Locus of Control ou Locus of Distribution ? Une application en milieu professionnel

Bernard Gangloff, Coralie Soudan

▶ **To cite this version:**

Bernard Gangloff, Coralie Soudan. Locus of Control ou Locus of Distribution ? Une application en milieu professionnel. Humanisme et entreprise, 2013, 312, pp.57 - 72 10.3917/hume.298.0045 . hal-01692823

HAL Id: hal-01692823

https://hal.parisnanterre.fr/hal-01692823

Submitted on 25 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Locus of Control ou Locus of Distribution ? Une application en milieu professionnel

B. GANGLOFF
Professeur de Psychologie, Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale,
E.A. 4386 Université Paris 10

C. SOUDAN
Docteur en Psychologie, Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale,
E.A. 4386 Université Paris 10

Résumé Il a été observé, aussi bien en matière d'explication des renforcements reçus (LOC) que sur le plan des comportements que l'on adopte (attribution), que l'on a tendance à faire appel à des causes internes. Cette accentuation du poids de l'acteur a d'abord été considérée comme une erreur (Ross, 1977), puis comme une norme (pour Beauvois, 1984, cette accentuation serait socialement valorisée). Il a cependant été montré que cette valorisation n'est pas systématique, et que, par exemple, les enseignants se déclarant responsables des récompenses et punitions qu'ils distribuent à leurs étudiants sont dévalorisés par ceux-ci (Gangloff, 2004). Nous situant dans cette dernière approche, nous montrons notamment ici, grâce à une enquête par questionnaire, que dans les entreprises, un supérieur hiérarchique qui attribue à des causes externes les sanctions, positives ou négatives, qu'il administre à ses subordonnés, est valorisé par ces derniers. Il est également mis en évidence que les supérieurs hiérarchiques sont conscients de cette valorisation. Existerait ainsi, en matière d'explication des comportements distributifs de sanctions (c'est-à-dire en matière de *Locus of Distribution*), une valorisation de l'externalité, i.e. une norme d'externalité.

Mots clés : Coemployeur ; groupe de sociétés ; motif économique ; plan de sauvegarde d'emploi ; salariés

Abstract: It has been observed, as well as to explain received reinforcements (LOC) as to explain behaviors (attribution), that we generally use internal causes. This accentuation of the actor's weight has been considered, first as an error (Ross, 1977), then as a norm (for Beauvois, 1984, this accentuation would be socially valued). However it has been shown that this increase of value is not systematic, and that, for example, the teachers declaring oneself responsible for the rewards and punishments that they distribute to their students are depreciated by these students (Gangloff, 2004). Developing this last point of view, we show notably here, using questionnaire, that in an organizational context, a hierarchical superior who assigns to external reasons the sanctions, positive or negative, that he manages to his subordinates, is valued. It is also noted that the hierarchical superiors are aware of this valuation. Thus, it would exist, concerning explanation of distributive behaviors of sanctions (i.e. as far as *Locus of Distribution* is concerned), a preference for external explanations, i.e. a norm of externality.

Keyword(s) Locus of control, *locus of distribution*, professional sanctions.

Introduction.

On sait depuis longtemps que ce qui nous arrive dans la vie de tous les jours, qu'il s'agisse d'événements positifs (succès) ou négatifs (échecs), peut, sous l'angle causal, faire l'objet d'une classification en 2 catégories : les événements issus de facteurs internes (c'est-à-dire les réussites ou échecs que nous obtenons en raison de notre personnalité ou de notre comportement) et ceux provenant de facteurs externes (le hasard, la décision arbitraire d'autrui, etc.). Cette dichotomisation renvoie à ce que Rotter (1966) et Lefcourt (1966) ont appelé le *Locus of Control*. Et de très nombreuses recherches, conduites afin d'étudier le type préférentiel de causalité auquel nous nous référons pour expliquer les événements qui nous arrivent ou arrivent à autrui, ont mis en évidence une prévalence des explications internes, même dans les cas où l'évidence devrait nous conduire à faire appel à des causes externes (cf. les revues de Lerner, 1965 ; Lerner et Simmons, 1966 ; Langer, 1975 ; etc.).

Abandonnons à présent momentanément le domaine de l'explication des événements pour passer à celui de l'explication des comportements. On sait depuis longtemps, là aussi, que lorsque nous devons déterminer la raison de nos comportements (ou la raison des comportements d'autrui), nous pouvons faire référence soit à des explications internes (la personnalité ou la volonté de l'acteur par exemple) soit à des facteurs externes (le hasard, le comportement d'une tierce personne, etc.). C'est ce que Heider (1944) a appelé *l'attribution* des comportements, attribution donc interne ou externe. L'objet de l'attribution est donc bien différent de l'objet du LOC (dans un cas nous expliquons des comportements, dans l'autre des réussites ou des échecs). Il a donné lieu à un courant de recherches spécifiques, mais ces recherches mettent à nouveau en évidence une fréquence significativement plus importante des explications internes par rapport aux externes : pour expliquer tant nos comportements que ceux d'autrui (attribution), nous faisons aussi essentiellement appel à des éléments internes, là encore alors même que les déterminants objectifs sont externes (*cf.* les revues de Ross, 1977 ; de Jones, 1979 ; etc.).

Cette accentuation du poids de l'acteur a d'abord été interprétée en termes d'erreur, de biais cognitif (Nietzsche, éd. Française 1968, p163 ; Ross, 1977). Mais quelques années plus tard, une autre interprétation a vu le jour, en termes non plus de biais mais de normalisation sociale. Initiée par Jellison et Green (1981), une nouvelle série de recherches s'est alors développée, recherches tendant à mettre en évidence une valorisation sociale des explications internes. En d'autres termes, si nous fournissons, même contre toute évidence objective, davantage de réponses internes qu'externes, ce serait parce que ce type de réponses serait socialement valorisé et traduirait l'existence d'une norme sociale particulière : *la norme d'internalité*. Cette norme consisterait en la valorisation sociale des explications internes, tant en matière des renforcements reçus que sur le plan des comportements que nous adoptons (*cf.*, pour une revue, Dubois, 1994).

Cette norme a fait l'objet d'un certain nombre de critiques, critiques portant essentiellement sur sa validité (Gangloff, 2000, p129-180 ; Dagot, 2002 ; Lecigne, 2008 ; Delmas, 2009 ; Jugel, Lecigne et Saada, 2010). Dubois (1994, p.55), qui a longtemps travaillé sur la norme d'internalité, atteste d'ailleurs elle-même du « peu de cas accordé en général par les chercheurs étudiant la norme d'internalité à la validité de leurs instruments ». Mais une autre critique a aussi porté sur le caractère contradictoire, en situation d'interaction entre deux personnes, de cette norme à deux versants, c'est-à-dire norme qui viserait à fournir des explications internes simultanément en matière de sanctions et de comportements. Prenant pour illustration un enseignant qui sanctionne un élève, Gangloff (2004) a ainsi argumenté que si l'élève se considère responsable de la sanction qu'il reçoit (c'est-à-dire s'il se montre interne en matière de LOC), la logique veut que l'enseignant se déclare non responsable de son comportement distributif de sanction (c'est-à-dire qu'il se déclare externe en matière de ce que Gangloff a appelé le LOD, ou *Locus of Distribution*, en se plaçant alors non plus du point de vue du récepteur ayant à expliquer la réception d'une sanction, mais du point de vue du distributeur de cette sanction ayant à expliquer un comportement particulier, en l'occurrence un comportement distributif de sanction). Plus globalement, dire le récepteur cause de la sanction qu'il reçoit a nécessairement pour corollaire de déclarer l'agent distributeur de la sanction non responsable de son comportement distributif. Plusieurs travaux l'ont d'ailleurs empiriquement vérifié, que ce soit en France ou en Amérique latine. Ainsi Gangloff (2004) a soumis des étudiants et des enseignants à un questionnaire mettant en scène un certain nombre de sanctions (positives et négatives) qu'un enseignant pouvait utiliser afin de récompenser ou de punir ses étudiants. Les différents paradigmes expérimentaux en place ont alors notamment permis de constater :

1) Que lorsqu'ils sanctionnent leurs étudiants, les enseignants déclarent ces derniers seuls responsables de ces sanctions (c'est-à-dire que les enseignants considèrent leurs étudiants internes en matière de renforcements reçus, avouant de ce fait qu'eux-mêmes, enseignants, sont externes sur le plan des comportements qu'ils adoptent en félicitant ou en blâmant leurs étudiants).

2) Que de telles attributions, donc attributions contradictoires du point de vue de la norme d'internalité, sont valorisées par les étudiants, et que cette valorisation est connue des enseignants. Cette étude, rééditée en Argentine (Mayoral, Gangloff et Romero, 2009), a conduit à des résultats similaires. Plus récemment, considérant l'occurrence, de plus en plus fréquente, de certains discours de chefs d'entreprises dans lesquels des licenciements, des diminutions de salaires ou autres sacrifices demandés à un groupe social se voient par exemple justifiés par la globalisation, justifications traduisant donc une externalisation des responsabilités, Mayoral, Gangloff et Romero (2011) ont

reproduit les termes des études précédentes mais en se situant dans un contexte professionnel. Ils ont abouti aux mêmes résultats. Cette dernière étude ayant été menée en Argentine, l'objectif du présent travail a été de la reproduire sur un échantillon de salariés français.

1. Méthode

Un questionnaire de 10 items (*cf.* annexe 1) a été élaboré. Il comprend 5 situations dans lesquelles un supérieur hiérarchique récompense ses salariés et 5 autres situations dans lesquelles il les punit. Face à chaque item, trois explications du comportement adopté par ce supérieur sont proposées : l'une l'attribue à la conduite des salariés, une deuxième met en avant le contexte, une troisième renvoie aux caractéristiques personnologiques ou intentionnelles du supérieur. Par exemple : « Quand parfois je sanctionne très négativement les fautes de mes subordonnés, c'est parce que mes subordonnés ne sont pas rigoureux » (attribution au récepteur de la sanction), ou « j'ai besoin d'asseoir mon autorité » (attribution au distributeur de la sanction), ou « ma direction m'a demandé d'être plus sévère » (attribution au contexte).

627 participants, tous de sexe masculin, volontaires et contactés sur leur lieu de travail, ont été répartis en deux groupes puis individuellement confrontés à ce questionnaire: un groupe de responsables hiérarchiques et un groupe de subordonnés. Les responsables hiérarchiques (n = 328) furent répartis en trois sous-groupes, et soumis au paradigme de l'auto-présentation (paradigme initié par Jellison et Green, en 1981, dans le cadre des premières études sur la norme d'internalité)[1] : 110 participants ont répondu au questionnaire avec une consigne neutre (cocher, parmi les 3 causes proposées, et en toute sincérité, celle qui les aurait conduit à adopter le comportement indiqué), 108 autres y ont répondu avec une consigne sur-normative (cocher la cause qui, selon eux, leur permettrait de se faire bien voir de leurs subordonnés), et les 110 derniers y répondirent avec une consigne contre-normative (cocher la case qui, selon eux, les conduirait à se faire mal voir de leurs subordonnés) : *cf.* annexe 2.
Les subordonnés (n = 299) étaient confrontés au même questionnaire et devaient indiquer, en toute sincérité, les réponses qu'ils préféraient sur une échelle de 1 à 3, avec 1 pour le chef préféré, 2 pour celui qu'ils apprécieraient moyennement, et 3 pour celui qu'ils aimeraient le moins avoir comme chef. Précisons que la moitié des subordonnés se voyaient remettre un questionnaire commençant par les 5 punitions et se terminant par les 5 récompenses, la seconde moitié étant confrontée à un questionnaire avec un ordre inversé.

[1] Soulignons que si ce paradigme demeure, encore actuellement, essentiellement utilisé dans le cadre des études sur la norme d'internalité, il a pu être récemment appliqué à un autre concept, celui de la croyance en un monde juste (cf. Gangloff et Duchon, 2010).

2. Résultats

2.1. Les attributions faites par les responsables hiérarchiques

Globalement tout d'abord, c'est-à-dire sans tenir compte de la valence de la sanction (Tableau 1), nous remarquons, en examinant les attributions inter-cibles, qu'avec la consigne sur-normative les responsables hiérarchiques attribuent prioritairement les renforcements qu'ils distribuent aux récepteurs (m = 3,556), puis aux circonstances (m = 3,287) et enfin à eux-mêmes (m = 3,157). Les comparaisons des moyennes (annexe 3) montrent plus précisément, avec cette consigne sur-normative, que les attributions aux récepteurs sont significativement plus nombreuses que les attributions à soi (p = 0.032). Au regard de la consigne contre-normative, il s'avère que les responsables hiérarchiques s'attribuent en premier les renforcements qu'ils distribuent (m = 3,527), puis aux circonstances (m = 3,473) et enfin aux récepteurs (m = 2.991). Statistiquement parlant, les attributions à soi et aux circonstances sont significativement plus fréquentes que les attributions au récepteur (respectivement p = 0.026 et p = 0,019). Enfin, avec la consigne neutre, les attributions portent d'abord sur les circonstances (m = 4,127), puis sur les récepteurs (m = 3,664) et en troisième lieu sur soi (m = 2,200), les différences deux à deux entre ces trois cibles étant toujours significatives (avec des p variant de 0,00 à 0.017).

En examinant maintenant les attributions inter-consignes, nous constatons (annexe 4) : que les attributions à soi sont significativement plus nombreuses en consigne contre-normative (3,527) ou sur-normative (3,157) qu'en consigne neutre (2,200), avec p=0,00 ; que les attributions au récepteur sont également plus fréquentes avec la consigne neutre (m = 3,664) ou sur-normative (m = 3,556) qu'avec la consigne contre-normative (2,991), avec respectivement p = 0,001 et p = 0,003 ; et enfin que les attributions aux circonstances sont plus fréquentes avec la consigne neutre (m = 4,127), qu'avec la consigne contre-normative (m = 3,473) ou sur-normative (3,287), avec respectivement p = 0,001 et p = 0,001.

Tableau 1 : Moyennes des attributions des responsables hiérarchiques pour les sanctions positives et négatives regroupées en fonction de la consigne (maximum par attribution = 10).

		Attributions au distributeur	Attributions au récepteur	Attributions aux circonstances
Consigne sur-normative	m	3.157	3.556	3.287
	σ	0.148	0.133	0.146
Consigne contre-normative	m	3.527	2.991	3.473
	σ	0.146	0.132	0.145
Consigne neutre	m	2.200	3.664	4.127
	σ	0.146	0.132	0.145

Si maintenant on tient compte de la valence de la sanction et que l'on considère uniquement les sanctions positives (Tableau 2), il est constaté, sur le plan inter-cibles (*cf.* annexe 3), tant avec la consigne sur-normative qu'avec la consigne neutre, que les responsables hiérarchiques attribuent en premier les sanctions positives aux circonstances puis aux récepteurs et enfin à eux-mêmes (p variant de 0,00 à 0,044). A l'inverse pour se faire mal voir (consigne contre-normative), les responsables hiérarchiques attribuent d'abord les sanctions positives à eux-mêmes, puis seulement ensuite aux circonstances ou aux récepteurs (avec respectivement $p = 0,004$ et $p = 0.001$).

On remarque également, au niveau inter-consignes (annexe 4), que les responsables hiérarchiques attribuent davantage à eux-mêmes d'abord en consigne contre-normative, puis en consigne sur-normative et enfin en consigne neutre, avec systématiquement $< 0,001$. Lorsqu'il s'agit d'attribuer au récepteur les responsables hiérarchiques ne montrent aucune différence selon le type de consigne. Enfin, les responsables hiérarchiques attribuent davantage aux circonstances en consigne neutre puis en consigne sur-normative et enfin en consigne contre-normative, avec p systématiquement $p < 0,001$.

Enfin, au niveau des sanctions négatives (Tableau 2), les analyses inter-cibles (annexe 3) indiquent qu'avec la consigne sur-normative, les attributions au récepteur ($m = 2,019$) ou à soi ($m = 1,917$) sont significativement plus fréquentes que les attributions aux circonstances ($m = 1,065$), avec $p < 0,001$. Au regard de la consigne contre-normative, il s'avère que les attributions aux circonstances ($m = 1,964$) sont plus fréquentes que celles au récepteur ($m = 1,545$) ou à soi ($m = 1,482$), avec respectivement $p = 0,003$ et $p = 0,001$. Enfin, avec la consigne neutre les attributions portent significativement davantage sur le récepteur ($m = 2,291$) que sur soi ($m = 1,436$) ou sur les circonstances ($m = 1,264$), avec dans les deux cas $p < 0,001$).

Quant aux analyses inter-consignes (annexe 4), on remarque que les attributions à soi sont plus fréquentes en consigne sur-normative qu'en consigne contre-normative ou neutre (avec respectivement $p = 0,01$ et $p = 0,001$) ; que les attributions au récepteur sont plus nombreuses en consigne neutre ou sur-normative qu'en consigne contre-normative (avec dans les deux cas $p = 0,001$) ; et enfin que les attributions aux circonstances se rencontrent d'abord en consigne contre-normative puis en consigne neutre ou sur-normative, avec dans les deux cas $p = 0,001$.

Tableau 2 : Moyennes des attributions des responsables hiérarchiques pour les sanctions positives et négatives en fonction de la consigne (maximum par attribution = 5).

		Attributions au distributeur		Attributions au récepteur		Attributions aux circonstances	
		Sanctions Positives	Sanctions Négatives	Sanctions Positives	Sanctions Négatives	Sanctions Positives	Sanctions Négatives
Consigne sur-normative	m	1.241	1.917	1.537	2.019	2.222	1.065
	σ	0.113	0.96	0.101	0.100	0.115	0.101
Consigne contre-normative	m	2.045	1.482	1.445	1.545	1.509	1.964
	σ	0.112	0.95	0.100	0.99	0.114	0.100
Consigne neutre	m	0.764	1.436	1.373	2.291	2.864	1.264
	σ	0.112	0.95	0.100	0.99	0.114	0.100

2.2. Les préférences des subordonnés

Quelle que soit la valence de la sanction (récompense ou punition), l'examen des préférences des subordonnés indique (Tableau 3), si l'on effectue tout d'abord des comparaisons inter-positions pour chaque type de supérieur (annexe 5), que les supérieurs auto-attributifs sont systématiquement placés en 3ème position, que les supérieurs faisant appel aux circonstances sont toujours placés en situation intermédiaire, et que les supérieurs attribuant aux récepteurs sont toujours les plus valorisés. Seules deux différences sont non significatives, concernant le placement des supérieurs attribuant aux circonstances : ces derniers sont autant placés en position 2 qu'en position 3 lorsque les récompenses et les punitions sont agrégées (1184/1098, p=0,072) et ils sont placés autant en situation 1 qu'en position 3 lorsqu'ils attribuent une punition (460/440, p=0,505).

Ces résultats sont par ailleurs confirmés, à nouveau quelle que soit la valence de la sanction, si l'on examine les résultats du tableau 4 horizontalement, c'est-à-dire en comparant, par position, les attributions des supérieurs (annexe 6). On observe alors la hiérarchie des différences significatives suivantes : en position 1 les supérieurs qui attribuent aux récepteurs viennent toujours en tête, en 2 sont d'abord placés ceux qui mettent en avant les circonstances, et en position 3 ce sont les supérieurs auto-attributifs qui ont la primauté (une seule différence est non significative : pour les récompenses, sont placés à égalité en 3ème position les supérieurs attribuant aux circonstances ou à eux-mêmes : 658/638, p=0,58).

Tableau 3 : Préférences des subordonnés à l'égard des responsables hiérarchiques récompensant et punissant. NB : les nombres correspondent au nombre de fois où les répondants ont placé en position 1, 2 ou 3 l'attribution faite par le supérieur hiérarchique (par exemple, en ligne 1, les répondants ont placé 605 fois en position 1 le supérieur hiérarchique effectuant une attribution à lui-même).

Récompenses + Punitions			
	Attrib. au distributeur	Attrib. au récepteur	Attrib. aux circonstances
Position 1	605	1689	708
Position 2	1005	781	1184
Position 3	1380	520	1098
Récompenses			
Position 1	360	899	248
Position 2	497	396	589
Position 3	638	200	658
Punitions			
Position 1	245	790	460
Position 2	508	385	595
Position 3	742	320	440

Discussion et conclusion

Lorsqu'il s'agit d'expliquer un comportement (de soi ou d'autrui non en relation avec nous), les données de la littérature font état d'attributions systématiquement internes. Mais cette littérature exclue de son examen les comportements distributifs de sanctions, n'étudiant ainsi qu'un échantillon restreint de comportements. Et elle considère, malgré cela, les résultats dont elle fait état comme étant applicables à l'ensemble des comportements. Telle est en effet la conclusion de l'étude princeps réalisée par Beauvois et Le Poultieren 1986, étude dans laquelle ces auteurs étendaient à l'attribution des comportements la valorisation de l'internalité établie par Jellison et Green (1981) en matière de LOC. Beauvois et Le Poultier écrivaient ainsi (p101) : « La surestimation du rôle de l'acteur en matière d'explication causale des comportements (attribution) aussi bien qu'en matière d'explication des renforcements (instance de contrôle) ne sont que deux versants d'une même norme que nous dirons norme d'internalité ». Et les derniers travaux publiés par les tenants de cette norme ne limitent toujours pas ce postulat. Ainsi Dubois et Aubert écrivaient récemment (2010, p61) : « Il est admis qu'une personne est jugée plus positivement par un évaluateur lorsqu'elle explique ce qu'elle a fait ou ce qui lui est arrivé en évoquant des causes internes que lorsqu'elle explique ses comportements et les renforcements reçus en évoquant des causes externes ». Or les présents résultats mettent en évidence le réductionnisme de ces recherches.

Si l'on examine en effet les attributions des responsables hiérarchiques, on remarque, que pour se faire bien voir, les responsables hiérarchiques attribuent davantage au récepteur qu'à eux-mêmes (sauf lorsque la valence est négative : dans ce cas, les deux types d'attributions sont équivalentes) ; que pour se faire mal voir, les données sont totalement inverses ; et qu'avec la consigne neutre, les attributions au récepteur sont systématiquement plus fréquentes que les auto-attributions.

On observe également, au niveau inter-consignes, que les auto-attributions sont, pour les récompenses, plus fréquentes avec la consigne contre-normative qu'avec la sur-normative, des résultats inverses étant obtenus lorsqu'il s'agit de punitions. Enfin, on constate que les attributions au récepteur sont plus fréquentes avec la consigne sur-normative qu'avec la contre-normative quand la valence négative ou lorsque les deux valences sont associées, et qu'aucune différenciation n'apparaît lorsque la valence est positive (ce qui peut être interprété en faisant référence au biais de complaisance : Zuckerman, 1979).

Si maintenant on se centre sur les réponses des subordonnés, on observe, quelle que soit la valence de la sanction (récompense ou punition), que les supérieurs auto-attributifs sont systématiquement placés en 3ème position, que les supérieurs faisant appel aux circonstances sont généralement placés en situation intermédiaire, et que les supérieurs attribuant aux récepteurs sont toujours les plus valorisés.

L'ensemble de ces résultats incite donc à considérer, lorsque l'on se situe dans une situation de complémentarité de statuts, et donc de rôles, caractérisée par des interactions asymétriques portant sur la distribution de sanctions, et en se plaçant du point de vue du distributeur de la sanction ayant à expliquer son comportement distributif (c'est-à-dire en matière de *Locus of Distribution*), qu'il existerait une valorisation de l'externalité, i.e. une norme d'externalité se traduisant par une déresponsabilisation de l'agent distributeur de la sanction. Une telle déresponsabilisation est d'ailleurs tout à fait consistante avec certaines observations de terrain lorsque l'on considère l'occurrence, de plus en plus fréquente, de certains discours de chefs d'entreprises dans lesquels des licenciements, des diminutions de salaires ou autres sacrifices demandés à un groupe social se voient justifiés par la globalisation, c'est-à-dire par un argument témoignant d'une externalisation des responsabilités. Soulignons également, en termes de conséquences, que cette déresponsabilisation des agents distributeurs de sanctions ne peut que conduire à une pérennisation des positions hiérarchiques respectives et des conduites qui y sont associées : elle prémunit en effet les distributeurs de sanctions contre toute velléité de contestation (qui serait non seulement inutile mais également totalement absurde) et assure leur pérennité d'agents de pouvoir, au sens le plus étendu du terme : définition des « bonnes » conduites (pouvoir législatif), évaluation (pouvoir judiciaire) et application des sanctions aux déviants (pouvoir exécutif). Une telle marque d'allégeance (cf. Gangloff, 2011) permet ainsi on ne

peut mieux la pérennité des systèmes sociaux notamment évoquée dans la théorie du monde juste : « Les gens obtiennent ce qu'ils méritent et méritent ce qu'ils obtiennent » (Lerner et Simmons, 1966, p204).

Ceci étant, ces résultats présentent un certain nombre de limites. Delmas (2009) a par exemple montré que les études sur la norme d'internalité faisaient conjointement varier l'orientation interne vs externe des items et leur valence. Appliquée la présente étude, cela reviendrait à considérer que les items que nous avons utilisés et qui mettent en avant les subordonnés seraient plus positifs que les items référant au distributeur de la sanction. Il est alors certain que nous ne pouvons pas écarter une telle hypothèse. Pour autant, en l'absence d'étude mise en place pour la vérifier, nous ne disposons, à l'heure actuelle, d'aucune preuve susceptible de contester la validité de nos résultats.

Nous pouvons également, comme autre limite, mentionner le fait que nous n'avons interrogé que des hommes travaillant dans le secteur privé. Il serait donc maintenant pertinent de conduire des études complémentaires destinées à examiner la possible généralisation de nos résultats à d'autres populations.

Références bibliographiques

BEAUVOIS, J-L. et LE POULTIER, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française, 31*(2), 100-108.

DAGOT L., 2002, *Normativité de l'allégeance et de l'internalité : le cas des acteurs du marché du travail,* Thèse de doctorat en psychologie, Université de Bordeaux 2.

DELMAS F., 2009, La norme d'internalité : critique de la méthode, *Revue internationale de psychologie sociale,* N°1, p.39-73.

DUBOIS N., 1994, *La norme d'internalité et le libéralisme,* PUG, Grenoble.

DUBOIS, N. et AUBERT, E. (2010). Valeur sociale des personnes : deux informations valent-elles mieux qu'une ? *Revue internationale de psychologie sociale, 23*(1), 57-92.

GANGLOFF B., 2000, *Profession recruteur, profession imposteur,* L'Harmattan, Paris.

GANGLOFF B., 2004, Le parapluie de Ponce Pilate, ou la valorisation de l'externalité en matière d'explication des comportements distributifs de sanctions (*Locus of Distribution*), *Psychologie du travail et des organisations,* Vol.10, N°4, p.313-326.

GANGLOFF, B. (2011). La norme d'allégeance. In : S. Laberon (Ed.). *Psychologie et recrutement*. Bruxelles : De Boeck. 177-197.

GANGLOFF B., DUCHON C., 2010, La croyance en un monde du travail juste et sa valorisation sociale perçue, *Humanisme et entreprise,* N°298, p.51-64.

HEIDER F., 1944, Social perception and social causality, *Psychological Review,* Vol.51, p.358-374.

JELISON J.M., GRENN J., 1981, A self-presentation approach to the fundamental attribution error : the norm of internality, *Journal of personality and social psychology,* Vol.40, N°4, p.643-649.

JONES E.E., 1979, The rocky road from acts to dispositions, *American psychologist,* Vol.34, N° 2, p.107-117.

JUGEL M., LECIGNE A., SAADA Y., 2010, L'allégeance comme facteur différentiel de socialisation universitaire, *L'Orientation scolaire et professionnelle,* Vol.39, N°4, p.485-505.

LANGER E.J., 1975, The illusion of control, *Journal of personality and social psychology,* Vol.32, N°2, p.311-328.

LECIGNE A., 2008, Allégeance à l'école et intérêt de l'enfant : le cas de Jean, *Le journal des psychologues,* N°258, p.68-71.

LEFCOURT H.M., 1966, Internal versus external control of reinforcement : a review, *Psychological bulletin,* Vol.65, p.206-220.

LERNER M.J., 1965, Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness, *Journal of personality and social psychology,* N°1, p.355-360.

LERNER M.J., SIMMONS C.H., 1966, Observer's reaction to the « innocent victim » : compassion or rejection ? *Journal of personality and social psychology,* Vol.4, N°2, p.203-220.

MAYORAL L., GANGLOFF B., ROMERO M.C., 2009, El Locus de distribución como corolario del locus de control, *Actualidades investigativas de la educación.* Vol.9, N°2, p.1-15. [http://revista.inie.ucr.ac.cr].

MAYORAL L., GANGLOFF B., ROMERO M.C., 2011, El locus de distribución en el medio organizacional : de la valorizacion/desvalorizacion de las explicaciones internas vs externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerarquicos, *Interamerican journal of psychology,* Vol.45, N°1, p.51-60.

NIETZCHE F., éd. française 1968, *Humain trop humain,* Vol.1, Gallimard, Paris.

ROSS M., 1977, The intuitive psychologist and his shortcomings : distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology,* Vol. 10, p.173-220, Academic Press, New-York.

ROTTER J.B., 1966, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological monograph,* Vol.80, N°609, p.1-28.

ZUCKERMAN M., 1979, Attribution of success and failure revised, or : the motivational bias is alive and well in attribution theory, *Journal of personality,* Vol.47, p.265-287.

Annexe 1 : le questionnaire utilisé

1 - Quand parfois je sanctionne très négativement les fautes de mes subordonnés, c'est parce que :

— mes subordonnés ne sont pas rigoureux ☐
— j'ai besoin d'asseoir mon autorité ☐
— ma direction m'a demandé d'être plus sévère ☐

2 - Quand je fais parfois des remarques désagréables à mes subordonnés, c'est parce que :

— je suis quelqu'un qui ne laisse rien passer ☐
— c'est une méthode de gestion pour éviter le relâchement ☐
— mes subordonnés ont des comportements inacceptables ☐

3- Quand parfois je sanctionne les retards de mes subordonnés, c'est parce que :

— je suis une personne de principes ☐
— mes subordonnés sont par nature trop négligents ☐
— de sévères contraintes de délais nous sont parfois imposées ☐

4 - Quand parfois je relève publiquement le nom des tires au flanc (ou «des profiteurs»), c'est parce que :
— nous vivons une guerre économique où les mauvais salariés doivent être rappelés à l'ordre ☐
— certains salariés exagèrent ☐
— je suis quelqu'un qui n'aime pas qu'on se moque de moi ☐

5 - Quand je refuse une augmentation de salaire à un subordonné, c'est parce que :
— je suis contre les augmentations de salaire au mérite ☐
— ce subordonné ne mérite aucune augmentation de salaire ☐
— la crise économique m'y oblige ☐

6 - Quand parfois je félicite mes subordonnés, c'est parce que :
— je suis quelqu'un de bienveillant ☐
— mes subordonnés se montrent performants ☐
— c'est une technique d'encouragement ☐

7 - Quand parfois je félicite très fortement mes subordonnés pour leurs comportements, c'est parce que :
— ma direction m'a demandé d'encourager le groupe ☐
— j'ai besoin d'être apprécié ☐
— mes subordonnés ont fait de réels efforts ☐

8 - Quand parfois j'autorise des pauses plus longues, c'est parce que :
— mes subordonnés sont des personnes sérieuses qui n'en abuseront pas ☐
— je suis quelqu'un de tolérant ☐
— nous n'avons pas toujours de travail très urgent à réaliser ☐

9 - Quand parfois je montre les bons éléments du groupe, c'est parce que :
— il faut distinguer les meilleurs salariés ☐
— je suis quelqu'un qui aime bien féliciter ☐
— la dureté du monde économique nécessite de prendre soin des meilleurs éléments ☐

10 - Quand parfois j'accepte de donner une prime à un subordonné, c'est parce que :
— ce subordonné a bien travaillé ☐
— je pense qu'il faut récompenser les bons salariés ☐
— malgré la crise, les affaires ont été bonnes ☐

Annexe 2. Consignes données aux responsables hiérarchiques :

« Les 10 questions suivantes portent sur des comportements de «récompense» et de «punition» qu'un responsable hiérarchique peut adopter vis-à-vis de ses subordonnés. Différentes raisons peuvent en effet conduire

un responsable hiérarchique à «récompenser» ou à «punir» ses subordonnés. Il vous est demandé d'imaginer que vous adoptez ces comportements de récompense et de punition, et d'indiquer, parmi les 3 causes proposées, celle qui détermine le plus votre comportement. Ce questionnaire est anonyme, et nous vous remercions d'y répondre le plus sincèrement possible » (consigne neutre) ou « *Nous vous demandons cependant de ne pas répondre de manière sincère, mais en imaginant les réponses que vos subordonnés apprécieraient le plus, comme si vous vouliez vous faire bien voir de vos subordonné*s » (consigne contre-normative » ou « *Nous vous demandons cependant de ne pas répondre de manière sincère, mais en imaginant les réponses que vos subordonnés apprécieraient le moins, comme si vous vouliez vous faire mal voir de vos subordonnés* » (consigne contre-normative).

Annexe 3. Comparaisons inter-cibles selon la consigne et la valence des sanctions

Type de consigne	Type de sanction	Type attribution	Moyenne	Moyenne	Valeur T	dl	p
Sur-normative	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	3,157	3,556	-2,159	214	0,032
		Distributeur vs circonstances	3,157	3,287	-0,610	214	0,543
		Récepteur vs circonstances	3,556	3,287	1,391	214	0,166
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	1,241	1,537	-2,028	214	0,044
		Distributeur vs circonstances	1,241	2,222	-6,027	214	0,000
		Récepteur vs circonstances	1,537	2,222	-4,626	214	0,000
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	1,917	2,019	-0,766	214	0,444
		Distributeur vs circonstances	1,917	1,065	6,595	214	0,000
		Récepteur vs circonstances	2,019	1,065	7,169	214	0,000
Contre-normative	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	3,527	2.991	2,243	214	0,026
		Distributeur vs circonstances	3,527	3,473	-0,042	214	0,967
		Récepteur vs circonstances	2.991	3,473	-2,359	214	0,019
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	2,045	1,445	3,272	214	0,001
		Distributeur vs circonstances	2,045	1,509	2,910	214	0,004
		Récepteur vs circonstances	1,445	1,509	-0,402	214	0,688
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	1,482	1,545	-0,631	214	0,529
		Distributeur vs circonstances	1,482	1,964	-3,534	214	0,001
		Récepteur vs circonstances	1,545	1,964	-3,041	214	0,003

Neutre	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	2,200	3,664	-7,624	214	0,000
		Distributeur vs circonstances	2,200	4,127	-10,290	214	0,000
		Distributeur vs circonstances	3,667	4,127	-2,416	214	0,017
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	0,764	1,373	-4,679	214	0,000
		Distributeur vs circonstances	0,764	2,864	-14,752	214	0,000
		Distributeur vs circonstances	1,373	2,864	-10,116	214	0,000
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	1,436	2,291	-5,705	214	0,000
		Distributeur vs circonstances	1,436	1,264	1,611	214	0,109
		Distributeur vs circonstances	2,291	1,231	7,272	214	0,000

Annexe 4. Comparaisons inter-consignes selon le type d'attribution et la valence des sanctions

Type attibution	Type de sanction	Type attribution	Moyenne	Moyenne	Valeur T	dl	p
Distributeur	Sanction positive + négative	Sur-normatif vs. Contre-normatif	3.157	3.527	2.908	1 – 206	0.090
		Sur-normatif vs. neutre	3.157	2.200	23.770	1 – 216	0.000
		Contre-normatif vs. neutre	3.527	2.200	40.385	1 – 218	0.000
	Sanction positive	Sur-normatif vs. Contre-normatif	1.241	2.045	21.261	1 – 216	0.000
		Sur-normatif vs. neutre	1.241	0.764	14.183	1 – 216	0.001
		Contre-normatif vs. neutre	2.045	0.764	65.969	1 – 218	0.000
	Sanction négative	Sur-normatif vs. Contre-normatif	1.917	1.482	10.820	1 – 216	0.001
		Sur-normatif vs. neutre	1.917	1.436	12.851	1 – 216	0.000
		Contre-normatif vs. neutre	1.482	1.436	0.110	1 – 218	0.740
Récepteur	Sanction positive + négative	Sur-normatif vs. Contre-normatif	3.556	2.991	9.251	1 – 216	0.003
		Sur-normatif vs. neutre	3.556	3.664	0.374	1 – 216	0.541
		Contre-normatif vs. neutre	2.991	3.664	11.507	1 – 218	0.001
	Sanction positive	Sur-normatif vs. Contre-normatif	1.537	1.445	0.395	1 – 216	0.530
		Sur-normatif vs. neutre	1.537	1.373	1.538	1 – 216	0.216
		Contre-normatif vs. neutre	1.445	1.373	0.241	1 – 218	0.624
	Sanction négative	Sur-normatif vs. Contre-normatif	2.019	1.545	12.961	1 – 216	0.000
		Sur-normatif vs. neutre	2.019	2.291	3.430	1 – 216	0.065
		Contre-normatif vs. neutre	1.545	2.291	27.537	1 – 218	0.000

Circonstances	**Sanction positive + négative**	**Sur-normatif vs. Contre-normatif**	3.287	3.473	0.731	1 – 216	0.394
		Sur-normatif vs. neutre	3.287	4.127	17.595	1 – 216	0.000
		Contre-normatif vs. neutre	3.473	4.127	10.985	1 – 218	0.001
	Sanction positive	**Sur-normatif vs. Contre-normatif**	2.222	1.509	19.553	1 – 216	0.000
		Sur-normatif vs. neutre	2.222	2.864	15.344	1 – 216	0.000
		Contre-normatif vs. neutre	1.509	2.864	71.323	1 – 218	0.000
	Sanction négative	**Sur-normatif vs. Contre-normatif**	1.065	1.964	39.231	1 – 216	0.000
		Sur-normatif vs. neutre	1..065	1.264	2.217	1 – 216	0.138
		Contre-normatif vs. neutre	1.964	1.264	22.665	1 – 218	0.000

Annexe 5. Comparaisons inter-positions selon le type d'attribution et la valence des sanctions

Type attribution	Type de sanction	Position	Effectif	Effectif	Chi²	p
Distributeur	**Sanction positive + négative**	**1 vs. 2**	605	1005	99.379	0.000
		1 vs. 3	605	1380	302.582	0.000
		2 vs. 3	1005	1380	58.963	0.000
	Sanction positive	**1 vs. 2**	360	497	21.901	0.000
		1 vs. 3	360	638	77.439	0.000
		2 vs. 3	497	638	10.062	0.002
	Sanction négative	**1 vs. 2**	245	508	95.858	0.000
		1 vs. 3	245	742	250.262	0.000
		2 vs. 3	508	742	43.805	0.000
Récepteur	**Sanction positive + négative**	**1 vs. 2**	1689	781	33.791	0.000
		1 vs. 3	1689	520	618.633	0.000
		2 vs. 3	781	520	52.360	0.000
	Sanction positive	**1 vs. 2**	899	396	195.374	0.000
		1 vs. 3	899	200	444.587	0.000
		2 vs. 3	396	200	64.456	0.000
	Sanction négative	**1 vs. 2**	790	385	139.596	0.000
		1 vs. 3	790	320	199.090	0.000
		2 vs. 3	385	320	5.993	0.014
Circonstances	**Sanction positive + négative**	**1 vs. 2**	708	1184	119.755	0.000
		1 vs. 3	708	1098	84.219	0.000
		2 vs. 3	1184	1098	3.241	0.072
	Sanction positive	**1 vs. 2**	248	589	138.926	0.000
		1 vs. 3	248	658	181.965	0.000
		2 vs. 3	589	658	3.818	0.051
	Sanction négative	**1 vs. 2**	460	595	17.275	0.000
		1 vs. 3	460	440	0.444	0.505
		2 vs. 3	595	440	23.213	0.000

Annexe 6. Comparaisons inter-cibles selon la position et la valence des sanctions

Type attribution	Type de sanction	Type attribution	Effectif	Effectif	Chi²	p
Position 1	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	605	1689	512.230	0.000
		Distributeur vs circonstances	605	708	8.080	0.045
		Récepteur vs circonstances	1689	708	401.486	0.000
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	360	899	228.741	0.000
		Distributeur vs circonstances	360	248	20.632	0.000
		Récepteur vs circonstances	899	248	369.486	0.000
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	245	790	286.981	0.000
		Distributeur vs circonstances	245	460	65.567	0.000
		Récepteur vs circonstances	790	460	87.120	0.000
Position 2	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	1005	781	28.094	0.000
		Distributeur vs circonstances	1005	1184	14.637	0.000
		Récepteur vs circonstances	781	1184	82.651	0.000
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	497	396	11.423	0.001
		Distributeur vs circonstances	497	589	7.794	0.005
		Récepteur vs circonstances	396	589	37.816	0.000
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	589	508	5.981	0.014
		Distributeur vs circonstances	589	385	42.727	0.000
		Récepteur vs circonstances	508	385	205.959	0.000
Position 3	Sanction positive + négative	Distributeur vs récepteur	1380	520	389.263	0.000
		Distributeur vs circonstances	1380	1098	32.092	0.000
		Récepteur vs circonstances	520	1098	206.480	0.000
	Sanction positive	Distributeur vs récepteur	638	200	228.931	0.000
		Distributeur vs circonstances	638	658	0.309	0.580
		Récepteur vs circonstances	200	658	244.480	0.000
	Sanction négative	Distributeur vs récepteur	658	742	5.040	0.023
		Distributeur vs circonstances	658	320	119.670	0.000
		Récepteur vs circonstances	742	320	167.687	0.000