



**HAL**  
open science

# La norme d'externalité en matière d'explication des sanctions distribuées en milieu organisationnel: compléments sur le Locus of Distribution

Bernard Gangloff, Coralie Soudan, Amine Rezrazi

## ► To cite this version:

Bernard Gangloff, Coralie Soudan, Amine Rezrazi. La norme d'externalité en matière d'explication des sanctions distribuées en milieu organisationnel: compléments sur le Locus of Distribution . *Psihologia Resurselor Umane*, 2016, 14 (1), pp.45-55. hal-01693380

**HAL Id: hal-01693380**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01693380>**

Submitted on 29 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.

# **La norme d'externalité en matière d'explication des sanctions distribuées en milieu organisationnel: compléments sur le Locus of Distribution**

BERNARD GANGLOFF

*Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (Université Paris 10) et Département de Psychologie, Université de Rouen, 76821 Mont Saint Aignan Cedex, France*

CORALIE SOUDAN

*Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale, Université Paris 10, France*

AMINE REZRAZI

*Laboratoire de Psychologie et Neurosciences de la Cognition et de l'Affectivité, Université de Rouen, France*

## **Résumé**

En matière de LOC comme d'attribution, l'internalité est généralement valorisée. La présente recherche, constituée de deux études, montre que cette valorisation n'est pas systématique. Dans une première étude, 172 cadres supérieurs ont répondu à un questionnaire évoquant des sanctions qu'un chef d'équipe peut administrer à ses subordonnés. Chaque item était suivi de trois possibilités d'explication de la sanction: attribution aux subordonnés, à soi comme chef d'équipe sanctionnant, ou à des causes extérieures. Les répondants devaient indiquer la raison première qu'un chef d'équipe devrait mettre en avant pour: se faire apprécier par son supérieur, accroître l'efficacité de son équipe, ou en améliorer l'ambiance. Dans la seconde étude, 82 chefs d'équipe ont répondu au même questionnaire mais en devant choisir l'attribution leur permettant, soit de se faire bien voir de leur supérieur, soit de s'en faire mal voir. On observe que pour se faire bien voir les chefs d'équipe doivent se déclarer externes et que les chefs d'équipe sont conscients de ces préférences. Enfin, on obtient des différences de la taille de l'effet des valorisations selon qu'il s'agit d'accroître l'efficacité d'une équipe, d'en améliorer l'ambiance ou de se faire bien voir.

## **Mots-clés**

Locus of control, locus of distribution, attribution causale, sanctions professionnelles

## **Rezumat**

Atât în ceea ce privește LOC, cât și atribuirile, internalitatea este, în general, apreciată. Această cercetare este formată din două studii și arată că o asemenea evaluare nu este sistematică. Într-un prim studiu, 172 de manageri au răspuns la un chestionar care prezenta sancțiunile pe care un lider de echipă le poate aplica subordonaților săi. Fiecare item era urmat de trei posibilități de explicare a sancțiunilor: din cauza subordonaților, a liderului care aplică sancțiunile sau a unor cauze externe. Respondenții au fost rugați să indice principalul motiv pe care un lider de echipă ar trebui să-l evidențieze pentru: a fi apreciat de superiorul său, a crește eficiența echipei sale, a îmbunătăți atmosfera în echipa sa. În al doilea studiu, 82 de lideri de echipă au răspuns la același chestionar, dar au trebuit să aleagă motivul care le-ar permite fie să între în grațiile superiorului lor, fie să arate rău în fața acestuia. S-a observat că, pentru a se face plăcuți de superiorii lor, liderii de echipă trebuie să se declare externaliști și ei sunt conștienți de aceste preferințe. În cele din urmă, s-au

obținut diferențe de mărime a efectului evaluărilor în funcție de dorința de a spori eficiența echipei, de a îmbunătăți atmosfera în echipă sau de a se face bine văzuți de superiori.

## Cuvinte-cheie

locus-ul controlului, locus-ul distribuției, atribuirea cauzalității, sancțiuni profesionale

## Abstract

It is usually observed, as well in LOC or in attribution, a positive valuation of internal explanations. However, some data seem to show that this positive valuation is not systematic. The present research consists of two studies situated in this second perspective. In the first study, 172 senior managers answered a questionnaire evocating sanctions that a team's chief may adopt towards his subordinates. Each item was followed by three possible explanations of the sanction: attribution to the subordinates, to team's chief who sanctions, or to independent reasons both to the subordinates and to the team's chief. Participants had to indicate the reason that team's chief should put forward if he wants: either to be appreciated by his senior manager, either to increase his team's efficiency, either to improve his team's ambiance. In the second study, 82 team's chiefs answered to the same questionnaire, but they had to choose the attribution allowing them to give to their senior manager, either a good image of themselves, either a bad image. It is observed that to be appreciated by their senior manager, team's chiefs must declare oneself external. One also notes that team's chiefs are conscious of these preferences, with notably, in over-normative order, less auto-attributives than hetero-attributives answers. Finally, one observes a differentiation of the valuation depending on whether the objective is to increase team's efficiency, to improve team's ambiance or to give a good image of oneself.

## Keywords

Locus of control, locus of distribution, causal attribution, 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 deux 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 Lefcourt (1966) et Rotter (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 (e.g., les revues de Langer, 1975; Lerner, 1965; Lerner & Simmons, 1966).

Passons maintenant du domaine de l'explication des événements à celui de l'explication des comportements. Là aussi, on sait depuis longtemps 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 (par exemple la personnalité ou la volonté de l'acteur) 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). L'attribution a donné lieu à un courant de recherches spécifiques, mais recherches mettant à nouveau en évidence une fréquence significativement plus importante des explications internes par rapport aux externes: pour expliquer nos comportements (attribution), nous faisons aussi essentiellement appel à des éléments internes, là encore même si les déterminants objectifs sont externes (e.g. les revues de Jones, 1979; de Ross, 1977).

Cette accentuation du poids de l'acteur a d'abord été interprétée comme une erreur, un biais cognitif appelé "erreur d'attribution" (Nietzsche, 1968, p. 163) puis "erreur

fondamentale d'attribution" (Ross, 1977, p. 184). 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. Autrement dit, 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; parce que ces réponses traduiraient 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 (e.g. pour des revues, Dubois, 1994; Desrumaux, 2011).

Cette norme a fait l'objet d'un certain nombre de critiques, critiques portant essentiellement sur sa validité (Dagot, 2002; Delmas, 2009; Dompnier & Pansu, 2010; Gangloff, 2000; Jugel, Lecigne, & Saada, 2010; Lecigne, 2008; Scheidegger, Desponds, & Dompnier, 2012). Dubois (1994), 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" (p. 55). Mais c'est une autre critique qui nous intéresse ici, critique qui porte sur le caractère contradictoire, en situation d'interaction asymétrique 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 argumenté que si l'élève se considère (ou est considéré) responsable de la sanction qu'il reçoit (si donc il se montre ou est dit interne en matière de LOC), la logique veut que l'enseignant ne se déclare pas interne mais au contraire externe; c'est-à-dire non responsable de la sanction qu'il distribue, non responsable de son comportement distributif de sanction (ce que Gangloff a appelé le *LOD* ou *Locus of Distribution*, en se plaçant donc non plus du

point de vue du récepteur ayant à expliquer, en termes de *LOC*, sa réception, mais du point de vue du distributeur de la sanction ayant à expliquer un comportement particulier, en l'occurrence un comportement distributif de sanction). Plus globalement, si l'on considère que le récepteur d'une sanction est à la source de cette sanction, cela implique comme corollaire de déclarer l'agent distributeur de la sanction non responsable de son comportement distributif. Et plusieurs études vont déjà dans le sens d'une confirmation de ce corollaire.

Ainsi Gangloff (2004) a mené une recherche en deux parties avec successivement application des deux principaux paradigmes classiquement employés dans le cadre des travaux destinés à vérifier l'existence d'une norme (Jellison & Green, 1981): le paradigme de l'auto-présentation (première partie), et le paradigme des juges (deuxième partie). Dans la première partie, 72 enseignants intervenant dans le cadre de la formation continue ont répondu à un questionnaire ayant trait à l'explication de leurs comportements distributifs de sanctions vis-à-vis des étudiants: 1/3 des enseignants devaient répondre à ce questionnaire de la manière la plus honnête possible (consigne neutre), 1/3 en tâchant de se faire bien voir de leurs étudiants (consigne sur-normative), et 1/3 en tentant de s'en faire mal voir (consigne contre-normative). Le questionnaire était constitué de 16 items (8 faisant référence à des sanctions positives, et 8 à des sanctions négatives), chacun étant suivi de trois possibilités de réponse, non exclusives entre elles: l'une attribuait la responsabilité de la distribution de la sanction aux étudiants, une autre à l'enseignant, et la troisième à des causes extérieures à la fois aux étudiants et à l'enseignant (règles administratives ou contexte conjoncturel). Dans la seconde partie, 58 étudiants ont été confrontés à trois questionnaires, questionnaires identiques à celui utilisé dans la première partie, mais ces questionnaires étaient déjà remplis: l'un était rempli de manière auto-attributive, le deuxième mettait systématiquement en avant les étudiants, et le troisième faisait référence à des causes extérieures. Plus précisément, il a été prétendu que ces questionnaires avaient été

remplis par des enseignants et les étudiants avaient pour tâche de classer ces enseignants par ordre de préférence. Il a alors été observé, aussi bien chez les enseignants que chez les étudiants, une prédominance significative des attributions mettant en avant les étudiants, c'est-à-dire des attributions externes en matière d'explications des conduites des enseignants. Ainsi, lorsqu'ils sont confrontés à la consigne neutre ou sur-normative, les enseignants attribuent prioritairement les renforcements qu'ils distribuent, d'abord aux étudiants, puis au contexte, et enfin à eux-mêmes, et ce aussi bien globalement qu'en tenant compte de la valence des items (sanctions positives vs. négatives). Par contre, avec la consigne contre-normative, ils s'attribuent d'abord la cause des sanctions, puis l'attribuent seulement ensuite aux étudiants et au contexte. Quant aux étudiants, là encore que ce soit globalement ou en tenant compte de la valence des items, ils font état d'une nette préférence pour les enseignants qui considèrent les étudiants responsables de leurs sanctions, les enseignants faisant référence au contexte venant en deuxième position et les enseignants auto-attributifs en dernier.

Cette étude fut reproduite en Argentine (Mayoral, Gangloff, & Romero, 2009), avec les mêmes outils et la même procédure, auprès de 90 enseignants et 60 étudiants. Des résultats tout à fait similaires furent obtenus.

Les deux études précédentes mettent ainsi en évidence, avec la consigne neutre ou sur-normative de la première partie, que lorsqu'ils sanctionnent leurs étudiants, les enseignants considèrent ces derniers seuls responsables de ces sanctions, c'est-à-dire internes en matière de renforcements reçus. Les enseignants avouent ainsi qu'eux-mêmes, enseignants, sont externes sur le plan des comportements qu'ils adoptent en félicitant ou en blâmant leurs étudiants. Il est aussi observé, d'une part que de telles attributions, contradictoires du point de vue de la norme d'internalité, sont valorisées par les étudiants (deuxième partie des études), d'autre part (du fait de la différence des réponses fournies par les enseignants entre la consigne sur-normative et la consigne contre-normative) que cette valorisation est connue des enseignants.

Ces deux études, menées dans le cadre de la formation, ont été reproduites en milieu professionnel, d'abord en Argentine puis en France, afin d'examiner les attributions des sanctions adoptées par les cadres hiérarchiques vis-à-vis de leurs subordonnés. La procédure fut identique: des études en deux temps (auprès de cadres et auprès de subordonnés), avec un questionnaire similaire à celui des études précédentes mais constitué d'un nombre plus limité d'items (soit 10 items, 5 faisant référence à une sanction positive et les 5 autres à une sanction négative) et adapté à une population de salariés. Dans la première étude, réalisée en Argentine (Mayoral, Gangloff, & Romero, 2011), 60 responsables hiérarchiques ont répondu à un questionnaire ayant trait à l'explication de leurs comportements distributifs de sanctions vis-à-vis de leurs subordonnés en suivant le paradigme de l'auto-présentation. Deux groupes de 30 responsables ont ainsi, face à chacun des 10 items, coché l'une des trois attributions proposées (attribution à soi, au subordonné ou au contexte) en suivant soit la consigne sur-normative soit la consigne contre-normative. Dans la deuxième partie de l'étude, 60 subordonnés ont été confrontés au même questionnaire avec application du paradigme des juges. Chaque subordonné eut ainsi à classer par ordre de préférence trois portraits fictifs de cadre hiérarchique: un cadre auto-attributif, un cadre mettant en avant ses subordonnés, et un cadre faisant référence à des causes contextuelles. Il fut alors observé, que pour donner une bonne image d'eux-mêmes (consigne sur-normative) les responsables hiérarchiques attribuaient les sanctions qu'ils diffusaient, d'abord aux conduites de leurs subordonnés et seulement ensuite à eux-mêmes, et qu'une hiérarchie inverse était obtenue lorsqu'il s'agissait de mal se faire voir, ce quelle que soit la valence, positive ou négative de la sanction. Quant aux préférences des salariés, que ce soit globalement ou selon la valence des sanctions, il fut là encore constaté que les cadres attribuant les sanctions qu'ils distribuaient aux conduites de leurs subordonnés étaient significativement préférés aux cadres auto-attributifs.

Dans la dernière étude, menée en France (Gangloff, Soudan, & Vonthron, 2011), 328

responsables hiérarchiques ont été confrontés au paradigme de l'auto-présentation et 299 au paradigme des juges, le questionnaire employé étant le même que celui utilisé dans les entreprises. Là encore des résultats similaires furent obtenus.

Ces deux dernières études mettent ainsi en évidence que, dans les entreprises, un supérieur hiérarchique qui attribue à ses subordonnés, les sanctions, positives ou négatives, qu'il leur administre, est valorisé par ces derniers. Elles montrent également que les supérieurs hiérarchiques sont conscients de cette valorisation. Soit autant de résultats identiques à ceux obtenus sur le plan des sanctions distribués par des enseignants à leurs étudiants.

Ceci étant, les quatre études que nous venons de relater sont basées sur une procédure dans laquelle ce sont systématiquement les enseignants ou les cadres hiérarchiques qui répondent au paradigme de l'auto-présentation et les étudiants ou les subordonnés qui sont confrontés au paradigme des juges. Considérant que, dans les études classiques sur la norme d'internalité, ce sont généralement les évalués qui sont confrontés au paradigme de l'auto-présentation et les évaluateurs qui répondent au paradigme des juges, la procédure employée dans ces quatre études est susceptible d'être considérée comme limitant la signification de leurs résultats. Il peut donc sembler pertinent de mettre en place une étude complémentaire basée sur la procédure utilisée dans les études sur la norme d'internalité, en demandant donc maintenant aux étudiants ou aux subordonnés d'indiquer les explications qui leur semblent les plus favorables s'ils veulent donner une bonne (*versus* une mauvaise) image d'eux-mêmes, et en examinant la hiérarchie des préférences des enseignants ou des responsables hiérarchiques confrontés à trois portraits d'étudiants ou de salariés. Le présent travail a ainsi pour premier objectif de procéder à cette opérationnalisation, tout en faisant l'hypothèse de résultats similaires à ceux obtenus dans les quatre études que nous venons de relater. Par ailleurs, différentes raisons peuvent conduire un supérieur hiérarchique à évaluer favorablement un

subordonné. Il peut notamment, selon son style de management, axé sur la production ou sur les relations (Blake, & Mouton, 1969), se centrer plutôt sur la performance de ce subordonné ou plutôt sur sa participation à l'instauration d'une bonne ambiance. Tout en faisant l'hypothèse générale d'une valorisation des explications externes, nous nous attendons à une amplitude différente de cette valorisation en fonction du critère évaluatif pris en considération, sans pour autant, dans cette phase qui se veut exploratoire, établir aucun pronostic quant à la hiérarchie des valorisations.

## Méthode

Cette recherche est constituée de deux études. Dans la première, 172 cadres supérieurs, tous de sexe masculin et travaillant dans le secteur privé, contactés sur volontariat sur leur lieu de travail et ayant sous leurs ordres plusieurs chefs d'équipe, ont été confrontés au questionnaire utilisé en contexte organisationnel Gangloff et collaborateurs (2011) et par Mayoral et collaborateurs (2011): consulter l'annexe 1. Ce questionnaire est constitué de 10 items dans chacun desquels un chef d'équipe fait état d'une sanction (positive ou négative: 5 de chaque) qu'il adopte parfois vis-à-vis de ses subordonnés. Chacun des items est suivi de 3 possibilités d'explication de la distribution de la sanction évoquée: attribution aux subordonnés sanctionnés, à l'humeur ou à la personnalité du chef d'équipe qui sanctionne, ou à des causes extérieures à la fois aux subordonnés et au chef d'équipe responsable (règles administratives ou contexte conjoncturel). 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). Les répondants ont alors répondu à ce questionnaire *via* le paradigme du législateur (Gangloff, 2008) et en suivant 3 consignes (voir l'annexe 2): il leur était ainsi demandé de cocher, pour chaque item, l'attribution, parmi

les 3 proposées, qu'un chef d'équipe devrait mettre en avant: soit s'il veut se faire apprécier par son supérieur (consigne pour 64 répondants), soit s'il veut accroître l'efficacité de son équipe (consigne pour 41 répondants), ou encore s'il veut améliorer l'ambiance de son équipe (consigne pour 67 répondants).

Dans la seconde étude, 82 chefs d'équipe travaillant dans le secteur privé, là encore tous de sexe masculin et contactés sur volontariat sur leur lieu de travail, ont répondu au même questionnaire mais selon le paradigme de l'auto-présentation c'est-à-dire en tâchant, soit de se faire bien voir de leur supérieur hiérarchique (consigne sur-normative, pour 38 répondants), soit de s'en faire mal voir (consigne contre-normative, pour 44 répondants).

Nous avons traité nos résultats par l'application d'ANOVAS sur les moyennes des scores obtenus aux différents items du questionnaire.

## Résultats

### Résultats de la 1<sup>ère</sup> étude: les préférences des cadres supérieurs

Quel que soit l'objectif du chef d'équipe (se faire apprécier de son responsable hiérarchique, améliorer l'efficacité ou l'ambiance de son équipe), les responsables hiérarchiques valorisent les chefs d'équipe qui se déresponsabilisent des sanctions qu'ils administrent à leurs subordonnés (tableau 1). On constate plus précisément que les chefs d'équipe effectuant des attributions à leurs subordonnés sont systématiquement

davantage valorisés que ceux qui réalisent des attributions internes. On observe cela globalement (*i.e.* items positifs et négatifs regroupés), que ce soit dans le but de se faire apprécier de son responsable hiérarchique ( $F(2,62)=8,35, p=0,01, \eta^2=0,21$ ), pour accroître l'efficacité de l'équipe ( $F(2,39)=28,07, p<.001, \eta^2=0,59$ ), ou pour en améliorer l'ambiance ( $F(2,65)=29,27, p<.001, \eta^2=0,47$ ). Il est aussi à souligner que ces résultats sont obtenus aussi bien pour les items positifs que pour les items négatifs. Ainsi, pour les items positifs, la valorisation des chefs d'équipe réalisant des attributions externes est systématique tant pour se faire apprécier de son supérieur hiérarchique ( $F(2,62)=7,20, p=0,02, \eta^2=0,19$ ) que pour accroître l'efficacité de l'équipe ( $F(2,39)=27,95, p<.001, \eta^2=0,59$ ), ou pour en améliorer l'ambiance ( $F(2,65)=12,51, p<.001, \eta^2=0,29$ ). Il en est de même avec les items négatifs, aussi bien pour se faire apprécier de son responsable hiérarchique ( $F(2,62)=4,23, p=0,02, \eta^2=0,12$ ) que pour accroître l'efficacité de l'équipe ( $F(2,39)=44,29, p<.001, \eta^2=0,69$ ), ou pour en améliorer l'ambiance ( $F(2,65)=17,86, p<.001, \eta^2=0,36$ ). Il est par ailleurs à signaler, si l'on considère la taille des effets, une hiérarchie des différences obtenues entre les trois attributions proposées: les différences les plus importantes sont observées avec la consigne d'accroître l'efficacité, puis de la consigne d'améliorer l'ambiance de l'équipe, et vient en dernier lieu la consigne de se faire apprécier par son supérieur hiérarchique.

Tableau 1. Moyennes et écarts types (entre parenthèses) des réponses des cadres supérieurs aux 10 items de chacune des 3 consignes.

	Se faire apprécier (N=64)			Accroître l'efficacité (N=41)			Améliorer l'ambiance (N=67)		
	Items Positifs	Items Négatifs	Total	Items Positifs	Items Négatifs	Total	Items Positifs	Items Négatifs	Total
Interne	1,25 (1,1)	1,25 (1,15)	2,5 (1,66)	1,56 (1,21)	0,56 (0,74)	2,12 (1,34)	1,64 (1,15)	1,47 (1,16)	3,12 (1,92)
Externe sub.	2,25 (1,28)	1,84 (1,32)	4,09 (1,96)	2,73 (1,32)	3,17 (1,48)	5,76 (2,13)	2,33 (1,19)	2,51 (1,19)	4,84 (1,81)
Externe contexte	1,5 (1,12)	1,91 (1,21)	3,39 (1,74)	0,71 (0,84)	1,27 (1,14)	1,98 (1,4)	1,03 (1,21)	1,01 (1,17)	2,03 (1,73)
	$F_{(2,62)}=7,20$ $p=0,02$	$F_{(2,62)}=4,23$ $p=0,02$	$F_{(2,62)}=8,35$ $p=0,01$	$F_{(2,39)}=27,95$ $p<.001$	$F_{(2,39)}=44,29$ $p<.001$	$F_{(2,39)}=28,07$ $p<.001$	$F_{(2,65)}=12,51$ $p<.001$	$F_{(2,65)}=17,86$ $p<.001$	$F_{(2,65)}=12,51$ $p<.001$

## Résultats de la 2<sup>ème</sup> étude: les attributions des chefs d'équipe

Si l'on examine maintenant les attributions des chefs d'équipe (tableau 2), on remarque que pour se faire bien voir de leur supérieur (consigne sur-normative), les répondants mettent d'abord en avant des facteurs externes, ce aussi bien globalement ( $F(2,36)=21,18$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=0,54$ ) que pour les items positifs ( $F(2,36)=8,44$ ,  $p=.001$ ,  $\eta^2=0,32$ ) ou négatifs ( $F(2,36)=11,38$ ,  $p=.001$ ,  $\eta^2=0,39$ ). Il apparaît

plus précisément, avec cette consigne sur-normative, que les attributions internes sont systématiquement moins fréquentes que les attributions aux subordonnés, aussi bien avec les items à valence positive qu'avec les items à valence négative. Par contre, aucune différence significative n'apparaît avec la consigne contre-normative, que ce soit globalement ( $F(2,42)=0,37$ , ns) ou pour les items positifs ( $F(2,42)=0,74$ , ns) ou négatifs ( $F(2,42)=0,03$ , ns).

Tableau 2. Moyennes et écarts types (entre parenthèses) des réponses des chefs d'équipe aux 10 items de chacune des 2 consignes.

	Consigne sur-normative (N=38)			Consigne contre-normative (N=44)		
	Items Positifs	Items Négatifs	Total	Items Positif	Items Négatifs	Total
Interne	1,10 (0,83)	1,05 (0,93)	2,16 (1,24)	1,57 (1,17)	1,66 (1,24)	3,22 (1,75)
Externe sub.	2,19 (1,27)	2,21 (1,09)	4,39 (1,64)	1,55 (1,21)	1,68 (1,28)	3,23 (1,88)
Externe contexte	1,71 (0,98)	1,74 (1,35)	3,35 (1,88)	1,89 (1,16)	1,66 (1,29)	3,55 (1,62)
	$F_{(2,36)}=8,44$ $p=0,001$	$F_{(2,36)}=11,38$ $p<.001$	$F_{(2,36)}=21,18$ $p<.001$	$F_{(2,42)}=0,76$ <i>ns</i>	$F_{(2,42)}=0,003$ <i>ns</i>	$F_{(2,42)}=0,37$ <i>ns</i>

## 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 Poulter en 1986, étude dans laquelle ces auteurs ont étendu à l'attribution des comportements la valorisation de l'internalité établie par Jellison et Green (1981) en matière de LOC. Beauvois et Le Poulter (1986) écrivent ainsi: "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" (p. 101). Et les derniers travaux

publiés par les tenants de cette norme ne limitent toujours pas ce postulat. Ainsi Dubois et Aubert écrivaient récemment (2010): "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" (p. 61). Or les travaux que nous avons évoqués en introduction soulignent déjà le caractère abusif d'une telle généralisation. Il y apparaît en effet, qu'avec la consigne neutre, les agents distributeurs de sanctions (enseignants ou cadres hiérarchiques) attribuent d'abord leurs comportements à des causes externes (c'est-à-dire aux étudiants ou aux subordonnés, ou encore au contexte), et rejettent les facteurs internes en dernière position. Et sur le plan normatif, les résultats de ces études mettent aussi en évidence une valorisation des enseignants et cadres hiérarchiques qui considèrent les récepteurs de leurs sanctions (étudiants ou subordonnés) responsables de ces sanctions, avec donc,



corollairement, une valorisation des distributeurs des sanctions (enseignants ou cadres hiérarchiques) qui se déclarent irresponsables de leurs comportements distributifs. Ces études montrent ainsi que considérer le destinataire d'une sanction comme à la source de cette sanction (résultat habituel obtenu dans les études sur la norme d'internalité) ne peut, le plus logiquement du monde, que conduire à ne pas attribuer au distributeur des sanctions la cause de son comportement distributif.

Ceci étant, ces études confrontaient les enseignants ou les cadres hiérarchiques au paradigme de l'auto-présentation et les étudiants ou les subordonnés au paradigme des juges. Il nous a donc semblé pertinent de tenter de confirmer les résultats auxquels elles avaient abouti en inversant les rôles, c'est-à-dire en plaçant les subordonnés face au paradigme de l'auto-présentation et en demandant à leurs supérieurs hiérarchiques de hiérarchiser ces subordonnés selon les attributions réalisées par ces subordonnés.

Les résultats obtenus s'opposent encore à ceux de la littérature en illustrant à nouveau le réductionnisme des recherches habituellement réalisées dans le domaine de l'attribution. Elles mettent en effet en évidence (1<sup>ère</sup> étude) que pour se faire bien voir de leurs supérieurs hiérarchiques, les chefs d'équipe doivent se déclarer externes quand ils sanctionnent leurs subordonnés et attribuer au contraire la responsabilité de ces sanctions à leurs subordonnés, ce aussi bien pour les sanctions positives que pour les négatives. Elles montrent également (2<sup>ème</sup> étude) que les chefs d'équipe sont conscients de ces préférences, avec notamment, en consigne sur-normative, moins de réponses auto-attributives qu'hétéro-attributives.

L'ensemble des données présentées ici 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 distributifs (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 (Gangloff, 2011), dont on observe la transmission par les instances socio-éducatives (Bourdieu, & Passeron, 1970) dès le plus jeune âge (Lecigne, 2008), 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, & Simmons, 1966, p. 204).

Un autre aspect intéressant porte sur la différenciation de la taille de l'effet des valorisations en fonction de l'objectif recherché. En effet, même si les chefs d'équipe valorisés par leurs supérieurs sont, quel que soit l'objectif du chef d'équipe (se faire bien voir de son supérieur, accroître l'efficacité l'équipe ou en améliorer l'ambiance), ceux qui s'affichent externes dans leurs comportements distributifs de sanctions, il apparaît que les attributions préférées pour accroître l'efficacité d'une équipe produisent un effet de taille supérieure à celui constaté pour en améliorer l'ambiance, ce dernier effet devant également celui constaté lorsqu'il s'agit de bien se faire voir de son chef. Une telle observation n'est certainement pas neutre, ni du point de vue méthodologie (nous nous référons ici à l'intérêt de la précision des consignes dans les études

académiques, la consigne classique -se faire bien voir- étant peut-être quelque peu polysémique), ni sur le plan d'une possibilité de pratiques différenciées en matière de gestion des ressources humaines. Mais l'objectif de la présente étude portant essentiellement sur la comparaison des valorisations entre attributions au subordonné et attributions au supérieur hiérarchique, seules des recherches complémentaires centrées sur cet aspect permettraient de l'appréhender efficacement.

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. Appliqué à 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 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 que peu d'éléments sur les caractéristiques de nos participants à part leur genre, leur statut et fait qu'il s'agit de salariés travaillant dans le secteur privé: nous ne nous sommes intéressés ni à leur âge, ni à leur ancienneté dans leur emploi ou dans leur entreprise, etc. Comme dans toute recherche, nos résultats sont donc à considérer comme n'étant généralisables à d'autres populations que jusqu'à l'obtention de nouveaux résultats, qui les infirmeraient.

Received 3 June 2015

Revision received 31 August 2015

Accepted 1 October 2015

## Références

- Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris, France: PUF.
- Beauvois, J.-L., & Le Poutier, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française*, 31(2), 100-108.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Les deux dimensions du management*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.C. (1970). *La Reproduction*. Paris, France: Les Ed de Minuit.
- 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*, 1, 39-73.
- Desrumaux, P. (2011). La norme d'internalité et le stéréotype de beauté. In S. Laberon (Ed.) *Psychologie et recrutement* (pp. 147-175). Bruxelles: De Boeck.
- Dompnier, B., & Pansu, P. (2010). Norme d'internalité et unités d'analyse: pour une redéfinition du statut de mesure dans l'étude des normes sociales de jugement. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4, 63-89.
- Dubois, N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Grenoble: PUG.
- Dubois, N., & 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*. Paris: L'Harmattan.
- 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*, 10(4), 313-326.
- Gangloff, B. (2008). Normativité de la croyance en un monde juste via "le paradigme du législateur": une étude sur des recruteurs. *14<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*. (Hammamet, Tunisie, 2006). Lille: Ed. de l'AIPTLF, 4, 103-112.
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. In S. Laberon (Ed.) *Psychologie et recrutement* (pp. 177-197). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Gangloff, B., Soudan, C., & Vonthron, A.-M. (2011, July). *From the norm of internality concerning locus of control to the norm of externality concerning locus of distribution: application in professional environment*. Paper presented at the 12<sup>th</sup> European Congress of Psychology, Istanbul, Turkey.
- Greer, T., & Dunlap, W. P. (1997). Analysis of variance with Ipsative measures. *Psychological Methods*, 2, 200-207.
- Heider, F. (1944). Social perception and social causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Jellison, J. M., & Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.
- Jones, E. E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34(2), 107-117.
- Jugel, M., Lecigne, A., & Saada, Y. (2010). L'allégeance comme facteur différentiel de socialisation universitaire. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39(4), 485-505.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (2), 311-328.
- Lecigne, A. (2008). Allégeance à l'école et intérêt de l'enfant: le cas de Jean. *Le Journal des Psychologues*, 258, 68-71.

Lefcourt, H. M. (1966). Internal versus external control of reinforcement: A review. *Psychological Bulletin*, 65, 206-220.

Lerner, M. J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 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*, 4(2), 203-220.

Mayoral, L., Gangloff, B., & Romero, M. C. (2009). El locus de distribución como corolario del locus de control. *Actualidades Investigadas en Educación*. 9(2), 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 valorización/desvalorización de las explicaciones internas vs externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerárquicos. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(1), 51-60.

Nietzsche, F. (1968). *Humain trop humain* [Human, all too human]. Paris, France: Gallimard, vol.1.

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, pp. 173-220). New-York: Academic Press.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph*, 80 (609), 1-28.

Scheidegger, R., Desponds, F., & Dompnier, B. (2012). Norme d'intériorité ou biais de confirmation d'hypothèse? Une approche expérimentale de la construction des questionnaires d'intériorité. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 1, 5-29.

## Annexe 1: le questionnaire

1. 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 .....
2. 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 .....
3. 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 .....
4. 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 .....
5. 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 .....
6. 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 .....
7. Quand parfois je relève publiquement le nom des tireurs 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 .....
8. 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 .....
9. 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 .....
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: les consignes**

### **2.1. Consignes pour les chefs d'équipe**

*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 pourrait vous être 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.*

*Nous vous demandons cependant ici de répondre de manière très particulière. Nous vous demandons en effet de ne pas répondre de manière sincère, mais en imaginant les réponses que vos chefs apprécieraient le plus (vs. le moins, pour la consigne sur-normative), comme si vous vouliez vous faire bien voir (vs. mal voir, pour la consigne contre-normative) de vos chefs.*

*Nous vous rappelons que ce questionnaire est totalement anonyme.*

### **2.2. Consignes pour les cadres supérieurs**

*Vous avez sous vos ordres plusieurs "chefs d'équipe"*

*Les 10 questions suivantes portent sur des comportements de "récompense" et de "punition" qu'un chef d'équipe peut adopter vis-à-vis de ses subordonnés. Vous verrez qu'à chaque question, le chef d'équipe peut choisir entre 3 raisons pour expliquer à ses subordonnés pourquoi il les "récompense" ou pourquoi il les "punit".*

*Il vous est demandé de cocher, pour chacun de ces 10 comportements, la raison qu'un chef d'équipe devrait mettre en avant s'il veut améliorer l'ambiance de son équipe (vs. s'il veut accroître l'efficacité de son équipe, vs. s'il veut que vous l'appréciez).*

*Nous vous rappelons que ce questionnaire est totalement anonyme.*