



Introduction

Fidélité et fidélisation comme objets d'étude et de considération

L'intérêt accordé à la fidélité à l'entreprise et dans l'entreprise se manifeste particulièrement, au sein des organisations et du monde académique, dès les années cinquante. En 1956, la *Harvard Business Review* publie un article de Cunningham intitulé «Brand Loyalty - What, where, how much» (**fiche 17**) et, dans son premier volume en 1964, le *Journal of Marketing Research* accueille également un texte de Tucker (**fiche 74**), dédié à la fidélité des clients.

Quelques années plus tard, Wind (1970) (**fiche 84**) souligne toutefois le retard pris par les travaux sur la fidélité dans le champ des relations inter-entreprises et met l'accent sur la nécessité corrélative de comprendre les mécanismes de la fidélité des acheteurs professionnels. Durant les années quatre-vingt, il semble que le passage d'une économie marquée par la croissance à une économie caractérisée par une certaine saturation de la demande - et par une concurrence exacerbée - ait à la fois favorisé l'émergence de nouvelles pratiques et l'accroissement de l'intérêt perçu pour les stratégies de conservation de la clientèle acquise.

Comme indiqué précédemment, l'étude de la fidélité du personnel est, pour sa part, quasi concomitante de celle des clients. Les premières recherches centrées sur la fidélité des salariés aux organisations qui les emploient apparaissent, en effet, dans les années cinquante.

À la suite de Selznick (1957), March et Simon¹ (1959) parlent de l'engagement (*commitment*) comme d'un processus à l'œuvre dans la phase d'élaboration d'un programme organisationnel nouveau: «More generally, we hypothesize that whatever relations are established in the initial phase will be relatively stable; hence the process of commitment is not reversible.»

L'engagement y est défini comme un comportement qui doit durer pour être significatif.

1 Allan (L.), Rubinson (J.), «Brand Loyalty: the Link between Attitude and Behavior», *Journal of Advertising Research*, vol. 36, issue 6, p. 22-34 (Nov/Dec 96).

Si la notion d'engagement organisationnel est mentionnée de manière indéniable, la place occupée par celle-ci dans l'ouvrage y est toutefois limitée. On compte, en effet, une seule évocation du concept alors que la motivation et la satisfaction font l'objet respectivement de huit et quinze références dans le texte; on relève également que deux chapitres sont intégralement dédiés à la motivation.

C'est dire que l'idée de fidélité organisationnelle n'est pas encore pleinement développée et que les recherches dans le domaine mettent encore majoritairement l'accent sur les questions de motivation au travail. Il est probable que les entreprises ne rencontrent pas de problème de recrutement ou de *turnover* assez aigu durant la période considérée - les années cinquante - pour justifier un intérêt managérial marqué pour la fidélité organisationnelle.

La remise en cause de la vision monolithique de la motivation (la rémunération) est alors prédominante. Les recherches ultérieures débordent du cadre étroit présenté par March et Simon pour étudier l'engagement organisationnel du double point de vue de l'attitude et du comportement et ce, quel que soit le personnel concerné, qu'il ait ou non, fait partie des pionniers ou des fondateurs de l'organisation elle-même. Ce n'est qu'à partir de 1960 et de la publication du texte critique de Howard S. Becker (1960) (**fiche 4**) - qui est le premier à proposer un cadre conceptuel précis - que la notion de *commitment* va commencer à être discutée.

Aucune préoccupation du même ordre ne peut être enregistrée en matière de fidélité souhaitée des actionnaires. Il faut dire qu'il est difficile de ne pas demeurer perplexe quant à la pertinence du souci de fidélité sous l'angle financier et actionnarial. La théorie financière, dans son ensemble, semble y faire obstacle et la fidélité ne peut, en matière d'actionnariat, être considérée comme un optimum.

Le bien-fondé de cette remarque semble toutefois varier selon le contexte juridico-stratégique de la firme. En effet, en phase de crise (risque de prise de contrôle, récession, grèves...), on peut s'attendre à ce que les dirigeants cherchent une base actionnariale stable afin de tempérer les effets de cette crise. *A contrario*, lorsque l'entreprise se trouve dans une phase de croissance, la rotation de son actionnariat n'induit pas de difficulté particulière et peut même avoir un effet positif (notamment sur son cours de bourse).

C'est dire qu'avant d'ambitionner de mettre l'accent sur les invariants théoriques de la fidélité et les dénominateurs communs pratiques de la fidélisation, il y a lieu d'accepter le bien-fondé d'une analyse contingente posant les concepts et les enjeux de manière disciplinaire, c'est-à-dire en fonction des populations ou des groupes que l'organisation projette de « retenir » : actionnaires, clients ou salariés.