



**HAL**  
open science

# Niveau hiérarchique, style de management et infortunes de la norme d'internalité

Bernard Gangloff

► **To cite this version:**

Bernard Gangloff. Niveau hiérarchique, style de management et infortunes de la norme d'internalité. Revue québécoise de psychologie, 1998, 19 (2), pp.29-45. hal-01705676

**HAL Id: hal-01705676**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01705676v1>**

Submitted on 27 Aug 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.

# NIVEAU HIÉRARCHIQUE, STYLE DE MANAGEMENT ET INFORTUNES DE LA NORME D'INTERNALITÉ

B. GANGLOFF<sup>1</sup>

Université de Rouen (France)

## Résumé

*Confirmant les hypothèses formulées par les initiateurs de la norme d'internalité, on constate ici, dans une première étude, que cette norme est d'application restreinte, ne concernant que les agents détenteurs de pouvoir, en l'occurrence, dans notre plan expérimental, les cadres du secteur privé. On remarque également, grâce à une seconde étude, que cette restriction signifie même la suppression totale de la manifestation de cette norme lorsque l'internalité de ces cadres du privé réfère à des personnalités ou à des conduites internes déviantes, comme la fourberie ou la fraude. Cela conduit à poser la question de la validité de la norme d'internalité et à proposer une alternative normative en termes de « norme d'allégeance ».*

---

Mots clés : niveau hiérarchique, style de management, norme d'internalité, norme d'allégeance

---

Lorsque nous cherchons à expliquer un comportement, nous situant ainsi dans le domaine de l'attribution, il apparaît (Ross, 1977; Jones, 1979) que nous sommes volontiers conduits à retenir des causes internes plutôt qu'externes, c'est-à-dire à considérer le comportement en question comme davantage déterminé par les traits de personnalité ou les intentions de l'acteur que par les circonstances ou le hasard. De même, Lerner et Simmons (1966) et Langer (1975) remarquent que nous avons souvent tendance à davantage évoquer des facteurs internes qu'externes lorsque, accostant sur le terrain du locus de contrôle, nous cherchons à déterminer les causes d'une sanction. Si cette accentuation du poids de l'acteur au détriment des facteurs externes est fréquemment considérée comme une « erreur fondamentale » de raisonnement,

---

1. Pour correspondance : B. Gangloff, Laboratoire PRIS, Département de psychologie, Université de Rouen, 76821 Mont Saint-Aignan, France.

notamment par Ross (1977), une autre interprétation a cependant été avancée. Ainsi, Jellison et Green (1981), puis Beauvois (1984) ont proposé une seconde voie interprétative en termes de « norme d'internalité ». Cette norme a été définie comme « la valorisation sociale des explications [...] qui accentuent le poids de l'acteur comme facteur causal » (Dubois, 1988, p. 215). L'existence de cette norme serait notamment attestée par le fait que les personnes qui expliquent les événements par des causes internes, autrement dit les personnes internes, seraient préférées aux personnes externes, et par le fait que les individus, conscients de cette préférence, chercheraient, en situation d'autodescription<sup>1</sup>, à se montrer davantage internes qu'externes. Des études antérieures ayant déjà établi que la préférence en direction des internes n'était pas toujours confirmée (dont Gangloff, 1994), le présent article porte exclusivement sur le deuxième aspect avancé à l'appui de l'existence de cette norme, notamment par Beauvois (1994, p. 67), c'est-à-dire l'évocation de réponses davantage internes qu'externes en situation d'autodescription.

L'examen de la littérature semble tout d'abord indiquer que ces manifestations internes sont inégalement distribuées au sein des diverses communautés sociales. Ainsi, au niveau empirique, sur la base d'un questionnaire d'attribution portant sur différents aspects de la vie quotidienne, Delende et Endelin (1983) mettent en évidence que les cadres formulent davantage de réponses internes que les exécutants. Procédant de la même manière, mais avec un questionnaire spécifiquement centré sur les situations de travail, Beauvois et Le Poutier (1986) aboutissent à des résultats similaires; ceci les conduit à préciser que la norme d'internalité « serait la norme des gens de niveau socio-économique supérieur » (p. 102). Ces deux travaux reflètent donc pour le moins l'importance variable de l'existence de la norme d'internalité selon les groupes sociaux. Pourtant, il semble qu'il ne suffise pas d'appartenir à une strate sociale élevée pour être interne. Le Poutier et Beauvois (1985) ajoutent en effet que la norme d'internalité « est associée à l'exercice du pouvoir » et « caractérise ceux qui décident, gèrent, organisent pour les autres » (p. 74). Ceci signifie que l'existence de la norme d'internalité ne serait pas générale, mais seulement microsociale, qu'elle ne serait effective que dans le microcosme des puissants avec éventuellement une extension dans celui, de plus en plus restreint,

---

1. Le paradigme de l'autodescription ou, selon l'expression orthodoxe, de l'autoprésentation consiste à se décrire devant autrui. Cette situation aboutit généralement, on le sait, à tenter de donner de soi la meilleure image possible, notamment une image interne si celle-ci est considérée comme valorisée par autrui.

de ceux qui s'imaginent l'être. On peut alors se demander si les cadres sont encore susceptibles de fournir des réponses plus internes qu'externes, ou pour le moins des réponses plus internes que celles des exécutants, lorsqu'ils cessent d'occuper des positions de pouvoir. Aussi, étant donné qu'il est de plus en plus fréquent, notamment dans les entreprises publiques françaises, que l'appellation « cadre » ne corresponde qu'à un positionnement sur une échelle salariale sans véritable pouvoir hiérarchique, nous avons fait l'hypothèse que seuls les cadres du secteur privé se décriraient de façon interne. Cette hypothèse est d'ailleurs explicitement formulée par Beauvois, Bourjade et Pansu (1991) qui indiquent que la norme d'internalité « trouvera dans les organisations « libérales » un lieu optimal d'exercice » (p. 12) et qu'il importe donc, si l'on souhaite étudier les variations de manifestation de cette norme, de prendre en considération « le système culturel de l'entreprise et plus précisément le style de management qui s'y trouve déployé » (p. 13).

Cependant, aucune recherche empirique n'a directement porté sur cette question. Beauvois *et al.* (1991) ont certes étudié l'influence de la culture (traditionnelle versus libérale) de l'entreprise, mais seulement sur l'hétéro-valorisation de l'internalité<sup>1</sup>. Dans une étude de Frantz (1980), c'est l'évolution de l'internalité en raison de l'obtention d'un emploi dans le privé ou dans le public qui est examinée; par ailleurs, le niveau hiérarchique de l'emploi n'est pas pris en compte. Et si Andrisani et Nestel (1976) observent effectivement une augmentation de l'internalité chez les personnes qui exercent durablement une fonction dans le privé et qui possèdent un statut hiérarchique élevé, avec *a contrario* une augmentation de l'externalité pour un emploi tenu dans le public et chez les salariés subalternes, l'interaction éventuelle de ces variables n'est pas analysée.

Aussi, le présent article a pour objectif de mesurer et de comparer le taux d'internalité de salariés de deux niveaux différents (ouvriers versus cadres) en fonction de la culture (via le style de management, bureaucratique versus libéral) de l'entreprise. Deux études ont été menées; l'une et l'autre avaient pour terrain des entreprises localisées dans une agglomération française de moyenne importance.

1. C'est-à-dire en utilisant le paradigme des juges. On présente à un évaluateur les réponses fournies par deux personnes à un questionnaire d'internalité, l'un des questionnaires étant rempli de façon interne et le second, de façon externe. L'évaluateur est invité à indiquer quel est, des deux personnages, celui qu'il préfère ou quel est celui qui lui semble bénéficier de la plus forte probabilité de réussite dans la vie.

## PREMIÈRE ÉTUDE<sup>1</sup>

Notre hypothèse est ici que les cadres feront montre d'un taux d'internalité significativement plus élevé que celui d'externalité et que celui des ouvriers, mais seulement si ces cadres travaillent dans une entreprise usant d'un management libéral.

### Procédure

L'instrument de mesure employé pour la mise à l'épreuve de cette hypothèse fut un questionnaire de locus de contrôle élaboré pour la circonstance. Cette construction a consisté en une adaptation du questionnaire de Rotter (1966) afin d'obtenir un outil spécifiquement centré sur les situations de travail<sup>2</sup>. Rappelons en effet que le questionnaire de Rotter exploite « un ensemble très varié de situations et de domaines » (Dubois, 1987, p. 69). Ainsi, parmi les 29 items de ce questionnaire, seul un des six items de remplissage et trois des 23 items d'internalité-externalité portent sur le travail. Les transformations réalisées ont donc porté sur cinq items de remplissage et sur 20 items d'internalité. Le tableau 1 illustre l'une des transformations réalisées.

Nous disposons ainsi d'un nouveau questionnaire de 29 items dont les six items de remplissage et les 23 items d'internalité-externalité renvoyaient à des situations de travail. Le traitement des réponses consistait alors à attribuer un point pour toute réponse interne et zéro pour toute réponse externe. Chacun des sujets pouvait donc obtenir une note comprise entre 23 (sujet totalement interne) et 0 (sujet exclusivement externe).

Cependant, avant de pouvoir utiliser ce nouveau questionnaire sur notre population expérimentale, il convenait, d'une part, de contrôler son parallélisme avec le questionnaire de Rotter et d'autre

- 
1. Nous remercions S. Chabert et A. Vernassa pour leur participation à cette étude.
  2. Si certaines échelles de Locus of control (LOC) centrées sur le travail existent déjà, elles ne comportent qu'un nombre restreint d'items, étant par exemple des versions abrégées du questionnaire de Rotter (ainsi les échelles de Valecha et Ostrom, 1974 et d'Andrisani et Nestel, 1976). De plus, elles présentent l'inconvénient de ne pas toujours mesurer spécifiquement le LOC (ainsi les items 4, 7 et 15 de Spector, 1988; le septième, par exemple, est « les gens sont majoritairement capables de bien effectuer leur travail lorsqu'ils font des efforts »).

**Tableau 1 Exemple de transformation d'un item  
(item 18 de Rotter)**

Propositions de Rotter	a) On ne réalise pas à quel point notre vie dépend d'événements accidentels. b) La chance n'existe pas.
Nouvelles propositions	a) On ne réalise pas à quel point notre vie professionnelle dépend d'événements accidentels. b) Dans le travail, la chance n'existe pas.

part de vérifier son homogénéité<sup>1</sup>. Nous avons, dans cet objectif, travaillé sur une population préexpérimentale de 38 salariés, tous masculins, issus de différentes entreprises industrielles du secteur public (20 sujets) et du secteur privé (18 sujets).

Pour la première analyse, s'il convenait d'éviter que des différences interindividuelles ne biaisent nos résultats, il nous semblait cependant difficile de faire passer à une même population deux questionnaires d'apparence si semblable. Aussi, la démarche a consisté à scinder chacun des deux questionnaires en deux parties (en veillant, pour le questionnaire initial, à ce que chacune des situations soit représentée de façon quantitativement équivalente dans chaque partie) puis à assembler les quatre moitiés ainsi obtenues sous forme de deux nouveaux questionnaires :

QA : Questionnaire initial 1 (12 items pertinents + 3 de remplissage) + questionnaire transformé 2 (11 items pertinents + 3 de remplissage).

QB : Questionnaire initial 2 (11 items pertinents + 3 de remplissage) + questionnaire transformé 1 (12 items pertinents + 3 de remplissage).

Notre population préexpérimentale fut alors séparée en deux groupes de 19 sujets, soit 10 salariés du secteur public et 9 du secteur privé, l'un passant QA, l'autre QB. Puis, nous avons scindé QA et QB afin d'obtenir à nouveau Q initial 1 + Q initial 2 dont nous avons comparé les réponses à celles obtenues à Q transformé 1 + Q

1. En reprenant la formulation des propositions de Rotter (mêlant locutions personnelles et locutions générales), nous avons en effet assimilé contrôle interne-contrôle personnel-contrôle perçu, alors que ces notions sont parfois confondues, mais aussi parfois différenciées, à tel point que Dubois (1987) analysant cette « multiplication de nouveaux concepts pour traduire l'idée de contrôle, [...] souvent définis différemment par les chercheurs, [...] tantôt utilisés comme des synonymes de LOC et tantôt différenciés [...] mais pas toujours de la même façon [...] » assimile cette situation à celle d'une « auberge espagnole conceptuelle » (p. 50 et suivantes).

transformé 2. Le coefficient de Bravais-Pearson obtenu (0,49 avec  $p < 0,01$ ) nous a alors permis de vérifier la bonne corrélation des deux questionnaires.

En ce qui concerne maintenant la seconde analyse, le tableau 2 consigne les calculs des quatre coefficients de Bravais-Pearson qui nous ont permis de conclure à la bonne homogénéité du questionnaire transformé.

Quant à notre population expérimentale, elle fut constituée de 57 salariés différents de ceux contactés pour l'étude de notre questionnaire. Tous de sexe masculin, ils étaient issus de deux entreprises industrielles : un établissement relevant d'une entreprise publique monopoliste connue pour son style de management traditionnellement bureaucratique avec notamment des affectations du personnel, des évolutions de carrière ... basées sur des critères formalisés d'application automatique; et une entreprise privée du secteur petites et moyennes entreprises (c'est-à-dire dont l'effectif est inférieur à 500 personnes), soumise à forte concurrence et de culture libérale, c'est-à-dire à grande souplesse de gestion. La répartition des sujets dans ces deux établissements est indiquée dans le tableau 3. C'est sur leur lieu de travail, en situation de face à face, que les sujets ont répondu au questionnaire précédemment décrit.

**Tableau 2 Analyse de l'homogénéité du questionnaire transformé et coefficients de Bravais-Pearson obtenus**

Moyenne des corrélations entre	chaque item du questionnaire transformé 1 et la note globale au questionnaire transformé 1	$r = 0,433; p < 0,01$
Moyenne des corrélation entre	chaque item du questionnaire transformé 2 et la note globale au questionnaire transformé 2	$r = 0,358; p < 0,05$
Corrélation entre	la note globale au questionnaire transformé 1 et la note globale au questionnaire transformé complet	$r = 0,826; p < 0,01$
Corrélation entre	la note globale au questionnaire transformé 2 et la note globale au questionnaire transformé complet	$r = 0,676; p < 0,01$

**Tableau 3 Répartition des sujets selon leur niveau hiérarchique et le type de leur entreprise**

	Établissement public	Entreprise privée	Total
Cadres	20	9	29
Ouvriers	13	15	28
Total	33	24	57

### Résultats

Il nous semble tout d'abord intéressant de rapporter un résultat qui ne faisait pas l'objet d'hypothèse particulière et qui fut obtenu lors de la validation du questionnaire, c'est-à-dire sur la population préexpérimentale : il s'agit du taux d'internalité, taux significativement supérieur sur les questions ayant trait au travail (questionnaire transformé) par rapport à celui observé sur les items variés (questionnaire initial). Les comparaisons des moyennes des réponses internes obtenues à chacun des deux questionnaires ( $t = 3,706$ ;  $p = 0,001$ ) permettent ainsi de penser que le monde du travail favorise l'expression d'explications causales internes (tableau 4).

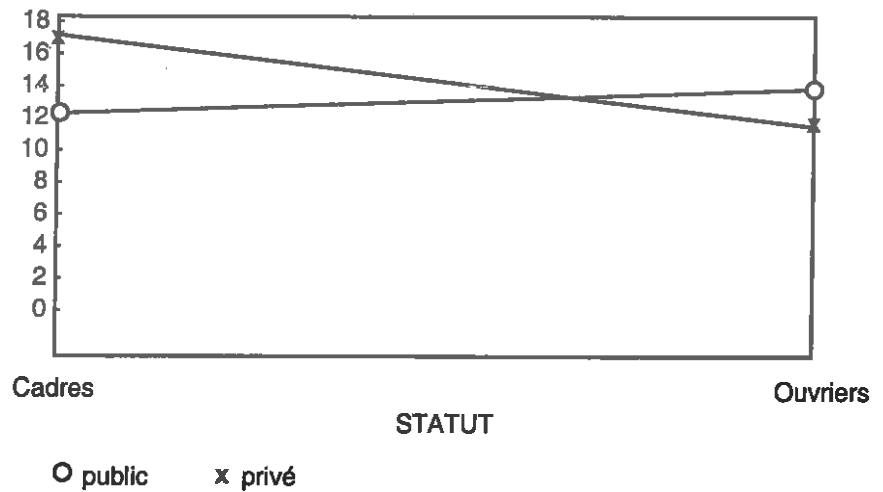
Les résultats d'ANOVA canonique concernant la vérification de notre hypothèse expérimentale, consignés au tableau 5 et illustrés sur la figure 1, mettent en évidence les points suivants :

- lorsque les deux entreprises sont confondues, il est vérifié que les cadres sont plus internes que les ouvriers ( $F(1,53) = 4,668$ ;  $p < 0,05$ );  
il existe cependant une interaction entre le type d'entreprise et le statut des répondants ( $F(1,53) = 4,425$ ;  $p < 0,05$ );
- l'analyse intra-entreprise met en évidence :  
dans l'établissement public, un taux d'internalité des cadres non différent de celui des ouvriers;  
dans l'entreprise privée, un taux d'internalité des cadres significativement supérieur à celui des ouvriers ( $F(1,22) = 7,71$ ;  $p < 0,05$ );  
il apparaît par ailleurs intrastatut :  
qu'aucune différence d'internalité n'est observée chez les ouvriers en fonction de l'entreprise;  
que les cadres du privé formulent davantage de réponses internes que ceux du public ( $F(1,27) = 4,907$ ;  $p < 0,05$ ).



**Tableau 4 Répartition des moyennes obtenues en réponses internes et en réponses externes à chacun des deux questionnaires**

	Questionnaire initial (général)	Questionnaire transformé (spécifique au travail)
Nombre moyen de réponses internes	11	13,63
Nombre moyen de réponses externes	12	9,37



**Figure 1 Moyennes des réponses internes fournies par les sujets en fonction de leur statut et de leur entreprise**

Enfin, un t de Student met en évidence que seuls les cadres du secteur privé se montrent davantage internes qu'externes (la différence à la moyenne théorique aboutit alors à  $t = 4,81$  et  $p = 0,00$  ).

**Tableau 5 Répartition des réponses internes fournies par les sujets en fonction de leur statut et de leur entreprise**

	Établissement public	Entreprise privée	
Cadres	13,6	17,0	4,7
Ouvriers	13,5	12,4	2,9
	13,6	14,1	13,8

## Discussion

Nos résultats semblent confirmer que l'internalité est associée aux positions de pouvoir potentiel. Nous constatons en effet que les ouvriers, quelle que soit leur entreprise, sont moins internes que les cadres pris globalement; nous observons également que les cadres ne constituent pas une entité homogène, la « cadrification » de notre société, reflet d'une proportion de plus en plus croissante de cadres dans la population active, conduisant à ranger sous une dénomination commune un ensemble de fonctions diverses. Il apparaît ainsi qu'être cadre aujourd'hui ne traduit plus nécessairement la possession d'un pouvoir effectif, tout dépend du style de management de l'entreprise dans laquelle le cadre exerce ses fonctions. De plus, il semble assez net que la direction des entreprises bureaucratiques « encadre » parfois significativement les marges de manoeuvre laissées à ses salariés, et ce, tout au long de la hiérarchie. Sans doute peut-on alors faire le lien entre cette situation et le manque de dynamisme, de rentabilité... dont on taxe régulièrement ce type d'entreprise. Et sans doute est-ce pour répondre à ces reproches que certaines de ces entreprises annoncent depuis quelques années la nécessité, en leur sein, de politiques plus libérales, comme la décentralisation des décisions et le salaire au mérite. Pourtant, on pourrait se demander si ces politiques ne risquent pas de faire resurgir un problème beaucoup plus vaste que celui de la rentabilité puisqu'il s'agit de l'éventuel arbitraire des décisions, arbitraire contre lequel les règles bureaucratiques se veulent être un rempart. Cette interrogation nous conduirait à aborder l'un des plus remarquables domaines de la tétatologie philosophique, celui de la dialectique liberté-égalité. La question reste donc entière.

Un deuxième point nous semble nécessiter examen. Dire en effet que les entreprises publiques sont susceptibles de restreindre le

pouvoir de leurs cadres, donc conduire ceux-ci à un taux d'internalité identique à celui des ouvriers, n'est qu'un constat pouvant relever de deux phénomènes différents. On peut tout d'abord penser que l'expérience de la bureaucratie amenuise l'internalité de ceux qui la vivent. Rappelons à l'appui de cette thèse les résultats de Frantz (1980), déjà cité plus haut, qui montrent une chute de l'internalité chez ceux qui viennent d'entrer dans une entreprise publique et font état de données inverses chez ceux qui ont choisi le privé; ces résultats sont similaires à ceux d'Andrisani et Nestel (1976) obtenus de façon longitudinale chez des salariés déjà en poste dans l'un ou l'autre de ces deux secteurs. Par ailleurs, le principe même du concept d'internalité veut que les manifestations d'externalité s'amplifient avec la conviction du manque de pouvoir sur les choses (Dubois, 1987, p. 162-163). Par contre, une seconde interprétation nous paraît également possible. Elle consiste à considérer que les cadres qui présentent un taux d'internalité relativement faible s'orientent plus volontiers vers les entreprises bureaucratiques que vers les organisations libérales<sup>1</sup>. Il conviendrait, pour vérifier la validité de cette deuxième hypothèse, de mesurer le niveau d'internalité-externalité de postulants à un emploi public et de le comparer à celui de ceux qui postulent pour un emploi dans le privé. Mais actuellement, en attendant que ces propositions soient testées empiriquement, chacune des deux, et peut-être même les deux, sont envisageables.

Nous aurions bien évidemment pu tenter de réunir de telles données ou nous interrompre ici en renvoyant à d'ultérieures recherches l'examen de ces hypothèses. Pourtant, nous avons choisi une troisième voie. Avant de nous engager sur la piste que nos premiers résultats semblaient avoir naturellement tracée, nous avons en effet préféré poursuivre notre investigation par une brève étude complémentaire, étude destinée à vérifier s'il n'était pas possible d'obtenir de nouveaux résultats infirmant les différences significatives précédemment enregistrées; plus précisément, des

---

1. On pourrait également poser le problème en termes de sélection et non plus d'autosélection, ce qui conduirait à se demander si les entreprises publiques ne recrutent pas de préférence des cadres manifestant un degré d'internalité relativement bas. Cependant, les études disponibles ne nous fournissent aucune indication permettant d'étayer cette hypothèse. Beauvois et Ferry (1987) ont certes mis en évidence que les recruteurs du secteur privé privilégiaient les sujets manifestant les taux d'internalité les plus élevés, mais cette étude ne comportait aucun groupe contrôle constitué de recruteurs du secteur public. Par ailleurs, et surtout, du fait qu'en France bon nombre d'emplois publics, notamment dans les Services Publics Administratifs, soient pourvus sur titres et sur concours, c'est-à-dire selon des modes de recrutement ne prenant pas en compte le degré d'internalité des candidats, nous conduit à écarter cette piste comme explication générale.

résultats nous permettant de découvrir, chez les cadres du secteur privé, des taux d'internalité identiques à ceux des ouvriers, voire même de nous apercevoir que les cadres du privé pouvaient être plus externes qu'internes.

## DEUXIÈME ÉTUDE

Nous avons demandé à 30 salariés d'une autre entreprise privée de répondre à un nouveau questionnaire de locus de contrôle. Cette population était constituée de 16 cadres et de 14 ouvriers, tous masculins, d'âge moyen respectif de 43 ans et de 37 ans, qui ont été contactés et qui ont répondu au questionnaire sur leur lieu de travail, en situation de face à face. Quant au nouveau questionnaire d'internalité, il était composé de 36 items (dont 24 de remplissage). Les 12 items pertinents réfèrent chacun à une situation représentant une réussite ou un échec (6 de chaque espèce) pour laquelle le sujet devait indiquer la cause en choisissant celle-ci parmi deux possibilités : l'une externe (avec en nombre égal le destin, la chance ou les circonstances), l'autre interne (6 traits de personnalité et 6 comportements). Une différence essentielle existait cependant par rapport au questionnaire employé dans l'étude précédente, différence portant sur la nature des réponses internes proposées. En effet, alors que dans le premier questionnaire ces réponses mettaient en scène des traits ou des comportements à connotation sociale positive (comme les connaissances possédées, les efforts fournis...) pour rendre compte des réussites, et des traits ou comportements négatifs (absence de connaissances, manque d'efforts) pour expliquer les échecs, nous avons décidé, prenant appui sur une étude précédente (Gangloff 1994), d'adopter ici une attitude inverse. Ainsi, les explications internes des réussites renvoyaient maintenant à des traits de personnalité à connotation négative, comme la fourberie ou la pleutrerie, ou à des comportements légalement déviants, comme la violence ou la fraude, de même que l'explication interne des échecs faisait appel au manque de fourberie ou à la non-utilisation de la fraude. Voici un exemple : « Dans notre société, le meilleur moyen pour avoir de l'argent, c'est de le prendre à ceux qui en ont. »

Le traitement des réponses consistant ici encore à attribuer un point par réponse interne et zéro par réponse externe, chacun des sujets a obtenu une note comprise entre 12 (sujet totalement interne) et 0 (sujet totalement externe). Les comparaisons des moyennes des sujets interstatuts et par rapport à la moyenne théorique ont alors été réalisées par des *t* de Student.

Les résultats obtenus (tableau 6) nous ont effectivement permis d'observer, d'une part, l'absence de différence significative entre cadres et ouvriers, d'autre part, le fait que les uns comme les autres étaient maintenant davantage externes qu'internes<sup>1</sup>.

**Tableau 6 Moyennes des réponses internes fournies par les sujets en fonction de leur statut**

	Cadres	Ouvriers	
Moyennes des réponses internes	4,81	4,29	← NS
Moyenne théorique	6,00	6,00	
	↑		
	$p = 0,02$	$p = 0,02$	

## CONCLUSION

Nous arrachant à une confortable quiétude dont la légitimité n'aurait peut-être été que d'avoir su inscrire un travail dans une orthodoxie théorique et méthodologique, nous avons refusé de tenir pour incontestables nos premiers résultats et souhaité, par une seconde étude, compléter nos investigations initiales. Force est alors de constater que les nouveaux résultats mis en évidence constituent une rupture vis-à-vis de nos premières données et qu'ils nous imposent de renoncer à tenir pour acquis le dogme sur lequel ils se fondaient et qu'ils semblaient pérenniser. Car ce qui est effectivement maintenant mis en question, c'est la validité de structure de la norme d'internalité.

Est-ce en effet véritablement une norme basée sur la distinction interne/externe que l'on mesure? Rappelons que cette distinction est depuis longtemps contestée, à tel point qu'il y a déjà dix ans, Deschamps (1987, p. 92) signalait : « La dichotomie entre

1. De la même façon, dans une étude précédente (non publiée), nous avons réparti 92 jeunes scolarisés (43 garçons et 49 filles, âgés de 13 à 17 ans) en deux groupes équivalents A et B (constitués respectivement de 44 et de 48 sujets); les sujets du groupe A répondaient à un questionnaire classique, et ceux du groupe B, à un questionnaire « modifié » (c.-à-d. référant uniquement à des explications déviantes) composé de 20 items pertinents. Les résultats mirent alors en évidence une différence significative entre les taux d'internalité des deux groupes, avec les sujets du groupe A plus internes (moyenne = 14,30) qu'externes (différence à la moyenne théorique significative à  $p = 0,0001$ ) et ceux du groupe B plus externes (moyenne = 6,99) qu'internes ( $p = 0,0001$ ).

causalité interne et externe n'est donc pas sans équivoque et commence à être remise en question.» Et si cette critique, qu'il reconnaît au demeurant fondée, n'est pas, pour Beauvois (1987), susceptible d'entacher la norme d'internalité, considérant que la valorisation de l'internalité serait un fait, quand bien même les explications valorisées seraient faussement identifiées comme étant des explications internes, nous pouvons cependant être enclins à penser que, si erreur il y a dans la dénomination de ces explications, alors peut-être y a-t-il aussi erreur quant à l'identité de la norme qu'elles desservent<sup>1</sup>. Au surplus, si l'on s'en tenait à la dichotomisation interne/externe, nos facétieux résultats nous conduiraient à parler maintenant de « norme d'externalité ». Aussi, la seule possibilité de surmonter ces contradictions nous semble résider dans l'abandon de la différenciation interne/externe et d'admettre que ce que l'on valorise, dans la « norme d'internalité » ou la « norme d'externalité », ce ne sont ni l'internalité ni l'externalité, mais peut-être bien autre chose.

Beauvois (1984, p. 80) rappelle que Weiner, Frieze, Kukla, Reed, Rest et Rosenbaum (1971) se sont souciés d'éviter le biais consistant à faire varier la dimension interne/externe conjointement avec la dimension stable/instable et qu'ils parvinrent ainsi parfaitement à expliquer certains résultats par la seule dimension stable/instable. Si cette piste méthodologique nous semble intéressante à suivre, nous ne sommes cependant pas totalement convaincus qu'elle ait dévoilé une dimension véritablement pertinente, notamment parce que la dimension stable/instable peut paraître elle aussi sujette à caution. Considérer en effet les efforts ou la chance comme des facteurs instables ou la personnalité et le destin comme des déterminants stables peut sembler davantage relever d'une catégorisation ethnocentrique que d'une représentation socialement partagée :

1. Il est certes compréhensible que les questionnaires employés dans les études gravitant autour du concept de norme d'internalité soient à considérer comme des opérationnalisations d'une variable indépendante à deux modalités (les items internes et externes) avec contrôle de diverses autres variables (réussites vs échecs...). Pourtant, le souci de ce qui est mesuré n'en doit pas moins demeurer capital. De plus, le fait que les théoriciens de la norme d'internalité justifient leur désintérêt vis-à-vis de la validité de structure du concept d'internalité en avançant qu'ils ne s'occupent pas de repérer les individus selon une différenciation interne/externe (Dubois et Tarquinio, 1997, p. 76) laisse quelque peu perplexe. Les études sur la norme d'internalité n'opérationnalisent-elles pas en effet leurs variables par le paradigme de l'autoprésentation (par lequel on examine si la différence interne/externe varie après un apprentissage, varie selon les groupes sociaux, varie selon le caractère surnormatif vs contrenormatif de la consigne) ou par celui des juges, lui aussi basé sur la détection d'une différenciation interne/externe?

lorsque des sujets tout venant expliquent un événement en termes de personnalité, ils n'entendent pas nécessairement référer à un facteur stable; codifier de telles explications pourrait alors être considéré comme traduisant principalement l'attestation d'une validité encore quelque peu douteuse. Preuve en est qu'interrogeant 70 étudiantes inscrites en première année d'université, nous avons observé que :

- 96 % pensent qu'il y a des gens qui, toute leur vie, font des efforts pour mener à bien leurs projets;
- 49 % pensent qu'il y a des gens qui ont perpétuellement de la chance (pourcentage qui, quoique inférieur au précédent, n'en permet pas moins pour autant de rejeter le postulat d'un lien entre chance et instabilité);
- 96 % pensent que la personnalité de certaines personnes peut varier selon les événements auxquels la vie les confronte;  
85 % pensent que le destin de certaines personnes peut évoluer au cours de leur vie<sup>1</sup>.

Quelle serait alors la dimension mesurée qui parviendrait à réconcilier ces études? Beauvois (1984, p. 133) indique que « l'internalité a pour corollaire au moins virtuel le non-questionnement de l'environnement [préservant ainsi les situations sociales] de la perception que l'on pourrait avoir de leur arbitraire. » Ne peut-on pas alors penser que la valorisation des internes tient à leur non-questionnement de l'environnement, au fait que, sanglés dans un système explicatif fermé à toute interaction avec l'environnement et puisant ainsi toute explication exclusivement en eux-mêmes, ils prémunissent les situations sociales contre la prise de conscience de leur éventuel arbitraire? À l'opposé, si les externes sont rejetés, n'est-ce pas parce qu'ils incarnent les germes de la contestation? Attribuant leurs « renforcements » au hasard, ils ne représentent certes de danger pour personne, mais, s'ils s'avisent de discuter les règles du fonctionnement social et de ses structures, il est logique que tout

---

1. Le questionnement de 73 autres étudiants montre également ceci : 100 % pensent qu'il y a des gens qui sont parfois poussés par les circonstances à faire des efforts; 73 % pensent que la personnalité de certaines personnes peut être due au fait qu'elles sont nées dans tel milieu social ou qu'elles ont telle hérédité biologique (ce qui signifie que les efforts ou la personnalité sont à considérer comme des facteurs à déterminants externes incontrôlables); 87 % pensent que certaines personnes peuvent, au cours de leur vie, faire évoluer leur destin; 99 % pensent qu'il y a des gens qui, du fait de leurs caractéristiques ou de leur personnalité, augmentent leurs chances de réussir leurs projets (le destin et la chance devenant ainsi des éléments de la catégorie « interne ». Rappelons d'ailleurs avec Fischhoff (1976) la distinction effectuée par les Anglo-Saxons entre « chance » qui est une propriété de l'environnement et « luck » qui réfère à l'individu).

système social, dont l'objectif premier ne peut être que se pérenniser, puisse éprouver quelque humeur à l'égard de tels trouble-fête. C'est ainsi peut-être en raison de leur allégeance à l'ordre des choses que les internes, qui expliquent les événements négatifs par leur manque d'efforts ou les événements positifs par leur conscience professionnelle, sont classiquement valorisés. C'est également cette dimension qui permettrait de redonner une certaine cohérence aux résultats contradictoires obtenus : c'est elle qui permettrait d'expliquer pourquoi les internes ne sont plus valorisés, malgré leur internalité, mais font au contraire l'objet d'une relégation lorsqu'ils entrent en système ouvert pour devenir rebelles (Gangloff 1994), d'où leur tendance à éviter ce type d'auto-présentation (cf. étude 2). Il est alors logique que les cadres du privé, du fait qu'ils sont à la fois géniteurs et bénéficiaires de l'ordre établi, constituent le groupe le plus allégeant (cf. étude 1). De même, si l'on considère avec Aubert et Gaulejac (1991, p. 170-171) que la première caractéristique des entreprises est d'exiger « d'obéir aux ordres, de se montrer docile, (...) d'être avant tout soumis », on comprend pourquoi le domaine du travail constitue le lieu le plus propice à l'activation et à la manifestation de cette allégeance (cf. résultats préliminaires de l'étude 1), en d'autres termes, le lieu le plus propice à la valorisation des explications qui préservent les situations sociales de la perception qu'elles ne constituent qu'un possible parmi d'autres. Tant il est vrai que dans notre orthodoxie sociale, qui ne parvient parfois à assurer sa légitimité qu'en préservant sa validité de toute mise à l'épreuve, la seule « erreur fondamentale » est celle du salarié rebelle, rebelle à la fois à cette orthodoxie et à ses stratégies normatives de préservation dont la norme d'internalité constitue l'un des fleurons les plus précieux. Ne serait-ce du fait que cette rébellion, en tant qu'elle ne peut qu'être condamnée, interdit aux énonciateurs de l'orthodoxie l'application de la norme d'internalité. Elle ne laisse en effet d'autre alternative défensive à ceux qui pourraient être saisis d'un dernier sursaut de manipulation d'une norme d'internalité qui se révélait si fonctionnelle que de succomber aux sirènes de la psychologisation et autres attaques *ad hominem*. Or cette alternative, en tant qu'elle constitue une stratégie destinée à préserver la norme d'internalité de la découverte de son arbitraire et en tant qu'elle consiste en une stratégie de dévalorisation des positions internes rebelles, ne peut, par là même, que refléter la vigueur opérationnelle d'une allégeance promue au statut de norme (Gangloff 1996).



## Abstract

In keeping with the hypothesis formulated by the initiators of the internality norm, it is here observed, in a first study, that this norm has a restricted application: it only concerns the powerful individuals, i.e. in our experimental investigation, the private sector's executives. We also note, in a second study, that this restriction leads to the absolute elimination of this norm's expression when the internality of these executives refers to internal personalities or behaviors reflecting the hypocrisy or the inclination to cheat. This conducts to ask the question of the internality norm's validity and to propose an alternative norm: the allegiance norm.

---

Key words : hierarchical level, style of management, norm of internality, norm of allegiance

---

## Références

- Aubert, N. et Gaulejac, V. De (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Andrisani, P.-J. et Nestel, G. (1976). Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 156-165.
- Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : PUF.
- Beauvois, J.-L. (1987). À propos de l'opposition interne/externe dans l'explication naïve. In J.-L. Beauvois, R.-V. Joule et J.-M. Monteil (Éds), *Perspectives cognitives et conduites sociales* (vol. 1) (p. 119-121). Cousset : Del Val.
- Beauvois, J.-L. (1994). *Traité de servitude libérale*. Paris : Dunod.
- Beauvois, J.-L., Bourjade, A. et Pansu, P. (1991). Norme d'internnalité et évaluation professionnelle. *Revue internationale de psychologie sociale*, 4 (1-2), 9-28.
- Beauvois, J.-L. et Ferry, V. (1987). *Désirabilité sociale des attributions internes. La norme d'internnalité*. Grenoble : Laboratoire de psychologie sociale.
- Beauvois, J.-L. et Le Poutier, F. (1986). Norme d'internnalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie française*, 31(2), 100-108.
- Delende, D. et Endelin, C. (1983). *Attributions dispositionnelles et niveau socioculturel*. Caen : Centre d'études de psychologie sociale (mémoire).
- Deschamps, J.-C. (1987). Attribution et explication. In J.-L. Beauvois, R.-V. Joule et J.-M. Monteil (Éds), *Perspectives cognitives et conduites sociales* (vol. 1) (p. 85-97). Cousset : Del Val.
- Dubois, N. (1987). *La psychologie du contrôle : les croyances internes et externes*. Grenoble : PUG.
- Dubois, N. (1988). Formation d'adultes et acquisition de la norme d'internnalité. *Psychologie appliquée: revue internationale*, 37(3), 213-225.
- Dubois, N. et Tarquinio, C. (1997). L'internnalité comme compétence sociale: trois questionnaires destinés à son évaluation. *Pratiques psychologiques*, 2, 73-87.
- Fischhoff, B. (1976). Attribution theory and judgement under uncertainty. In J. H. Harvey, W. J. Ickes et R. F. Kidd (Éds), *New directions in attribution research* (vol. 1) (p. 421-452). New York : Wiley.
- Frantz, R. S. (1980). The effect of early labor market experience upon internal-external locus of control among young male workers. *Journal of Youth and Adolescence*, 9, 203-210.
- Gangloff, B. (1994). La valorisation de l'internnalité, une hypothèse conditionnelle. *Communication au huitième Congrès international de psychologie du travail de langue française*, Neuchâtel.

- Gangloff, B. (1996). De la norme d'intériorité à la norme d'allégerance. *Communication au premier Congrès international de psychologie sociale*, Montréal.
- Jellison, J. M. et 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.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
- Lerner, M. J. et Simmons, C. H. (1966). Observer's reaction to the « innocent victim »: Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 203-210.
- Le Poulter, F. et Beauvois, J.-L. (1985). Travail social et norme d'intériorité. *Connexions*, 46, 73-81.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 10) (p. 173-220). New York: Academic Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(609), 1-28.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Valecha, G. K. et Ostrom, T. M. (1974). An abbreviated measure of internal-external locus of control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 369-376.
- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S. et Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown : General Learning Press.