

# La alineación en el ámbito laboral: últimos avances e integración teórica

Luisa Mayoral & Bernard Gangloff

## 1. Introducción

La llamada “norma de alineación” puede ser definida como “la valorización social de los individuos que, con sus actitudes, comportamientos y conductas, excluyen todo cuestionamiento del ambiente social, preservando así la jerarquía de poderes inherentes a ese ambiente (Gangloff, 2002)

Los primeros trabajos que sobre esta norma social han sido realizados en Francia, en 1995 (Gangloff, 1995a, 1995b y para una primera revisión, Gangloff 2002) han puesto de manifiesto, tanto su existencia, como la adhesión y clarividencia de los distintos participantes en la esfera laboral.

En términos prácticos, el correlato de esta norma es el de evitar toda conducta susceptible de poner en tela de juicio la jerarquía de poderes dentro de un sistema social dado. Es decir que, los individuos adherentes a esta norma no sólo serán sumisos a su jerarquía, sino que también guardarán una suerte de “fidelidad”, evitando especialmente toda conducta, sea en palabras o en actos, que pudieran trasuntar aquel cuestionamiento.

Veamos pues, algunos de los trabajos en este sentido.

## 2. Algunos estudios sobre la norma de alineación

Distintos estudios confirman la existencia e impacto de adherir a esta norma de alineación:

1) En materia de inserción laboral, la preferencia de los reclutadores apunta hacia las personas alineadas u obedientes (Gangloff, 1995b, 2008). La razón de esta elección ha sido claramente argumentada por los participantes de otro estudio (Gangloff et Huet, 2004) : "Al menos hará todo lo que se le diga que tiene que hacer", o más aún, "Me parece muy dócil (..), ejecutará órdenes sin protestar" . Como corolario, aparece el rechazo de los no alineados con comentarios del tipo: querrá romper con todo”, ”no quiero conflictos ”, "él sería muy peligroso para la organización” (...), es una bomba de tiempo", etc. En una línea similar, a partir de un trabajo con 95 consejeros en balance de competencias encargados de realizar un pronóstico de inserción profesional con los perfiles de diferentes desempleados, Dagot (2000) ha observado que los mejores pronósticos de éxito laboral son para los no alineados. En el año 2002, el mismo autor ha obtenido resultados similares con 85 consejeros de agencias locales de empleo, 35 reclutadores y 36 directivos de empresas.

El impacto de la norma de alineación ha sido también puesto en evidencia por Bucchioni (2001) a partir de un estudio en que ha solicitado a 39 directivos de empresas, una opinión sobre la inserción laboral y la posibilidad de ser contratados de distintos perfiles de desocupados.

En situación real, y en el marco de una campaña de reclutamiento de personal obrero que ha conducido al examen de 1018 solicitudes, Legrain et Dagot (2005) han constatado asimismo, que la norma de alineación interviene para distinguir entre quienes serán contratados y quienes serán rechazados.

2) En materia de clarividencia normativa, se ha observado asimismo, que los individuos son conscientes de la valorización de la alineación (Gangloff, 1997; Dagot, 2002 ; Duchon et Gangloff, 2008c).

3) Finalmente, a nivel de ascenso social y laboral, se ha encontrado que los individuos más alineados son los mejores insertos socialmente y ocupan los puestos más elevados en las empresas. (Gangloff, 1997, 1998).

Conviene, asimismo, subrayar que la valorización de los individuos alineados en algunos casos, conduce a una patologización de quienes no lo son. Dagot y Castra (2002) han pedido a 118 consejeros para jóvenes con dificultad de inserción social y laboral, que comparen perfiles de candidatos en búsqueda de empleo con experiencia laboral similar, pero diferentes en su predisposición a alinearse. Sin sorpresa, han comprobado que los alineados eran objeto de un mejor pronóstico de inserción laboral, pero que también, los alineados gozarían de un acceso directo al mercado del trabajo, mientras que los no alineados deberían en todo caso, pasar por una fase previa de preparación (con reflexión sobre su proyecto, sobre su personalidad, etc.) Por último, los consejeros debían describir a estos jóvenes con adjetivos positivos, negativos, o remitirse a problemas psicopatológicos, observándose que los alineados eran objeto de caracterizaciones positivas, y que al contrario, los no alineados eran sistemáticamente descritos con adjetivos negativos y hasta psicopatológicos. Cabe destacar que estos resultados coinciden con los obtenidos por Dagot en 2004, sobre una población de consejeros de empleo y sobre una población de reclutadores.

Sobre la base de estos primeros trabajos, investigaciones más recientes han profundizado y ampliado el estudio de esta norma social. Así, se han encontrado distintos tipos de alineación/no alineación y se ha puesto en evidencia el carácter internacional de dicha norma.

### 3. Diferenciaciones complementarias según la razón de la alineación-no alineación

Se ha encontrado que la dimensión alineación/no alineación no constituye un todo irremediamente homogéneo y que existen varias diferenciaciones posibles; más precisamente, se ha planteado que un asalariado obediente por interés personal, por razones arribistas, no será tan valorizado como un asalariado obediente por principios, es decir, que aquel que se supone tiene interiorizada la norma de alineación.

En este sentido, en un estudio exploratorio, Duchon y Gangloff (2008a) han convocado a 20 consultores en recursos humanos para que indiquen su jerarquía de preferencias frente a 4 candidatos a un empleo: un candidato obediente por razones ideológicas, un candidato obediente por interés personal, un candidato rebelde por ideología, y un candidato rebelde por interés personal. Los evaluadores debían decidir sobre la base de verbalizaciones de cada uno de estos 4 candidatos, y luego indicar a quién darían su primera preferencia en materia de reclutamiento, a quién podrían en segundo lugar, a quién en tercer lugar, y finalmente, quién quedaría último. Un ejemplo de una de estas verbalizaciones puede observarse en la tabla 1.

Tabla 1: Ejemplos de verbalizaciones

	Alineación	No alineación
Ideología	Yo acato todas las órdenes que me da mi jefe, aunque algunas de ellas me parezcan estúpidas: un ejecutante tiene que ejecutar, eso es todo	Cuando yo no estoy de acuerdo con lo que piensa mi jefe, yo se lo hago saber: la ley da derechos a los asalariados, y hay que usarlos, de lo contrario, los perderemos
Arribismo	Aunque las órdenes de mi jefe me parezcan absurdas, como quiero obtener un ascenso, lo obedezco en todo	Cuando mi jefe me da órdenes que me parecen inadecuadas, si esas órdenes pueden obstaculizarme obtener mis resultados, no le hago caso jamás

Las clasificaciones realizadas ponen en evidencia ahora, una preferencia por los ideológicos en contraposición a los arribistas, especialmente, cuando se trata de conductas contestatarias o rebeldes.

Otra investigación (Gangloff y Duchon, 2008), realizada con 504 asalariados, ha puesto en evidencia que tanto aquellos que están empleados, como los desocupados, sean hombres o mujeres, efectúan una diferenciación entre los diferentes tipos de alineación en cuestión, prefiriendo la rebeldía ideológica a la rebeldía arribista o mercenaria.

## 4. Nuevos aportes: las investigaciones realizadas en Argentina

La existencia de la norma de alineación no es exclusiva de Francia. Varios trabajos realizados en Argentina centrados en los determinantes de la inserción y del éxito profesional (status, nivel socio-económico, movilidad ascendente, etc.) han puesto en evidencia que la norma de evidencia es uno de los factores que tienen más impacto.

### 4.1. La valorización de los asalariados alineados por los directivos y reclutadores argentinos

¿Cuál es, en Argentina, el perfil del asalariado ideal? ¿Es un hombre o una mujer? ¿Es alguien sumiso, alineado, como se ha constatado en Francia, o al contrario, es alguien más independiente y libre pensador? Ese perfil es el mismo cualquiera sea el nivel jerárquico de ese empleado, o es distinto a medida que se asciende en esa jerarquía? Finalmente, el contenido de ese perfil es el mismo para un responsable jerárquico directo de ese asalariado que para alguien que lo recluta pero que no será su jefe? Tales son algunas de las cuestiones que hemos intentado responder mediante una investigación realizada en dos etapas (Gangloff y Mayoral, 2008b).

En una primera etapa, el objetivo era determinar cuál era el subordinado que un jefe preferiría tener bajo sus órdenes. Operacionalmente hablando, 30 hombres de empresa con personal

bajo sus órdenes, fueron enfrentados a un cuestionario de alineación ya empleado en Francia y adaptado al contexto argentino. El cuestionario presentaba las respuestas obtenidas por 4 eventuales candidatos a un empleo: un hombre que había respondido a todos los ítems de manera obediente, una mujer que había respondido a todos los ítems de manera obediente, un hombre que había respondido a todos los ítems de manera rebelde y una mujer que había respondido a todos los ítems de manera rebelde. Cada jefe comparaba así los 4 cuestionarios que correspondían a 4 perfiles diferentes, debiendo clasificar en orden de preferencia al candidato/a que elegirían para estar bajo sus órdenes; es decir, estableciendo a quién elegirían en primer lugar, en segundo lugar...hasta llegar a quien no querían bajo sus órdenes.

Los resultados indicaron que los hombres son significativamente preferidos a las mujeres, con una media de 1,93 en orden de preferencia en hombres contra una media de 3,07 para las mujeres, y que los alineados son significativamente preferidos a los no alineados, con una media de 2,18 para los primeros contra una media de 2,82 para los segundos.

Estos resultados confirman los obtenidos en Francia, respecto de la valorización de los candidatos obedientes y de desvalorización de los no obedientes. Asimismo, señalan que en una empresa, los hombres son sistemáticamente preferidos a las mujeres, sumando así más evidencia acerca de la discriminación de que las mujeres son objeto en el mundo del trabajo.

En una segunda etapa, la investigación trató de determinar si los consultores en reclutamiento, que trabajan fuera de la empresa, es decir, aquellos que reclutan pero que no están cotidianamente en contacto con las personas que solicitan un empleo, participarían de la misma apreciación observada en los responsables jerárquicos. Una cuestión complementaria fue adicionada en este caso: determinar si esa jerarquía sería idéntica según se tratara de un puesto de obrero o un puesto de mando.

Fueron utilizadas las mismas variables independientes, esto es, nivel de alineación y género, pero fue ahora agregada una tercera: el nivel del puesto, en términos de poder (obrero o jefe). La variable dependiente, fue como anteriormente, la jerarquía de preferencias de los reclutadores. El cuestionario de alineación fue re-utilizado, con el mismo procedimiento, para 60 reclutadores hombres, la mitad para asignar sus preferencias para un puesto de obrero, y la otra mitad, para un puesto de mando.

Los resultados obtenidos muestran que tanto para un empleo de obrero como de mando, los hombres son una vez más, significativamente preferidos a las mujeres ( $t=6,49$  et  $p<0,001$ ), con una media de 2,07 para los hombres contra una de 2,93 para las mujeres. Sin embargo, son ahora los no alineados quienes son significativamente preferidos a los alineados ( $t=2,44$  et  $p=0,01$ ), con una media de 2,33 para los primeros contra una media de 2,68 para los segundos. En lo que concierne a género, los resultados son bien claros: sea por un puesto de obrero o de mando, los reclutadores externos dan significativamente su preferencia a un hombre y no a una mujer. Volvemos a encontrar así la preferencia por dirigir hombres, antes que mujeres. Sin embargo, en lo que hace al nivel de alineación, la interpretación es más compleja. Así, se ha constatado, que efectivamente, la alineación es una variable que incide sobre las preferencias, pero que son ahora los no alineados quienes son preferidos, obteniéndose una preferencia inversa a la encontrada en los jefes con personal a su cargo.

Ciertos elementos pueden ayudar a comprender esta contradicción. En un estudio anterior (Gangloff, 1995b), los reclutadores debían elegir entre asalariados obedientes y rebeldes, pero la mitad de ellos ejercían sus funciones dentro de la propia empresa, mientras que la otra

mitad eran externos. Fue constatado allí que los reclutadores de empresa prefirieron los candidatos obedientes, mientras que los reclutadores externos clasificaron al mismo nivel a rebeldes y obedientes. Es probable que hayamos sido confrontados aquí al mismo fenómeno.

Estos estudios realizados en Argentina nos permiten comparar los obtenidos en Francia y obtener algunas implicaciones. Así, es posible afirmar que ciertas normas sociales respecto de los recursos humanos son potencialmente válidas en distintas sociedades occidentales, más allá de sus diversidades culturales, trascendiendo de esta manera las fronteras nacionales.

#### 4.2 De la clarividencia de los asalariados argentinos en materia de valorización de la alineación

En otro trabajo (Gangloff y Mayoral, 2008a), 450 asalariados argentinos de sexo masculino han respondido al mismo cuestionario que fuera utilizado en los dos estudios precedentes. En este caso, se trataba de 180 obreros (la mitad con empleo actual y la otra mitad, desocupados), 180 mandos (de los cuales, de la misma forma, la mitad tenían empleo y la otra mitad, no) y 90 sindicalistas.

Al igual que en Francia, los resultados mostraron que tanto en obreros como en mandos, existe una clara conciencia de la valorización de la alineación, y que esto es independiente del hecho de tener o no un empleo. Sin embargo, esta clarividencia es más pronunciada en aquellos que tienen un empleo, en comparación a los que están desempleados. Por otra parte, se constata que los mandos son más conscientes de la desvalorización de las conductas rebeldes, en comparación con los obreros. En consecuencia, en un plano socio-profesional, la ocupación (el hecho de tener o no un empleo) y el status (obrero o mando) son importantes factores de explicación de las conductas que un asalariado se considera autorizado a adoptar.

Finalmente, los sindicalistas se muestran -tal como era de esperar- más rebeldes que obedientes, hecho que los diferencia de los no sindicalistas, con creencias y comportamientos que los distinguen.

Estos resultados parecen sugerir que todo cambio o innovación, es más posible de esperar, de aquellas personas que poseen un status elevado, y que están bien insertos en la jerarquía organizacional (mandos con empleo), como así también de profesionales del cambio (sindicalistas). Hallazgos como estos confirman de manera experimental, las observaciones efectuadas en el marco de otras disciplinas (historia, sociología, ciencias políticas, etc. acerca del origen más frecuente de los movimientos y sublevaciones sociales.

### 5. Algunas consecuencias y tentativas de explicación de la valorización de la alineación

Hasta ahora, se ha visto cómo el posicionamiento de los individuos en relación a la interiorización de la norma de alineación produce consecuencias sobre la valorización laboral de la cual son objeto, con una jerarquía general de preferencias hacia los asalariados obedientes, en oposición a los rebeldes. Esto ha sido interpretado en el sentido de que los sujetos obedientes son menos susceptibles de adoptar conductas contestatarias, de cuestionamiento del orden social, preservando así la jerarquía de poderes inherente a ese orden social. Ahora bien, es posible plantear la validez de dicha interpretación, basándonos en el examen de las conductas más o menos contestatarias adoptadas por individuos

diferenciados según su grado de obediencia confrontándolos a situaciones de injusticia laboral.

Así, es posible considerar que, frente a situaciones de clara injusticia, son posibles diversas reacciones entre dos extremos: por un lado, tenemos a aquellos que son totalmente pasivos y por el otro, aquellos que son totalmente contestatarios, hasta violentos. Asimismo, es posible plantear que aquel criterio de diferenciación será función del grado de adhesión a la norma de alineación de estos mismos individuos.

En un primer estudio, (Gangloff, 2005), ha pedido a 145 asalariados desempleados en búsqueda de empleo que respondan un cuestionario de adhesión a la norma de alineación (lo cual permite diferenciarlos según su grado de obediencia) y un cuestionario de reacciones frente a injusticias profesionales. Este último cuestionario se ha constituido con escenarios en los cuales la víctima es un asalariado, que no tiene ninguna responsabilidad en lo que le ocurre, seguido de una injusticia cometida por su empleador. A continuación, los sujetos debían indicar para cada una de las situaciones propuestas, que considerasen injustas, si preconizarían acciones para restablecer la justicia o bien, aconsejarían asumir pasivamente dicha injusticia.

Se ha observado en este estudio que, por un lado, las percepciones de injusticia son mucho más frecuentes entre los no alineados, respecto de los alineados, y por el otro, que las conductas pasivas son menos frecuentes en los primeros, en relación a los segundos. Es decir que, conforme las hipótesis de estas investigaciones, existen diferencias inter-individuales de reacción de cara a las injusticias, y que esas diferencias pueden ser explicadas en términos de la adhesión a la norma de alineación. Los individuos que tienen más interiorizada esta norma niegan más frecuentemente la existencia de una injusticia y utilizan más estrategias tendientes a restablecer el equilibrio cognitivo de la idea de justicia, que estrategias activas de restauración de la justicia de manera objetiva.

Otra investigación, (Duchon y Gangloff, 2008b) ha consistido en examinar el impacto de la alineación/no alineación en sus variantes ideológica versus mercenaria, utilizando un cuestionario que permite diferenciar estas sub-dimensiones. Sin entrar en detalle, es posible resumir algunos de los resultados obtenidos. Así, sobre un plano global (dimensión alineación tomada globalmente), se confirma que los individuos que consideran las situaciones como justas, son aquellos en los cuales los índices de pasividad-activismo se inclinan hacia la pasividad, en contraposición a aquellos que consideran las mismas situaciones como injustas ( $p=0,02$ ); que los sujetos obedientes exhiben un índice global de pasividad-activismo que se inclina más hacia la pasividad, en comparación con los individuos más rebeldes y que, en el plano de la obediencia ideológica los obedientes son significativamente más pasivos que los rebeldes ( $p=0,03$ ), mientras que en el plano de la obediencia mercenaria, los obedientes son sólo descriptivamente más pasivos que los rebeldes.

Hasta aquí, un resumen articulado de resultados que claramente apuntan a la utilidad social de la alineación.

## 6. La alineación en otros ámbitos: el proceso de escolarización

Nos parece importante subrayar que la clasificación de los individuos en “buenos” y “malos” según su grado de alineación no se observa únicamente en el medio laboral, sino también que está presente durante la etapa de escolarización.

Lecigne (2008) pone en evidencia que la valorización de la norma de alineación tiene lugar en la escuela, a raíz del sesgo de la orientación escolar, y que conduce a una estratificación de la sociedad basada en la exclusión social, exclusión que aparece muy precozmente durante la infancia. Lecigne ha pedido a 110 maestros de niños que den su opinión respecto de expedientes de alumnos. Estos han sido construidos con una parte común, muy propia del ámbito escolar, establecida por el profesor que, el año precedente, había tenido este alumno en su clase, dando luego explicaciones que aportaba el propio alumno, y que revelaban si éste era obediente o rebelde. Cada uno de los 110 maestros, a quien se le proporcionaba uno de los expedientes, debía indicar la imagen que tenía del alumno (con 10 descriptores positivos y 10 negativos), la importancia de las dificultades de aprendizaje del alumno (sobre una escala que iba de 1 a 6), debiendo luego proponer una orientación entre 3 tipos posibles: enviarlo a la clase superior, repetir, o enviarlo a una clase especial que acoge a los alumnos que presentan dificultades escolares graves y sostenibles. Fue observado allí que:

- sobre el plano de la imagen construida, que los que no eran obedientes eran estigmatizados (alumno "no motivado por los aprendizajes, no comprende el sentido de la escuela y no hace ningún esfuerzo"),
- que independientemente de sus dificultades objetivas (idénticas en los expedientes), el alumno no obediente fue percibido como un alumno que tenía dificultades más pronunciadas que los obedientes,
- y que el alumno que no era obediente era el único que fue orientado hacia una clase especial.

Como señala Lecigne, la norma de alineación " participa aquí en las decisiones de orientación de los profesores y puede, en ciertos casos, reforzar un proceso de exclusión" (p. 70); " esta lógica de designación podría, de hecho, influir en la construcción de la identidad personal de los excluidos, fruto de una construcción micro-social que podría racionalizar la dominación con la ayuda de representaciones que justificarían la adjetivación de alumnos juzgados implícitamente como indignos " (p. 71).

Siempre al nivel escolar, pero esta vez respecto a alumnos de edades entre los 14 y 15 años, candidatos a un período de prácticas de aprendizaje práctico, Auzoult (2004) interrogó a 120 comerciantes y artesanos que acogían regularmente a pasantes. Observó allí que, la voluntad de firmar un contrato para formar a un joven había sido significativamente más elevado para un alumno alineado que para un alumno no alienado, y que las posibilidades de entrada a ese período de prácticas eran mayores para los primeros que para los segundos.

Como ya lo señalaba Grignon en 1971 (p. 164), " el buen aprendiz es primero el que respeta la orden y las jerarquías, el que sabe obedecer sin protestar, y el que se comporta en toda ocasión como alguien razonable, es decir, como alguien inofensivo", que ha adquirido " el buen espíritu, es decir el espíritu de deferencia y de sumisión ". En el mismo sentido, pidiéndoles a 1367 aprendices que definan lo que caracteriza a "un buen aprendiz", Deschamps y Clemencia (1987, p. 170 a 177) comprueban que efectivamente es " el estado de dependencia " o, de sumisión, que resulta ser el primer evocado.

## 7. Conclusiones

Como puede comprobarse entonces, la norma de alineación aparece en múltiples ámbitos. Su utilidad social (o más exactamente micro-social), está presente en los procesos de búsqueda y

selección de personal y más globalmente en la gestión de recursos humanos, ayudando a explicar esta función, más allá de fronteras nacionales.

Desde un punto de vista crítico, la existencia de una norma social no es mala en sí misma, es una consecuencia de la vida en sociedad, y un límite a la libertad individual; sin embargo, en esto mismo está el peligro que la norma encierra: Volverse un obstáculo al cambio, la innovación y la evolución social e individual.

Desde un punto de vista pragmático, ¿cuánta innovación empresarial es posible esperar en el marco de una consolidada norma de alineación? ¿si la flexibilidad y la innovación cuestan rebeldía..., los empresarios, consultores, directivos, entre otros, están dispuestos a tolerarla y hasta, a veces, estimularla...?

El futuro no está construido, pero sí hay un sendero por donde estamos caminando y por consiguiente, una dependencia de ese mismo sendero.

Esperamos haber contribuido a pensarnos y repensarnos en este sentido....

## Referencias bibliográficas

Auzoult L. (2004). La problématique de l'allégeance en orientation. *Questions d'Orientation*, 2, 95-102.

Bucchioni S. (2001). *Rôles respectifs de l'internalité et de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle*. Mémoire non publié, Université de Reims Champagne-Ardenne, Dpt de Psychologie, 73p.

Dagot L. (2000). L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle : le cas du bilan de compétences. *Communication au 11ème Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*, Rouen.

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.

Dagot L. (2004). Conseiller et recruter : des logiques sociales d'évaluation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 63, 93-106.

Dagot L. et Castra D. (2002). L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(3), 417-442.

Deschamps J-C. et Clémence A. (1987). *L'explication quotidienne*. Cousset (Fribourg) : Del Val.

Duchon C. et Gangloff B. (2008a). Differential valorization of the unemployed persons according to the ideological or mercenary reason of their support versus non support for the allegiance norm. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 177-182.



Duchon C. et Gangloff B. (2008b). Dimension idéologique ou mercenaire de l'allégeance et réactions aux injustices professionnelles. *Actes du 15ème Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*. Québec (Canada).

Duchon C. et Gangloff B. (2008c). Clairvoyance normative de la croyance en un monde juste : une étude sur des chômeurs. *14ème Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*. (Hammamet, Tunisie, 2006). Lille : Ed. de l'AIPTLF, vol.4, 113-122.

Gangloff B. (1995a). La valorisation de l'internalité : une hypothèse conditionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations, Revue Internationale de Langue Française*, 1(1), 28-34.

Gangloff B. (1995b). Statut du recruteur, secteur de l'entreprise, et valorisation de l'internalité selon son type. *Bulletin de Psychologie*, XLIX(422), 113-119.

Gangloff B. (1997a). Les implications théoriques d'un choix d'items : de la norme d'internalité à la norme d'allégeance. *Pratiques Psychologiques*, 2, 99-106.

Gangloff B. (1998). Niveau hiérarchique, style de management, et infortunes de la norme d'internalité. *Revue Québécoise de Psychologie*, 19(2), 1-17.

Gangloff B. (2002). L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes : une revue. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°2. [<http://www.cahierspsypol.fr>].

Gangloff B. (2003). D'une nature personnalologique à une nature normative des 5 facteurs du Big Five. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°4. [<http://www.cahierspsypol.fr>].

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, Revue de Langue Française*, 10(4), 313-326.

Gangloff B. (2005a). Réactions différenciées aux injustices professionnelles selon le degré d'adhésion à la norme d'allégeance. *Psihologia Resurselor Umane*, 3(2), 70-78.

Gangloff B. (2008a). 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, vol.4, 103-112.

Gangloff B. et Duchon C. (2008). When an ideologist and a mercenary meet an allegiant and a rebel : a study on the estimated social desirability of their conducts. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 240-249.

Gangloff B. et Huet M. (2004). Poids respectif du gros cinq et de l'allégeant en situation de recrutement. *Communication au 13ème Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations*, Bologne (Italie).

Gangloff B. et Mayoral L. (2008a). La percepción de los obreros, ejecutivos del nivel medio y sindicalistas argentinos respecto del nivel de alineación conveniente para ser reclutados. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 338-352.

Gangloff B. et Mayoral L. (2008b). Influencia del nivel de alineación y del género sobre las decisiones de administración y de reclutamiento de personal en las empresas argentinas. *Boletín de Psicología*, vol.94, 23-45.

Grignon C. (1971). *L'Ordre des choses*. Paris : Les Editions de Minuit.

Lecigne A. (2008). Allégeance à l'école et intérêt de l'enfant : le cas de Jean. *Le Journal des Psychologues*, n°258, 68-71.

Legrain H. et Dagot L. (2005). Internalité et allégeance. *Actes du colloque AFPA/INOIP/AIPLF "l'approche psychologique du travail"*. Lille : AFPA/AIPTLF, 65-70.