items. Toutes les échelles montrent une fiabilité satisfaisante ($\alpha > 0,7$) à l'exception de l'engagement calculé ($\alpha = 0,63$). Selon nos résultats, la qualité d'ajustement des échelles est également satisfaisante. Tous les indices incrémentaux (GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI) dépassent la valeur minimale de 0,9. La valeur de l'indice RMSEA est également au-dessous du seuil de 0,08. Enfin, pour vérifier le bon ajustement du modèle théorique aux données empiriques, nous avons examiné l'ajustement de chaque construit et de ses indicateurs en deux étapes : d'abord la significativité des contributions factorielles³ et ensuite la fiabilité de cohérence interne et la validité de chaque construit. Nous avons obtenu des indices de fiabilité et de validité satisfaisants. L'indice standardisé du ρ de Jöreskog est supérieur au seuil souhaité de 0,7 pour toutes nos échelles. En ce qui concerne la validité du construit de mesure, nous obtenons des indices de la validité convergente et discriminante également convenables.

Validation du modèle théorique

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons construit deux modèles saturés (M_1 et M_2) ayant chacun cinq variables latentes. Dans ce modèle, nous avons inclus les trois variables explicatives des barrières au changement positives (BREL, BEAV, BFAF) ou négatives (BFC, BETR, BFR) et deux variables à expliquer qui sont l'engagement affectif (EAFF) et

³ Des contributions significativement $\neq 0$

l'engagement calculé (ECAL)⁴. Nous avons réalisé une analyse de la structure de covariance sur nos deux modèles partiels et nous avons obtenu les résultats suivants :

<i>Modèle</i>	<i>Relations</i>	<i>Valeur estimée</i>	<i>Valeur de test t</i>	<i>Significativité</i>
<i>M₁</i>	BREL → EAFF	0,2535	6,6439	***
	BEAV → EAFF	0,3587	9,6758	***
	BFAF → EAFF	0,1448	4,0640	***
	BREL → ECAL	-0,4630	-0,2429	NS
	BEAV → ECAL	-0,3736	-0,9194	NS
	BFAF → ECAL	-0,0117	-6,6067	***
<i>M₂</i>	BFC → EAFF	-0,1569	-3,6713	***
	BETR → EAFF	-0,2733	-6,1909	***
	BFR → EAFF	0,5336	9,9563	***
	BFC → ECAL	0,5408	4,2933	***
	BETR → ECAL	0,2207	8,3165	***
	BFR → ECAL	-0,4354	-6,5269	***
<i>NS : Non Significatif ; *** : Significatif à 1%</i>				

Tableau 2 : Valeur et significativité des modèles partiels

Dans notre premier modèle (M_1), nous avons trois relations relatives à l'engagement affectif statistiquement fortement significatives. En ce qui concerne le sens de ces relations, elles ont toutes une valeur estimée positive. Cela permet de confirmer notre première hypothèse, c'est-à-dire que les barrières au changement positives ont une influence positive sur l'engagement affectif du client.

Parmi les trois relations de ce modèle partiel relatif à l'engagement calculé, nous avons deux relations statistiquement non significatives et une seule relation statistiquement fortement significative. Pour cette relation, nous avons obtenu une valeur estimée négative. Ce résultat confirme notre deuxième hypothèse. Par contre, on doit remarquer le fait, que cette hypothèse n'est confirmée que par une seule relation sur trois.

⁴ BREL : Barrières relationnelles, BEAV : Barrières des av. économiques, BFAF : Barrières des av. fonctionnelles, BFC : Barrières cognitives, BETR : Barrières transactionnelles, BFR : Barrières des risques, EAFF : Engagement affectif

Les trois relations relatives à l'engagement affectif de notre deuxième modèle partiel (M₂) sont également statistiquement fortement significatives. Concernant la valeur estimée de ces relations, nous avons obtenu un résultat intéressant. En effet, les barrières liées aux risques du changement se comportent de façon inverse à ce que nous avons supposé préalablement. Contrairement aux deux autres types de barrières, elles ont un effet positif sur l'engagement affectif. Par conséquent, notre troisième hypothèse est partiellement validée car deux relations sur trois confirment une influence négative des barrières au changement négatives sur l'engagement affectif.

D'après nos résultats, les trois relations de ce deuxième modèle partiel sont statistiquement fortement significatives. Nous avons une relation négative entre les barrières des risques et l'engagement calculé. En fait, plus ces barrières sont importantes, moins le client s'engage par intérêt, ce qui est inverse à nos suppositions préalables. Par contre, en accord avec nos attentes, les deux autres relations sont positives, ce qui nous permet la validation partielle de notre quatrième hypothèse.

Pour tester la relation entre l'engagement affectif et l'engagement calculé, nous avons construit un modèle partiel sous forme d'un modèle saturé avec deux variables latentes. Ce modèle partiel inclut une variable explicative qui est l'engagement affectif du client. La variable à expliquer est l'engagement calculé. Suite à cette analyse, nous avons obtenu les résultats suivants :

<i>Relations</i>	<i>Valeur estimée</i>	<i>Valeur de test t</i>	<i>Significativité</i>
Engagement affectif (EAFF) → Engagement calculé (ECAL)	-,3423	-7,9123	***
*** : Significatif à 1%			

Tableau 3 : Les valeurs et la significativité du modèle partiel de l'engagement

La relation étudiée entre les deux variables est statistiquement significative. Nous avons effectivement un lien négatif entre l'engagement affectif et l'engagement calculé. Ainsi, plus le client s'engage affectivement avec son prestataire de service, moins l'intérêt calculé de son engagement joue un rôle important.

CONCLUSION

L'objectif de notre travail réside dans la mise en relation des différents types de barrières au changement et de l'engagement du client. Selon notre proposition, l'influence des barrières au changement sur l'engagement du client peut être bénéfique et peut augmenter le niveau d'engagement ou au contraire le diminuer en fonction de ces différents types de barrières. Nous avons distingué ces barrières en fonction de leur origine : fondées sur les contraintes ou sur le dévouement du client. Les résultats montrent l'intérêt de la séparation des barrières au changement en deux groupes principaux.

Nos résultats confirment que les barrières au changement négatives et positives ont toutes un effet significatif sur l'engagement affectif. Contrairement à nos attentes, les barrières au changement relatives aux risques se comportent inversement par rapport aux autres types de barrières au changement négatives. Ces types de barrières ont un effet positif sur l'engagement affectif. Cela montre que contrairement à notre idée préalable, la perception du risque peut apporter un effet bénéfique pour la relation, même s'il vient à l'origine du manque de disponibilité des alternatives attractives. L'engagement affectif suppose un certain niveau d'identification avec le partenaire et d'implication du client dans la relation (Meyer, Allen et Gellaly, 1990). De la même manière que pour la fidélité (Caruana, 2004), l'existence d'un niveau de risque élevé peut contribuer également à augmenter le niveau de l'engagement affectif du client via son investissement dans la relation.

En ce qui concerne l'engagement calculé, il est lié à un comportement opportuniste du client (Kumar et al., 1994), déterminé par son évaluation des bénéfices de rester dans la relation et la recherche des alternatives (Emerson, 1962). Avec l'augmentation du niveau du risque, l'intérêt du client pour la recherche des alternatives diminue. En effet, par ce mécanisme, les barrières des risques agissent négativement sur l'engagement calculé avec la diminution de l'attractivité des alternatives disponibles. Par contre, notre hypothèse que les barrières au changement positives exercent une influence négative sur l'engagement calculé n'est pas confirmée. Nos résultats ne sont pas significatifs pour les barrières relationnelles et pour les barrières des avantages économiques. En ce qui concerne les barrières des avantages fonctionnels, nous avons obtenu une faible valeur estimée. Ce résultat nous indique que même si les barrières au changement positives renforcent les attitudes du client cela ne restreint pas son comportement opportuniste. Les barrières au changement positives renforcent globalement l'engagement du client par l'augmentation de l'engagement affectif. En

conclusion, nos résultats indiquent clairement que l'utilisation des barrières au changement positives a un effet bénéfique pour consolider la relation client fournisseur.

Sur un plan stratégique, le développement des barrières au changement négatives, une stratégie très courante actuellement dans le domaine de la téléphonie mobile, pose de nombreuses questions. Elle est fondée sur les pertes (les coûts, l'effort et le temps) liées à la rupture de la relation qui empêche le client de partir. L'utilisation de ces barrières est sensée renforcer l'engagement mais la plupart du temps ils sont perçus de manière négative en détruisant les attitudes positives du client. Comme le taux de défection est particulièrement élevé dans ce secteur, nous pouvons nous demander s'il s'agit d'une stratégie vraiment efficace pour garder la continuité de la relation.

L'application des barrières au changement positives est une stratégie beaucoup moins répandue actuellement. Selon nos résultats, ces barrières renforcent l'engagement affectif mais contrairement à nos suppositions, elles n'affaiblissent pas l'engagement calculé du client. Leur application augmente dans tous les cas la longévité de la relation. Elles représentent une stratégie efficace pour la fidélisation du client mais leur mise en place demande à l'entreprise un investissement spécifique dans la relation avec sa clientèle. Cette relation peut être basée sur le comportement opportuniste du client (bénéfices économiques de la relation) et/ou sur son dévouement (bénéfices psychologiques et sociaux de la relation). L'entreprise doit donc développer son système de gratifications tangibles et intangibles. Le bon fonctionnement de ces systèmes renforce l'engagement du client et accroît sa confiance grâce à sa satisfaction.

- Sur le plan économique, le développement du système de gratification tangible contribue à la construction et la structuration de la relation et représente un frein important à la rupture de relation.
- Sur le plan fonctionnel, le développement du système de gratification intangible est un point important pour augmenter la qualité de la relation. Sur un marché relativement homogène, il apparaît comme un bon moyen de différenciation de l'entreprise par rapport à la concurrence.
- Sur le plan relationnel, l'augmentation de la performance relationnelle permet de mieux connaître le client et d'établir une relation privilégiée.

Dans l'ensemble, le développement des barrières au changement négatif entraîne le comportement de rachat par le renforcement de l'engagement calculé du client pour une

période limitée. L'efficacité de cette stratégie varie en fonction de la capacité de l'entreprise à maintenir des contraintes de sortie. Par contre, l'application des barrières au changement positives, avec l'augmentation non seulement de son engagement calculé mais de son engagement affectif, permet à l'entreprise de s'assurer la véritable fidélité de sa clientèle. Son efficacité dépend de la qualité de relation déterminée par la force de l'engagement affectif du client.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes focalisés uniquement sur l'interaction entre ces deux concepts sans prendre en compte les influences et les interactions d'autres concepts qui permettent de maintenir le client à long terme. Pourtant, l'effet des barrières au changement nous semble être beaucoup plus complexe sur le comportement du client. Nous supposons qu'à part l'engagement, il existe plusieurs concepts qui rentrent en interaction avec le concept des barrières au changement, comme la satisfaction et la confiance du client. La prise en considération de l'interaction de ces concepts peut modifier également la relation entre les barrières au changement et l'engagement du client et fait apparaître de nouvelles problématiques. Par exemple, une question intéressante reste à étudier : les barrières au changement fonctionnent-elles de la même manière aux différents niveaux de satisfaction et/ou de confiance ? En outre, on peut comparer le degré d'influence de ces concepts et voir les différences entre les divers types de barrières au changement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990), « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18
- Bansal, H.S., Irving, G.P. et Taylor, S.F. (2004), « A Three-component Model of Customer to Service Providers », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jul., 32, 234-250
- Becker, G. (1965), « A Theory of the Allocation of Time », *The Economic Journal*, 75, 493-51
- Becker, H.S. (1960), « Notes on the concept of the commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- Bendapudi, N. et Berry, L.L. (1997), « Customers' Motivations for Maintaining Relationship with Service Providers », *Journal of Retailing*, 73, 1, 15-37
- Bloemer, J. et Odekerken-Schröder, G. (2003), « Antecedents and Consequences of Affective Commitment », *Australasian Marketing Journal*, 11, 3, 33-43
- Burnham, T.A., Frels, J.K. et Mahajan, V. (2003), « Consumer switching costs: A typology, antecedents and consequences », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 109-126
- Caruana, A. (2004), « The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12, 3, 256-268
- Churchill, G. A. J. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing construct », *Journal of Marketing*, 16, 1, 64-73
- Cox, E.P. (1980), « The optimal number of response alternatives for a scale: a review », *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 407-422
- Crié, D. et Ladwein, R. (1998), « La lettre de la réclamation au regard de la théorie de l'engagement : une approche empirique dans la vente par correspondance », *XIV^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux
- Dick, A.S. et Basu, K. (1994), « Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113
- Emerson, R.M. (1962), « Power-dependence relation », *American Sociological Review*, 27, 1, 31-41
- Etzioni, A. (1961), « A Comparative Analysis of Complex Organisations », New York, Free Press
- Fornell, C. (1992), « A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience », *Journal of Marketing*, 56, 1, 6-21
- Fullerton, G. (2003), « When Does Commitment Lead to Loyalty? », *Journal of Service Research*, 5, 4, 333-344
- Frisou, J. (2000), « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation du behavioriste », *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 63-80

- Gilliland, D.I. et Bello, D.C. (2002), « Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 1, 24-43
- Guiltinan, J.P. (1989), « A classification of switching costs with implication for relationship marketing », *AMA Winter Educations Conference*, T.L. Childers, R.P. Bagozzi, J.P. Peter eds., Chicago, 216-220
- Gremler, D.D. et Brown, S.W. (1996), « Service loyalty: its nature, importance and implications », *Proceedings American Marketing Association*, 171-180
- Grundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T. (1995), « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, 59, 78-92
- Gwinner, K.P., Gremler, D.D. et Bitner, M.J. (1998), « Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K.P. et Gremler, D.D. (2000), « Why Customer Build Relationships with Companies – and Why Not, in Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention », T. Henning-Thurau et U. Hansen, Eds. Berlin: Springer, 369-391
- Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. et Sincich, T. (1993), « Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models », *The Academy of Management Journal*, 36, 5, 951-995
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. et Beatty, S.E. (2000), « Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services », *Journal of Retailing*, 76, 2, 259-274
- Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. (1989), « Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1, 79-90
- Julander, C-L et Söderlund, M. (2003), « Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intention and Attitudinal Loyalty », SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No. : 2003/1, Stockholm, 2-22
- Kanter, R.M. (1968), « Commitment and social organisation: A study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, 33, 499-517
- Kelman, H. C. (1958), « Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change », *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60
- Kiesler, C.A. (1971), « The Psychology of commitment », NY Academic Press
- Klemperer, P. (1987), « The competitiveness of markets with switching costs », *RAND Journal of Economics*, 18, 1, 138-150
- Kumar, N., Hibbard, J.D. et Stern, L.W. (1994), « The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment », *MSI Working Paper*, Report No.1994-5, 94-115
- Kumar, N., Scheer, L.K., et Steenkamp, J.B.E.M. (1995), « The effects of perceives interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 348-356
- Macintosh, G. et Lockshin, L.S. (1997), « Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-Level Perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487-497
- Meyer, J.P. et Herscovitch, L. (2001), « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 11, 299-326

- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Gellatly, I.R. (1990), « Affective et continuance commitment to the organisation: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations », *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997), « Commitment in the workplace: Theory, research, and application », Thousand Oaks, CA: Sage
- Moorman, Ch., Deshpandé, R. et Zaltman, G. (1993), « Factors Affecting Trust in Market Relationships », *Journal of Marketing*, 57, 1, 81-101
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38
- Narayandas, D. (1998), « Measuring and Managing the Benefits of Customer Retention », *Journal of Service Research*, 1, 2, 108-128
- N'Goala, G. (2003), « Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle », 3^{ième} Congrès sur les tendances du marketing,
- Ping, R. (1993), « The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect », *Journal of Retailing*, 69, 3, 320-352
- Pritchard, M.P., Havitz, M.E. et Howard, D.R. (1999), « Analysing the commitment-loyalty link in service contexts », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 20, 333-348
- Reichheld, F.F., Markey, R.G. et Hopton, Ch. (2000), « The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits », *European Business Journal*, 12, 3, 314-319
- Thatcher, J.B. et George, J.F. (2004), « Commitment, Trust, and Social Involvement: An Exploratory Study of Antecedents to Web Shopper Loyalty », *Journal of Organisation Computing and Electronic Commerce*, 14, 4, 243-268
- Sharma, N. et Patterson, P.G. (2000), « Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderator of relationship commitment in professional, consumer services », *International Journal of Service Industry Management*, 11, 5, 470-490
- Stanley, S.M. et Markman, H.J. (1992), « Assessing Commitment in Personal Relationship », *Journal of Marriage and the Family*, 54, 3, 595-608
- Vázquez-Carrasco, R. et Foxall, G.R. (2006), « Positive vs. Negative switching barriers: the influence of service consumers' need for variety », *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 4, 367-379
- Wetzel, M., de Ruyter, K. et van Bringen, M. (1998), « Marketing service relationships: the role of commitment », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 4/5, 406-423

ANNEXE 1

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>Alpha</i>
Engagement affectif		
EAFF1	Je suis fier(e) de dire à mon entourage que je suis client(e) chez mon opérateur mobile	0,9004
EAFF3	Je suis particulièrement attaché(e) à mon opérateur mobile	
EAFF4	Je serais heureux(se) de rester client de mon opérateur pendant de nombreuses années	
EAFF6	Je trouve que les clients de mon opérateur forment une population à laquelle, d'une certaine façon, je me sens appartenir	
EAFF7	En tant que client(e), j'ai le sentiment d'avoir des points communs avec les autres clients de mon opérateur mobile	
Engagement calculé		
ECAL1	En ce moment, je reste chez mon opérateur mobile plutôt par nécessité que par choix	0,6271
ECAL2	Mon contrat me lie à mon opérateur mobile et rendrait difficile de le quitter du jour au lendemain même si je le voulais	
ECAL4	Le fait d'être engagé(e) sur une certaine durée est la seule chose qui m'empêcherait de changer mon opérateur dans l'immédiat	
Barrières au changement positives		
BREL1	J'ai des contacts privilégiés avec certains agents de mon opérateur mobile	0,8983
BREL2	J'ai l'habitude de traiter avec mon opérateur	
BREL4	Globalement, je me suis investi(e) beaucoup dans la création et le maintien de la relation avec mon opérateur	
BREL5	Il me serait difficile de rompre la relation avec mon opérateur et de recommencer avec un autre	
BFAF1	Avec le changement je perdrais mes habitudes d'utilisation des services	
BFAF2	Si je changeais d'opérateur mobile, je devrais prendre d'autres habitudes	0,8456
BFAF3	Cela me prendrait du temps d'apprendre à bien maîtriser les services offerts par un autre opérateur	
BEAV1	Je bénéficie d'un programme de fidélisation et d'avantages intéressants auprès de mon opérateur actuel	0,8420
BEAV3	Je tiens aux avantages que j'ai acquis depuis que je suis client(e)	
BEAV4	Mon opérateur mobile me propose des offres intéressantes qui correspondent à mes besoins	
Barrières au changement négatives		
BFC1	Cela prend trop de temps et d'effort de trouver des informations sur les offres de téléphonie mobile	0,8959
BFC4	Je trouve qu'il est difficile d'évaluer les offres mobiles même si je dispose des informations nécessaires	
BFC5	Il est difficile de comparer les offres des opérateurs mobiles	
BFR1	Le changement peut entraîner des coûts cachés non prévus à l'avance	0,7553
BFR2	En changeant d'opérateur mobile, je risque d'être perdant financièrement avec le nouvel opérateur	

BFR4	Je ne peux pas savoir à l'avance si le nouvel opérateur n'est pas moins bien que l'actuel	
BETR2	La rupture du contrat avec mon opérateur mobile avant terme me coûterait trop cher	0,7210
BETR4	A mon avis, en changeant d'opérateur, le transfert de mon numéro serait coûteux	
BETR6	Résoudre des problèmes techniques (ex. déblocage du téléphone...) découlant du changement d'opérateur mobile me coûtera cher	

Tableau 4. : Proposition des échelles de mesure