



**HAL**  
open science

## La déférence : une norme sociale complémentaire de l'internalité en contexte de promotion professionnelle ?

B. Vallée, A. Liarsou, L. Dagot

### ► To cite this version:

B. Vallée, A. Liarsou, L. Dagot. La déférence : une norme sociale complémentaire de l'internalité en contexte de promotion professionnelle ?. *Psychologie du travail et des organisations*, 2020, 10.1016/j.pto.2020.01.001 . hal-02491044

**HAL Id: hal-02491044**

**<https://hal.science/hal-02491044>**

Submitted on 22 Aug 2022

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **La déférence : une norme sociale complémentaire de l'internalité en contexte de promotion professionnelle ?**

### **Deference: a complementary social norm of the internality in professional promotion context?**

Boris Vallée, Université de Rouen-Normandie, Centre de recherche sur les fonctionnements et dysfonctionnements psychologiques, CRFDP EA 7475, UFR des Sciences de l'Homme et de la Société, Université de Rouen-Normandie, 1, rue Lavoisier, 76821 Mont-Saint-Aignan cedex

Alexandra Liarsou, Université Paris 8 (Institut d'Enseignement à Distance), 2 Rue de la Liberté, 93526 Saint-Denis

Lionel Dagot, Université de Paris 8 (Institut d'Enseignement à Distance), 2 Rue de la Liberté, 93526 Saint-Denis

Coordonnées auteur correspondant :  
[boris.vallee@univ-rouen.fr](mailto:boris.vallee@univ-rouen.fr)

**La déférence : une norme sociale complémentaire de l'internalité en contexte de promotion professionnelle ?**

**Deference: a complementary social norm of the internality in professional promotion context?**

## Résumé

En matière d'évaluation, de nombreuses recherches ont mis en évidence la valorisation sociale de l'internalité. A partir de la fin des années 1990, la diversification des situations étudiées est venue relativiser la portée de cette norme, tout en révélant l'existence d'autres normes sociales de jugement. La présente recherche a été conçue pour investiguer le phénomène de valorisation sociale de la déférence (attribution des événements positifs à des personnes influentes) en situation d'entretien annuel d'évaluation. La valorisation sociale du pouvoir d'autrui a été examinée par deux études, l'une menée à partir du paradigme d'autoprésentation avec un échantillon de salariés, l'autre à partir du paradigme du législateur auprès de spécialistes RH (étudiants de dernière année d'Instituts d'Administration des Entreprises). Si les résultats indiquent, de manière classique, d'importants effets normatifs de l'internalité, la valorisation des explications déférentes est globalement tout aussi manifeste. Ces résultats interrogent sur l'expression contextuelle d'une norme de déférence : des salariés et des experts de l'évaluation RH confèrent de l'importance au pouvoir d'autrui. Les résultats montrent une utilisation convergente de l'internalité et du pouvoir d'autrui

Mots-clés : norme sociale de jugement, déférence, hiérarchie, internalité, pouvoir d'autrui

## **Abstract**

Regarding evaluation, numerous researches highlighted the social valuation of the internality. From the end of 1990s, the diversification of the studied situations came to put in perspective the impact of this norm, while revealing the existence of others social norms. The present research was designed to investigate the phenomenon of social valuation of the deference in situation of annual performance review.

The social valuation of the power of others was examined by two studies: one led from paradigm of autopresentation with employees and other one, conducted under legislator paradigm with Human Resources specialists, (students in their final year of Institutes Business Administration). If the results indicate, in a classic way, important normative effects of the internality, the valuation of the deferential explanations is globally so obvious. These results question about the contextual expression of a norm of deference: employees and RH experts give weight to the power of others. The results show a convergent use of the internality and the power of others.

Key-words: social norm of judgment, deference, hierarchy, internality, power of others

Toute chose égale par ailleurs, les explications que les individus fournissent pour rendre compte de ce qui leur arrive (renforcements) dans le cadre professionnel ont-elles un effet sur la manière dont ils sont perçus ? Cette question renvoie à un champ d'études important en psychologie sociale du travail, celui des normes sociales de jugement. Dans cet article nous présenterons deux recherches visant à montrer l'effet de la déférence (Vallée, Pascual & Dagot, 2014), en tant que norme de jugement en contexte professionnel.

## **Les normes sociales de jugement**

Le concept de norme sociale est mobilisé dans le champ des sciences sociales pour rendre compte de l'influence de différentes dimensions sociales sur les jugements, attitudes, croyances et comportements engagés par les individus. Beauvois (1984) postule que la norme d'internalité repose sur une option fondamentale du fonctionnement social, celle de la sélection à prescriptions constantes des options faibles de l'exercice du pouvoir.

Les individus ont non seulement préférentiellement recours à des explications internes (Jellison & Green, 1981 ; Beauvois & Le Poutier, 1986 ; Gilibert, 1998) lorsqu'ils sont invités à se montrer sous un jour favorable, mais, sont aussi : 1- jugés plus favorablement que ceux qui avancent des explications externes et ce dans divers contextes (professionnel, scolaire, sportif..., voir Pansu, 1997 ; Bressoux & Pansu, 1998 ; Vallée, Castra & Menaut, 2008), 2- et plus particulièrement lorsque les cibles mobilisent des explications liées à l'effort (Pansu & Gilibert, 2002 ; Dompnier & Pansu, 2007).

A partir de la fin des années 1990, la diversification des situations étudiées est venue relativiser la portée de cette norme. Delmas (2009) fournit une réflexion stimulante à propos des limites méthodologiques inhérentes aux travaux initiaux sur la norme d'internalité. Des recherches ont aussi montré que le degré de valorisation de l'internalité est modulé par les modes d'organisation et de management des entreprises (Louche, 1998 ; Gangloff, 1998). Des explications externes semblent prévaloir à l'internalité dans certains secteurs professionnels au fur et à mesure du processus de socialisation organisationnelle (Desrumaux-Zagrodnicki, 1998), selon les contextes de vie (Cueillens & Castra, 1998), lorsque les organisations sont fortement hiérarchisées (Testé, 2009) ou en matière d'explication des comportements (Gangloff, Soudan & Rezrazi, 2016). Il reste que le rapport à l'autorité constitue la dimension d'étude essentielle et fondamentale ayant permis la réflexion théorique et la mise au jour de normes complémentaires à l'internalité. Dans le cadre d'une approche critique, Gangloff (2001) puis Dagot et Castra (2002) se sont interrogés sur la méthodologie de construction des questionnaires<sup>1</sup> employés dans les études sur la norme d'internalité, ceux-ci opposant fréquemment des explications internes dans lesquelles la hiérarchie sociale des pouvoirs était présentée comme naturelle (explications internes à valence positive) à des explications externes potentiellement contestataires de cette même hiérarchie (explications externes à valence négative). Ces auteurs ont observé que la valorisation de l'internalité était fonction de la valence des items soumis aux participants et

---

<sup>1</sup> Les questionnaires utilisés dans les travaux sur la norme d'internalité impliquent selon les objectifs des chercheurs la présence d'items renvoyant à des renforcements et des comportements, associés à des événements à valence positives et négatives et dans divers domaines (scolaires, loisirs, ...). Dans les deux études de cet article, nous utilisons une échelle validée dans le champ des croyances en matière de renforcement. Cette situation ne gêne pas la logique réflexive de l'étude, mais le lecteur doit considérer que nos résultats concernent uniquement la question des renforcements en matière de réussite.

ont ainsi légitimé les études sur la distinction entre les dimensions interne et d'autres dimensions sous-jacentes (l'allégeance pour ces auteurs). Ces études ont fait l'objet à leur tour de questionnements (Vallée et al. 2014), théoriques et méthodologiques. Par exemple les explications considérées comme internes-allégeantes ne font figurer que la dimension interne, permettant implicitement de ne pas remettre en cause la figure d'autorité. Or, c'est la propriété intrinsèque des explications qui fait l'objet d'une attribution de valeur. Cependant, ni les travaux sur la norme d'internalité, ni ceux sur l'allégeance n'ont utilisé des explications faisant figurer de manière explicite la figure d'autorité (tel un supérieur hiérarchique en contexte organisationnel). C'est ainsi que notamment grâce aux résultats obtenus par Chambon (2005) que des études s'avéraient nécessaires pour mieux identifier le statut normatif des explications dites déférentes (Vallée et al., 2014).

## **La déférence comme norme sociale**

Vallée et al., (2014) ont défini les explications déférentes comme des explications des renforcements positifs renvoyant explicitement à l'intervention de personnes influentes (supérieurs hiérarchiques). Ces auteurs ont approfondi les travaux de Chambon (2005) qui avait proposé de différencier des stratégies dites de modestie : latérale, de flatterie, fataliste, déférente, comparativement à des stratégies dites internes. Si les stratégies internes étaient valorisées dans des situations « d'appréciations de discours » (Etude 1 et 2), dans une situation de jugement social de réussite, (Etude 3), les stratégies dites déférentes (celles qui renvoient à l'attribution de la



réussite à des personnes influentes : supérieur hiérarchique, i.e., pouvoir d'autrui selon la terminologie de Weiner, 1979, 1985) étaient les plus appréciées. Vallée et al. (2014) ont poursuivi ces réflexions et ont analysé la valorisation de la déférence comme explication causale de la réussite en paradigme des juges (Beauvois & Dubois, 2009 ; Dompnier & Pansu, 2010). Dans cette étude, les participants placés en position d'évaluateurs devaient pronostiquer les chances de promotion d'un salarié (en réalité un cas fictif) qui leur était exposé. Les résultats indiquent que les participants envisagent une promotion comparable (passage au statut de cadre) dans le cas où les sujets fictifs avaient mis en avant la déférence et dans celui où ils avaient avancé comme explication l'effort (dimension considérée comme particulièrement normative). Au plan de la valeur sociale, les cibles déférentes ont été jugées tout autant utiles que les cibles faisant appel à l'effort, mais aussi plus désirables que ces dernières. Ainsi il semblerait que l'attribution plus massive de valeur aux explications internes, permettant de justifier les prises de décisions en faveur des internes dans les travaux sur la norme d'internalité, ne s'applique pas dès lors que des explications impliquant les supérieurs sont mobilisées dans le même design expérimental. Les résultats de cette recherche remettent en question l'idée selon laquelle l'internalité serait systématiquement plus efficace et créditée de plus de valeur que les stratégies de présentation externes dans le champ de l'évaluation professionnelle.

Dans l'optique d'éprouver ces premiers résultats, de nouvelles recherches s'avèrent nécessaires. C'est cet objectif que poursuivent les deux recherches que nous allons présenter. La mise au jour du phénomène de valorisation de la déférence mériterait d'être examiné dans des situations écologiquement

ancrées avec des salariés et experts de l'évaluation : 1) quel est le degré de conscience de salariés vis-à-vis des attentes de leur évaluateur et quelle représentation se forgent-ils de ce qu'il convient de mettre en avant pour bénéficier de leurs faveurs (enjeu de promotion) ? 2) quels sont les attendus d'évaluateurs experts en ressources humaines vis-à-vis des explications internes et de la déférence à afficher par le candidat idéal à la promotion ?

L'instrument de mesure nous permettant d'éprouver ces questionnements dans les deux études présentées ici est l'échelle multidimensionnelle de locus de contrôle spécifique au travail, la MLCST (Paquet, Lavigne & Vallerand, 2014), adaptée de l'échelle LOCPSI de Paquet, Berjot, et Gillet (2009). Cette échelle se compose de 12 items, trois pour chacune des quatre dimensions discriminées : Interne, Collègues, Supérieur et Chance. En prenant en considération ces autres significatifs que sont les Supérieurs, cette échelle constitue un instrument particulièrement pertinent et adapté pour conduire des recherches axées sur la valorisation sociale, en matière de renforcements, des explications déférentes.

Plusieurs paradigmes permettent de mettre à jour la normativité des explications causales (pour une revue, voir Gilibert & Cambon, 2003). Avec le paradigme d'autoprésentation, les participants, après avoir répondu de manière spontanée (consigne standard) à un questionnaire, sont invités à choisir parmi les explications proposées celles qui leur permettraient de se faire bien voir (consigne pro-normative) et/ou celles qui leur permettraient de se faire mal voir (consigne contre-normative) d'un évaluateur institutionnel (enseignant, supérieur hiérarchique, recruteur). Avec le paradigme d'identification, les participants doivent répondre à un

questionnaire comme le ferait, selon eux, un autre individu (fictif) dont les caractéristiques sont manipulées (bon versus mauvais employé). Enfin, dans le paradigme des juges, des participants-évaluateurs sont invités à porter un jugement sur un individu-cible (dossier fictif) à partir d'un questionnaire ou un court compte rendu d'entretien. D'autres paradigmes ont été utilisés par d'autres auteurs où il est demandé aux participants de signifier leurs attentes (normatives) en tant qu'évaluateurs des réponses que pourraient apporter une cible (un candidat à un emploi par exemple). Ce jugement de préférence (Chambon, 2005 ; Dompnier & Pansu, 2007) se rapproche du paradigme du législateur (Gangloff, 2008 ; Gangloff, Soudan & Rezrazi, 2016). Cette dernière modalité sera utilisée dans notre seconde étude.

## **Expérience 1**

La première expérience est basée sur le paradigme d'auto-présentation. Le contexte évoqué aux participants était celui d'un entretien annuel d'évaluation, mettant en évidence un enjeu de promotion intra-organisationnelle. L'objectif était d'examiner plus particulièrement l'amplitude et la direction de la valorisation du pouvoir d'autrui et d'observer comment les participants traitaient le rôle du supérieur par rapport à leur propre rôle : existe-t-il une concurrence ou une exclusion des deux explications intra-sujet ? Nous posons ici l'hypothèse d'une valorisation sociale concomitante de l'internalité et du pouvoir d'autrui sous consigne pronormative.

## ***Participants***

Le groupe ( $n=150$ ) est composé de 93 femmes (62%) et 57 hommes, âgés de 18 à 65 ans ( $M_{age}= 39$  ;  $ET=11$ ). Trente-cinq participants ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au Bac (23%), 29 ont un niveau Bac+2 (20%), 42 possèdent Bac+3/4 (28%) et 44 ont Bac+5 ou davantage (29%). L'échantillon comporte 16 ouvriers, 64 employés, 19 professions intermédiaires et 51 cadres. Leur ancienneté au poste s'étale de 2 mois à 42 ans ( $M_{ancienneté}=10,4$  ;  $ET=9,3$ ). Ils ont commencé à travailler entre 16 et 29 ans ( $M_{premier\ emploi}=21$  ;  $ET=3,2$ ) et ont occupé 1 à 12 emplois ( $M_{nombre\ emplois}= 3$  ;  $ET=1,8$ ). Les salaires varient entre 1200 et 4800 euros ( $M_{salaires}=1800$  ;  $ET=522,8$ ). Enfin, 28 d'entre eux ont obtenu une promotion dans leur actuel emploi, soit 18,7%.

## ***Matériel***

Comme mentionné auparavant, l'instrument de mesure employé est l'échelle multidimensionnelle de *locus* de contrôle spécifique au travail, la MLCST (Paquet, Lavigne, et Vallerand, 2014), adaptée de l'échelle LOCPSI de Paquet, Berjot, et Gillet (2009). Dans notre étude, la consistance interne de l'échelle est très satisfaisante. L'*alpha* de Cronbach est de 0,94 pour la dimension *Interne* ; de 0,92 pour la dimension *Collègues* ; de 0,84 pour la dimension *Chance* et de 0,83 pour la dimension *Supérieur*.

## ***Procédure***

Les participants ont été invités à intégrer cette étude par le biais des réseaux sociaux, en cliquant sur un lien. L'échelle se présentait sous la forme d'une

série de questions par paginations partiellement interactives sous hébergement mutualisé. Les structures online ont été développées en html et PHP avec un stockage segmenté des données, cryptées en base SQL. Une gestion back-office a été intégrée pour un traitement global des données en temps réel. Les participants ont reçu un numéro d'identification unique correspondant à l'heure et au jour auxquels ils ont répondu à l'échelle. L'ensemble des participants a été informé qu'il n'existait pas de bonne ou de mauvaise réponse. De plus, chacun a été assuré de l'anonymat de ses réponses. L'étude était présentée comme une recherche de validation de matériel expérimental. Il était rendu impossible aux participants de revenir en arrière mais ceux-ci n'étaient pas limités dans le temps pour répondre. Pour la consigne standard, les participants devaient pour chacune des propositions répondre aux affirmations en fonction de ce qui correspondait le plus à ce qu'ils pensaient. Sous consigne pro-normative, ils étaient invités à s'imaginer dans une situation d'entretien annuel d'évaluation et devaient répondre à l'échelle dans l'objectif de montrer qu'ils étaient d'excellents salariés. Inversement, sous consigne contre-normative ils devaient sélectionner les réponses leur permettant de véhiculer l'image d'un très mauvais salarié.

## ***Résultats***

Le plan est une analyse de variance 3 (consignes) \* 4 (dimensions de l'échelle). L'Anova à mesures répétées, indique que l'effet principal du jeu de consigne ( $F(2,298)=524,3$  ;  $p<.001$  ;  $\eta^2=0,78$ ), des dimensions ( $F(3,447)=63,3$  ;  $p<.001$  ;  $\eta^2=0,30$ ) et surtout de l'interaction entre les consignes et les dimensions ( $F(6,894)=756,5,97$  ;  $p<.001$  ;  $\eta^2= 0,84$ ).

### Insérer ici tableau 1

Sous consigne standard (voir tableau 1), la dimension *Interne* présente la moyenne la plus élevée ( $M_{interne}=5,57$  ;  $ET=1,8$ ). Le score moyen pour la dimension *Collègues* est très proche ( $M_{collègues}=5,27$  ;  $ET=1,8$ ). Les participants accordent spontanément autant de poids à leurs pairs qu'à eux-mêmes dans la réussite de leurs tâches (test Post hoc de Scheffé,  $p=.98$ ). Les scores moyens des dimensions *Supérieur* ( $M_{supérieur}=3,9$  ;  $ET=1,8$ ), et *Chance* ( $M_{chance}=2,59$  ;  $ET=1,4$ ) se détachent très nettement de ces deux dimensions. Elles ne sont pas spontanément mobilisées pour expliquer l'avènement de renforcements positifs en milieu professionnel (à  $p<.0001$ , respectivement  $d=0,91$  et  $d=1,86$  avec la dimension *Interne* et  $d=0,75$  et  $d=1,68$  avec la dimension *Collègues*).

Utile pour la suite de notre propos, soulignons qu'en consigne standard il existe une corrélation négative et significative entre la dimension *Interne* et celle liée au *Supérieur* ( $r=-.50$  ;  $p<.001$ ). Plus les participants se déclarent internes, moins ils attribuent leurs réussites au supérieur hiérarchique.

Lorsque les individus sont invités à se faire bien voir (consigne pronormative), une stratégie différente s'opère allant dans le sens de nos hypothèses. En effet, ici, les participants accordent un rôle important à leurs supérieurs. Avec une augmentation de 3,3 points par rapport à la condition standard, c'est l'évolution la plus importante entre consigne standard et consigne pronormative. La moyenne *Supérieur* ( $M_{supérieur\ pronormatif}=7,22$  ;  $ET=0,9$ ) est dès lors très proche de la moyenne *Interne* ( $M_{interne\ pronormatif}=7,61$  ;  $ET=0,7$ ,  $p=.86$ ). Ici, les dimensions *Collègues* ( $M_{collègues\ pronormatif}=6,13$  ;

$ET=1,5$ ) et *Chance* ( $M_{chance\ pronormatif}= 1.20$  ;  $ET=0.5$ ) ne sont pas les plus à mêmes pour donner une image valorisée de soi et diffèrent significativement des deux dimensions Interne et Supérieur ( $p<.0001$ , respectivement  $d=1,34$  et  $d=10,6$  avec la dimension *Interne* et  $d=0,86$  et  $d=7,97$  avec la dimension *Supérieur*). Les participants adoptent une stratégie de valorisation concomitante de l'internalité et du pouvoir d'autrui, se détachant de leur pattern spontané pour répondre aux exigences normatives manipulées par la consigne. Contrairement au constat précédent, il existe ici une corrélation positive entre la valorisation de l'internalité et du supérieur ( $r=.35$  ;  $p<.001$ ). Sous consigne contre normative (*pour se faire mal voir*), les réponses des participants sont inversées (Graphique 1). Ici, c'est le recours à la *Chance* qui est le plus à même de véhiculer une mauvaise image ( $M_{chance\ contrenormatif}=7,77$  ;  $ET=0,5$ ). Les autres dimensions sont significativement moins mobilisées (à  $p<.0001$ ), mais avec une situation intermédiaire de la dimension *Collègues*. Celle-ci entretient des différences significatives ( $p<.0001$ ) avec les dimensions *Supérieur* et *Interne*. Ces deux dernières dimensions étant équivalentes ( $p=.1$ ) et très peu sélectionnées par les participants

Si la dimension *Internalité* est spontanément (sous consigne standard) utilisée par les participants, la dimension *Supérieur* est conjointement mobilisée à des fins uniquement stratégiques (sous-consigne pro-normative).

### **Insérer ici Graphique 1**

Reste à savoir désormais si des évaluateurs valorisent le même type de pattern (valorisation conjointe de l'internalité et des supérieurs ; i.e,

déférence) dans un autre paradigme conduisant à des prises de décisions plus formelles. C'est l'ambition centrale de la deuxième étude présentée ici et qui mobilise un jugement de préférence (Chambon, 2005 ; Dompnier & Pansu, 2007), proche du paradigme du législateur (Gangloff, 2008 ; Gangloff, Soudan & Rezrazi, 2016).

## **Expérience 2**

Au regard de l'effet de valorisation de la hiérarchie relevé dans l'expérience 1, une seconde étude a été conçue pour explorer les scores attribués aux différentes dimensions contenues dans la MLCST (Paquet, Lavigne, et Vallerand, 2014, op. cit.), et en particulier la déférence (dimension *Supérieur*), chez des professionnels de l'évaluation. Cette seconde expérience a consisté à faire remplir l'échelle vierge à des participants spécialisés dans le domaine des ressources humaines. Le paradigme a été opérationnalisé par une consigne leur demandant de répondre comme devrait le faire selon eux quelqu'un qui serait à leurs yeux digne d'une promotion, d'être valorisé par l'entreprise ou comme le devrait le faire quelqu'un qui selon eux n'en serait pas digne. Le contexte évoqué aux participants était le même que précédemment, celui d'un entretien annuel d'évaluation. Nous posons l'hypothèse une nouvelle fois ici d'une valorisation concomitante des dimensions *Internalité* et *Supérieur*.

### ***Participants***

Les participants ( $n=54$ ) sont des étudiants en alternance inscrits en dernière année de master d'Instituts d'Administration des Entreprises (IAE).



L'échantillon est composé de 22 hommes et 32 femmes. Ces étudiants ont entre 23 et 39 ans ( $M_{age}=29$  ;  $ET=4,6$ ).

### ***Matériel et procédure***

L'instrument de mesure est le même que dans l'expérience 1, l'échelle de locus de contrôle spécifique au travail à quatre dimensions et 12 items. La consistance interne de l'échelle est là encore très satisfaisante. L'*alpha* de Cronbach est de 0,77 pour la dimension *Interne* ; de 0,95 pour la dimension *Collègues* ; de 0,87 pour la dimension *Chance* et de 0,90 pour la dimension *Supérieur*. Les participants ont été appelés à compléter l'échelle par l'intermédiaire de leur responsable pédagogique ou administratif.

### ***Résultats***

Le plan est une analyse de variance 2 (consignes) \* 4 (dimensions). L'Anova à mesures répétées montre que l'effet principal de la consigne de passation est significatif ( $F(1,53)=4,51$  ;  $p<.04$  ;  $\eta^2=0,78$ ), de même que celui des dimensions ( $F(3,159)=26,80$  ;  $p<.001$  ;  $\eta^2=0,34$ ) et l'interaction entre le jeu de consigne et les dimensions ( $F(3,159)=495,72$  ;  $p<.001$  ;  $\eta^2=0,90$ ).

#### **Insérer ici Tableau 2**

Sous consigne *Candidat idéal* (voir Tableau 2), l'*Internalité* est la seule et unique dimension la plus à même de promouvoir un salarié ( $M_{internalitéCI}=7,14$  ;  $ET=0,7$ ). Cette dimension entretient des différences significatives avec toutes les autres dimensions (test Post hoc de Scheffé,  $p<.0001$ ) ; *Supérieur* ( $M_{SupérieurCI}=5,77$  ;  $ET=1,07$  ;  $d=1,5$ ), *Collègues*

( $M_{CollèguesCI}=4,51$  ;  $ET=1,4$  ;  $d=2,5$ ) et *Chance* ( $M_{ChanceCI}=1,43$  ;  $ET=0,6$ ,  $d=8,5$ ).

Sous consigne *Candidat non-idéal*, avoir recours à la *Chance* serait caractéristique d'un salarié ne pouvant être candidat à une promotion ( $M_{ChanceCNI} =7,59$ ,  $ET=0,9$ ). Cette dimension entretient des différences significatives avec toutes les autres dimensions (à  $p<.0001$ ) ; *Collègues* ( $M_{CollèguesCNI}=6,23$  ;  $ET=2,1$  ;  $d=4$ ), *Supérieur* ( $M_{SupérieurCNI}=2,8$  ;  $ET=1,4$  ;  $d=1,9$ ) et *Internalité* ( $M_{InternalitéCNI}=1$  ;  $ET=0,4$  ;  $d=9,9$ ).

### **Insérer ici Graphique 2**

D'après les scores moyens de chaque dimension, seule l'internalité fait, *a priori*, l'objet d'une valorisation sociale. L'effet normatif de la déférence va dans le sens attendu mais reste faible et le rôle de la chance et dans une moindre mesure celle des collègues ne doivent pas être mis en avant par les candidats qui souhaitent obtenir les faveurs de l'entreprise. Si, à première vue, la valorisation concomitante de l'internalité et des supérieurs ne semble pas atteinte dans cette deuxième étude, l'analyse des réponses des participants au niveau des items nous permet d'approfondir la réflexion (tableau 3).

### **Insérer ici Tableau 3**

Avec les trois items de la dimensions *Interne* qui sont particulièrement valorisés, deux items de la dimension *Supérieur* structurent un ensemble d'items à même de véhiculer l'image d'un candidat idéal à la promotion. En

effet, les items « *Chaque fois que je veux réussir dans mon travail, je dois écouter attentivement mon supérieur* » ( $M=6,41$  ;  $ET=1,19$ ) et « *Mon supérieur a beaucoup à voir avec le fait que je réussisse ou pas dans mon travail* » ( $M=6,35$  ;  $ET=1,52$ ) possèdent par rapport à la moyenne des items constituant la dimension interne des écarts-calibrés que nous pouvons qualifier de moyens (Corroyer & Rouanet, 1994, respectivement  $EC = 0,52$  et  $0,44$ ). En revanche, l’item « *Quand je réussis dans mon travail, c’est en général parce que mon supérieur s’est occupé de moi* » ( $M=4,54$  ;  $ET=2,5$ ) se détache nettement des deux autres items de la catégorie et présente un écart-calibré que nous pouvons qualifier de fort ( $EC = 0,95$ ).

Le comportement de ces items se manifeste également sous consigne candidat non-idéal de manière totalement inversée (voir Tableau 3 consigne candidat non-idéal).

Ainsi, la proximité des moyennes pour la dimension *Supérieur*, en condition candidat idéal comme en condition candidat non-idéal, masque l’inconsistance de direction des réponses aux trois items. Ces résultats montrent que la normativité est extrêmement influencée par les énoncés des items ; le choix des participants étant modulé par l’interprétation qu’ils en font. Cet examen par item éclaire ainsi selon-nous le phénomène de valorisation sociale concomitante de l’internalité et de la déférence.

## **Discussion**

Les résultats obtenus par le biais de ces deux expériences confirment globalement notre hypothèse de valorisation de la déférence : les salariés tout-venant et les experts de l’évaluation RH confèrent de l’importance au pouvoir d’autrui. Les résultats montrent une utilisation convergente de

l'internalité et du pouvoir d'autrui : les deux stratégies ne s'excluent pas ; aucune n'est substituée ou supplantée par l'autre, elles apparaissent complémentaires. Néanmoins, la déférence n'est en moyenne pas aussi fortement valorisée que l'internalité en raison de l'énoncé d'un des items de la dimension *Supérieur*, qui en particularise l'interprétation. L'examen des scores par item donne par ailleurs l'opportunité d'observer que les profils de réponse des salariés tout-venant ne rencontrent que partiellement les attentes des RH.

Dans la première étude, nous constatons que les salariés perçoivent l'intérêt de valoriser le supérieur et donc de se présenter comme déférents lorsqu'ils sont placés en situation d'évaluation. C'est d'autant plus visible que l'internalité et la déférence sont exploitées sous consigne standard de manière concurrente par les participants. La passation spontanée montrait en effet une corrélation négative entre internalité et hiérarchie. D'après ces résultats, les participants attribuent spontanément de la valeur à l'internalité alors que la normativité de la déférence n'est activée que par un contexte à fort enjeu de valorisation. La croyance dans l'internalité semble intériorisée par les individus, oblitérant le fait qu'il s'agit d'abord d'une idéologie sociale qui s'impose aux individus<sup>2</sup>. La déférence, la subordination consentie au supérieur, n'est quant à elle pas intégrée comme auto-détermination<sup>3</sup>. Elle ne matérialise qu'une stratégie, bien comprise quand l'enjeu de valorisation est explicitement mis en avant.

En vue d'avoir la meilleure chance d'obtenir une promotion, la stratégie des salariés tout-venant vise à générer à tout prix un sentiment d'utilité en

---

<sup>2</sup>Les chercheurs invoquent classiquement, pour expliquer les hauts scores d'internalité dans les échelles de *locus* de contrôle, que celle-ci fait l'objet de valorisation sociale qui ressort car les participants savent que leurs réponses vont être examinées par autrui (le chercheur).

<sup>3</sup>Dans l'étude 1, le score de *locus* de contrôle pour la dimension *Supérieur* est bas chez les salariés tout-venant alors qu'il devrait, s'il était intégré, être spontanément élevé puisque fortement valorisé sous consigne standard

attribuant au supérieur l'entière réussite du travail jusque dans la conduite même des tâches opérationnelles. L'analyse des items de cette dimension indique d'ailleurs que l'item « *Chaque fois que je veux réussir dans mon travail, je dois écouter attentivement mon supérieur* » et « *Mon supérieur a beaucoup à voir avec le fait que je réussisse ou pas dans mon travail* » ont une moyenne supérieure à 7 et un mode de 8. L'item « *Quand je réussis dans mon travail, c'est en général parce que mon supérieur s'est occupé de moi* » obtient une moyenne légèrement plus faible mais converge vers un seul mode<sup>4</sup>.

Dans la seconde étude, nous constatons que les étudiants de dernière année de master spécialisé RH, répondant tel qu'ils s'imaginent le candidat idéal pour l'entreprise, valorisent eux aussi le pouvoir d'autrui mais pas de n'importe quelle manière. Pour les experts RH, le candidat idéal doit respecter et suivre systématiquement les consignes (dimension d'écoute des directives et de subordination individuelle aux ordres du supérieur pour la bonne exécution des tâches) et accorder du poids à l'action de la hiérarchie sur le travail. Le candidat idéal doit percevoir son supérieur comme celui qui oriente l'action. En revanche, il ne doit pas (ou pas trop) dépendre de lui. Le candidat idéal doit ainsi être fiable ou autonome dans l'exécution de ses tâches. Un score élevé à l'item indiquant que le supérieur s'est « *occupé* » du salarié est un motif de discrédit, déclenchant l'inférence d'une inefficacité ou d'une inaptitude pure et simple du sujet émettant ce type de réponse. Enfin, une réponse positive à cet item peut être perçue comme dissonante ou inconsistante lorsque l'internalité est également valorisée, justifiant que cette combinaison de réponses soit associée au pire candidat à la promotion dans

---

<sup>4</sup> Notons dans l'expérience 1 que les individus ayant un bon niveau de salaire et les salariés ayant eu une promotion confèrent significativement un moins bon score à l'item « *Quand je réussis dans mon travail, c'est en général parce que mon supérieur s'est occupé de moi* » de la dimension Supérieur en consigne de valorisation.

l'esprit des participants RH<sup>5</sup>. Par ailleurs, il faut noter que le candidat idéal pour les participants RH ne doit pas être (ou pas trop) indépendant. Les répondants des deux groupes ont d'ailleurs plus ou moins noté positivement la combinaison de la déférence et de l'internalité. Dans le même ordre d'idée, le fait que les salariés tout-venant aient attribué un score élevé à l'item insistant sur l'importance du supérieur de la réussite dans le travail pour se faire bien voir montre qu'ils sont clairvoyants de la nécessité sociale de mettre en avant l'incidence générale de la hiérarchie sur le travail. Valoriser cet item signifie donner du poids et de la responsabilité à l'action de la hiérarchie ; le dévaloriser serait au contraire laisser induire une absence de rôle du supérieur et une forte indépendance du répondant par rapport à la structure hiérarchique. L'attribution d'une promotion est donc conditionnée, dans la représentation des experts, à la fois par le degré de contrôle que l'organisation peut avoir sur le candidat et le degré perçu de fiabilité et d'autonomie présumée du candidat.

De même qu'il semble exister une « juste déférence », entre indépendance et dépendance des subordonnés, que les salariés évalués ne perçoivent pas, il semble également exister une conduite sociale à tenir vis-à-vis du rôle des collègues. Ainsi, nos résultats indiquent qu'il subsiste pour les deux groupes une influence perçue des collègues dans le but de se faire bien ou mal voir mais les réponses vont dans des directions opposées. Le traitement stratégique des propositions concernant les pairs peut dépendre de la représentation du travail et de l'organisation effective des tâches. Ainsi, invoquer la contribution de cette dimension peut être différemment valorisé selon que les sujets ont besoin ou non des collègues pour mener à bien leurs tâches (degré de nécessité de l'interaction, tâches collaboratives ou non) et

---

<sup>5</sup> Soulignons que cette dynamique pourrait être différente selon le statut initial du candidat idéal (ouvrier, cadre).

selon que l'aide des collègues est perçue comme une bonne compréhension des interactions sociales et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise ou au contraire comme une manière de se dédouaner ou de dévaloriser ses compétences et sa réussite personnelle dans un contexte organisationnel compétiteur. Il est possible ici qu'une norme de métier ou le fait que la population de l'expérience 2 soit composée de cadres, où le modèle est plus individualiste (e.g. « je n'ai pas besoin de mes collègues pour réussir mes tâches ») que collectiviste, empêche l'expression d'un phénomène de valorisation sociale des collègues. Considérer la nature du métier (individuel ou collaboratif) les latitudes décisionnelles des salariés, ... sont des pistes d'investigations stimulantes que nous n'avons malheureusement pas pu anticiper et contrôler dans ce travail.

Si le degré de valorisation de l'internalité est similaire pour les deux groupes, ceux-ci se distinguent sur le rôle à attribuer au supérieur et aux collègues. A leur égard, la stratégie perçue comme la plus efficace par les salariés évalués ne recouvre qu'en partie les attendus des experts de l'évaluation. Des investigations supplémentaires seraient nécessaires pour mieux comprendre la stratégie normative employée concernant la dimension *Supérieur* et la dimension *Collègues*.

## **Conclusion**

Au plan méthodologique, ces résultats confortent le constat posé par Vallée et al (2014) : l'attribution plus massive de valeur aux explications internes, permettant de justifier les prises de décisions dans les travaux sur la norme d'internalité, ne s'applique pas dès lors que des explications externes spécifiquement associées aux supérieurs sont mobilisées dans le design

expérimental. Au plan théorique, ces résultats montrent que les deux normes ne s'excluent pas mutuellement car si l'internalité positionne l'acteur par rapport au travail et à sa performance vis-à-vis du travail, l'explication liée aux supérieurs positionne l'acteur au niveau des relations de pouvoir. Les individus placés en position d'évalués ont recours conjointement à l'internalité et au pouvoir d'autrui pour se faire bien voir et les experts de l'évaluation se représentent leur candidat idéal comme interne et déférent à la fois ; cette déférence renvoie pour eux au respect des consignes émises par le supérieur mais aussi à la reconnaissance que les salariés ont de l'impact général, positif ou négatif, de la hiérarchie sur le travail. Ce phénomène est de notre point de vue à rapprocher utilement du concept de légitimité perçue. Ce dernier est à concevoir comme une caractéristique d'une autorité ou d'une institution qui fait que les gens acceptent ou croient que cette autorité/institution mérite d'être obéie (Tyler, 1990, 2006). Cette légitimité représente ainsi une intériorisation et une reconnaissance d'une structure de pouvoir (Tyler, 1997).

Ces résultats indiquent que la déférence comme manifestation explicative fait, en soit, l'objet d'une valorisation sociale intra-organisationnelle. Ils abondent ainsi dans le sens de la proposition de Gangloff (2000), qui se demandait si le « *pouvoir ne constitue pas davantage un objectif en lui-même qu'un moyen en vue de l'obtention d'une plus grande efficacité organisationnelle* » (p.73). La consigne du législateur utilisée dans l'étude 2 insiste sur le candidat idéal. En valorisant l'internalité et des items déférents qui ne sont pas vides de sens (écoute et implication dans le processus de réussite plutôt que dépendance), les participants synthétisent ici les processus organisationnels tels qu'ils se jouent au quotidien. Ce salarié (idéal),



responsable et respectueux du pouvoir, ne présentera ainsi que très peu de danger pour l'équilibre du système organisationnel. Il garantirait aussi et finalement un canal de diffusion et de pérennisation de la légitimité de la structure du pouvoir et des modalités managériales à l'œuvre. Des résultats obtenus par Kanat-Maymon, Yaakobi et Roth (2018) pourraient d'ailleurs servir de base réflexive à un programme de recherches sur l'importance de la déférence et de l'internalité comme piliers du statut quo et de la reproduction des structures de pouvoirs organisationnels. Ces auteurs ont montré (en particulier dans l'étude 2), que des pratiques managériales soutenant l'autonomie (en fait libérales) avaient d'une part, une incidence positive sur les formes de motivations autodéterminées (dont on sait la dimension normative et la proximité conceptuelle avec l'internalité, Vallée & François, 2008), et sur la légitimité perçue (cf. supra.) d'autre part. Des modes de management plus libéraux (soutenant l'autonomie) influenceraient non seulement certains processus motivationnels mais aussi la légitimité de l'autorité et de la structure de pouvoir. Précisons aussi que les auteurs montrent que si les formes de motivations autonomes jouent principalement sur l'attachement affectif et la satisfaction au travail, la légitimité perçue est surtout liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Appliquer un regard socio-normatif à ces résultats indiquant que la valorisation de certains construits (motivation autodéterminée, internalité et déférence) permettrait « d'encadrer » les registres attitudeux et comportementaux des individus au travail offre des perspectives de recherches particulièrement stimulantes.

**Conflit d'intérêt : aucun.**

## **Bibliographie**

Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris : PUF.

Beauvois, J.-L. & Le Poutier, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. *Psychologie Française*, 31, 1, 100–108.

Beauvois, J.-L., & Dubois, N. (2009). À propos d'une critique critiquable : quelques précisions sur la théorie de la norme d'internalité. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 22, 117–135.

Bressoux, P., & Pansu, P. (1998). Norme d'internalité et activités évaluatives en milieu scolaire. *Revue Française de Pédagogie*, 122, 19–29.

Chambon, M. (2005). Comment paraître modeste au travail : la désirabilité sociale des différentes expressions de la modestie lors de l'explication d'une réussite. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11, 151–164.

- Corroyer, D., & Rouanet, H. (1994). Sur l'importance des effets et ses indicateurs dans l'analyse statistique des données. *L'Année Psychologique*, 94, 4, 607-623.
- Cueillens, C., & Castra, D. (1998). Norme d'internalité et sphères de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 4, 1-2, 44-53.
- Dagot, L., & Castra, D. (2002). L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 31, 3, 417-442.
- Delmas, F. (2009). La norme d'internalité : critique de la méthode. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 22, 1, 39-78.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (1998). Norme d'internalité et travail social. Appliquer une norme dans sa pratique professionnelle ne signifie pas que l'on y adhère personnellement. *SPIRALE. Revue de Recherches en Éducation*, 22, 35-48.
- Dompnier, B., & Pansu, P. (2007). L'intervention des explications causales internes en termes d'effort dans les stratégies d'autoprésentation et le jugement social : Perspectives sociocognitives. *Psychologie Française*, 52, 4, 459-478.
- Dompnier, B. & Pansu, P. (2010). Norme d'internalité et unités d'analyse : pour une redéfinition du statut de la mesure dans l'étude des normes sociales de jugement. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 23, 4, 63-89.

- Gangloff, B. (1998). Niveau hiérarchique, style de management et infortunes de la norme d'internalité. *Revue Québécoise de Psychologie*, 19, 2, 29–45.
- Gangloff, B. (2000). *Profession recruteur, profession imposteur*. Paris : L'Harmattan.
- Gangloff, B. (2001). La valorisation des externes faisant preuve d'allégeance. *Psychologie et Psychométrie*, 22, 2, 5–20.
- Gangloff, B. (2008). Normativité de la croyance en un monde juste via « le paradigme du législateur »: une étude sur des recruteurs. *14ème Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*. (Hammamet, Tunisie, 2006). Lille: Ed. de l'AIPTLF, 4, 103-112.
- Gangloff, B., Soudan, C., & Rezrazi, A. (2016). La norme d'externalité en matière d'explication des sanctions distribuées en milieu organisationnel : compléments sur le Locus of Distribution. *Psihologia Resurselor Umane*, 14, 1, 45–55.
- Gilibert, D. (1998). Norme d'internalité et évaluation dans la perception sociale (Doctoral dissertation). Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.
- Gilibert, D., & Cambon, L. (2003). Paradigms of the sociocognitive approach. In N. Dubois (Ed.), *A sociocognitive approach to social norms* (pp. 38-69). London :Routledge.

- 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.
- Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E., & Roth, G. (2018). Motivating deference: employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. *European Management Journal*, 36, 769-783.
- Louche, C. (1998). The norm of internality and coordination mechanisms in organizations. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, 3, 189–193.
- Paquet, Y., Berjot, S., & Gillet, N. (2009). Validation d'une échelle de locus de contrôle spécifique à la performance en sport individuel (LOCPSI). *Bulletin de Psychologie*, 62, 351–363.
- Paquet, Y., Lavigne, G. L., & Vallerand, R. J. (2014). Validation d'une échelle courte et multidimensionnelle de locus de contrôle spécifique au travail (MLCST). *Canadian Journal of Behavioural Science*, 46, 1, 60–65.
- Pansu, P. (1997). Norme d'internnalité et appréciation de la valeur professionnelle : l'effet des explications internes dans l'appréciation du personnel. *Le Travail Humain*, 60, 2, 205–222.

Testé, B. (2009). Norme d'internalité et libéralisme : impact du contexte de jugement sur la valorisation des explications internes. *Psychologie Française*, 54(2), 137–152.

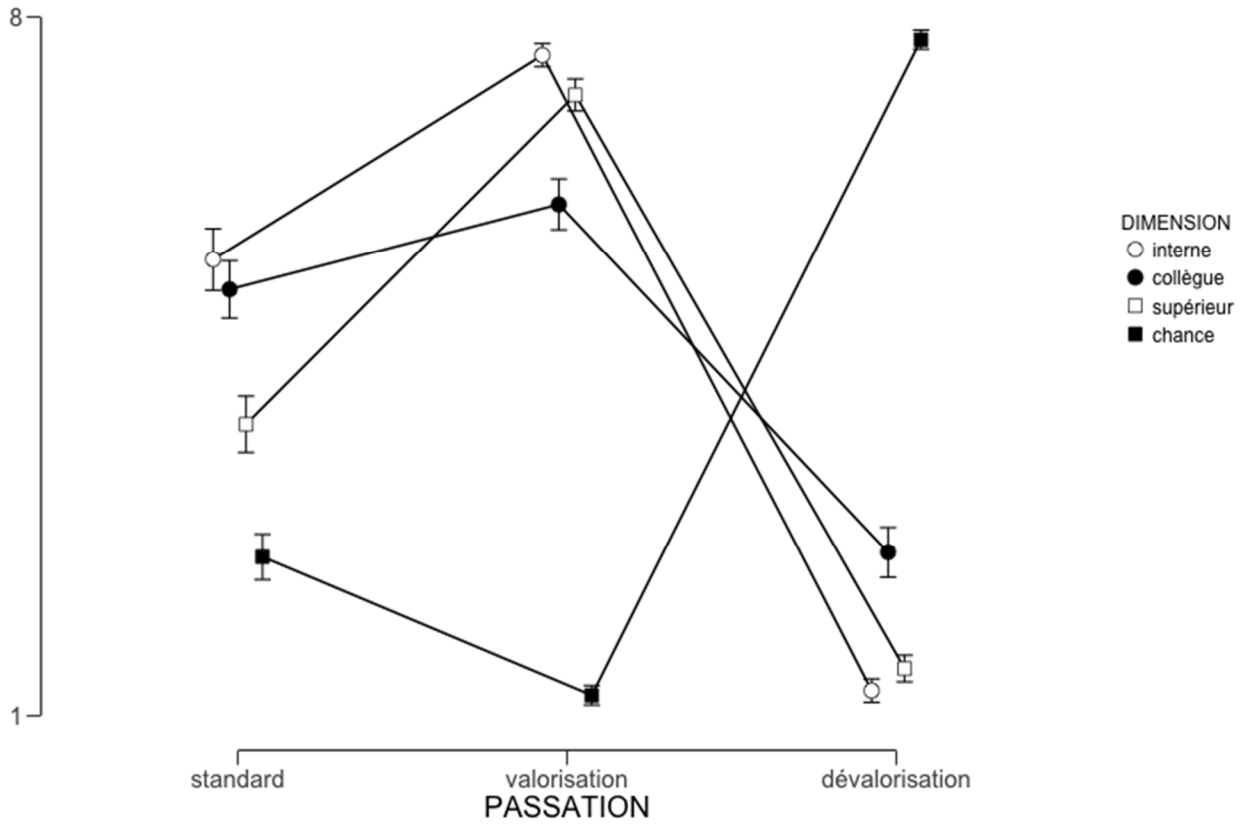
Vallée, B., Castra, D., & Menaut, A. (2008). Norme d'internalité et titularisation en football : une approche expérimentale. *Revue STAPS*, 81, 3, 55–72.

Vallée, B., & François, P.H. (2008). Pour un autre regard sur la motivation autodéterminée. *Carriérologie*, 11, 3-4, 411-436.

Vallée, B., Dagot, L., & Pascual, A. (2014). Effets sur le jugement socioprofessionnel des explications causales en termes d'effort et de pouvoir d'autrui dans une situation de succès. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20, 2, 133-144.

		Interne	Collègues	Supérieur	Chance
Consigne standard	Moyenne	5,57	5,27	3,92	2,59
	Médiane	6,00	5,67	4,00	2,33
	Ecart type	1,84	1,84	1,78	1,36
	Minimum	1,33	1,00	1,00	1,00
	Maximum	8,00	8,00	8,00	7,33
Consigne pronormative	Moyenne	7,62	6,13	7,22	1,20
	Médiane	8,00	5,67	8,00	1,00
	Ecart type	0,69	1,54	0,99	0,52
	Minimum	5,67	1,00	4,67	1,00
	Maximum	8,00	8,00	8,00	3,67
Consigne contrenormative	Moyenne	1,25	2,63	1,47	7,77
	Médiane	1,00	2,67	1,00	8,00
	Ecart type	0,66	1,47	0,75	0,53
	Minimum	1,00	1,00	1,00	5,67
	Maximum	5,67	8,00	4,33	8,00

**Tableau 1.** Expérience 1. Statistiques descriptives par dimension selon la consigne

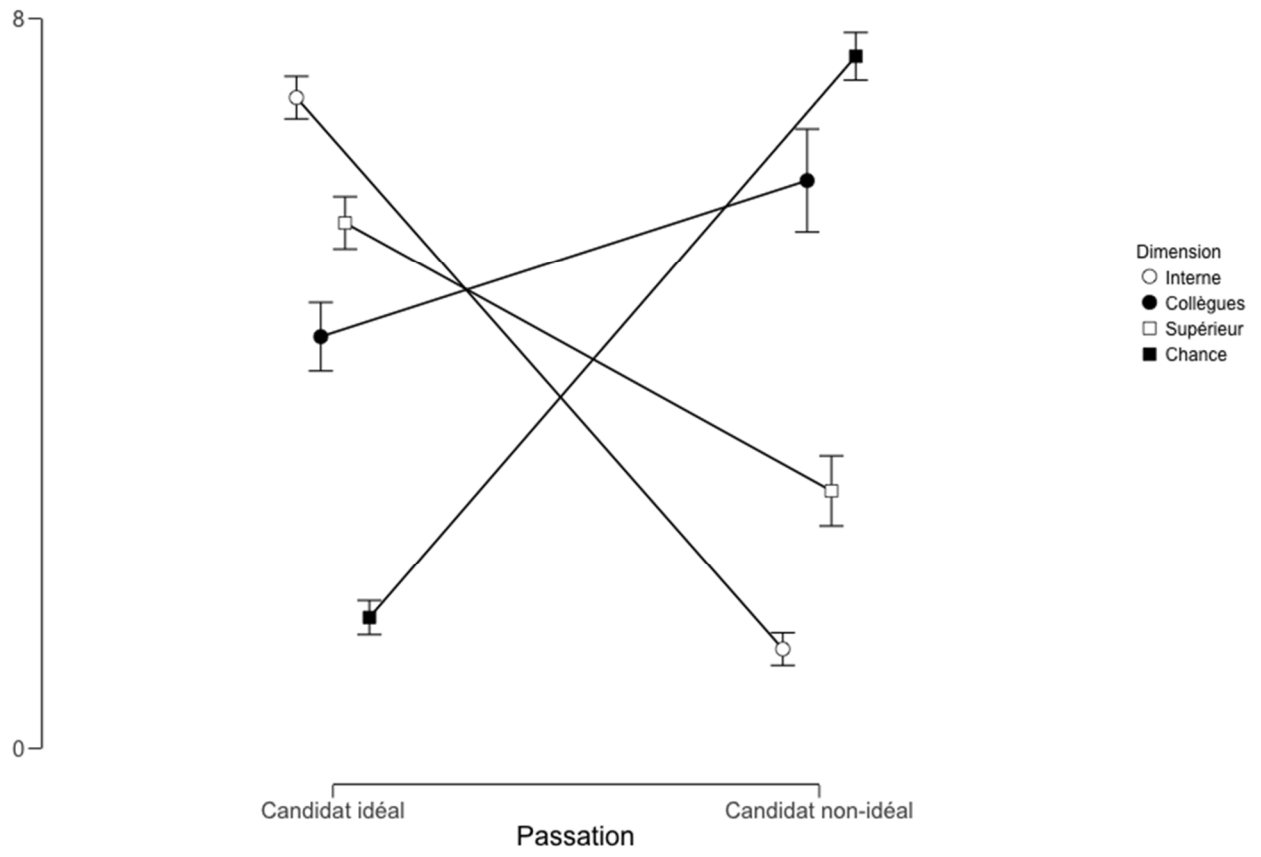


**Graphique 1** : Expérience 1. Scores moyens par dimension et condition de passation



		Interne	Collègues	Supérieur	Chance
Consigne candidat idéal	Moyenne	7,14	4,51	5,77	1,43
	Médiane	7,33	4,33	6,00	1,33
	Ecart type	0,73	1,36	1,07	0,62
	Minimum	4,67	1,00	3,00	1,00
	Maximum	8,00	7,00	7,67	4,33
Consigne candidat non-idéal	Moyenne	1,09	6,23	2,83	7,59
	Médiane	1,00	7,67	3,33	8,00
	Ecart type	0,44	2,12	1,39	0,87
	Minimum	1,00	1,00	1,00	5,67
	Maximum	3,33	8,00	5,67	8,00

**Tableau 2.** Expérience 2. Statistiques descriptives par dimension selon la consigne



**Graphique 2.** Expérience 2. Scores moyens par dimension et condition de passation

	Candidat idéal	Candidat non-idéal
Item_1_Interne_Dans mon travail, c'est mon propre comportement qui détermine si je vais réussir.	7,09 (0,76)	1 (0,0)
Item_5_Interne_Je peux éviter d'avoir des échecs dans mon travail par mon comportement.	7,04 (1,49)	1 (0,0)
Item_7_Interne_Si je le veux vraiment, je peux réussir dans mon travail.	7,28 (0,79)	1,26 (1,33)
Item_4_Supérieur_Chaque fois que je veux réussir dans mon travail, je dois écouter attentivement mon supérieur.	6,41 (1,19)	1 (0,0)
Item_6_Supérieur_Mon supérieur a beaucoup à voir avec le fait que je réussisse ou pas dans mon travail.	6,35 (1,52)	1,69 (2)
Item_11_Supérieur_Quand je réussis dans mon travail, c'est en général parce que mon supérieur s'est occupé de moi.	4,54 (2,5)	5,80 (3,28)
Item_2_Collègues_Si mes collègues agissent de façon appropriée, je peux réussir dans mon travail.	4,85 (2,75)	6,70 (2,6)
Item_8_Collègues_Je peux éviter d'avoir des échecs dans mon travail par le comportement de mes collègues.	3,76 (1,67)	6,57 (2,85)
Item_10_Collègues_Si mes collègues font ce qu'il faut, je peux réussir dans mon travail.	4,93 (1,74)	5,41 (3,41)
Item_3_Chance_La plupart de mes réussites dans mon travail arrivent par chance.	1,57 (0,79)	7,93 (0,26)
Item_9_Chance_Si je ne réussis pas dans mon travail, c'est principalement dû à une malchance.	1,52 (1,11)	6,83 (2,63)
Item_12_Chance_Quoi que je fasse, je ne réussirai probablement pas dans mon travail.	1,20 (0,63)	8 (0,0)

**Tableau 3.** Expérience 2. Scores obtenus par items selon la consigne