

Polymorphie de l'engagement organisationnel

Gérard Ouimet

Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Québec

RESUME

L'engagement organisationnel est assurément un des thèmes les plus populaires actuellement tant de la psychologie du travail que du management. Plusieurs le considèrent en effet comme une panacée aux cinglants problèmes économiques qui assaillent si durement le monde industriel occidental. Effectivement, l'engagement des employés envers l'organisation semble être l'ultime moyen de rivaliser avec la loyauté indéfectible - ou presque - de la main d'oeuvre japonaise, en majeure partie responsable du prodigieux essor économique de l'Empire du Soleil Levant. C'est ainsi que pour les entreprises misant sur un mode de fonctionnement stratégique et une éthique de l'excellence, l'engagement des employés à leur endroit s'avère une condition sine qua non à la préservation et à l'épanouissement de leur existence même. Cet engagement renvoie précisément à un processus d'idéalisation où l'entreprise, se proposant comme un objet merveilleux à atteindre, réactive chez ses employés un archaïque sentiment de toute-puissance narcissique. Pareil processus d'idéalisation signifie dans les faits que l'entreprise exigera de ses employés une ardeur au travail et un dévouement absolus, en tous points conformes aux normes de sa culture organisationnelle. Il importe que les employés adhèrent inconditionnellement au même credo organisationnel. Il s'agit plus spécifiquement d'induire chez ceux-ci un état psychique de non-conflictualité, à savoir qu'il existe, à priori pour chacun des problèmes rencontrés, une solution à ce point éprouvée, qu'elle s'inscrit au registre des dogmes.

*En dépit de son caractère rassurant -faussetment, faut-il le préciser-, ce type d'engagement organisationnel, étayé exclusivement sur l'idéalisation, s'avère foncièrement stérile. Seul un engagement réfléchi, animé par un processus de **sublimation**, est susceptible d'apporter aux entreprises la créativité qu'elles réclament à grands cris de leurs employés. Mais la sublimation, à la base même de toute création, comporte, de par sa nécessité critique, des aspects menaçants pour tout ensemble d'activités organisées et normatives.*

*Suite à l'établissement de l'existence de plusieurs formes d'engagement organisationnel, la présente réflexion tentera de mettre en lumière les faits et les méfaits de deux de celles-ci, soit les engagements **idéalisés** et **sublimés**.*

INTRODUCTION

L'engagement organisationnel est assurément un des thèmes les plus populaires actuellement tant de la psychologie du travail que du management. Plusieurs le considèrent en effet comme une panacée aux cinglants problèmes économiques qui assaillent si durement le monde industriel occidental. Effectivement, l'engagement des employés envers l'organisation s'avère, semble-t-il, l'ultime moyen de rivaliser avec la loyauté indéfectible - ou presque - de la main-d'oeuvre japonaise, en majeure partie responsable du prodigieux essor économique de l'Empire du Soleil Levant.

Quoique d'aucuns (Angle et Perry, 1981; Arnold et Feldman, 1982; Blau, 1986; Bluedorn, 1982; Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990; Clegg, 1983; DeCotiis et Summers, 1987; Ferris et Aranya, 1983; Mowday, Koberg et McArthur, 1984; Mowday, Steers et Porter, 1979; Pierce et Dunham, 1987) conviennent que

l'engagement d'un employé envers l'organisation qui l'emploie constitue une condition essentielle à l'essor de celle-ci, certains (Randall, 1987; Enriquez, 1990; Ouimet, 1991; Pagès et al., 1979; Aubert et de Gaulejac, 1991) par contre, refusant de ne considérer que cet aspect développemental, abordent le sujet dans une perspective heuristique beaucoup plus large, englobant ainsi l'épanouissement à la fois de l'individu et de la société. De ne considérer à toutes fins pratiques que le devenir de l'organisation signifie en somme rien de moins que de consacrer le primat de l'économique sur le social: le projet d'entreprise prenant le pas sur le projet de société.

L'appréhension de l'engagement organisationnel uniquement selon un mode analytique technique, c'est-à-dire en termes d'efficacité et, irréductiblement, de profit, assigne à ce concept une seule et même forme, celle de l'ostensible réussite matérielle de l'organisation.

Or une réflexion plus approfondie nous donne accès à de subtiles et combien inquiétantes incidences, inhérentes à la promotion même de l'engagement organisationnel. Effectivement, ces conséquences implicites, mais non moins réelles, s'avèrent excessivement délétères à la croissance personnelle des individus et, partant, au fonctionnement harmonieux et équilibré de la société.

Tout compte fait, l'apparente morphologie saine, unitaire et monolithique de l'engagement organisationnel recèle en son sein de latents constituants antagonistes, potentiellement nocifs pour l'individu. En conséquence de quoi, il sied d'affirmer l'existence d'une polymorphie en matière d'engagement organisationnel. Mais avant d'entreprendre l'examen d'une telle polymorphie et, surtout, des conséquences pernicieuses qui lui sont tributaires, l'établissement des balises référentielles structurant le courant de pensée positiviste managérial de l'engagement organisationnel s'avère capital à la compréhension de l'autre forme cachée, beaucoup moins glorieuse, il va sans dire, de cette réalité.

Paradigme positiviste managérial

La forme d'engagement organisationnel certes la plus étudiée appartient à l'axe paradigmatique positiviste managérial. Selon cette perspective conceptuelle, l'engagement organisationnel consiste en un profond attachement affectif à l'organisation s'exprimant par une identification de l'individu à l'organisation, une participation active de celui-ci aux activités y ayant lieu, et une appréciation positive de son appartenance à l'organisation.

Pareille conception de l'engagement organisationnel étaye les travaux de Kanter (1968), pour qui l'engagement fait référence à l'attachement affectif d'un individu à un groupe. De même, Buchanan (1974) s'inscrit dans cette même perspective en définissant l'engagement comme un attachement affectif d'une part aux valeurs et aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, aux rôles désintéressés - lire ici abnégation - nécessaires à l'expansion de celle-ci. Toutefois, c'est assurément Porter et ses collègues (Mowday, Steers et Porter, 1979; Porter, Crampon et Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974) qui ont le plus exploité cette avenue de recherche. Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel se traduit par l'intensité de l'identification d'un individu à son organisation et de sa participation à la vie interne de l'organisation.

Faits et méfaits du processus identitaire

De toute évidence, cette forme d'engagement organisationnel repose pour l'essentiel sur l'attachement affectif - indissociable par ailleurs de la notion d'identification - d'un individu à l'organisation. Mais en quoi l'attachement, signifiant étymologiquement le "sentiment qui nous unit aux personnes ou aux choses que nous affectionnons" - conséquemment affichant de par sa définition même une valeur positive -, peut s'avérer comminatoire à l'équilibre des individus et, invariablement, de la société? La réponse à cette question nécessite forcément un examen des variables afférentes au processus identitaire.

Symbolisme, imaginaire et fantasme

Placé dans un contexte sociétal de postmodernité - qu'il n'est malheureusement pas possible de développer davantage dans les quelques pages qui me sont ici accordées ; le lecteur intéressé par le sujet pourra consulter entre autres les ouvrages de Lipovetski, 1983; Lyotard, 1979; et Palmade, 1990 -, il est permis de soutenir que l'organisation est devenue, au cours des vingt dernières années, le principal acteur de la scène socio-économique. (Oumet, 1992). Devant l'anémie de l'État-providence, l'organisation est appelée à se poser comme figure de proue du développement des sociétés. À ce titre, elle apparaît comme le lieu d'investissements affectifs et imaginaires privilégié où les individus sont à même, par leurs actions et interactions, de se constituer une identité. L'organisation est donc appelée à jouer aujourd'hui un rôle de tout premier plan, en servant littéralement de référent symbolique guidant - pour ne pas dire initiant - la formation de l'imaginaire de l'individu.

L'organisation assume donc une fonction identitaire primordiale - Schwartz (1987) parle quant à lui de fonction ontologique: l'ontologie renvoyant à l'essence de l'être en tant qu'être, indépendamment de ses attributs singuliers - en ce sens qu'elle incarne symboliquement un système de valeurs et de normes dont l'existence même est motivée par la promotion d'un sacré transcendant (Enriquez, 1991), soit l'atteinte de la perfection; l'ultime réalisation de soi.

Il importe de bien comprendre que le culte du dépassement de soi provient de la transformation du rapport individu-organisation. Alors qu'au siècle naissant ce rapport était régi par le contrôle exercé par l'organisation sur les manifestations comportementales des travailleurs, aujourd'hui, la relation se présente davantage sous la forme d'un engagement psychique. L'engagement obtenu sera d'autant plus fort que l'organisation sera à même de se présenter sous les traits d'une mère symbolique aimante - une sorte d'alma mater du monde du travail -, apte à combler le désir d'être aimé des travailleurs ainsi qu'à aviver leur propension imaginaire au narcissisme primaire.

Puissance du verbe

En plus de la réactivation de l'archaïque fantasme de toute-puissance, composante fondamentale du narcissisme primaire, l'organisation stimule et intensifie l'engagement des travailleurs à son endroit en les convaincant que son projet d'entreprise est aussi, et surtout, le leur. Pareille persuasion opère grâce à un procédé sophistiqué dont les origines remontent à la Grèce antique: la langue de bois. Selon Hagège (1985) la langue de bois est une certaine façon de s'exprimer qui permet entre autres, en masquant la réalité par des mots, d'abuser de la confiance d'autrui. Le principal mécanisme à la base du fonctionnement de la langue de bois est la "nominalisation", à savoir l'emploi de locutions nominales, consistant uniquement en un accouplement de substantifs. Ainsi, la locution nominale gomme et la présence, et l'action du verbe.

Ce fait n'est sûrement pas anodin lorsque nous savons pertinemment que c'est le verbe qui, dans la construction paradigmatique, nous oblige à sonder la pertinence des rapports entre les divers éléments syntagmatiques. La suppression du verbe dans une formulation langagière ou écrite a donc pour effet de mystifier le destinataire dans la mesure où le lien entre les deux termes de cette formulation est présenté implicitement comme obligé. L'allocataire est placé dans une logique du "il ne peut pas en être autrement". C'est ainsi que la langue de bois, en fusionnant littéralement - par l'abolition du verbe dans la locution: ce qui revient dans les faits à l'établissement captieux d'une consubstantialité entre les termes de celle-ci - deux signifiants en un seul signifié, engendre chez le récepteur une dangereuse "économie" de raisonnement.

Dans le cas présent, pareille carence cognitive se traduit par l'occultation totale de la nature et de la portée du lien entre l'engagement et l'organisation. L'engagement peut-il être de nature organisationnelle? Peut-on ou doit-on s'engager à l'endroit d'une organisation qui, en fait, n'est essentiellement que la transposition matérielle de la configuration psychique inconsciente des relations objectales des personnes en position d'autorité dans l'entreprise? L'engagement ne devrait-il pas plutôt être destiné exclusivement à des individus conscients de leur être et de celui des autres? L'engagement ne se mérite-t-il pas? Est-il un dû ou relève-t-il du savoir gré?

Rassurante homogénéisation culturelle

Par ailleurs, l'organisation - et là, peu importe sa configuration structurale - aspire à l'instauration d'une culture unique, fondant tous ses membres dans une symbolique et un imaginaire communs. Encore qu'une telle aspiration s'avère en soi fascinante - imaginez un corps social composé uniquement d'individus fusionnés entre eux par le même ébranlement fantasmatique -, elle n'en demeure pas moins extrêmement dangereuse. Effectivement, la concrétisation de l'expression binômiale Unité-Identité s'est, de tous temps, révélée catastrophique. Toute culture arc-boutée sur l'homogénéisation de ses parties constitutives et, forcément, sur l'abolition nécessaire des différences, porte en elle les germes du pouvoir mortifère, animé par la pulsion de mort (Thanatos) dont le but premier réside dans la formation d'une identité compacte auto-réflexive (Enriquez, 1991). Comment la consécration de la similitude d'une part dépersonnalise-t-elle l'être humain et, d'autre part, porte-t-elle atteinte aux fondements mêmes de la vitalité d'une société?

Étiologie de l'individualité

En endossant une identité collective, l'individu perd sa singularité et devient tout simplement un élément identique aux autres et, partant, interchangeable. S'il est vrai que la ressemblance rassure d'une part les gens en leur promettant une certitude identitaire, elle les mystifie d'autre part en frappant d'anathème toute recherche de sens. En effet, nous savons pertinemment qu'en matière d'identité, la constance temporelle et l'unicité du signifié sont de pures constructions de l'esprit, ne traduisant nullement la complexité du processus identificatoire. La

psychologie des profondeurs et, entre autres, la psychanalyse nous ont permis de constater que ce processus est une activité dialectique continue, présente à chaque étape de la vie des individus - donc constructions identitaires inachevées en permanence -, et que ceux-ci sont habités, et surtout animés, par plus d'une instance psychique: l'existence du Moi, du Ça et du Surmoi battant en brèche la thèse de l'unicité identitaire.

Quoique rassurés, les individus appartenant à une culture de l'homogène, privés d'une véritable recherche identitaire, devront se contenter de vivre avec une image factice d'eux-mêmes. Paradoxalement, il appert que ces individus sont en quelque sorte vidés de leur sens par leur trop plein d'identité.

Développement de la pensée groupale

Il est possible de grouper des individus en faisant naître chez ceux-ci de forts affects positifs. L'intensification des liens affectifs ainsi formés est d'autant plus forte que ces individus, soumis à la socialisation de la culture de l'homogène, se perçoivent tous semblables, et puisent dans cette similitude virtuelle le sentiment collectif de toute-puissance nécessaire à l'expression de leur narcissisme groupal, soit le Nous. Dès lors, l'Autre - non pas en tant qu'entité dissemblable, légitimement équivalente et servant essentiellement de matériel identitaire, mais bien en tant que non-Être, c'est-à-dire antagonisme de l'Être homogène, et conséquemment pur par son essence monolithique - effraie par son étrangeté et se pose comme menace au réconfortant ordre figé des choses. Dès lors, s'installe une lutte à finir entre l'Un, le mandataire de la plénitude, et l'Autre, c'est-à-dire le difforme, l'anormal, bref le monstre. De plus, cette noble lutte permet à l'Un, par et dans la destruction de l'Autre, de se départir par le fait même, via un mécanisme de projection, de quelques parties de lui indignes des préceptes surmoïques collectifs. Suite à cette expurgation projective, le narcissisme groupal et, conséquemment, une myopie à l'endroit du véritable bien-fondé des actions posées s'en trouvent exacerbés davantage. C'est un cercle vicieux où la logique cybernétique repose sur l'élévation de soi au moyen de l'abaissement d'autrui.

Vacuité cérébrale induite par l'idéalisation

L'identification des individus à l'organisation, composante fondamentale de l'engagement organisationnel, est conditionnée par un processus d'idéalisation. Effectivement, en se présentant aux yeux de ses employés en tant qu'objet merveilleux, infaillible, incontesté et seul susceptible d'octroyer des gratifications narcissiques, l'organisation assujettit le discernement de ses membres à un prêt-à-penser dogmatique. Les individus, régis par une telle logique d'idéalisation, ne sont en définitive que de simples exécutants: des pions appliquant à la lettre les directives des hautes sphères décisionnelles. Certes efficaces et ambitieux, ces individus ne sont pas pour autant critiques et créatifs.

D'une part, les désormais célèbres expériences de Milgram nous renseignent sur les dangers du déplacement du sens moral inhérent à toutes demandes émanant d'une instance auréolée. D'autre part, la fascination qu'engendre l'organisation idéalisée annihile toutes possibilités de distanciation de la part de l'individu. Or, et c'est bien là le drame, la créativité nécessite obligatoirement la relativisation d'une perspective, c'est-à-dire la capacité de prendre du recul afin de sonder la justesse des fondements des problématiques investiguées. Le doute hyperbolique cartésien n'est-il pas l'axiome premier de toute démarche à la fois rigoureuse, méthodique et originale?

Contrairement à l'idéalisation qui installe le sujet dans une position de clôture, à savoir fermée, passive, stable et confortable - Enriquez (1990) parle de *Wellanschauung* -, en autant, faut-il le préciser, que sa performance respecte les normes de l'idéal organisationnel, la sublimation, à la base de l'expression de l'esprit critique, comporte en soi appréhension, déséquilibre et inconfort devant l'irrésolu. La sublimation, c'est-à-dire, la reconceptualisation de problématiques eu égard aux données conjoncturelles, nécessite indubitablement l'acceptation de l'expérience de l'angoisse. C'est dans la souffrance et l'adversité que les individus puisent l'énergie nécessaire au dépassement. L'inventivité est toujours tributaire d'un manque quelconque. En dépit de la nature foncièrement catalytique de la sublimation, l'organisation la redoute vivement car elle draine dans son sillon incertitude et divergence. Une telle crainte de la non-conformité - certes légitime, ou du moins excusable, aux premiers abords - constitue un véritable frein à l'ingéniosité si tant réclamée par la communauté des affaires. En préférant l'émulation docile et obnubilée à l'exercice critique du libre arbitre, l'organisation et, par voie de conséquence, la société se voient privées du seul vrai potentiel créateur apte à répondre aux défis sans cesse plus complexes du XXIème siècle.

Alors que la sublimation favorise l'individuation, c'est-à-dire l'expression des singularités de chacun, l'idéalisation permet l'établissement de l'individualisation, soit la constitution d'individus identiques entre eux par la mise sous tension d'une même pensée à la fois artificialisée et stéréotypée. Encore que s'avérant hautement fonctionnelle dans une perspective à court terme, cette homogénéisation de la cognition chez un ensemble d'individus atomisés conduit à une société de massification, fort peu encline à l'exercice de l'introspection. L'imaginaire à l'oeuvre dans ce type de société est de nature leurrante et non motrice (Enriquez, 1990, 1991). Il est effectivement leurrant dans la mesure où il tire sa source de la réactivation chez l'individu d'archaïques désirs d'affirmation narcissique, impliqués dans la consolidation de sa croyance en sa toute-puissance et la poursuite de sa quête d'amour. En cela, l'imaginaire leurrant réside dans l'Idéal du Moi.

Considérations philosophiques

L'engagement organisationnel, de par sa définition même, implique que l'employé valorise l'organisation.

Mais en somme, que valorise-t-il au juste? La valorisation de quelque chose se faisant toujours en fonction de valeurs, nous sommes en droit de nous questionner sur la nature de la valeur de l'organisation. Se résume-t-elle à l'argent, au travail, à la créativité, à l'estime de soi, à la reconnaissance sociale ou à l'accomplissement de soi? L'organisation est-elle une valeur au même titre que le sont l'amour, la liberté, la justice, l'égalité ou la démocratie?

Tous ces questionnements sont capitaux pour bien jauger le bien-fondé de la notion d'engagement organisationnel qui, en incitant impérativement - bien que subtilement - les employés à investir dans et pour l'organisation, confère à celle-ci non seulement la détention de valeurs à distribuer, sous quel que mode que ce soit, à l'ensemble de la collectivité, mais aussi, et surtout, le statut même de valeur. Toutefois, il importe de préciser qu'il existe une différence fondamentale entre avoir une valeur et être une valeur (Le Mouél, 1991).

La notion de valeur peut revêtir un sens connotatif matérialiste (avoir une valeur) ou idéaliste (être une valeur). Cette dernière acception renvoie à "une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée" (Rocher, 1969). Parce que fondamentalement à la base des actions de l'être humain, les valeurs sont consubstantielles au pourquoi des choses, c'est-à-dire à leur sens, et non au comment, à savoir leur mise en application. Force est d'admettre que la notion de valeur est indissolublement liée à celle de la finalité. Et, parce que précisément plusieurs admettent aujourd'hui l'existence d'une dramatique crise de valeurs, les finalités de l'être humain s'avèrent une problématique toujours aussi incontournable. Aussi, en dépit du fait que notre somme de connaissances scientifiques et techniques se soit considérablement accrue depuis le siècle des Lumières, notre sagacité à l'égard du dessein ontologique fait lamentablement défaut: les innombrables champs de bataille de notre siècle en témoignent.

Subséquent à ce qui vient d'être mentionné au sujet des valeurs, est-il permis de croire en une valorisation idéaliste (être une valeur) de l'organisation? Relativement à la notion de finalité, il apparaît évident que l'organisation n'a jamais été, et ne sera jamais une valeur au sens idéaliste du terme. Elle n'est en définitive qu'un moyen socialement structuré selon les forces conjoncturelles et ce, afin d'une part de produire collectivement des biens et services (infrastructure) et, d'autre part, de reproduire un mode de régulation des échanges sociaux (superstructure). N'étant point une fin mais bien un moyen, l'organisation ne devrait pas être considérée comme la symbolisation de l'accomplissement de l'être. Elle n'est nullement porteuse en soi - quoique ses actions peuvent bénéficier à la communauté - d'un projet de société, d'un mode de ritualisation civique ou d'une conscience sociale. C'est ainsi que la valorisation de l'organisation ne saurait être d'aucune façon l'expression du fait qu'elle est une finalité en elle-même. Mais qu'est-ce alors que la valorisation de l'organisation?

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N., de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris, Éditions Du Seuil.
- Angle, H., Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arnold, H., Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of the job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 87, 350-360.
- Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12 (4), 577-584.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations, *Human Relations*, 35 (2), 135-153.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 88-101.
- DeCotiis, T.A., Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Enriquez, E. (1990). L'entreprise comme lien social: "un colosse aux pieds d'argile". Dans R. Sainsaulieu (Ed.), *L'entreprise: une affaire de société* (203-228). Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Enriquez, E. (1991). Le sujet humain: de la clôture identitaire à l'ouverture au monde. Dans l'ouvrage collectif: *L'inconscient et la science* (37-63). Paris, Dunod.
- Ferris, K., Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36 (1), 87-98.
- Hagège, C. (1985). *L'homme de parole*, Paris, Fayard.
- Le Mouél, J. (1991). *Critique de l'efficacité*. Paris, Éditions du Seuil.
- Lipovetsky, G. (1983). *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris, Gallimard.
- Lyotard, J.F. (1979). *La condition postmoderne*, Paris, Éditions de Minuit.
- Minc, A. (1989). *L'argent fou*, Paris, Grasset.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S., McArthur, A.W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Ouimet, G. (1991). Neo-capitalist logic and psychic regression: Preliminary algorithmic computations. Cahier de recherche no. 91-01. Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
- Ouimet, G. (1992). The post-modern enterprise: Theatre of a narcissistic mythology of performance. Paper presented at the annual meeting of The Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS), Lancaster, England.
- Pagès, M., Bonetti, V., de Gaulejac, V. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris, P.U.F.
- Palmade, J. (1990). Postmodernité et fragilité identitaire. *Connexions*, 55 (1), 7-28.
- Pierce, J., Dunham, R. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 86-98.
- Porter, L.W., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Rocher, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale (1)*. Montréal, Hurtubise HMH.
- Schwartz, H.S. (1987). Anti-social actions of committed organizational participants: An existential psychoanalytic perspective. *Organization Studies*, 8 (4), 327-340.