

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

### The effect of switching barriers on customer commitment: an application to mobile phone services

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.

The goal of this research is to investigate the relationship between switching barriers and customer commitment. It is considered that different types of switching barriers have opposing effects on client commitment: these effects can be detrimental or beneficial to the long-term relationship between partners. We have distinguished between two types of switching barrier, negative and positive, depending on the customers' motivation to maintain the relationship. The results indicate that negative switching barriers weaken the affective commitment while positive switching barriers enhance it. Therefore, contrary to current practice in the mobile phone service sector, the application of positive switching barriers is an effective strategy for building long term customer relationships.

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

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

---

> Klara Kövesi

ENSTA Bretagne  
klara.kovesi@ensta-bretagne.fr

> Philippe Robert-Demontrond

Université Rennes 1  
philippe.robert@univ-rennes1.fr

## Introduction

La prise en considération du concept de barrières au changement apparaît assez tardive-ment 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 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 (BC) paraît pertinente. Selon le secteur d'activité, on peut identifier plusieurs facteurs comme la différenciation du produit, l'existence des programmes de fidélité, la propriété de la technologie, etc. - qui entraînent des effets variables. Ces facteurs jouent souvent un rôle déterminant dans le processus de fidélisation (Fornell 1992). Les coûts de changement déterminent souvent 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 BC favorisent significativement le développement d'une relation à long terme (Fornell 1992). Dans le cadre du marketing défensif, leur mise en pratique 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 BC 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 BS bénéfiques ? Comment cette pratique influencera-t-elle l'engagement affectif du client et la longévité de la relation ?

## Cadre théorique

Dans leur modèle théorique, Morgan et Hunt (1994) sont les premiers auteurs qui appréhendent la relation entre BC et fidélité au travers de l'engagement. Depuis, peu de recherches expérimentales reprennent cette idée.

## Introduction

The concept of switching barriers appeared and was taken into consideration rather late in marketing literature. Its origins go back to the 80s and the field of industrial economy, related to the influence of switching costs on the market. There are several reasons for this late appearance, the most important of which is the transition from a seller's market towards a buyer's market. In a saturated market context, leading to intense competition, companies are obliged to take care of their clientele to be able to increase their competitiveness and ensure their profitability (Klemperer 1987). For that purpose, the existence of switching barriers (SB) seems to be relevant. According to the sector of activity, we can identify several factors of influence such as the differentiation of the product, the existence of loyalty programs, the ownership of the technology, etc. which entail variable effects. These factors often play a determining role in the customer loyalty development process (Fornell 1992). Switching costs represent significant advantages for companies, such as price increase, improvement in profitability and risk reduction (Narayandas 1998).

Interest in the concept has grown and research regarding this subject has continued to increase since the early 90s. SB facilitate the development of a long-term relationship (Fornell 1992). Within a defensive marketing framework, their building appears to be an effective strategy for companies to retain their clientele. Currently, the acquisition cost of a new customer is continuing to grow and so this strategy is being used even more frequently. One main challenge for companies is to avoid the departure of the customers considered to be profit generators and to keep them for as long as possible (Reichheld & al. 2000). The use of SB has numerous advantages for companies, but the consequences are often negative for the customers: price increase, limitation of choice, acceptance of extended deadlines, etc.

However, there are some beneficial exceptions such as preferential treatment for traditional customers or the advantages offered to reward their loyalty. The following question then arises: could we tip the balance to a positive direction for customers and promote the creation of beneficial switching barriers? How will this strategy influence the affective commitment of customers and the longevity of the relationship?

## Conceptual framework

In their theoretical model, Morgan & Hunt (1994) are the first authors to explore the relation between SB and loyalty mediated by commitment. Since then, there has been relatively little experimental research that has taken up this idea. Recently, based on the work of Pritchard & al. (1999), Thatcher & George (2004) studied this link in

Récemment, s'appuyant sur le travail de Pritchard et al. (1999), Thatcher & George (2004) ont étudié ce lien dans le contexte du e-commerce. Leurs résultats sont étonnants car globalement les BC expliquent une grande partie de la variance de l'engagement, mais pas pour tous les types de barrières. En se basant sur cette idée, notre démarche consiste à étudier la relation entre différents types de BC 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 BC est beaucoup plus élevée dans le domaine des services que dans celui des biens (Gremler & 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 est désigné par Moorman et al. (1993, p. 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, p. 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 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 de l'engagement, le plus souvent tridimensionnel (Macintosh & Lockshin 1997; Meyer & Allen 1997). L'engagement se décompose en une partie comportementale, telle l'investissement dans la relation, une partie attitudinale, telle l'attachement émotionnel et une partie normative, telle l'ajustement aux normes. Ces trois dimensions (que nous appelons l'engagement calculé, l'engagement affectif et l'engagement normatif), 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 & Allen 1997).

L'engagement calculé est défini par Allen et Meyer (1990) comme le coût associé au fait de quitter l'organisation. L'engagement est basé sur la perception des bénéfices de la relation (Kumar et al. 1994). Selon Kanter (1968) 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. 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 (Grundlach et al. 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

the context of e-commerce. Their results are surprising because SB explain a large part of the variance in the commitment, but not for all types of barrier. Based upon this idea, our approach consists in studying the relationship between various types of SB and the commitment, in a relational perspective. Compared to satisfaction which has been widely investigated in literature, this link has been little studied although it should deserve more attention. The influence of SB is more important for services than for goods (Gremler & Brown 1996). For that reason, we have chosen services as our field of research, or more precisely, mobile telecommunication services.

### ***The central role of the commitment in the relation***

Commitment to the relationship is defined by Moorman & al. (1993, p. 316) as "an enduring desire to maintain a valued relationship". It appears as a "stabilizer" of purchasing behavior, a kind of preliminary guarantee of the relationship continuity (N'Goala 2003). In agreement with this definition, Morgan & Hunt (1994, p. 23) described the relational commitment as "the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely". In the case of the mutual commitment, the probability that one of the partners ends the relationship shortly afterwards decreases considerably. The conceptualization of the relationship commitment tends towards a multidimensional construct, more often a three-component model (Macintosh & Lockshin 1997, Meyer & Allen 1997). We distinguish between three forms of commitment: a behavioral form, such as investment in the relationship, an attitudinal form, such as emotional attachment and a normative form, such as adjustment to standards. These three components of the commitment, (which we call the calculative commitment, the affective commitment and the normative commitment respectively), reflect individuals' various psychological states according to the nature of the relationship. The distinction between these forms of commitment is made according to their motivation to maintain the relationship with their partner (Meyer & Allen 1997).

Calculative commitment is defined by Allen & Meyer (1990) as the perceived costs associated with leaving the organization. Commitment is based on their perception of the relationship benefits (Kumar & al. 1994). According to Kanter (1968) this form of commitment that has a strong cognitive component appears when the benefits of remaining in the relationship outweigh the costs of leaving it. As a general rule, the higher the extent of personal investment, the stronger the calculative commitment becomes (Kanter 1968). Apart from the evaluation of any benefits, the continuity of the relationship also depends on the number, the availability, the quality and the attractiveness of the alternative relationships with competitors (Grundlach & al. 1995). Individuals estimate a relationship by comparing the best of the alternatives with what they are receiving in their current relationship.



client de maintenir la relation par son désir (Pritchard et al. 1999), parce qu'il le souhaite. 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 & Allen 1997). D'après Wetzel et al. (1998), ce type d'engagement reflète un « état affectif » des partenaires par rapport à la relation. La notion de l'attachement est décrite comme une prédisposition affective durable du client, un lien psychologique entre les partenaires. Ainsi, l'attachement du client apparaît comme un antécédent de l'engagement (Lacœuilhe 2000).

La confiance du client dans son prestataire de service constitue un élément clé de l'engagement affectif (Geyskens 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 » (Wetzel et al. 1998, p. 417). L'engagement affectif est déterminé par les liens sociaux entre le client et son prestataire de service (Gilliland & 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 est souvent décrit dans la littérature comme l'internalisation de normes sociales par l'individu. Il représente selon Jaros et al. (1993, p. 955) « 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. 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, 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 et reprenons l'idée d'une distinction entre trois principaux types de BC, respectivement : économique, fonctionnel et relationnel. Nous nous inspirons essentiellement de la classification théorique de Guitinan (1989) ainsi de celle de Burnham et al. (2003) testée sur les services de la téléphonie fixe. Celles-ci paraissent effectivement les plus com-

Affective commitment is based on the free volitional choice of the customer to maintain the relationship by desire (Pritchard & al. 1999), because he wants to stay in the relationship. More specifically, it represents the emotional attachment developed by the customer during the relationship, and the identification and implication of the customer in that relationship (Meyer & Allen 1997). According to Wetzel & al. (1998), this form of commitment reflects an "emotional state" of the partners regarding the relationship. The notion of attachment is defined as a sustainable, emotional, predisposition of customers, a psychological link between the partners. So, the customer's attachment is considered as an antecedent of commitment (Lacœuilhe 2000).

The trust of the customer in his service provider constitutes a central element of the affective commitment (Geyskens & al. 1996). "The more the customer believes that his supplier is interested in his well-being and that the supplier will not take any unexpected actions which will have a negative impact on the customer, the higher the level of affective commitment on the part of the customer in the relationship", Wetzel & al.(1998, p. 417). Affective commitment is determined by the social links between the customer and his service provider (Gilliland & Bello 2002). The more significant these social links, the more the customer's affective commitment increases. On the other hand, the existence of a dependency which is not shared in the relationship, negatively affects the customer's affective commitment (Kumar & al. 1995). This form of commitment does not arise from the customer's evaluation of service attributes. It represents a holistic judgment of the customer according to the strength of his attachment. Consequently, when this attachment is strong, the intention of the customer to change service provider is weaker.

Normative commitment is often described in literature as the internalization of social norms by individuals. According to Jaros & al. (1993, p. 955) it represents "the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values and missions". This form of commitment is different from affective commitment because it reflects a kind of moral obligation. It is also different from calculative commitment, because it does not essentially take into account the costs associated with the relationship.

In his research work carried out in the French wired telephony sector, Frisou (2000) demonstrated the importance of the commitment in the development of a long-term relationship. In the present study we focus on the calculative and affective commitment of the customer by taking into account the behavioral and attitudinal approaches of the commitment.

### ***A multidimensional approach to switching barriers***

We define the switching barrier concept as a multidimensional concept, and take up the idea of the distinction between the three main types of SB: economic, functional

plètes et les plus proches de notre domaine d'application.

L'aspect économique des BC (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 BC (2) : comprend des efforts et du temps 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 de 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 BC (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 (Bendapudi & Berry 1997; Gwinner et al. 1998). Notre catégorisation inclut deux catégories : la perte des avantages relationnels et les coûts des changements relationnels.

### ***Barrières au changement négatives et positives (BCN vs BCP)***

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 & Söderlund 2003). Dans le premier cas, la relation entre le client et son fournisseur de service est basée sur les contraintes (Bendapudi & Berry 1997) qui peuvent être imposées sur le client d'une manière formelle ou informelle. 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, témoignant en général un certain dévouement de sa part (Stanley & Markman 1992). Le client maintient la relation parce qu'il le souhaite, sans être limité par des contraintes dans son choix. Cette deuxième catégorie suppose un attachement, l'existence d'un lien affectif entre le client et son prestataire de service (Bendapudi & 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

and relational. We were essentially inspired by the theoretical classification of Guiltinan (1989) as well as that of Burnham & al. (2003) tested on wired telephony services. These classifications seem to be the most complete and the closest to our field of application.

The economic aspect of SB (1): includes all the financial charges entailed in switching from one provider to another. These financial losses are incurred with each switch to a new service provider and are irrecoverable for the customer. We distinguish two components of monetary losses: the transaction costs and the loss of economical advantages.

The functional aspect of SB (2): involves the expenditure of effort and time dedicated to the service provider change. It represents all SB related to the establishment of the switching process. This switching barrier category includes three components: the risk perception, the cognitive efforts and the loss of functional advantages.

The relational aspect of SB (3): represents the customer's attitude to the relationship and so depends on his motivation (economic or psychological) to build and maintain it (Bendapudi & Berry 1997; Gwinner & al.1998). Our categorization includes two components: the loss of relational advantages and the cost of changes to the relationship.

### ***The negative and positive switching barriers (NSB vs. PSB)***

The customer's motivation to maintain the relationship with his service provider can have two origins: either he has to continue a relationship because of constraints or he wants to stay in a relationship because of dedication. There is a great difference between these two reasons for continuing the relationship (Julander & Söderlund 2003).

In the first case, the relationship between the customer and his service provider is a "constraint-based relationship" (Bendapudi & Berry 1997), which can be imposed on the customer in a formal or informal way. The relationship is maintained according to the customer's evaluation of the switching alternatives. This evaluation compares the exit costs and the difference between the profits he hopes to obtain from the competing providers and the profit obtained from the current situation. If this evaluation is positive, the customer is in a position of weak economic dependence that facilitates the change. In the opposite case, the customer is in a situation of dependence and is more or less forced to maintain the relationship. His decision to continue or end the current relationship with his service provider is determined by the degree of perceived dependence: the stronger this dependence, the more the customer is compelled to stay.

In the second case, consisting in a "dedication-based relationship", the continuity of the relationship is actively desired by customers (Stanley & Markman 1992). Customers maintain the relationship because they wish it, without being limited by constraints in their choice. This second category supposes the existence of an emotional link between customers and their service provider



marché n'a pas d'influence sur ce type de relation (Henning-Thurau et al. 2000).

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

**Tableau 1. Synthèse de typologie des barrières au changement**

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

Contrairement à la classification de Julander et Söderlund (2003), la perception du risque est placée dans la catégorie des barrières au changement négatives (BCN). Ce type de barrières peut causer 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 & 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 (BCP), 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. Ils contribuent au développement de l'engagement du client (Julander & 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 BC et l'engagement. D'après les travaux de plusieurs chercheurs (Bansal et al. 2004; Fornell 1992; Jones et al. 2000; Ping 1993; Sharma & Patterson 2000), la perception des BC est une variable déterminante de l'engagement calculé. En particulier, les BC 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 changement devient moins

(Bendapudi & Berry 1997). Customers are less receptive to the competing offers and less inclined to search for alternatives. The availability of attractive alternatives on the market (Henning-Thurau & al. 2000) has no influence on this type of relationship.

The following table is a summary of our typology of customer perception of switching barriers:

**Table 1: Typology of customer perception of switching barriers**

	<i>Negative switching barriers</i>	<i>Positive switching barriers</i>
<i>Economic aspect</i>	<i>Transactional barriers</i> : all financial costs connected to the switching process (e.g., costs of the relationship contractual linkage, technical installation costs)	<i>Economic performance barriers</i> : all costs relative to the loss of economic benefits for staying with current service provider (e.g., price reduction, reception of free gifts)
<i>Functional aspect</i>	<i>Cognitive barriers</i> : the efforts and time dedicated to the switching process (e.g., information search and exchange, evaluation and comparison of alternatives)	<i>Functional performance barriers</i> : the loss of familiar routines when using services (e.g., routine functions, knowledge of specific services)
<i>Relational aspect</i>	<i>Risk perception barriers</i> : customer evaluation of the perceived risk associated with the switching process (e.g., social risk, psychological risk)	<i>Relational performance Barriers</i> : the loss of the psychological and social benefits of the relationship (e.g., special treatment, membership in a customer community)

Contrary to the classification of Julander & Söderlund (2003), the risk perception barriers are in the negative switching barrier (NSB) category. This type of barrier can cause a feeling of entrapment in the relationship and does not allow the development of positive attitudes. In the mobile telephony sector, because of the market oligopoly structure, the lack of attractive alternatives (Vázquez-Carrasco & Foxall 2006) increases the risk of switching. Consequently, the risk perception barriers do not have a positive influence on the customer's attitude to his current service provider.

In the positive switching barrier (PSB) category we can find economic performance barriers, functioning performance barriers and relational performance barriers. These barriers originate from: customer loyalty rewards (e.g., gifts, discounts); ease of functioning (e.g., satisfaction of specific needs); interpersonal relations (e.g., familiarity, attention, friendship or affinity). Their common point is that they help increase the customer's positive attitude towards his service provider and strengthen the relationship. They make an active contribution to developing the customer's commitment (Julander & Söderlund 2003).

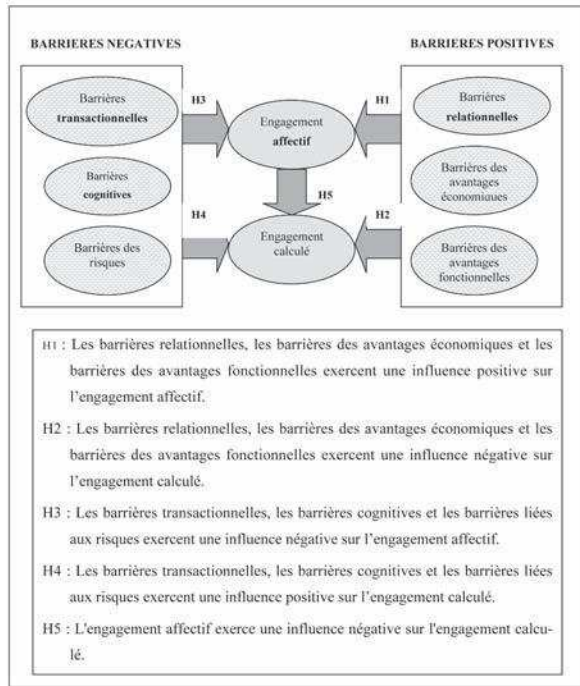
**Research model**

To answer the question as to whether these various types of switching barrier influence the customer's commitment in the same way, we examine the relation between the various types of SB and the commitment.

According to several researchers (Bansal & al. 2004; Fornell 1992; Jones & al. 2000; Ping 1993; Sharma & Patterson 2000), the perception of SB is a determining variable of the calculative commitment. In particular, SB

probable. Ainsi, nous supposons que la perception des BCN renforce (Bansal et al. 2004) et la perception des BCP affaiblit l'engagement calculé.

Figure 1. : Hypothèses de recherche



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 BCP renforcent l'engagement affectif du client. A l'inverse, les BCN diminuent l'engagement affectif du client.

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 & Odenkerken-Schröder 2003). D'autre part, l'engagement calculé a un effet d'affaiblissement sur l'engagement affectif (Mayer & Herscovitch 2001; Frisou 2000). A partir de ces résultats, nous pensons que l'engagement affectif peut avoir un effet négatif sur l'engagement calculé.

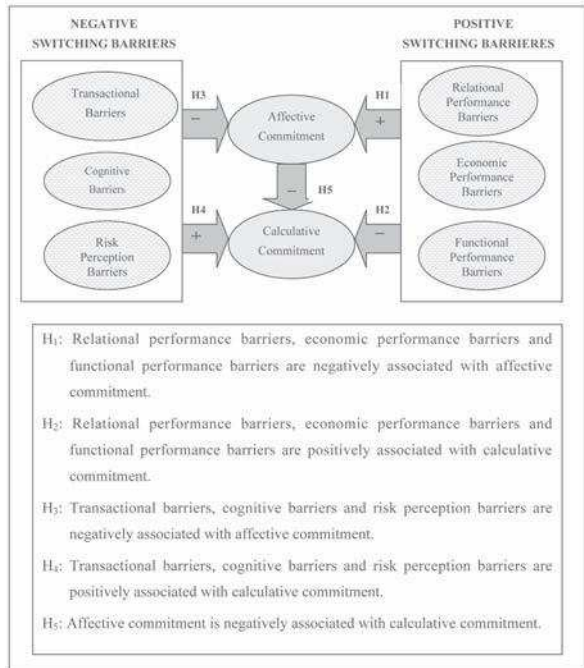
### Etude Empirique

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). Pour la phase exploratoire, après le pré-test de questionnaire, nous avons mis en place deux enquêtes en ligne (N1=404

influence significativement la propension de customers to stay or to leave their service provider. When the costs, the effort and the time necessary for the switch increase, switching behavior becomes less likely. Therefore, we suppose that the perception of NSB strengthens (Bansal & al. 2004) and the perception of PSB weakens the calculative commitment.

Figure 1: Research hypothesis



As the customer's motivation has two opposing sources, considering the results of Julander & Söderlund (2003), we suppose that this implies different consequences on the affective commitment. PSB strengthen the affective commitment of customers. On the contrary, NSB weaken the customer's affective commitment.

Finally, concerning the relationship between the two forms of commitment, we consider that customer's affective commitment is primary for the development and maintenance of the relationship (Fullerton 2003; Bansal & al. 2004). A psychological link established between customers and their service provider implies a long-lasting relationship intention and the affective commitment has a central role in comparison to the calculative commitment (Bloemer & Odenkerken-Schröder 2003). On the other hand, the calculative commitment has a negative impact on the affective commitment (Mayer & Herscovitch 2001; Frisou 2000). From these results, we suppose that the affective commitment can have a negative effect on the calculative commitment.

### Empirical study

Our empirical study had two objectives: on one hand to elaborate the measurement scales and on the other hand to test our conceptual model.



et N2=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 (N3=262). Pour tester notre modèle conceptuel, nous avons eu besoin de constituer un échantillon de validation par une quatrième enquête en ligne (N4=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, sexe, situation géographique et taille de l'agglomération.

#### **Elaboration des instruments de mesure**

Dans la phase exploratoire nous avons réalisé la génération des items à partir d'échelles existantes dans la littérature (Burnham et al. 2003; Jones et al. 2000; N'Goala 2003; Fullerton 2003; Allen & Meyer 1990), et sur la base des verbatims issus de notre étude qualitative. Pour obtenir ces données textuelles nous avons exploité deux méthodes différentes : i) la mise en place de deux groupes de discussions composés de clients d'opérateurs mobiles (12 personnes par groupes) ; ii) une netnographie, avec l'exploitation des discours des clients sur différents forums de discussions sur Internet autour de la téléphonie mobile. Les échelles préexistantes ont été adaptées au contexte français. Nous avons également effectué un test de clarté sémantique avant le pré-test du questionnaire. Nous avons adopté une échelle additive de Likert de sept points. Au terme de travail de purification des échelles (Cf. Annexe A), nous avons obtenu un modèle de l'échelle de mesure de l'engagement composé de deux dimensions et huit items. 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.

Pour valider les échelles, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur l'ensemble de ces items à l'aide de logiciel AMOS 5.0. Toutes les échelles montrent une fiabilité satisfaisante ( $\alpha > 0,7$ ) à l'exception de l'engagement calculé ( $\alpha = 0,63$ ). La qualité d'ajustement des échelles est également satisfaisante. Tous les indices incrémentaux 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 factorielles<sup>1</sup> 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  $\rho$  de Jöreskog est supérieur au seuil souhaité de 0,7 pour toutes nos échelles. En ce qui concerne la validité du construit de

The procedure recommended by Churchill (1979) was followed for the development of measurement scales. In the exploratory phase, after the pre-test questionnaire, two on-line surveys (N1=404 and N2=402) were set up based on a consumer panel specific to mobile telephony service consumers. In the confirmatory phase, concerning the final validation of our measuring scales, a new on-line survey (N3=262) was carried out. To test our conceptual model, the establishment of a validation sample by the fourth on-line survey (N4=980) was necessary. As regards the demographic characteristic of the sample, it reflects the national statistics on customers of the three main mobile phone operators in France. The following criteria were retained to create a representative sample of the French mobile phone service user population: mobile phone operator, age, gender, geographical situation and size of the agglomeration.

#### **Scale development**

In the exploratory phase, numerous items were generated on the basis of existing scales in marketing literature (Burnham & al. 2003; Jones & al. 2000; N'Goala 2003; Fullerton 2003; Allen & Meyer 1990), and on the bases of verbatim from our qualitative studies. To obtain these textual data, two different methods were used: i) two focus groups bringing together mobile phone operator customers (12 people per group); ii) a netnographic study, with the collection of customers' opinions expressed on the Internet in newsgroups relating to mobile phone services. The existing scales were adapted to the French context. A semantic clarity test was also carried out before the pre-test questionnaire. In our questionnaire a seven point Likert rating scale was used. After the measuring scales were purified (See Appendix A), a measuring model of commitment consisting of two dimensions and eight items was obtained. For the switching barrier measuring model, a measuring scale for the NSB composed of three dimensions and nine items and a measuring scale for the PSB composed of three dimensions and ten items were obtained.

To validate our measuring model, a confirmatory factor analysis (CFA) was realized using a Structural Equation Modeling package through AMOS version 5.0. In all of our measuring scales the coefficient alpha have a satisfactory value ( $\alpha > 0.7$ ) except for the calculative commitment ( $\alpha = 0.63$ ). The adjustment indexes are satisfactory, with each one above the recommended value of 0.9. The value of the RMSEA index is also below the suggested cutoff value of 0.08. Finally, to verify the correct adjustment of the theoretical model to the empirical data, the adjustment of each construct and its indicators was examined in two stages: the significance of the factorial contributions<sup>1</sup> in the first stage and the reliability of internal consistency and the convergent validity of every construct in the second. We obtained

<sup>1</sup> Des contributions significativement  $\neq 0$

<sup>1</sup> Contributions' significance  $\neq 0$



mesure, nous obtenons des indices de la validité convergente et discriminante également convenables.

**Résultats**

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons construit deux modèles saturés (M1 et M2) 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 l'engagement calculé (ECAL)<sup>2</sup>. Nous avons réalisé une analyse de la structure de covariance sur nos deux modèles partiels :

Tableau 2 : Valeur et significativité des modèles partiels

Modèle	Relations	Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité
M <sub>1</sub>	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	***
M <sub>2</sub>	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	***

NS : Non Significatif ; \*\*\* : Significatif à 1%

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, ECAL : Engagement calculé

Dans notre premier modèle (M1), nous avons trois relations relatives à l'engagement affectif statistiquement fortement significative et de valeur estimée positive. Notre première hypothèse est confirmée : les BCP 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. Notre deuxième hypothèse est confirmée.

Les trois relations relatives à l'engagement affectif de notre deuxième modèle partiel (M2) sont statistiquement fortement significatives. Concernant la valeur estimée de ces relations, nous avons obtenu un résultat intéressant : les barrières liées aux risques du changement se comportent de façon inverse à ce que nous avons supposé. Elles ont un effet positif sur l'engagement affectif. Par conséquent, notre troisième hypothèse est partiellement validée.

Enfin, les trois relations de ce deuxième modèle partiel sont statistiquement fortement significatives. Nous avons une relation négative entre les barrières des risques

<sup>2</sup> 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

satisfactory reliability and validity indicators. The value of the Jöreskog's rho index is greater than the recommended threshold of 0.7 for all of our measuring scales. Results also supported the convergent and discriminant validity of our measuring model.

**Results**

Two saturated models (M1 and M2) were built to test our hypotheses, both with five latent variables. In these models, three dependent variables were included both for positive switching barriers (BREL, BEAV, BFAF) and negative switching barriers (BFC, BETR, BFR) and two independent variables which are the affective commitment (EAFF) and the calculative commitment (ECAL)<sup>2</sup>. A covariance structure analysis was conducted on our two partial models:

Table 2: Value and significance of partial models

Model	Relations	Estimated value	T test value	Significance
M <sub>1</sub>	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	***
M <sub>2</sub>	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	***

NS: Non Significant ; \*\*\* : Significant in 1%

BREL: Relational performance barriers, BEAV: Economic performance barriers, BFAF: Functional performance barriers, BFC: Cognitive barriers, BETR: Transactional barriers, BFR: Risk perception barriers, EAFF: Affective commitment, ECAL: Calculative commitment

In our first model (M1), the three relationships relative to the affective commitment were statistically strongly significant and they had a positive estimated value. This supports our first hypothesis, that PSB have a positive influence on the affective commitment.

Among the three relationships of this partial model concerning the calculative commitment, two relationships were statistically not significant and so only one was statistically strongly significant. For this relationship, a negative estimated value was obtained. This result confirms our second hypothesis.

The three relationships relative to the affective commitment of our second partial model (M2) were statistically strongly significant. Concerning the estimated value of these relations, an interesting result was obtained: barriers relating to switching risk perception had an inverse effect to that which we had supposed. They have a positive effect on the affective commitment. Consequently, our third hypothesis is partially validated.

<sup>2</sup> BREL: Relational performance barriers, BEAV: Economic performance barriers., BFAF: Functional performance barriers, BFC: Cognitive barriers, BETR: Transactional barriers, BFR: Risk perception barriers, EAFF: Affective commitment

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 :

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

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

La relation étudiée 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.

### Discussion et 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 BC 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.

Nos résultats confirment que les BCN et BCP 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 BCN. 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 et al. 1990). De la même manière que pour la fidélité (Caruana 2004), l'existence d'un niveau de risque élevé peut contribuer 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

The three relationships of this second partial model relative to the calculative commitment were statistically strongly significant. A negative relationship was found between the risk perception barriers and the calculative commitment. In fact, the higher the barrier, the less customers make a commitment due to interest, contrary to our preliminary suppositions. On the other hand, in accordance with our expectations, two other relationships are positives; this allows us the partial validation of our fourth hypothesis.

To test the relationship between the affective commitment and the calculative commitment, a partial model in the form of a saturated model was built with two latent variables. This partial model includes one dependent variable which is the affective commitment. The independent variable is the calculative commitment. Further to this analysis, the following results were obtained:

**Table 3: Value and significance of the partial model of commitment**

Relations	Estimated value	T test value	Significance
Affective commitment (EAFF) → Calculative commitment (ECAL)	-.3423	-7.9123	***
*** : Significant in 1%			

The studied relationship was statistically significant. A negative link was observed between the affective commitment and the calculative commitment. Thereby, the stronger the customers' affective commitment toward their service provider, the less important the role of the calculated interest in their commitment.

### Discussion and conclusion

The objective of our study was to explore the link between the various types of switching barrier and customer commitment. As was supposed, the influence of SB on customer commitment can be both beneficial and enhance the level of commitment or, on the contrary, be detrimental, depending on the type of switching barrier.

Our results confirm that NSB and PSB have a significant effect on the affective commitment. Contrary to our expectations, risk perception switching barriers act conversely with regard to the other types of NSB. These risk perception barriers have a positive effect on the affective commitment. It shows that contrary to our preliminary proposal, the perception of risk can have a beneficial effect on the relationship, even if it originates from the lack of availability of attractive alternatives. The affective commitment presumes a certain level of identification with the partner and the implication of the customer in the relationship (Meyer & al. 1990). As is the case for loyalty (Caruana 2004), the existence of high level risk can help increase the level of the affective commitment of customers via their investment in the relationship.

As regards the calculative commitment, it is related to opportunist behavior by customers (Kumar & al. 1994), determined by the customer's evaluation of the advan-

dans la relation et la recherche des alternatives. Avec l'augmentation du niveau du risque, l'intérêt du client pour la recherche des alternatives diminue. En effet, 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 BCP exercent une influence négative sur l'engagement calculé n'est que partiellement 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 un résultat significatif mais avec une faible valeur estimée. Ce résultat nous indique que même si les BCP renforcent les attitudes du client cela ne restreint pas son comportement opportuniste. Les BCP renforcent globalement l'engagement du client par l'augmentation de l'engagement affectif. En conclusion, nos résultats indiquent clairement que l'utilisation des BCP a un effet bénéfique pour consolider la relation client fournisseur.

Sur un plan stratégique, le développement des BCN, 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 BCP 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

tages in staying in the relationship or in searching for alternatives. As the risk level increases, the customer's advantage in searching for alternatives decreases. Indeed, the risk perception barriers have a negative effect on the calculative commitment as the available alternatives are less attractive. On the other hand, our hypothesis that PSB have a negative influence on the calculative commitment is only partially confirmed. Our results are not significant for the relational performance barriers and for the economic performance barriers. For the functional performance barriers the result was significant but with low estimated value. This result shows us that even if PSB strengthen the customer's attitudes they do not restrict their opportunist behavior. PSB globally strengthen the customer's commitment by increasing the affective commitment. In conclusion, the results clearly show that using PSB has a beneficial effect on strengthening the relationship between customers and their suppliers.

On a strategic level, the development of NSB, a very common strategy at present in the mobile phone service industry, is doubtful. It is based on the losses (the costs, the effort and the time) connected to the break in the relationship which prevents the customer from leaving. The use of these barriers is meant to strengthen the commitment but most of the time they are perceived in a negative way by destroying customers' positive attitudes. As the churn rate is particularly high in this service industry, one can wonder whether this strategy is really efficient in maintaining the continuity of the relationship.

The use of PSB is a much less wide-spread strategy at present. According to our results, these barriers strengthen the affective commitment but contrary to our suppositions, they do not weaken the customer's calculative commitment. In every case, using them increases the longevity of the relationship. They represent an effective strategy for the development of customer loyalty but their implementation requires a specific investment from companies in the relationship with their clientele. This relationship can be based on the opportunist behavior of customers (economic profits of the relationship) and/or on their dedication (psychological and social benefits of the relationship). Companies must develop their immaterial and tangible reward system. The proper operation of these systems strengthens customers' commitment and increases their trust thanks to their satisfaction.

- On an economic level, the development of the tangible reward system contributes to the construction and the structuring of the relationship and represents an important obstacle to the relationship being broken.

- On a functional level, the development of the immaterial reward system is essential to increase the relationship quality. In a relatively homogeneous market, it appears to be a good way of differentiation of a company with regard to its competitors.

- On a relational level, the increase in relational



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 BCN 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 BCP, 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 les concepts des barrières au changement et l'engagement 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.

### **Bibliographie / References**

- AIMC (2007). "9<sup>a</sup> Encuesta AIMC a usuarios de Internet," *Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación* (Julio). Available at <http://download.aimc.es/aimc/03internet/macro2006.pdf>
- Anderson, J.C.; Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Barnes, S.; Vidgen, R. (2001), "An evaluation of cyberbookshops: the WebQual method," *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 11-30.
- Bauer, H. H.; Falk, T.; Hammerschmidt, M. (2006), "eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping," *Journal of Business Research*, 59, 866-875.

performance allows better knowledge of the customers and a privileged relationship to be established.

On balance, the developments of the NSB leads to customer repurchase behavior by strengthening the calculative commitment for a limited period. The efficiency of this strategy depends on the companies' ability to maintain the customer departure constraints. On the other hand, the use of PSB that increase not only the calculative commitment but also the affective commitment, allows companies to ensure the true loyalty of their clientele. Their efficiency depends on the relationship quality that is determined by the strength of the customer's affective commitment.

Within the framework of this study, we focused only on the interaction between the concepts of switching barriers and commitment without taking into account the influences and the interactions with other concepts which enable a long-term customer relationship to be maintained. Nevertheless, in our opinion, switching barriers seem to have much more complex effects on customer behavior. We suppose that except for commitment, there are several concepts that interact with the switching barrier concept, such as the satisfaction and the customers' trust. Taking into consideration the interaction of these concepts may also modify the relationship between switching barriers and commitment by introducing new issues. For example, an interesting question still remains to be studied: do switching barriers work in the same way at various levels of satisfaction and/or trust? In addition, we can compare the degree of influence that these concepts have and see the differences between the various types of switching barriers.

- Bentler, P. (1995), *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, Multivariate Software.
- Chen, Z.; Dubinsky, A.J. (2003), "A conceptual model of perceived customer value in e-Commerce: A preliminary investigation," *Psychology & Marketing*, 20(4), 323-347.
- Forsythe, S.; Liu, C.; Shannon, D.; Gardner, L.C. (2006), "Development of a scale to Measure the perceived benefits and risks of online shopping," *Journal of Interactive Marketing*, 20(2), 55-75.
- González-Gallarza, M.; Gil, I. (2006), "Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio," *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 25-59.
- Grönroos, C.; Heinonen, F.; Isoniemi, K.; Lindholm, M. (2000), "The Netoffer model: a case example from the virtual marketspace," *Management Decision*, 38(4), 243-252.
- Hair, J.F.Jr.; Anderson, R.E; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999), *Análisis Multivariante*, 5ª Ed. Prentice Hall, London.
- Heinonen, K. (2004), "Reconceptualizing customer perceived value: The value of time and place," *Managing Service Quality*, 14(2/3), 205-215.
- Kleijnen, M.H.P.; Ruyter, K.; Wetzels, M.G.M. (2007), "An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness," *Journal of Retailing*, 83(1), 33-46.
- Melián, L.; Padrón, V. (2006), "La calidad percibida en el comercio electrónico B2C: el rol de las expectativas y las medidas de importancia," *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 125-142.
- Meuter, M.L.; Ostrom, A.L.; Roundtree, R.I.; Bitner, M.J. (2000), "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters," *Journal of Marketing*, 64, 50-64.
- Padgett, D.; Mulvey, M.S. (2007), "Differentiation via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology," *Journal of Retailing*, 83(4), 375-391.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A.; Grewal, D. (2000), "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Malhotra, A. (2005), "A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality," *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.
- Pura, M. (2005), "Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services," *Managing Service Quality*, 15(6), 509-538.
- Santos, J. (2003), "E-service quality: a model of virtual service quality dimensions," *Management Service Quality*, 13(3), 233-246.
- Van Riel, A.C.R.; Liljander, V.; Jurriens, P. (2001), "Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site," *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 359-377.
- Wolfenbarger, M.; Gilly, M.C. (2003), "eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predictingetail Quality," *Journal of Retailing*, 79, 183-198.
- Yang, Z.; Jun, M.; Peterson R.T. (2004), "Measuring customer perceived online service. Quality," *International Journal of Operations y Production Management*, 24(11), 1149-1174.
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52(July), 2-22.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.; Malhotra, A. (2000), "A Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", Ed. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J. (2002), *Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Ed. McGraw-Hill. Mexico.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Malhotra, A. (2002), "Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.

Annexe A : Proposition des échelles de mesure

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>Alpha</i>
<b>Engagement affectif</b>		
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	
<b>Engagement calculé</b>		
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	
<b>Barrières au changement positives</b>		
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	
<b>Barrières au changement négatives</b>		
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	0,7210
BETR2	La rupture du contrat avec mon opérateur mobile avant terme me coûterait trop cher	
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	



Appendix A: Measurement scales

<i>Code</i>	<i>Item</i>	<i>Alpha</i>
<b>Affective Commitment</b>		
EAFF1	I am proud to say to the people around me that I am a customer of my mobile phone service provider	0,9004
EAFF3	I am particularly attached to my mobile phone service provider	
EAFF4	I would be pleased to remain a customer of my mobile phone service provider for many years	
EAFF6	I find that the customers of my service provider form a population which, in some way, I feel part of	
EAFF7	As a customer, I have the feeling that I have things in common with the other customers of my mobile phone service provider	
<b>Calculative Commitment</b>		
ECAL1	At the moment, I remain a customer of my mobile phone service provider by necessity than by choice	0,6271
ECAL2	My contract binds me to my mobile phone service provider, so it would be difficult for me to leave it overnight even if I wanted to	
ECAL4	Being committed for a certain duration is the only possible reason why I would not change service provider in the immediate future	
<b>Positive switching barriers</b>		
BREL1	I have a special relationship with certain agents of my mobile phone service provider	0,8983
BREL2	I am used to dealing with my service provider	
BREL4	All in all, I have been very involved in creating and keeping a relationship with my service provider	
BREL5	It would be difficult for me to break the relationship with my service provider and to start again with another one	
BFAF1	By changing, I would lose familiar routines established when using the services.	
BFAF2	If I changed mobile phone service provider, I would have to establish new routines	0,8456
BFAF3	It would take me time to learn how to correctly use the services offered by another service provider	
BEAV1	I benefit from a loyalty program and interesting advantages with my present service provider	
BEAV3	I am attached to the advantages that I have acquired since I was a customer.	0,8420
BEAV4	My mobile phone service provider proposes interesting offers which correspond to my needs	
<b>Negative switching barriers</b>		
BFC1	It takes too much time and effort to find information on mobile telephony offers	0,8959
BFC4	I find it difficult to evaluate mobile telephony offers even if the necessary information is at my disposal	
BFC5	It is difficult to compare the offers of mobile phone service providers	
BFR1	Changing can lead to hidden costs that were not anticipated	0,7553
BFR2	By changing mobile phone service provider, I might be financially out of pocket with the new service provider	
BFR4	I cannot know in advance whether the new service provider is not worse than the present one	
BETR2	Breaking the contract prematurely with my mobile phone service provider would be too expensive for me	0,7210
BETR4	In my opinion, transferring my phone number would be expensive if I changed service provider	
BETR6	Solving technical problems (e.g. cell phone unlocking) resulting from the change of mobile phone service provider will be expensive for me	