

Le contrat d'engagement de durée : un dispositif pertinent dans une stratégie relationnelle

Eric Julienne

Université d'Evry-Val-d'Essonne, IUT, laboratoire LITEM

Résumé

Les contrats d'engagement de durée ont pour objectif de contrôler la fidélité comportementale des clients, mais ils ne sont pas exempts de risques. D'une part, les clients peuvent être réticents à s'engager dans la durée. D'autre part, le sentiment d'être enfermé par contrat risque d'amplifier la dégradation de la relation en cas d'incident. L'expérimentation menée dans cette recherche vise à mieux comprendre ces phénomènes. Elle indique qu'il existe une résistance des clients à s'engager dans une relation contractuelle longue. Ceci devrait inciter les marques à segmenter les clients selon leur propension à résister à l'engagement de durée. De plus, cette étude montre que, contrairement à nos attentes, les contrats d'engagement de durée ne sont pas en soi préjudiciables à la qualité de la relation.

Mots-clés : contrats d'engagement de durée, relation client, résistance à l'engagement de durée, orientation client.

Abstract

Fixed-term contracts: a relevant tool in Customer relationship strategies

Fixed-term contracts are designed to control customers' behavioral loyalty, but they are not without risk. On the one hand, customers may be reluctant to engage in the long term. On the other hand, being locked into a contract is likely to exacerbate the deterioration of relationship quality when an incident occurs. The experiment in this research aims to better understand these phenomena. It indicates that there is customer resistance to long term contractual relationships. This should encourage brands to segment customers according to their tendency to resist to long term contracts. In addition, the study shows that, contrary to our expectations, fixed-term contracts are not inherently harmful to relationship quality.

Key words: fixed-term contracts, customer relationship, resistance to long term contracts, customer orientation.

Remerciements

L'auteur remercie chaleureusement les rédacteurs en chef et les lecteurs anonymes pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer la qualité de l'article, ainsi que Virginie Pez-Pérard et Ouidade Sabri pour leurs précieux conseils.

Pour contacter l'auteur : ericjulienne@yahoo.fr

DOI : 10.7193/DM.078.113.129 – URL : <http://dx.doi.org/10.7193/DM.078.113.129>

Julienne E. (2015), Le contrat d'engagement de durée : un dispositif pertinent dans une stratégie relationnelle, *Décisions Marketing*, 78, 113-129.

Dans un contexte concurrentiel extrêmement tendu, de nombreuses marques de service ont fait évoluer leur stratégie relationnelle afin de sécuriser leur portefeuille client. Elles proposent désormais à leurs clients des contrats d'engagement de durée. Les opérateurs de téléphonie mobile, fournisseurs d'accès Internet, câblo-opérateurs, salles de cinéma, centres de soin, parcs d'attraction, salles de sport, sociétés de presse et d'assurance, figurent parmi les secteurs qui recourent le plus fréquemment à ce type de dispositif (encadré 1). La liste pourrait s'allonger, car de nombreuses entreprises basculent aujourd'hui vers des modèles serviciels, dans lesquels les contrats structurent la relation entre les parties prenantes (Moati, 2009). Par exemple, un constructeur automobile ne vend pas uniquement des voitures (des biens tangibles), mais un bouquet de solutions produits-services, incluant des contrats de financement, d'extension de garantie, d'entretien, et d'assurance.

Les contrats d'engagement de durée suscitent de nombreuses polémiques, ainsi que l'illustre l'exemple de la téléphonie mobile (encadré 2). L'objectif de ces contrats est de contrôler la fidélité comportementale des clients par des clauses de pénalités de sortie. Les clients sont retenus dans la rela-

tion, y compris lorsque survient un incident, tel qu'un problème avec le personnel en contact, un retard de livraison ou la proposition attractive d'un concurrent. Toutefois, les marques ont intérêt à évaluer la pertinence de ces dispositifs relativement à deux processus clefs de la relation client : le recrutement et la rétention. En ce qui concerne le recrutement, la perspective de s'engager pour une certaine durée suscite-t-elle une résistance de la part des consommateurs et risque-t-elle de les détourner ? En ce qui concerne la rétention, le sentiment des clients d'être enfermés modifie-t-il leur attitude envers la marque lorsque survient un incident ? En d'autres termes, les clients engagés par contrat réagissent-ils plus négativement en cas d'incident que les clients non-engagés ? C'est donc la pertinence des contrats avec engagement de durée que nous proposons de questionner dans cet article.

Après une brève revue de littérature visant à mieux comprendre le comportement des clients en situation d'engagement contractuel, nous exposons la méthodologie de l'expérimentation retenue dans cette recherche et les résultats obtenus, puis nous présentons les implications managériales.

Encadré 1 : Quelques offres d'engagement de durée



Avec la carte UGC illimité, le cinéphile peut voir autant de films qu'il le souhaite moyennant un montant forfaitaire mensuel et un engagement d'une durée minimale de douze mois.



Le passeport annuel Disneyland propose des avantages, des réductions et l'accès aux deux parcs Disney.



ClubMed Gym propose des formules d'abonnement à un mois, trois mois, ou un an.

Encadré 2 : Polémique dans la téléphonie mobile à propos des contrats d'engagement

A la conférence de presse de lancement de Free Mobile en janvier 2012, Xavier Niel dénonçait le « ras-le-bol de la peine de prison de deux ans fermes » en référence à la période d'engagement. Il avait aussi accusé ses concurrents de prendre les Français pour des « pigeons » et de les « presser comme des citrons ».

L'Expansion.com avec AFP, 09/07/2013

« Free propose pour la première fois une offre avec subvention du mobile, et donc un engagement sur 24 mois. Free Mobile se renie-t-il avec des forfaits avec engagement ? ».

L'Expansion.com, 12/07/2013

« Je suis prisonnier de mon opérateur de téléphonie mobile ! Pourquoi ? Tout simplement parce que j'ai eu la bêtise de m'engager pour 24 mois... »

Un internaute dans un forum de discussion

La loi Chatel, en vigueur depuis 2008, encadre les contrats de téléphonie mobile : le préavis de résiliation est fixé à 10 jours et les pénalités de sortie au-delà de 12 mois d'engagement sont plafonnées à 25% des sommes restant dues.

Encadré 3 : Les clients troquent leur fidélité contre un avantage monétaire



Exemple de forfait chez M6 Mobile, comprenant deux heures d'appels, SMS/MMS illimités, cinq cents mega octets (Mo) de données Internet et un téléphone mobile d'entrée de gamme pour 1 € supplémentaire :

- Coût de ce forfait avec douze mois d'engagement : 22,90 € par mois.
- Coût du même forfait avec vingt-quatre mois d'engagement : 19,90 € par mois.

Dans cet exemple, le client qui choisit l'offre vingt-quatre mois troque sa fidélité de douze mois additionnels contre 3 € par mois (avantage cumulé sur un an : 36 €).

Source : <http://boutique.orange.fr/mobile/forfait-m6-mobile>, 02/07/2013

Le comportement des clients en situation d'engagement contractuel

L'engagement contractuel de durée comporte certaines spécificités qui doivent être soulignées.

Motivations des parties à se lier par contrat

Dans la littérature marketing, le contrat est une forme d'investissement spécifique réalisé par les partenaires commerciaux (Anderson et Weitz, 1992). Du point de vue de la marque, l'engagement contractuel est une technique de rétention de la clientèle reposant

sur le verrouillage des clients dans la relation (lock-in). Du point de vue des clients, l'engagement de durée est un engagement calculé (Amine, 1998), par lequel ils troquent leur fidélité comportementale contre un avantage le plus souvent monétaire (encadré 3). La décision de s'engager dans la durée génère une forte implication situationnelle.

Implication par le risque perçu lors de la signature du contrat

Au moment de signer un contrat d'engagement de durée, le client suit un processus d'achat qui comporte certaines caractéristiques. Premièrement, c'est un processus généralement réfléchi : le client collecte de

l'information et compare les alternatives de choix entre marques. Deuxièmement, son choix est en principe libre et éclairé sous réserve que les termes du contrat soient clairement annoncés. Troisièmement, le risque perçu est élevé au moment de la signature, car la décision est irréversible dès que sont échus les délais de rétractation légaux et contractuels. La décision de souscrire un engagement de durée reflète donc la confiance du client dans la marque et le place en situation de vulnérabilité (Morgan et Hunt, 1994). Cette forte implication situationnelle liée au risque perçu est susceptible d'activer un état de réactance psychologique.

Réactance psychologique

La réactance psychologique est un « état motivationnel susceptible d'apparaître lorsqu'une liberté est supprimée ou menacée d'élimination » (Brehm, 1989). Le principe de réactance incite l'individu à retrouver la liberté qui lui a été dérobée. Pour le client en situation d'engagement contractuel, la réactance psychologique peut intervenir à deux moments (Darpy et Prim-Allaz, 2006). Au moment de souscrire le contrat, la perspective de s'engager pourrait constituer un frein susceptible de le dissuader, entraînant un refus de la clause d'engagement de durée. Lors de l'exécution du contrat, la défaillance dans la qualité de service ou la découverte d'une offre attractive d'un concurrent devraient lui rappeler de manière saillante que l'option de liberté est indisponible pour lui, ce qui pourrait contribuer à dévaloriser la marque à laquelle il est lié. En conséquence, la qualité de la relation pourrait se dégrader plus fortement chez les clients ayant souscrit un engagement de durée que chez les clients non engagés.

En dépit de cet état de réactance psychologique, le client qui a bénéficié d'un avantage en contrepartie d'un engagement de durée est en principe tenu par une obligation de réciprocité, dont la nature est autant psychologique que contractuelle.

Engagement de durée et principe de réciprocité

L'obligation de réciprocité est un fondement de la société humaine. Lorsqu'un individu reçoit un avantage d'un autre individu, il lui est redevable de ce qu'il a reçu (Cialdini, 2009). Recevoir un don oblige, en retour, à le rendre, et cela génère une nouvelle obligation de donner (Mauss, 1923-1924). Ce mécanisme de don et de contre-don favorise le développement d'une relation dans laquelle la réciprocité crée l'échange. Ainsi, un client qui reçoit un avantage de la part d'une marque (i.e. une réduction de prix) doit respecter en retour l'engagement de durée vis-à-vis de la marque, non seulement en raison des conditions contractuelles et des pénalités associées, mais aussi parce que les normes sociales lui imposent d'honorer son engagement. Le client n'est donc pas simplement obligé au sens contractuel, il est redevable au sens psychologique. Toutefois, l'obligation de réciprocité pourrait être mise à mal par la survenance d'un incident critique qui serait vécu par le client comme une trahison.

Incident critique et trahison commerciale

Selon N'Goala (2010), il existe deux grandes catégories d'incidents critiques pouvant mettre fin à une relation : la défaillance dans la qualité de service et l'offre attractive d'un concurrent. En cas de défaillance dans la qualité de service, le client engagé par contrat n'a pas la possibilité de partir (exit). Il doit se résoudre à la fidélité passive, synonyme d'inaction (loyalty). Tout au plus peut-il réclamer (voice). Et surtout, la situation d'enfermement dans la relation pourrait l'amener à éprouver le sentiment qu'il a été piégé, à ressentir la trahison de la marque et à regretter son choix (Delacroix et Jourdan, 2007). Un courant récent de la littérature s'intéresse à la transposition du concept de trahison interpersonnelle aux relations entre marques et clients (Grégoire, Tripp et Legoux, 2009 ; Zourrig, Chebat et Toffoli, 2009). La trahi-

son suppose l'existence préalable d'une relation de confiance. Celui qui est trahi voit sa confiance mise à mal. Il éprouve un sentiment de colère, aspire à la vengeance, et souhaite mettre un terme définitif à la relation. Le caractère vindicatif du comportement de réclamation et le bouche-à-oreille négatif sont des réponses comportementales caractéristiques du sentiment de trahison (Grégoire et Fisher, 2008). Ces sentiments sont d'autant plus forts que l'implication est élevée (Bour, Chaxel et Volle, 2007).

Le client engagé par contrat devrait donc éprouver un sentiment de trahison accru lorsque survient un incident critique. Il a en effet accordé sa confiance au prestataire et s'est placé en situation de vulnérabilité en signant un contrat. Le sentiment de trahison devrait être d'autant plus fort que le niveau d'implication par le risque perçu est élevé. La clause d'engagement de durée serait alors perçue comme un piège qui se referme sur sa victime, entraînant une dégradation de la valeur perçue (Sweeney et Soutar, 2001), un bouche-à-oreille négatif (N'Goala, 2003), une diminution de l'intention de renouveler le contrat (Juster, 1966) et un comportement de réclamation vindicative (Grégoire et Fisher, 2008).

Un cadre expérimental pour étudier les effets de l'engagement contractuel sur la qualité de la relation

Pour approfondir notre compréhension du comportement du client en situation d'engagement contractuel, nous menons une expérimentation dont nous présentons successivement les objectifs, la méthodologie et les résultats.

Objectifs

L'expérimentation vise à répondre à deux ensembles de questions :

Refus d'engagement contractuel

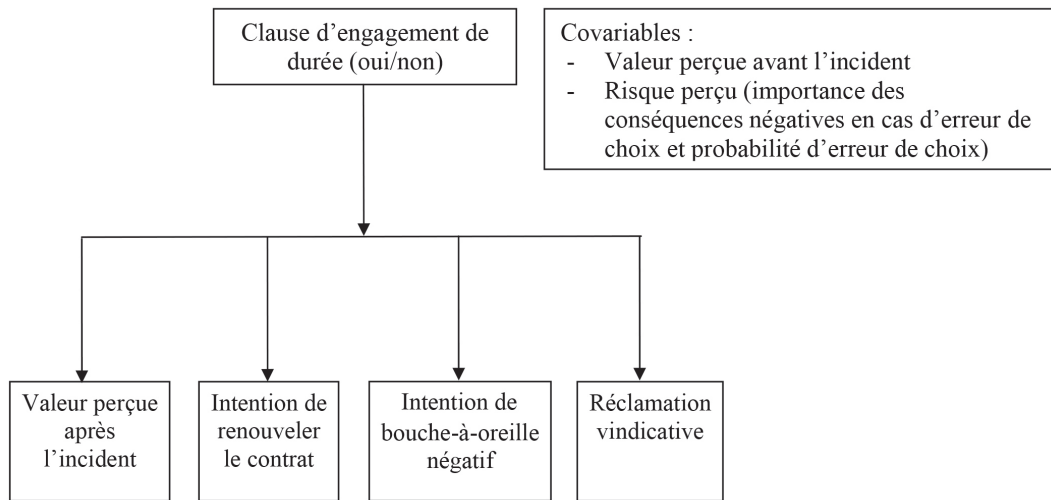
Certains clients refusent-ils de s'engager par contrat ? Si oui, quelles raisons invoquent-ils pour expliquer leur refus ?

Dégradation de la qualité de la relation à la suite d'un incident critique

Les réponses attitudinales en cas d'incident critique (défaillance dans la qualité de service ou proposition attractive d'un concurrent) sont-elles différentes entre les clients qui ont signé un engagement de durée et ceux qui sont libres de résilier à tout moment ? Plus spécifiquement, la valeur perçue de la marque se dégrade-t-elle plus fortement chez les clients engagés par contrat ? Manifestent-ils davantage leur mécontentement auprès de leur entourage (bouche-à-oreille négatif) ? Expriment-ils avec plus de force leur mécontentement auprès de la marque (réclamation vindicative) ? Leur intention de renouveler le contrat est-elle plus faible ? Ces questions sont synthétisées dans le modèle conceptuel présenté en figure 1. La clause d'engagement de durée est la variable explicative du modèle. Trois autres facteurs sont intégrés comme covariables de manière à en contrôler les effets :

- la valeur perçue avant l'incident : il semble raisonnable de penser que la valeur perçue avant l'incident a une influence sur la valeur perçue après l'incident, puisque ces mesures sont effectuées sur les mêmes individus ; par extension la valeur perçue avant l'incident pourrait également influencer l'intention de renouveler le contrat et le bouche-à-oreille négatif ;
- l'importance des conséquences négatives en cas d'erreur de choix et la probabilité d'erreur de choix (ces deux facteurs d'implication par le risque perçu sont susceptibles d'amplifier le sentiment de trahison commerciale).

Figure 1. L'influence de l'engagement de durée sur la qualité de la relation à la suite d'un incident critique



Méthodologie

Pour conduire cette recherche, nous utilisons un dispositif expérimental reposant sur un scénario fictif. Ce choix se justifie par la nécessité de contrôler certaines variables susceptibles de biaiser les réponses (historique des incidents de service et satisfaction avec l'opérateur réel). De plus, cette expérimentation en laboratoire permet d'interroger les répondants immédiatement après l'incident. Il aurait été extrêmement difficile avec une quasi-expérimentation de contrôler cet instant t. Ceci est important dans cette recherche, car ce contrôle permet d'isoler le facteur « contrat d'engagement » en lui-même, indépendamment de la manière dont la marque gère ensuite le conflit latent ou déclaré résultant de l'incident.

Un échantillon de convenance d'utilisateurs de téléphonie mobile, alimenté par effet boule de neige, est constitué de 250 individus représentant une diversité d'âge, de sexe et de CSP, avec toutefois une dominante d'étudiants de 18 à 24 ans (57% de l'échantillon total). Les individus sont répartis au hasard entre le groupe expérimental (n=137) et le groupe témoin (n=113). Le scénario fictif prend la forme d'un jeu de rôle en ligne.

Après avoir emménagé dans un pays étranger, les répondants doivent souscrire un contrat de téléphonie mobile. Les individus du groupe expérimental ont besoin d'acheter un nouveau téléphone portable. Après avoir étudié deux offres d'opérateurs de téléphonie mobile, ils évaluent la valeur de celui qui est le plus avantageux (pré-test de la valeur perçue). Cet opérateur leur propose un téléphone neuf au prix symbolique de 1€ en échange d'un engagement de durée de deux ans. Les répondants du groupe expérimental sont néanmoins libres de ne pas s'engager et d'acheter leur téléphone portable au prix fort. Dans ce cas, le questionnaire en ligne les dirige vers une question ouverte leur demandant d'expliquer les raisons de leur refus de s'engager. Dans le groupe témoin, les clients ont déjà un téléphone portable neuf et choisissent la formule sans engagement. L'existence ou non d'une clause d'engagement de durée est donc la variable explicative du plan expérimental.

Quelques semaines après avoir passé la commande, une défaillance dans la qualité de service survient : la carte SIM est livrée avec 15 jours de retard, après deux relances téléphoniques. Il est alors demandé aux répondants d'exprimer leurs émotions (question ouverte :

« Ecrivez quelques mots-clefs qui expriment votre ressenti à la suite de ce retard d'envoi de votre carte SIM »).

Le questionnaire pose ensuite une série de questions permettant de mesurer les quatre variables dépendantes du plan expérimental :

- la valeur perçue après l'incident (Sweeney et Soutar, 2001) ;
- l'intention de renouveler le contrat (Juster, 1966) ;
- le bouche-à-oreille négatif (N'Goala, 2003) ;
- la réclamation vindicative (Grégoire et Fisher, 2008).

L'expérimentation est répliquée avec une variante : l'incident n'est plus une défaillance dans la qualité de service, mais une proposition attractive d'un concurrent : les répondants découvrent par hasard qu'un concurrent offre une prestation identique pour un prix inférieur de 20% (groupe expérimental : 152 individus ; groupe témoin : 107 individus).

Les détails du scénario sont présentés en annexe 1 et les échelles de mesure sont détaillées en annexe 2.

Résultats

Les verbatims collectés au cours de l'enquête (raisons du refus de s'engager par contrat, colère suite à l'incident critique) ont fait l'objet d'une analyse manuelle de contenu. Par ailleurs, l'influence de la clause d'engagement de durée sur la qualité de la relation (valeur perçue, intention de renouveler le contrat, bouche-à-oreille négatif, réclamation vindicative) a été mesurée par une analyse de covariance multivariée (MANCOVA) sous SPSS.

Refus de s'engager par contrat

30% des individus à qui l'on propose un téléphone neuf quasi-gratuit en échange de

leur engagement contractuel de vingt-quatre mois refusent de s'engager. Ce pourcentage est le même pour les deux expériences ($\chi^2 = 0,04$; ddl = 1 ; $p = 1,000$). L'analyse des réponses concernant les raisons de leur refus fait apparaître trois explications principales :

1. *La prise en compte de coûts d'opportunité* excède parfois l'avantage monétaire lié au téléphone quasi-gratuit : « Je préfère être libre dans mon choix de résiliation au cas où je trouverais une meilleure offre d'abonnement. », « Je ne veux pas m'engager par risque de vouloir changer de forfait durant les 2 années à venir ».

2. *Le manque de confiance envers la marque* : « Je ne suis pas sûre des bons services de [nom de l'opérateur] et je ne veux pas être bloquée deux ans ». La confiance est le préalable à l'engagement dans la relation.

3. *La réactance comme trait de personnalité* : « Je n'aime pas les engagements... restons libre », « Je suis un rebelle donc je ne m'engage pas ».

Colère à la suite de l'incident

Les répondants expriment des émotions et des intentions comportementales fortement négatives. Les mots qu'ils utilisent sont souvent véhéments et traduisent leur colère (tableau 1). Ceci amène les répondants à réclamer sur un mode vindicatif et à renégocier leurs contrats.

En cas d'incident, les répondants envisagent la résiliation de leur contrat, même lorsqu'ils sont engagés

De manière surprenante, aucun répondant du groupe expérimental de la première expérimentation (défaillance dans la qualité de service) n'évoque son engagement de durée de vingt-quatre mois lorsque survient le retard de livraison de la carte SIM, comme si cette obligation n'existait plus et n'était pas une entrave à leur liberté de quitter leur opérateur. Certains répondants envisagent même une

Tableau 1 : Les émotions et intentions comportementales à la suite de l'incident critique

Evènement critique	Mots utilisés pour exprimer les émotions
Défaillance dans la qualité de service	<p>Colère et trahison : « Très en colère », « Ne respecte pas ses engagements », « Trompeur », « Mensonger », « Totalelement insatisfaite », « Très fâchée », « Frustré », « Très énervée », « Je me suis fait avoir », « Profondément déçu », « Intolérable », « Inadmissible », « Abus », « Arnaque », « Escroc »</p> <p>Défiance : « Je m'inquièterais sur la qualité du SAV », « Pas sérieux », « Doute », « Défiance », « Méfiance »</p> <p>Réclamation vindicative : « Je vais demander un dédommagement », « Geste commercial », « Menacer l'opérateur », « J'ai informé la direction »</p>
Proposition concurrente avantageuse	<p>Regret : « J'aurais dû plus chercher », « Il aurait fallu aussi que je me renseigne », « Déçue de m'être précipitée sur le forfait », « Déçue et pas contente de moi de ne pas avoir comparé les concurrents »</p> <p>Colère : « Je me suis fait avoir », « Arnaqué », « Les opérateurs prennent les consommateurs en otages », « Escroc », « Manque de transparence », « Exaspérant et rageant »</p> <p>Intention de renégocier le contrat : « Pouvez-vous me proposer la même offre ? », « J'appelle le service client », « Si vous me remboursez la différence et que vous baissez le prix de mon abonnement, je reste chez vous sinon je change d'opérateur »</p>

rupture immédiate du contrat : « Je le menacerai de rupture de contrat », « Peut-être songerai-je à rompre mon contrat ».

En cas de proposition avantageuse d'une marque concurrente, les répondants engagés par contrat manifestent leur intention de résilier, soit immédiatement (« Je change d'opérateur »), soit au terme de la durée d'engagement (« Je reste chez [nom de l'opérateur] et je regarderai dans deux ans »). Et surtout, de nombreux répondants contractuellement engagés expriment leur volonté de trouver un subterfuge pour résilier de manière anticipée (« Je cherche à savoir comment rompre mon contrat », « J'essaie de trouver un moyen pour résilier le forfait »).

En reprenant la typologie des stratégies de réponse de Hirschman (1970), les clients envisagent donc plutôt la rupture de contrat (exit) et la réclamation (voice), mais non l'inaction (loyalty), qui est pourtant le principal objectif des contrats d'engagement de durée. Les clients font fi de leur engagement contractuel et du principe de réciprocité. Ils n'hésitent pas à demander, voire exiger la résiliation du contrat si cela est dans leur intérêt. Ceci s'explique probablement par le climat de dé-

fiance que les consommateurs entretiennent vis-à-vis des opérateurs de téléphonie mobile. Ils perçoivent les opérateurs comme des marques opportunistes qui les ont trahis ou piégés, et en conséquence, ils se comportent eux-mêmes de manière opportuniste. Ils vont à l'affrontement ou utilisent la ruse pour rompre le contrat.

La clause d'engagement de durée n'a pas d'influence sur la dégradation de la relation

L'expérimentation menée dans cette étude a pour objectif de tester si l'engagement contractuel de durée amplifie la dégradation de la relation lorsque survient un incident (voir le modèle conceptuel, figure 1). La MANCOVA permet de mesurer si la clause d'engagement de durée (facteur fixe) a un effet sur chacun des quatre indicateurs de la qualité de la relation (variables quantitatives dépendantes) : valeur perçue après l'incident, intention de renouveler le contrat, bouche-à-oreille négatif et réclamation vindicative. En outre, plusieurs covariables sont contrôlées.

- l'importance des conséquences négatives en cas d'erreur de choix, la probabilité d'erreur de choix et la valeur perçue avant

l'incident sont les covariables du modèle conceptuel ;

- d'autres covariables sont également contrôlées afin d'éviter un biais méthodologique : la satisfaction avec l'opérateur réel (le répondant pourrait projeter sa situation personnelle réelle sur le scénario fictif) et les différences entre échantillons (âge, genre, statut d'étudiant).

Enfin, les conditions d'homogénéité des variances et de normalité des données ont été vérifiées (annexe 3).

Les résultats de la MANCOVA concernant la première expérimentation (retard de livraison de la carte SIM) sont présentés dans le tableau 2. Le groupe expérimental est composé de 96 individus après élimination des refus d'engagement de durée, et le groupe témoin comporte 113 individus. Les résultats montrent que le contrat d'engagement de durée n'accroît pas la dégradation de la qualité de la relation ($p > 0,05$). La valeur perçue de la marque n'est pas inférieure. L'intention de renouveler le contrat n'est pas plus faible. Il n'y a pas plus de recommandation vindicative, ni de bouche-à-oreille négatif.

La même MANCOVA a été effectuée dans la deuxième expérimentation (offre attractive d'un concurrent ; groupe expérimental : 107 individus après élimination des refus d'engagement ; groupe témoin : 134 individus). Il ne permet pas davantage de conclure à un effet amplificateur du contrat d'engagement de durée sur la dégradation de la relation (tableau 3). Certes, on note un effet significatif du contrat d'engagement sur la valeur perçue après incident ($p = 0,034$). Toutefois, cet effet est très faible, puisqu'il n'explique que 1,9% de la variance de la valeur perçue après incident (éta-carré partiel). C'est pourquoi cet effet apparent est-il plus probablement dû aux caractéristiques de l'échantillon qu'à une réelle influence de l'engagement de durée, et ce d'autant plus que le contrat d'engagement n'a par ailleurs aucune influence sur les deux autres variables dépendantes du modèle (intention de renouveler le contrat et bouche-à-oreille négatif ; $p > 0,05$).

Il semble donc que le dispositif contractuel n'est pas en soi nuisible à la qualité de la relation. Il est néanmoins important de rappeler que les mesures sont réalisées juste après l'incident. Notre étude ne dit pas comment évoluent les indicateurs de qualité de la rela-

Tableau 2. Résultats de la MANCOVA (retard de livraison de la carte SIM)

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Contrat d'engagement de durée	Valeur perçue après incident	0,161	1	0,161	0,475	0,492
	Intention renouveler contrat	10,276	1	10,276	1,939	0,165
	Réclamation vindicative	0,006	1	0,006	0,004	0,950
	Bouche-à oreille négatif	0,187	1	0,187	0,243	0,623

Tableau 3. Résultats de la MANCOVA (offre attractive d'un concurrent)

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	Eta carré partiel
Contrat d'engagement de durée	Valeur perçue après incident	2,583	1	2,583	3,675	0,056	0,016
	Intention renouveler contrat	21,805	1	21,805	4,530	0,034	0,019
	Bouche-à-oreille négatif	0,035	1	0,035	0,049	0,826	0,000

tion lorsque l'incident fait place à un conflit qui dégénère, soit parce que la marque ne parvient pas à réparer une défaillance dans la qualité de service, soit parce qu'elle refuse de s'aligner sur les prix des concurrents, tout en imposant une fidélité contrainte à ses clients. Or il est raisonnable de penser qu'en de telles circonstances, l'attitude des clients envers la marque se dégrade fortement.

Implications managériales

L'objectif de cette recherche est de donner des indications aux responsables marketing sur la pertinence de recourir à des contrats d'engagement de durée pour fidéliser les clients. Trois recommandations principales découlent des résultats observés.

Segmenter la clientèle selon le niveau de résistance à l'entrée dans une relation contractuelle longue

Dans l'échantillon de cette étude, 30 % des consommateurs refusent la clause d'engagement de durée. Ils invoquent trois raisons principales : la prise en compte de coûts d'opportunité, le manque de confiance et la réactance. Ceci suggère de segmenter la clientèle selon le critère de résistance au contrat et proposer des niveaux d'engagement de durée plus ou moins élevés (sans engagement, 6 mois, 12 mois, 24 mois...) selon le profil des clients. Par exemple, la marque M6 Mobile citée dans l'encadré 3 ne dispose d'aucune offre pour les clients qui refusent toute forme d'engagement de durée. Elle risque ainsi de se détourner d'une partie de la clientèle.

Rétablir le principe de réciprocité

La véhémence des verbatims clients quand survient un incident montre que l'avantage spécifique consenti en contrepartie de l'engagement de durée (i.e. le téléphone portable quasi-gratuit) ne suffit pas à créer l'obligation de réciprocité, ni à retenir un client décidé à sortir de la relation. En conséquence, l'ob-

jectif lié à la valeur vie client (la différence actualisée entre ce que rapporte le client et ce qu'il coûte) risque de ne pas être atteint, à moins que la marque ne brandisse la force juridique du contrat pour retenir par la contrainte ses clients mécontents.

Aucune de ces deux issues n'est souhaitable. L'absence de réciprocité s'explique par le sentiment de trahison commerciale ressenti par les clients, et plus généralement par leur perception que les marques ont des pratiques commerciales opportunistes. Or la perception d'un opportunisme de la marque alimente l'opportunisme des clients et coupe court au principe de réciprocité. C'est cette perception qu'il faut modifier. Deux pistes peuvent être explorées pour y parvenir. D'abord, un travail de communication et de pédagogie auprès des clients permettrait de leur expliquer le sens du contrat d'engagement de durée et le principe de loyauté qui en découle. La tradition de l'argumentation commerciale veut en principe que l'on centre le discours sur les avantages que le client tire d'une proposition (i.e. un téléphone quasi-gratuit ou une réduction de prix). Mais il semblerait judicieux que la marque valorise également le cadeau commercial consenti au client et qu'elle souligne l'importance de son investissement relationnel de manière à susciter, par réciprocité, une plus grande loyauté des clients. Ce travail pédagogique est rarement effectué aujourd'hui. Ensuite, la confiance ne peut pas se construire uniquement par le discours. Les marques doivent convaincre les clients de leur bienveillance en les ancrant dans leurs pratiques relationnelles, en particulier au moment où survient un incident critique : faire preuve d'attention, de disponibilité, d'écoute et d'efforts d'adaptation. Ainsi, elles pourront espérer rétablir le principe de réciprocité. Le contrat d'engagement prendrait alors un sens différent. Il ne s'agirait plus simplement d'engagement au sens contractuel, mais d'un véritable engagement réciproque dans la relation indissociable de la confiance (Morgan et Hunt, 1994).

Utiliser le contrat d'engagement comme levier d'écoute client

Pour les responsables marketing qui proposent des contrats d'engagement à leurs clients, un résultat encourageant de cette étude est que les clauses de durée n'amplifient pas les réponses attitudinales négatives des clients lorsque survient un incident. Ceci signifie que juste après la survenance de l'incident, la qualité de la relation n'est pas davantage dégradée chez les clients engagés que chez les non-engagés. Le dispositif contractuel ne pose donc a priori pas de problème en lui-même, il ne nuit pas à la relation. Il n'y a donc pas, de ce point de vue, de contre-indication à sa mise en place.

Toutefois, les marques doivent rester vigilantes sur le risque de perte d'orientation client résultant de l'enfermement contractuel. Pourquoi en effet maintiendraient-elles leur vigilance alors qu'elles ont supprimé la possibilité de rupture de la relation ? N'existe-t-il pas un risque qu'elles perdent leur sensibilité à percevoir la dégradation du lien et qu'elles négligent la résolution des situations conflictuelles ? Il conviendrait plutôt de renverser la perspective et faire de l'engagement de durée, non pas un moyen d'enfermer les clients, mais un outil pour mieux les écouter. Alors que les clients non-engagés ont la possibilité de mettre fin immédiatement à la relation lorsque survient un incident, les clients engagés sont amenés par l'existence même du contrat à prendre contact avec la marque (par exemple via le centre d'appel) pour réclamer et obtenir réparation. C'est là probablement une excellente opportunité de dialogue et de rétablissement de la qualité de la relation. Peut-être faut-il voir là le principal intérêt du contrat d'engagement : celui d'inciter les clients à prendre la parole pour dire à la marque qu'ils ne sont pas satisfaits, plutôt que de partir en silence, comme le fait la très grande majorité des clients insatisfaits (Maute et Forrester Jr, 1993). Cette incitation au dialogue peut être une excellente occasion de gérer des situations conflictuelles et trou-

ver des solutions mutuellement acceptables, car la prise en compte des réclamations favorise la poursuite de la relation et réduit le bouche-à-oreille négatif (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa, 2006).

Conclusion

Nous avons proposé dans cet article une réflexion sur l'opportunité de mettre en place des dispositifs relationnels reposant sur une clause contractuelle d'engagement de durée. L'expérimentation proposée permet de mieux comprendre le comportement des clients en situation d'engagement. Nous avons pu observer que certains d'entre eux refusent de s'engager dans une relation contractuelle longue. Nous avons également constaté qu'en cas d'incident, les clients ne se sentent plus tenus par l'engagement de durée et sont enclins à mettre fin à leur contrat de manière anticipée si tel est leur intérêt. Par effet miroir, ils se comportent de manière opportuniste parce qu'ils perçoivent que les opérateurs de téléphonie mobile sont eux-mêmes opportunistes. Enfin, nous n'avons observé aucune différence significative entre les réponses attitudinales des clients engagés et non-engagés au moment où survient l'incident, ce qui indique que le contrat d'engagement n'est pas en soi préjudiciable à la qualité de la relation, mais suggère que c'est plutôt le déficit d'orientation client dans la gestion des incidents qui pourrait expliquer les difficultés avec les clients engagés. Les contrats d'engagement de durée sont donc un outil à double tranchant. Ils visent à sécuriser le portefeuille client dans une logique d'amortissement des coûts de recrutement. Mais les risques dérivés sont importants, et les responsables de la relation client devront être vigilants pour en faire un véritable outil de fidélisation.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Nous avons étudié le cas de la téléphonie mobile, dont on sait qu'elle est l'objet de jugements sévères de la part des consommateurs. Il convient donc d'être prudent sur la généra-

lisation à d'autres secteurs pour lesquels l'attitude des consommateurs est plus favorable. De plus, les scénarios et le terrain sont centrés sur un contrat d'engagement de durée dont la seule contrepartie est une réduction de prix. Or les bénéfices d'un dispositif relationnel ne sont pas uniquement monétaires ou utilitaires. Dans de nombreux secteurs d'activité, ils sont également hédoniques et symboliques (Mimouni-Chaabane et Volle, 2010). Il serait donc intéressant de savoir comment ces deux dernières dimensions interagissent avec un contrat d'engagement de durée sur la qualité de la relation.

Par ailleurs, l'expérimentation sur la base de scénarios peut paraître artificielle, ce qui en limite la validité externe. Par exemple, il existe probablement un décalage entre les intentions déclarées de renégocier ou résilier le contrat en cas d'incident, et ce que les répondants feraient en situation réelle. L'inaction est, dans les faits, fréquente chez les consommateurs insatisfaits (Hirschman, 1970). Une quasi-expérimentation complèterait donc utilement cette première étude.

Il serait également intéressant de poursuivre les investigations sur la phase postérieure à la survenance de l'incident. La présente étude se limite au contexte du tout début de la relation. Une étude complémentaire permettrait de comprendre comment évolue la qualité de la relation, selon le mode de gestion du conflit résultant de l'incident (intégratif ou coopératif) et selon que le client est engagé ou non par un contrat de durée. En outre, elle permettrait de prendre en compte d'autres composantes de la qualité de la relation, telles que la satisfaction globale, l'attachement ou l'engagement, qui n'ont de sens que dans le contexte d'une relation établie.

Enfin, il conviendrait dans une étude ultérieure de mieux prendre en compte la diversité des clients. Par exemple, Zourrig, Chebat et Toffoli (2009) proposent un modèle du comportement de revanche des consommateurs prenant en compte l'influence des

valeurs culturelles et faisant intervenir l'allocentrisme et l'idiocentrisme comme modérateur du comportement. Ce modérateur pourrait également intervenir sur les quatre indicateurs de la qualité de la relation retenus dans cette recherche lorsqu'un client engagé par contrat de durée fait face à un incident.

Les pistes de recherche sont donc nombreuses, et nous n'en avons indiqué que quelques-unes. Avec l'évolution des échanges vers des relations marques-consommateurs de plus en plus longues et individualisées, le thème de l'engagement de durée devrait prendre à l'avenir une importance croissante dans les préoccupations des managers et des chercheurs.

Références

- Amine A. (1998), Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 4, 305-319.
- Anderson E. et Weitz B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 1, 18-34.
- Bansal H., Irving P. et Taylor S. (2004), A three-component model of customer to service providers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, 234-250.
- Bour S., Chaxel A.-S. et Volle P. (2007), La transposition du concept de trahison interpersonnelle aux relations entre marques et clients : étude exploratoire et réflexions conceptuelles, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*.
- Brehm J.W. (1989), Psychological reactance: theory and applications, *Advances in Consumer Research*, 16, 1, 72-75.
- Bressoud E. (2001), De l'intention d'achat au comportement : essais de modélisations incluant variables attitudinales, intra-personnelles et situationnelles, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne, Paris.
- Cialdini R. (2009), *Influence, science and practice*, 5th ed., Boston, Pearson International Edition.
- Darpy D. et Prim-Allaz I. (2006), Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel, *Actes de la*

- Conférence de l'Association Française du Marketing.*
- Delacroix E. et Jourdan P. (2007), La tendance à regretter du consommateur : validation d'une échelle de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1, 25-44.
- Grégoire Y. et Fisher R. (2008), Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 2, 247-261.
- Grégoire Y., Tripp T.M. et Legoux R. (2009), When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance, *Journal of Marketing*, 73, 6, 18-32.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, voice and loyalty: response to the decline of firms, organizations and states*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Juster F.T. (1966), Consumer buying intentions and purchase probability: an experiment in survey design, *American Statistical Association Journal*, September, 658-696.
- Kline R.B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, Guilford press.
- Laurent G. et Kapferer J.-N. (1985), Measuring consumer involvement profiles, *Journal of Marketing Research*, 22, 1, 41-53.
- Mauss M. (1923-1924), Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'Année sociologique*, 30-186.
- Maute M.F. et Forrester Jr W.R. (1993), The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior, *Journal of Economic Psychology*, 14, 2, 219-247.
- Mimouni-Chaabane A. et Volle P. (2010), Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies, *Journal of Business Research*, 63, 1, 32-37.
- Moati P. (2009), *La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale*, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20.
- N'Goala G. (2003), Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing.*
- N'Goala G. (2010), A la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent, *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 1, 3-31.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, 47-64.
- Sweeney J.C. et Soutar G.N. (2001), Consumer perceived value: the development of a multiple item scale, *Journal of retailing*, 77, 2, 203-220.
- Zourrig H., Chebat J.-C. et Toffoli R. (2009), Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective, *Journal of Business Research*, 62, 10, 995-1001.

Annexe 1 : Les détails du scénario expérimental

Les différentes étapes du scénario expérimental sont présentées ci-dessous et synthétisées en figure 2.

1) Mise en situation :

Les sujets viennent d’emménager dans un pays étranger et doivent souscrire un contrat avec un opérateur de téléphonie mobile. Leurs besoins consistent en 2 heures de communication par mois, un accès Internet illimité et 50 SMS/MMS mensuels. Dans le groupe expérimental, les consommateurs ont besoin de renouveler leurs téléphones portables. Dans le groupe témoin, ils disposent déjà d’un téléphone portable neuf offert à l’occasion de leur anniversaire.

2) Choix d’un opérateur de téléphonie et mesure de la valeur perçue

Les répondants étudient l’offre de deux opérateurs dont les noms sont imaginaires. L’une des deux offres est sensiblement plus avantageuse que l’autre, afin de permettre aux sujets de choisir et d’évaluer, par comparaison, l’offre la plus intéressante. Il est ensuite demandé aux répondants :

- de choisir l’un des deux opérateurs (les choix s’orientent naturellement vers l’opérateur dont l’offre est la plus intéressante) ;
- d’évaluer sur une échelle de 1 à 5 la valeur perçue de l’opérateur le plus intéressant (pré-test de la valeur perçue).

3) Choix de la formule « avec » ou « sans » engagement.

Après avoir choisi l’opérateur, les répondants doivent désormais choisir entre deux formules : « avec » ou « sans » engagement contractuel de durée. L’avantage de l’engagement de durée est d’obtenir, pour 1 € symbolique, un téléphone portable neuf en échange d’un engagement contractuel de 24 mois. Après qu’ils ont effectué leur choix, un message concernant le statut du répondant (« engagement 24 mois » ou « sans engagement ») s’affiche juste après la commande afin d’en renforcer la saillance cognitive :

- Message confirmant l’engagement pour une durée de 24 mois : « *Votre commande est maintenant confirmée. Vous avez souscrit un forfait avec engagement d’une durée de 2 ans. Vous êtes désormais lié à [nom de l’opérateur] pendant ces deux années.* »
- Message confirmant la possibilité de résilier : « *Votre commande est maintenant confirmée. Vous avez souscrit un forfait sans engagement. Vous êtes libre de résilier à tout moment votre contrat sur simple appel téléphonique au service client avec préavis de 10 jours.* »

4) Question ouverte sur les motivations des individus du groupe expérimental qui résistent à l’engagement de durée

Certains répondants du groupe expérimental refusent de s’engager pour 24 mois et préfèrent renoncer à l’offre de téléphone quasi-gratuit. Dans ce cas, le questionnaire en ligne les dirige vers une question ouverte leur demandant d’expliquer les motivations de leur refus : « *Vous avez choisi la formule sans engagement, alors que vous auriez reçu gratuitement un téléphone portable d’une valeur de 200 € si vous aviez choisi la formule avec engagement de 2 ans. Expliquez ci-dessous les raisons de votre choix* »

5) Incident critique

Un incident survient peu après avoir passé la commande : la carte SIM devait être livrée dans les 7 jours conformément au contrat ; elle est livrée avec 15 jours de retard, après deux relances téléphoniques. Le même scénario est proposé dans une seconde expérimentation avec une variante : l’incident critique consiste en la découverte inopinée d’un opérateur concurrent offrant un contrat identique pour un prix inférieur de 20%.

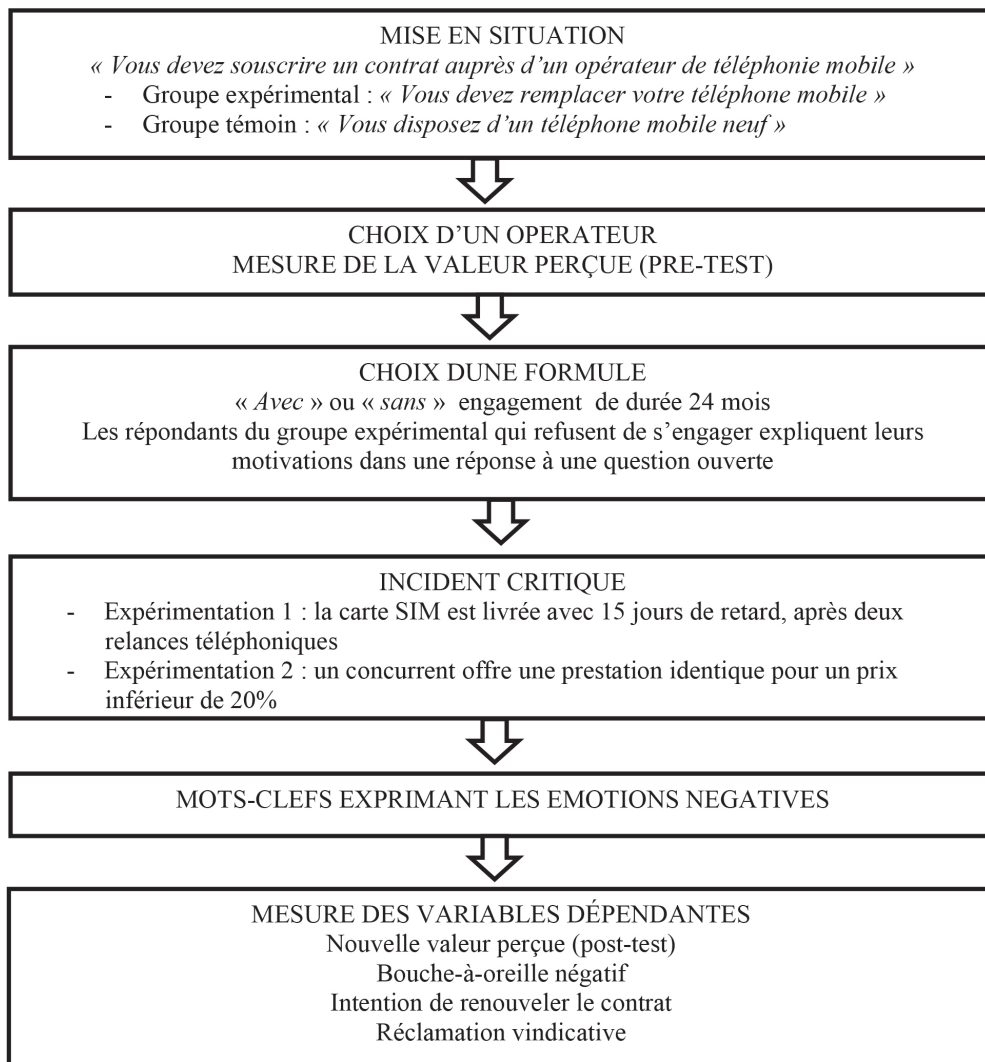
6) Les répondants expriment leurs émotions négatives

Par une question ouverte, on demande aux répondants d’exprimer leurs émotions au moment où survient l’incident : « *Ecrivez quelques mots-clefs qui expriment votre ressenti à la suite de ce retard d’envoi de votre carte SIM* ».

7) Mesure des variables dépendantes

On mesure ensuite, pour les deux groupes, la nouvelle valeur perçue (post-test), le bouche-à-oreille négatif, l’intention de renouveler le contrat et la réclamation vindicative.

Figure 2 : Les étapes de l'expérimentation



Annexe 2 : Echelles de mesure

Variable	Auteur	Type	Items
Valeur perçue	Sweeney et Soutar (2001)	Likert en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - Le prix du forfait [nom de l'opérateur] est raisonnable - Avec le forfait [nom de l'opérateur], on en a pour son argent - Le forfait [nom de l'opérateur] est économique - C'est un forfait intéressant par rapport à son prix
Bouche-à-oreille négatif	N'Goala (2003)	Likert en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - Je critiquerais ouvertement [nom de l'opérateur] - Je découragerais mes amis de souscrire un forfait [nom de l'opérateur] - Je dirais des choses négatives sur [nom de l'opérateur]
Intention de renouveler le contrat	Juster (1966) traduit par Bressoud (2001)	Echelle sémantique mono-item en 11 points	<ul style="list-style-type: none"> - Si vous deviez choisir aujourd'hui un opérateur de téléphonie mobile, confirmeriez-vous le choix de [nom de l'opérateur].
Réclamation vindicative	Grégoire et Fisher (2008)	Likert en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - J'appelle [nom de l'opérateur] pour dire au conseiller de clientèle de quel bois je me chauffe
Risque perçu (importance des conséquences négatives)	Laurent et Kapferer (1985)	Likert mono-item en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - C'est très ennuyeux de signer pour un forfait qui ne convient pas - Quand on choisit un forfait, ce n'est pas grave si on se trompe - Si après avoir souscrit un forfait téléphonique, mon choix se révèle mauvais, cela m'ennuie énormément
Risque perçu (probabilité d'erreur de choix)	Laurent et Kapferer (1985)	Likert en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir un forfait téléphonique, c'est assez compliqué - Quand on souscrit un forfait téléphonique, on ne sait jamais très bien si c'est celui-là qu'il fallait choisir - Quand on signe pour un forfait téléphonique, on n'est jamais certain de son choix - Quand je compare les forfaits des opérateurs, je me sens un peu désorienté pour choisir
Satisfaction avec l'opérateur réel	Bansal, Irving et Taylor (2004)	Sémantique différentielle en 5 points	<ul style="list-style-type: none"> - En ce qui concerne votre opérateur de téléphonie actuel, diriez-vous que vous êtes... - enchanté déçu (inversé) - insatisfait.....satisfait - content...mécontent (inversé)

Tous les alphas de Cronbach des échelles multi-items sont supérieurs à 0,7.

Annexe 3 : Homogénéité des variances et normalité des données

Deux conditions sont en principe nécessaires pour que les conclusions d'une MANCOVA soient valides : l'homogénéité des variances et la normalité des données. L'homogénéité des variances a été vérifiée grâce au test de Levene ($p > 0,05$, tableaux 4 et 5). La condition de normalité des données a été vérifiée pour chacun des 4 groupes par l'examen des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement, dont les valeurs sont comprises entre $- 2$ et $+2$, satisfaisant ainsi aux recommandations de Kline (2011), la MANCOVA étant en outre peu sensible aux écarts de normalité.

Tableau 4. Test de Levene (incident : retard de livraison de la carte SIM)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
Valeur perçue après incident	3,620	1	207	0,058
Intention de renouveler le contrat	1,905	1	207	0,169
Réclamation vindicative	0,475	1	207	0,492
Bouche-à-oreille négatif	2,531	1	207	0,113

Tableau 5. Test de Levene (incident : offre attractive d'un concurrent)

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
Valeur perçue après incident	0,882	1	239	0,349
Intention de renouveler le contrat	0,087	1	239	0,769
Bouche-à-oreille négatif	0,590	1	239	0,443