Retribuzione dei lavoratori in base al loro grado di sottomissione discriminatoria e della credenza in un mondo giusto degli intervistati

Bernard Gangloff
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale, Université Paris 10, France

Claudio Marra
Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e della Comunicazione, Università di Salerno, Italia

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

Riassunto
A trecento quaranta studenti sono stati somministrati: un questionario sulla credenza in un mondo giusto e un caso concreto a seguito del quale è stato loro chiesto di consigliare al responsabile di un'agenzia immobiliare l'ammontare della premialità da attribuire ai dipendenti in funzione di un'informazione che li caratterizza. Queste informazioni rinviano a un comportamento obbediente o di controdipendenza di questi lavoratori rispetto a un'imposizione gerarchica di discriminazione. Si osserva 1) che le distribuzioni sono più frequentemente non egualitarie che egualitarie, 2) che il lavoratore obbediente riceve più del lavoratore controdipendente, nonostante il carattere etico di questa controdipendenza, e 3) che la credenza in un mondo giusto interviene solo in modo tendenziale.

Parole chiave
Giustizia distributiva; norme di sottomissione; discriminazione; credenza in un mondo giusto.

Ci viene insegnato, fin dalla più tenera età, a obbedire agli ordini: gli ordini dei nostri genitori, dei nostri insegnanti, dei nostri capi, delle istituzioni. Siamo ben ricompensati quando obbediamo e puniti in caso contrario. Ma ci viene insegnato anche a rispettare una certa etica, un certo senso della giustizia, un apprendimento che ci incoraggia segnatamente a comportarsi in modo fraterno verso il prossimo. Ora, l'obbedienza e il rispetto di questa etica sono a volte contraddittori: gli ordini che noi riceviamo possono opporsi alle regole morali che abbiamo interiorizzato. Quale atteggiamento adottare di fronte a una tale contraddizione? Cosa pensano in particolare i giovani, coloro che, alunni, studenti, saranno presto responsabili delle decisioni di un'impresa o di una nazione? Le poste in gioco individuali e sociali derivanti da questa contraddizione normativa possono solo incoraggiare l'autoriflessione, la riflessione sulle norme organizzative e, più in generale, sulle norme sociali. Dopo una presentazione dettagliata della letteratura sul tema della giustizia e dell'obbedienza organizzativa, questo studio, condotto su studenti della provincia di Salerno, che è anche terra di immigrazione, pone più precisamente la questione di obbedienza a ordini che esaltano la discriminazione nei confronti degli stranieri.

Introduzione teorica

I ricercatori e gli operatori che si occupano di risorse umane si interessano da lungo tempo alla giustizia organizzativa (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). In effetti, il sentimento di giustizia/ingiustizia influenza numerose condotte professionali (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; El Akremi, Nasr, & Camerman, 2006). Questo aspetto gioca sulla soddisfazione lavorativa (Di Fabio & Bartolini, 2009; McFarlin & Sweeney, 1992), sull'intenzione di dimettersi (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Greenberg, 1988, 1995), sull'impegno organizzativo (Di Fabio & Bartolini, 2009; Folger & Konovsky, 1989) sulle prestazioni lavorative (Chang & Dubinsky, 2005; Fields, Pang, & Chiu, 2000; Konovsky & Cropanzano, 1991; Miles & Klein, 1998; Shaw, Gupta, & Delery, 2002) sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (Moorman & Byrne, 2005), sulla resistenza al cambiamento (Shapiro & Kirkmann, 1999), ecc.

La giustizia organizzativa è generalmente concepita come composta da tre elementi (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Konovsky, 2000): la giustizia distributiva (che si riferisce alla distribuzione delle risorse: vedere Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger 1987; Leventhal, 1976), la giustizia procedurale (che si occupa di processo decisionale per quanto riguarda le promozione e le remunerazioni: vedere Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walter, 1975), e la giustizia interazionale (Bies 2001; Bies & MOAG, 1986). Quest'ultima è generalmente considerata costituita da due assi: un'asse interpersonale (che si occupa del rispetto e cortesia nei confronti dei dipendenti: Folger e Cropanzano, 1998) e un asse di informazione (che si riferisce alla giustificazione delle pratiche e delle decisioni: Bobocel e Zdaniuk, 2005; Colquitt e Shaw, 2005). Tuttavia, ricordiamo che alcuni lavori (ad esempio Colquit 2001) argomentano l'esistenza di quattro fattori, considerando l'asse centrale interpersonale e informativo come due dimensioni a parte e non come due assi della giustizia interazionale.

Gales e Barzantny (2000) sottolineano che la ricerca sulla giustizia distributiva (GD) comporta due aspetti analitici. Il primo, dal punto di vista di chi riceve le risorse distribuite, per esaminare la sua percezione della giustizia e le conseguenze comportamentali (soprattutto in termini di prestazioni) di questa percezione (Cowherd & Levine, 1992; Hulin, 1991; Pfeffer & Langston 1993; Sweeney & McFarlin Inderieden, 1990). Il secondo si interessa della persona che decide l'allocazione e della sua scelta in termini di regola distributiva (Cropanzano & Greenberg, 1997; Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Leventhal, 1976; Skitka & Telock, 1992). I teorici della giustizia distributiva (Deutsch, 1975, 1985; Leventhal, 1976;

Sampson, 1986) distinguono, in effetti, tre modalità di distribuzione: l'eguaglianza, chiamata anche parità (tutti sono pagati allo stesso modo, a prescindere dal contributo) e due modalità inegualitarie: da una parte, l'equità (che riguarda le forme di sanzione del merito, compreso il contributo di ciascuno: in una situazione di equità, le ricompense sono proporzionali ai rispettivi contributi), e, dall'altra, i bisogni (ciascuno è reribuito in base a quanto a lui è necessario).

Il criterio del merito si fonda sui lavori di Adams (1963, 1965) che, integrando soprattutto le ricerche sulla teoria dello scambio sociale (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1961; Kelly & Thibaut, 1978) esamina, non tanto la giustizia bensì l'ingiustizia, e ne analizza gli antecedenti e le conseguenze, con l'obiettivo di sviluppare una teoria dell'inequità. Secondo questa teoria, l'individuo stabilirà un criterio del rapporto tra i suoi pagamenti e il suo contributo al lavoro e confronterà questo criterio con quello degli altri. Le retribuzioni relative al merito sono sostanzialmente associate alle situazioni nelle quali l'organizzazione promuove la produttività e le prestazioni (Colquitt, 2001), ed è stato in effetti constatato che l'uso della regola di equità porta a un'elevata efficienza (ad esempio, Fast & Berg, 1975; James, 1993; Martin & Harder, 1994). Le retribuzioni del merito possono altresì essere considerate come incentivi per produrre di più e meglio (Sheppard & Tuchinsky, 1996). Esse favoriscono la competizione interinividuale (Kabanoff, 1991) a scapito del lavoro di équipe e l'armonia del gruppo. Al contrario, la regola dell'eguaglianza è associata alla conservazione di questa armonia (Chen, Meindl, & Hui, 1998; Cropanzano & Ambrose, 2001; Leventhal, 1976), rafforzando nel contempo l'identificazione del gruppo (Sheppard & Tuchinsky, 1996). Essa presuppone relazioni di forte interdipendenza tra gli individui, mentre l'equità si osserva piuttosto nelle situazioni di bassa interdipendenza (Chen, Meindl, & Hui, 1998). Si osserva inoltre che sono le classi più popolari che danno maggiore importanza all'eguaglianza (Dube 2006). Quanto alla regola del bisogno, essa è sopratutto applicata quando si desidera promuovere il benessere di tutti (Steiner, Trahan, & Haptonstahl Fointiat, 2006), che si verifica in particolare nei contesti ristretti quali le organizzazioni familiari.

Si è, peraltro, constatato che la regola preferita dipende in particolare dalla cultura (Bond, Leung, & Schwartz, 1992; James, 1993; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Lind, 1994; Lind & Earley 1992; Mikula, Peri, & Tanzer, 1990; O'Connell & Bartlet, 1998). Dubet (2006) mostra che gli europei (eccezion fatta per i cechi) privilegiano i bisogni, più che il merito, e classificano nell'ultima posizione quest'ultimo. Per comprendere più precisamente gli elementi culturali che portano a queste differenze, alcuni ricercatori (come Leung & Park, 1986) hanno utilizzato il modello di Hofstede (1980, 1991) dell'individualismo-colletivismo, della distanza gerarchica (che corrisponde alla più o meno grande accetazione delle disuguaglianze sociali), del controllo dell'incertezza, della mascolinità-femminilità (che rinvia alla più o meno grande permeabilità dei ruoli tra uomini e donne) e del dinamismo confuciano. È poi stato posto in evidenza che le culture collettiviste favoriscono l'eguaglianza e i bisogni, mentre le culture individualistiche sono più centrate sull'equità (Bond, Leung, & Wan, 1982; Clayton & Opotow, 2003; Greenberg, 2001; Kim, Park, & Suzuki, 1990; Miles & Greenberg 1993; Morris & Leung, 2000; Murphy-Berman & Berman, 2002; Murphy-Berman, Berman, Singh, & Kumar Pachauri, 1984). In particolare, è stato constatato che i nordamericani utilizzano preferibilmente l'equità (James, 1993; Leung & Bond, 1984; Miles & Greenberg 1993), che i cinesi e i coreani scelgono di più l'eguaglianza (Kim, Park, & Suzuki, 1990; Leung & Bond, 1984), e gli indonesiani il bisogno (Murphy-Berman & Berman, 2002). Tuttavia, in una recente meta-analisi, Shao, Rupp, Skarlicki e Jones (2013) hanno osservato che l'esame dell'influenza delle differenze culturali resta tuttora molto limitata e si concentra essenzialmente sulle percezioni dei lavoratori dipendenti, ma troppo poco sulle condotte dei manager. Viene anche sottolineato che la preferenza culturale per una particolare regola di allocazione può tuttavia essere condizionata.

Leung e Bond (1984) mostrano anche che gli americani preferiscono l'equità a prescindere dalla natura della situazione sociale, mentre i cinesi utilizzano l'equità in modo condizionale: la utilizzano quando si tratta di persone al di fuori del loro gruppo sociale, ma per l'allocazione all'interno del loro gruppo sociale, preferiscono l'eguaglianza. Martin e Harder (1994) constatano anche che la regola del bisogno è auspicata soprattutto quando gli attori sono culturalmente ed emotivamente vicini. In altre parole, sembra che la scelta della regola può dipendere da vari fattori, come la natura della situazione sociale, la scarsità di risorse da allocare (Skitka & Telock, 1992) o la natura di queste risorse (Martin & Harder, 1994).

Se la regola del bisogno può essere basata su un numero limitato di indici, per contro, l'utilizzo dell'equità è probabile che si riferisca a molti criteri. Quelli presi in considerazione da Adams sono infatti molto diversi: lo sforzo prodotto per ottenere un risultato e il risultato ottenuto (Miller, 1999, parla di *Merit* nel primo caso e di *Desert* per il risultato), l'istruzione, l'anzianità, l'età (che è anche spesso correlata con l'anzianità di ruolo), il genere, l'intelligenza, la capacità, lo status sociale, l'origine enica,... ma anche l'aspetto, l'attrattività, la salute, il possesso di determinati *outils*, le caratteristiche della moglie, le responsabilità assunte, i rischi che si corrono (compreso il rischio di licenziamento), ecc.

Tuttavia, nonostante questa abbondanza, a noi sembra che alcuni indicatori "contributivi" siano stati insufficientemente esaminati, sia perché sono stati classificati nelle forme retributive (Gangloff, 1994, mostra che le condizioni di lavoro potrebbero entrare nei rischi assunti e come tali essere considerati in termini di contributi), sia perché sono stati solo recentemente oggetto di una concettualizzazione soddisfacente. Questo è il caso del rispetto della norma della sottomissione, vale a dire segnatamente del rispetto degli ordini impartiti da un superiore gerarchico. Diversi studi hanno in effetti messo in evidenza una stima professionale dei comportamenti sottomessi dei dipendenti (per una rassegna Gangloff, 2011), vale a dire, una stima professionale di spiegazioni e comportamenti che, preservando l'ambiente sociale, soprattutto gerarchico da tutte le eventuali messe in discussione, ne assicurano la perpetuità.

Gli studi condotti in questo ambito mostrano che i dipendenti sottomessi hanno una maggiore probabilità di successo professionale rispetto ai loro omologhi non sottomessi (Bucchioni, 2001; Dagot, 2000, 2002) e che, nel corso delle loro selezioni, i reclutatori scelgono di preferenza i primi ai secondi (Bucchioni, 2001; Dagot, 2002; o ancora Legrain & Dagot 2005, nel quadro di una vasta campagna di reclutamento di operai di un'industria automobilistica che ha comportato l'esame di 1018 candidati). Altri studi hanno anche mostrato che la valorizzazione degli individui sottomessi può essere accompagnata da una "patologizzazione" dei non sottomessi, tanto da considerare questi ultimi come sofferenti di disordini mentali (Dagot & Castra, 2002 rispeto a 118 consulenti delle Mission Locales; o Dagot 2004, su una popolazione di consulenti "Agence Pôle Emploi" a confronto con i reclutatori). Inoltre, se si esegue una differenziazione all'interno della sottomissione e quando si esaminano (nelle manipolazioni sperimentali) le ragioni per cui gli individui si comportano in modo sottomesso o no, vediamo che gli individui adottano delle condotte sottomesse per rispeto della legalità (cioè che credono di dover obbedire ai superiori a causa del loro status più elevato) sono preferiti ai sottomessi che agiscono opportunisticamente, vale a dire, spinti da interessi personali (ad esempio, Duchon & Gangloff, 2008). Si segnala inoltre che questi risultati, ottenuti in Francia, sono stati integrati da lavori condotti in altri paesi, come la Svizzera (ad esempio Gilles Scheidegger & Toma, 2011) e l'Argentina. Ad esempio, è stato osservato in Argentina che i manager preferiscono lavorare con i subordinati sottomessi piuttosto che con i controdipendenti (Gangloff & Mayoral, 2008b), e che i subordinati sono consapevoli di questa preferenza (Gangloff & Mayoral, 2008a). Tuttavia, come è stato osservato, questa valorizzazione della sottomissione non è mai stata direttamente posta in relazione con i lavori sulla giustizia organizzativa.

Così abbiamo voluto qui integrare la sottomissione nella giustizia distributiva, considerando questa variabile come un contributo suscettibile di dar luogo a una retribuzione, allo stesso titolo della prestazione. Più precisamente, prendendo in considerazione i lavori di Monin, Sawyer e Marquez (2008), lavori che considerano un controdipendente morale, ci è sembrato interessante inserire qui questo tipo di non-sottomissione, e mettere questa non-sottomissione in concorrenza con la sottomissione in un ordine discriminatorio, vale a dire non morale. Sul piano delle ipotesi, ci aspettiamo che: 1) una regola dell'equità soppianti la regola egualitaria; 2) emerga una distribuzione del salario più consistente a un dipendente sottomesso rispetto a un dipendente controdipendente morale, in altri termini, che la variabile sottomissione/non-sottomissione soppianti la variabile morale/non-morale.

Su un altro piano, la teoria della credenza in un mondo giusto (d'ora in avanti CMG), elaborata da Lerner (1965, 1980), è definita come "la tendenza a credere che le persone ottengono ciò che meritano e meritano ciò che ottengono" (Lerner & Simmons, 1966, p. 204). Questa convinzione rientra nelle rappresentazioni collettive che permeano la grande maggioranza degli individui (Deschamps & Moliner, 2008; Lerner, 1980). È l'oggetto di una diffusione sociale dall'infanzia (Jose, 1990) e continua anche in età adulta, se, per esperienza, gli adulti imparano che la vita non è necessariamente giusta (Dalbert, 2001 2009; Lerner, 1980). Si rinvia a "un *background* culturale d'immagini e di saggezza popolare, più o meno fortemente mitizzati che vuole che Cenerentola e la virtù siano ricompensate" (Deconchy, 2011, p. 354). Secondo questo autore, la CMG funziona allora come un filtro cognitivo che l'individuo utilizza per raccogliere, analizzare e valutare le situazioni. La CMG adempie in effetti a molteplici funzioni. Ci serve a impegnarci nel futuro o in obietivi a lungo termine (Lerner & Miller, 1978; Wolfradt & Dalbert, 2003). Essa ci permette di soddisfare un bisogno personale per la stabilità e di controllo sul nostro ambiente (Skarlicki & Kulik, 2005), con conseguente migliore salute mentale, aumentando il benessere e l'autostima (Furnham 2003; Lipkus, Dalbert, & Siegler, 1996). Più sinteticamente, Dalbert (2009) riferisce che la CMG ha tre funzioni: 1) fiducia (l'individuo ha fiducia nel fatto di essere trattato in maniera giusta), 2) assimilazione (essa fornisce una struttura concettuale per l'individuo) e 3) motivazionale (essa stabilisce un impegno secondo il quale l'individuo è tenuto ad agire in modo giusto in tutte le circostanze). Per Skarlicki e Kulik (2005) e Hegtvedt e al. (2009), la teoria alla base di questa convinzione è più comunemente utilizzata per spiegare le motivazioni di testimoni di tentare di ristabilire la giustizia quando questa viene minacciata, questo tentativo di ristabilimento che può operare sia in modo effettivo (punendo l'autore dell'ingiustizia e ricompensando la vittima), sia in modo cognitivo, per una nuova valutazione della situazione (che a volte porta a considerare la vittima come responsabile, morale o comportamentale, dell'ingiustizia che subisce: Lerner & Miller, 1978). Per altro, Vermunt e Steensma (2008, p. 36) considerano la CMG come "una forte norma interiorizzata che motiva gli individui nelle loro valutazioni di ciò che fanno, ma anche ciò che gli altri stanno facendo". Possiamo infatti conferire lo statuto di una norma sociale a questa credenza, che è stato confermato dai lavori più recenti (Gangloff, 2008; Gangloff & Duchon, 2010). Oltre al suo carattere acquisito (Jones 1990), questa convinzione è anche valorizzata, in particolare nei luoghi di lavoro, in cui si nota che i reclutatori preferiscono in modo significativo i candidati (uomini, donne, lavoratori o disoccupati) che mostrano una tale convinzione (Gangloff, 2008). È davvero "del *bon ton* mostrare, nell'ambiente organizzativo, che le persone ottengono ciò che meritano e meritano ciò che ricevono" (Gangloff & Duchon, 2010, p. 20).

Tuttavia, questa norma non è equamente interiorizzata nel corpo sociale (Lerner, 1980). Anche se sembra che l'età non sia un fattore determinante (Begue & Bastounis, 2003; Umberson, 1993), e anche se il genere conduce a risultati contraddittori (a volte con delle differenze uomini/donne – per esempio Dion & Dion, 1987; Kleinke & Meyer, 1990; Mayoral, Romero, & Gangloff, 2012 – ma non sempre: vedi Begue & Bastounis, 2003, o

ancora O'Connor, Morrison, McLeod, & Anderson, 1996), si è constatato che molti fattori, come la personalità (autoritarismo, grado di controllo interno/esterno) o fattori sociologici (classe sociale, credo religioso, ecc.) condizionano il nostro grado di CMG (Rubin & Peplau, 1975). Se pure la maggior parte degli studi sulla CMG sono stati condotti su studenti americani o inglesi (Hunt, 2000), alcuni si sono focalizzati anche su partecipanti francesi. Ricordiamo per esempio Begue e Bastounis (2003) che hanno condotto cinque studi sulla CMG con 650 francesi, e Gangloff e Duchon (2010) che hanno studiato il livello di credenza in una giustizia organizzativa su 504 dipendenti e disoccupati francesi. Queste differenze di interiorizzazione di queste differenze della CMG conducono allora, molto logicamente, a delle differenze di reazioni alle ingiustizie. Si è quindi osservato che gli individui che hanno una forte CMG tendono a soffrire di più il disagio di fronte all'ingiustizia e sono più motivati a ridurla rispetto a quelli che hanno una scarsa convinzione (Hafer & Begue, 2005; Skarlicki & Kulik, 2005). Alcune scale traducono anche una concettualizzazione bidimensionale di CMG (Dalbert 2009; Lipkus et *al.*, 1996): credenza per se e credenza per gli altri. Un insieme significativo di ricerche mostra quindi differenze di reazione a seconda della dimensione esaminata. Si è così constatato che gli individui considerano il mondo più giusto per se stessi che per gli altri (Dalbert, 1999; Begue & Bastounis, 2003; Lucas & *al.*, 2011; Sutton et al., 2008). La CMG per se stesso rinvierà così a una risorsa personale (ad esempio, il *coping*), mentre la CMG per altri si riferirà all'applicazione di uno standard di giustizia che permeterà di interpreare meglio l'ambiente (Begue & Bastounis, 2003). È così lecito pensare che la CMG per sé e per gli altri influenzerà in modo differente le reazioni dei testimoni d'ingiustizie professionali.

Detto questo, a dispetto del consistente numero di studi sulla CMG, si deve rilevare, da un lato, che essi hanno più la tendenza a esplorare le percezioni di giustizia per se stessi che quelle per gli altri (Ball, Klebe, Trevino & Sims, 1994; Hafer & Olson, 1989; Hagedoorn, Bunk & Van de Vliert, 2002). Dall'altro, gli studi sulla CMG combinano raramente CMG e giustizia organizzativa. Una possibile spiegazione di quest'ultimo punto è certamente proposta da Hafer e Begue (2005): secondo questi autori, la credenza in un mondo giusto, semplicemente a causa della sua definizione ("le persone ottengono ciò che meritano e meritano ciò che ottengono", Lerner & Simmons, 1966, p. 204) terrà già implicitamente in conto la giustizia organizativa e soprattutto i "risultati che ricevono [giustizia distributiva] "(p. 158). Ma questa spiegazione non può compensare la scarsità di studi che collegano i due domini.

La nostra ricerca si propone di rispondere a una domanda ancora poco considerata dalla letteratura: la condotta di un valutatore varierà a seconda che si renda o non si renda saliente il suo grado di credenza in un mondo giusto?

Più precisamente, prendendo in considerazione la valorizzazione degli individui sottomessi, formuliamo l'ipotesi di una maggiore frequenza di distribuzioni ineguali rispetto a quelle egualitarie (in particolare in direzione della polarità controdipendente), e di somme di denaro più consistenti attribuite alla polarità sottomessa che a quella controdipendente. E prendendo in considerazione i lavori sulla credenza in un mondo giusto, formuliamo come ipotesi una maggiore frequenza di distribuzioni inegualitarie rispetto a quelle egualitarie in situazione di salienza, e di somme di denaro distribuite in maniera consistente in situazione di salienza rispetto all'assenza di salienza, questa salienza permetterà di prendere coscienza dell'aspetto etico della controdipendenza e di legittimare in qualche modo quest'ultima.

Metodologia

Partecipanti

La nostra popolazione, contattata nel Sud Italia, è costituita da 340 studenti dell'Università di Salerno (209 donne e 131 uomini).

Strumenti e procedura

È stato distribuito individualmente ai partecipanti, un documento composto da due parti: in primo luogo, un questionario sulla credenza in un mondo giusto, e in secondo luogo un caso pratico nel corso del quale è stato chiesto ai partecipanti di dare dei consigli al gestore di un'agenzia di locazione immobiliare riguardo alla ripartizione di un premio di 3.600 euro tra i suoi 6 dipendenti.

Più precisamente, gli intervistati dovevano indicare l'importo che essi consigliavano di assegnare a uno dei sei dipendenti (Stéphane) sulla base delle informazioni particolari che caratterizzano Stéphane, queste informazioni costituiscono una variabile a due modalità: il comportamento sottomesso (vale a dire, obbediente) e di controdipendenza (disobbediente) di Stéphane in risposta a un ordine gerarchico di discriminazione (in questo caso, il manager ha chiesto ai suoi dipendenti di evitare di affittare appartamenti agli stranieri). L'operazionalizzazione delle 2 modalità di questa variabile, così come appariva nel caso presentato ai partecipanti compare nell Appendice 1.

Abbiamo utilizzato la scala di credenza in un mondo giusto organizzativo (CMGO) di Gangloff e Duchon (2010). Questa scala, di cui gli item rinviano sistematicamente a delle tematiche professionali, tiene conto di quattro implicazioni della definizione di un mondo giusto formulata da Lerner e Simmons nel 1966. Questa definizione (secondo la quale "le persone ottengono ciò che meritano e meritano che ottengono", Lerner e Simmons nel 1966, p. 204) può essere, in effetti, diviso in due parti. La prima ("le persone ottengono ciò che meritano", chiamata "sanzione dell'azione" da Gangloff e Duchon, 2010) significa che quando ci meritiamo una sanzione, sia essa positiva o negativa, noi la riceviamo; vale a dire che le azioni positive sono premiate e le azioni negative sono punite. Per quanto riguarda la seconda parte ("le persone meritano quello che ottengono, chiamato "la giustificazione della sanzione"), essa significa che le sanzioni ricevute, siano esse positive o negative, sono meritate. Così, considerando il tipo di sanzione in questione (ricompensa *versus* pena), quattro situazioni sono in scena: convinzione che le azioni positive sono premiate e le azioni negative punite (per la "sanzione dell'azione"); convinzione che le ricompense ricevute sono meritate e che le punizioni ricevute sono anch'esse meritate (per "giustificazione della sanzione"). Infine, come corollario, nel caso della non credenza in un mondo giusto, si profilano altre quattro alternative: credenza che le azioni positive non sono ricompensate e che le azioni negative non sono punite (per la "sanzione dell'azione"); credenza che le ricompense ricevute non sono meritate e che altrettanto non lo sono le punizioni ricevute (per la "giustificazione della pena"). Nel complesso, questa scala è composta da otto situazioni che si traducono nell'incrocio di tre variabili: credenza nella giustizia (giustizia *versus* ingiustizia) x tipo di sanzione (ricompensa *versus* punizione) x tipo di situazione (sanzione dell'azione *versus* giustificazione della sanzione). Queste otto situazioni sono sintetizzate nella Tabella 1.

Tabella 1

Le quattro implicazioni della credenza in un mondo giusto e le quattro implicazioni-corollario

		Ricompensa	Punizione
Giustizia	Sanzione dell'azione	Azione positiva ricompensata (APR): 4 items	Azione negativa punita (ANP): 5 items
	Giustificazione della sanzione	Ricompensa ricevuta meritata (RRM): 4 items	Punizione ricevuta meritata (PRM): 5 items
Ingiustizia	Sanzione dell'azione	Azione positiva non ricompensata (APnR): 4 items	Azione negativa non punita (ANnP): 5 items
	Giustificazione della sanzione	Ricompensa ricevuta non meritata (RRnM): 4 items	Punizione ricevuta non meritata (PRnM): 5 items

Nel caso del mondo del lavoro, questa scala declina ciascuna di queste otto situazioni in quattro tematiche (una generale nel mondo del lavoro, una seconda focalizzata sull'ottenere un posto di lavoro, una terza sulle possibilità di promozione e una quarta sulle reribuzioni economiche); un ultimo tema (perdita del lavoro) viene aggiunto, ovviamente applicato solo alle quattro implicazioni essenzialmente punitive. Nel complesso, questa scala è composta da 36 items (Appendice 2).

Il formato della risposta, di tipo binario ("*un po' d'accordo*" o "*abbastanza d'accordo*"), porta all'attribuzione di un punto per tutte le risposte positive con item che testimonia una credenza in un mondo giusto o per tutte le risposte negative con un item di rifiuto di questa convinzione, e assegnando zero punti nel caso opposto (risposta negativa a un item che presenta il mondo come giusto o risposta positiva ad un item che nega che il mondo è giusto). La gamma varia quindi da 0 (per un intervistato che rifiuta sistematicamente tutte le credenze in un mondo giusto) a 36 (per un soggeto che afferma sistematicamente che il mondo è giusto).

Le analisi dell'affidabilità eseguite da Gangloff e Duchon (2010) mostrano una consistenza complessiva molto accettabile (KR20 = .84, $F(1, 170) = 36.50$, $p \approx 0.000$) e l'analisi delle sotto-dimensioni confermano questa consistenza: KR = .77 per la sotto-domensione "giusto"; .79 per il sub-dimensione "ingiusto"; .74 per la sotto-dimensione "sanzione di azione"; .73 per la sotto-dimensione "giustificazione della sanzione"; .77 per la sotto-dimensione "ricompensa". La sotto-dimensione "punizione" è la sola dimensione di presentare un Kuder-Richardson inferiore a .70 (esattamente .68), ma nondimeno è significativa.

I nostri intervistati sono stati, peraltro, divisi in 3 gruppi: nel primo, 119 partecipanti (59 donne e 60 uomini) hanno risposto al questionario CMGO poi sono stati posti di fronte a un profilo di Stéphane controdipendente per decidere l'assegnazione del premio; nel secondo, 125 partecipanti (95 donne e 30 uomini) sono stati posti di fronte a un profilo Stéphane sottomesso per decidere in merito alla distribuzione del premio, poi hanno risposto al questionario CMGO; infine, nel terzo, 96 partecipanti (55 donne e 41 uomini) sono stati posti di fronte a un profilo di Stéphane controdipendente per decidere l'assegnazione del premio, per poi rispondere al questionario CMGO.

Analisi dei dati

Il confronto dei gruppi 2 e 3 permette di esaminare le eventuali differenze nella ripartizione del premio in funzione della variabile sottomissione/controdipendenza. Il confronto dei gruppi 1 e 3 permette di studiare il possibile effetto della messa in atto della salienza che assume la credenza in un mondo giusto sulla ripartizione di fronte a un lavoratore controdipendente. Abbiamo utilizzato $\aleph^2$, *t* di Student e ANOVA (analisi con SPSS).

Risultati

Effetti della variabile sottomissione/controdipendenza sul premio attribuito

Effetti della variabile sottomissione/controdipendenza sulla ripartizione inegualitaria/egualitaria

In generale (vale a dire, uomini e donne nell'insieme), considerando la polarità sottomessa, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della proporzione d'eguaglianza (rispettivamente 80% e 20%; $\chi^2(1, N = 125) = 45$; $p < .001$), e questo è anche il caso della polarità controdipendente (rispettivamente 90.62% e 9.38%; $\chi^2(1, N = 96) = 66.3$; $p < .001$). Questo porta al fatto che, sull'insieme delle 2 polarità, la proporzione di ineguaglianza è maggiore della percentuale di eguaglianza (rispettivamente 84.62% e 15.38%; $\chi^2(1, N = 221) = 105.92$; $p < .001$). Va inoltre osservato che la percentuale d'ineguaglianza è più elevata per la polarità controdipendente rispetto a quella sottomessa (rispettivamente 90.62% e 80%; $\chi^2(1, N = 221) = 4.71$; $p < .05$).

È stata inoltre effettuata un'analisi di genere. Negli uomini, considerando la polarità sottomessa, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore di quella d'eguaglianza (rispettivamente 83.33% e 16.67%; $\chi^2(1, N = 30) = 13.33$; $p < .001$), che è anche il caso della polarità controdipendente (rispettivamente 92.68% e 7.32%; $\chi^2(1, N = 41) = 29.88$; $p < .001$). Questo porta al fatto che, sull'insieme della 2 polarità combinate, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della percentuale d'uguaglianza (rispettivamente 88.73% e 11.27%; $\chi^2(1, N = 71) = 42.61$; $p < .001$). La proporzione d'ineguaglianza è, per altro, quasi identica per la polarità controdipendente e per quella sottomessa (rispettivamente 92.68% e 83.33%; $\chi^2(1, N = 71) = 1.50$; $p = .218$; n.s.).

Nelle donne, per quanto riguarda la polarità sottomessa, la proporzione d'ineguaglianza assume maggiore consistenza rispetto alla proporzione di eguaglianza (rispettivamente 78.95% e 21.05%; $\chi^2(1, N = 95) = 31.84$; $p < .001$), ed è lo stesso per la polarità controdipendente (rispettivamente 89.09% e 10.91%; $\chi^2(1, N = 55) = 33.62$; $p < .001$). Questo porta al fatto che, sull'insieme delle 2 polarità, la proporzione d'ineguaglianza sia maggiore alla proporzione di eguaglianza (rispettivamente 82.67% e 17.33%; $\chi^2(1, N = 150) = 64.03$; $p < .001$). La percentuale di ineguaglianza è di nuovo identica per la polarità controdipendente e per quella sottomessa (rispettivamente 89.09% e 78.95%; $\chi^2(1, N = 150) = 2.50$; $p = .114$; n.s.) (Tabella 2).

Tabella 2
Distribuzione ineguaglianza/eguaglianza per la polarità sottomessa e per la polarità controdipendente

	Uomini		Donne		Nel complesso	
	Ineguale	Eguale	Ineguale	Eguale	Ineguale	Eguale
Sottomissione	25 (83.33%)	5 (16.67%)	75 (78.95%)	20 (21.05%)	100 (80%)	25 (20%)
Controdipendenza	38 (92.68%)	3 (7.32%)	49 (89.09%)	6 (10.91%)	87 (90.62%)	9 (9.38%)
Totale	63 (88.73%)	8 (11.27%)	124 (82.67%)	26 (17.33%)	187 (84.62%)	34 (15.38%)

Effetti della variabile sottomissione/controdipendenza sugli importi inegualitari attribuiti

Le somme economiche attribuite sono maggiori nel caso di sottomissione che nel caso di controdipendenza, nel complesso ($F(1, 185) = 5.39$; $p < .05$; $\eta^2 = .03$), negli uomini ($F(1, 61) = 5.05$; $p < .05$; $\eta^2 = .08$), ma non nella popolazione femminile ($F(1, 122) = 2.78$; $p = .098$; n.s.) (Tabella 3).

Tabella 3
Ripartizione degli importi inegualitari attribuiti

	Uomini (*N* = 63)	Donne (*N* = 124)	Nel complesso (*N* = 187)
Sottomissione	*M* = 1028.16; *DS* = 630.94 *N* = 25	*M* = 1175.33; *DS* = 1498.32 *N* = 75	*M* = 1138.54; *DS* = 1333.66 *N* = 100
Controdipendenza	*M* = 789.26; *DS* = 150.43 *N* = 38	*M* = 816.63; *DS* = 146.26 *N* = 49	*M* = 804.68; *DS* = 147.86 *N* = 87

Effetti della messa in atto della salienza che assume la credenza in un mondo giusto
Livello della CMGO
Inizialmente abbiamo misurato il livello della CMGO del gruppo che ha iniziato la prova con il questionario relativo e abbiamo osservato dei punteggi non significativamente diversi dalla media teorica, sia nell'insieme degli uomini e delle donne ($t(118) = 1.64$; $p = .104$; n.s.), sia negli uomini ($t(59) = .84$ $p = .402$; n.s.) sia per le donne ($t(58) = 1.49$; $p = .141$; n.s.) (Tabella 4).

Tabella 4
Livello di credenza in un mondo giusto del gruppo 1 (range 0-36, Media teorica = 18)

Uomini (*N* = 60)	Donne (*N* = 59)	Nel complesso (*N* = 119)
M = 17.27; *DS* = 6.73	*M* = 16.78; *DS* = 6.28	*M* = 17.03; *DS* = 6.49

Va aggiunto che questi punteggi corrispondono a quelli ottenuto sull'insieme dei 3 gruppi. Abbiamo rilevato che, in effetti, nel loro insieme, la nostra popolazione presenta un livello leggermente di CMGO poco differente rispetto alla media teorica ($t(339)=2.03$; $p < .05$) e, inoltre, un'analisi più dettagliata mostra che la sola differenza proviene dalla popolazione maschile ($t(130) = 2.01$; $p < .05$). Le donne si situano proprio al livello della media teorica ($t(208) = .93$; $p = .35$; n.s.). È ugualmente interessante segnalare che la differenza uomini/donne non è significativa ($t(338) = 1.12$; $p = .263$; n.s.) (Tabella 5).

Tabella 5
Livello di credenza in un mondo giusto dell'insieme dei 3 gruppi (range 0-36, Media teorica = 18)

Uomini (*N* = 131)	Donne (*N* = 209)	Nel complesso (*N* = 340)
M = 19.17; *DS* = 6.64	*M* = 18.39; *DS* = 5.99	*M* = 18.69; *DS* = 6.25

Effetto della messa in atto della salienza che assume la credenza in un mondo giusto sulla ripartizione ineguaglianza/eguaglianza
Complessivamente, nel gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della proporzione di eguaglianza (rispettivamente 92.43% e 7.57%; $\chi^2(1, N = 119) = 85.72$; $p < .001$), che è anche il caso del gruppo che ha iniziato la prova con la distribuzione del premio (rispettivamente 90.62% e 9.38%; $\chi^2(1, N = 96) = 66.3$; $p < .001$). Questo porta al fatto che, nell'insieme dei 2 gruppi, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore alla proporzione di eguaglianza (rispettivamente 91.63% e 8.37%; $\chi^2(1, N = 215)$ 149.03; $p < .001$). Inoltre, la percentuale d'ineguaglianza è identica nel gruppo che ha

iniziato con la distribuzione del premio e nel gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO (rispettivamente 90.62% e 92.43%; $\chi^2(1, N = 215) = .23$; $p = .633$; n.s.). Questi dati sono stati confermati quando abbiamo effettuato un'analisi di genere.

Negli uomini del gruppo che ha iniziato la prova con il questionario CMGO, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della proporzione di eguaglianza (rispettivamente 96.67% e 3.33%; $\chi^2(1, N = 60) = 52.27$; $p < .001$), che è anche il caso del gruppo che ha iniziato con la distribuzione del premio (rispettivamente 92.68% e 7.32%; $\chi^2(1, N = 41) = 29.88$; $p < .001$). Ciò comporta che, sull'insieme dei 2 gruppi, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della proporzione di eguaglianza (rispettivamente 95.05% e 4.95%; $\chi^2(1, N = 101) = 81.99$; $p < .001$). La proporzione d'ineguaglianza risulta identica nel gruppo che ha iniziato con la distribuzione del premio e nel gruppo che ha iniziato la prova con il questionario CMGO (rispettivamente 92.68% e 96.67%; $\chi^2(1, N = 101) = .82$; $p = .365$; n.s.).

Nelle donne del gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO, la percentuale d'ineguaglianza è maggiore della percentuale d'eguaglianza (rispettivamente 88.14% e 11.86%; $\chi^2(1, N = 59) = 34.32$; $p < .001$), che è anche il caso del gruppo che ha iniziato con la distribuzione dei premi (rispettivamente 89.09% e 10.91%; $\chi^2(1, N = 55) = 33.62$; $p < .001$). Questo porta al fatto che per i 2 gruppi combinati, la proporzione d'ineguaglianza è maggiore della proporzione di eguaglianza (rispettivamente 88.60% e 11.40%; $\chi^2(1, N = 114) = 67.93$; $p < .001$). La proporzione d'ineguaglianza è identica nel gruppo che ha iniziato con la distribuzione del premio e nel gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO (rispettivamente 89.09% e 88.14%; $\chi^2(1, N = 114) = .026$; $p = .873$; n.s.) (Tabella 6).

Tabella 6
Distribuzione ineguaglianza/eguaglianza per la popolazione che ha iniziato con il questionario CMGO e per la popolazione che ha iniziato con la distribuzione del premio

	Uomini		Donne		Nel complesso	
	Ineguale	Eguale	Ineguale	Eguale	Ineguale	Eguale
Inizio CMGO	58 (96.67%)	2 (3.33%)	52 (88.14%)	7 (11.86%)	110 (92.43%)	9 (7.57%)
Inizio premio	38 (92.68%)	3 (7.32%)	49 (89.09%)	6 (10.91%)	87 (90.62%)	9 (9.38%)
Totale	96 (95.05%)	5 (4.95%)	101 (88.60%)	13 (11.40%)	197 (91.63%)	18 (8.37%)

Effetto della messa in atto della salienza che assume la credenza in un mondo giusto sugli importi inegualitari attribuite

Le somme assegnate sono tendenzialmente maggiori nel gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO che nel gruppo che ha iniziato con la distribuzione del premio ($F(1,195) = 3.781$; $p = .053$; $h^2 = .02$). Tuttavia, questa tendenza non si ritrova quando si esegue un'analisi di genere. Così, negli uomini, le somme sono identiche nei 2 gruppi ($F(1, 94) = 2.31$; $p = .132$; n.s.), e ciò si verifica anche nel caso delle donne ($F(1, 99) = 1.77$; $p = .186$; n.s.) (Tabella 7).

Tabella 7
Ripartizione degli importi inegualitari attribuiti

	Uomini (N = 96)	Donne (N = 101)	Nel complesso (N = 197)
Inizio CMGO	M = 842.59; DS = 178.92 N = 58	M = 859.62; DS = 175.92 N = 52	M = 850.64; DS = 176.90 N = 110
Inizio premio	M = 789.26; DS = 150.43 N = 38	M = 816.63; SD = 146.26 N = 49	M = 804.68; SD = 147.86 N = 87

Discussione

Nel presente studio, abbiamo voluto innanzitutto prendere in considerazione la regola preferenziale di giustizia distributiva sulla distribuzione dei salari (regola uguale o disuguale), e nel caso di regola inegualitaria, l'importanza degli importi attribuiti secondo la sottomissione/controdipendenza del destinatario.

I nostri risultati indicano che è la regola di equità che è seguita principalmente dal nostro campione. Questi risultati sono coerenti con le nostre ipotesi. Essi sono anche in linea con quelli ottenuti da Wagstaff, Huggins e Perfect (1993): questi autori hanno constatato che in effetti, in un contesto come questo, i rapporti di lavoro, la modalità preferita di ripartizione delle risorse è l'equità, la scelta egualitaria è stata riservata alle situazioni relazionali di natura più affettiva (ad esempio familiari). Si noti inoltre, sempre in linea con quello che avevamo ipotizzato, in una maniera sistematica su un piano descrittivo, ma anche in modo significativo nell'insieme degli uomini e delle donne, che le ripartizioni inegualitarie sono più frequenti in direzione del destinatario controdipendente rispetto al destinatario sottomesso. Sembra quindi che i nostri intervistati abbiano voluto permettesi una più ampia latitudine distributiva verso il destinatario controdipendente che non nei confronti di quello sottomesso.

Sembra, inoltre, che la distribuzione inegualitaria da parte dei nostri partecipanti è in realtà funzione della variabile che abbiamo operazionalizzato: sottomissione/controdipendenza. Più in particolare, come abbiamo ipotizzato, il premio è più elevato quando il dipendente obbedisce rispetto a quando disobbedisce, anche quando la disobbedienza si basa su fondamenti morali. Questo risultato è in linea con quelli normalmente ottenuti negli studi sulla sottomissione (si veda ad esempio Gangloff, 2011), lavori che non avevano peraltro esaminato il caso della controdipendenza morale. Certo, questi risultati contrastano con quelli di Monin, Sawyer e Marquez (2008): questi autori non osservano infatti il rifiuto di deviante morale quando i valutatori si sono in un primo tempo comportati in modo sottomesso e avevano paura di essere mal giudicati dai "devianti"; in caso contrario, essi valorizzano questi ultimi.

Il fatto che il loro studio ha analizzato studenti americani può forse spiegare la differenza osservata rispetto ai nostri risultati. Tuttavia, va notato che la preferenza significativa che noi constatiamo in direzione della sottomissione proviene solo dalla popolazione maschile: la somma, essa stessa maggiore, che le donne attribuiscono al destinatario sottomesso non può essere osservata solo a un livello descrittivo (ma questo limite sembra provenire principalmente dalla forte dispersione delle risposta delle donne: se diminuisse leggermente quest'ultima, la differenza diventerebbe inferenzialmente significativa).

I nostri risultati ci permettono, quindi, di verificare, come in altri lavori (Bucchioni, 2001; Dagot, 2000, 2002, 2004; Dagot & Castra, 2002; Duchon & Gangloff, 2008; Gangloff, 2011; Gangloff & Mayoral, 2008b; Gilles, Scheidegger, & Toma, 2011; Legrain & Dagot, 2005), che la sottomissione nei confronti del capo è ancora una volta valorizzata, e i nuovi dati ci dicono che questa valorizzazione è osservata anche se questa sottomissione risponde a un ordine discriminatorio. Osserviamo che, in realtà, il dipendente sottomesso è più apprezzato del controdipendente, anche nel caso in cui la non sottomissione del controdipendente si fonda su ragioni etiche di non discriminazione. Si è anche notato che gli uomini e le donne

non sempre seguono le stesse regole per assegnare i premi in modo differenziato. Risulta quindi che le donne penalizzano in minor misura la disobbedienza rispetto ai loro omologhi maschi.

Il secondo obiettivo del nostro studio è stato quello di esaminare l'influenza che la salienza della credenza in un mondo giusto avrebbe avuto sulla distribuzione del premio. Abbiamo pensato che questa salienza avrebbe portato a una ripartizione più inegualitaria nel gruppo che ha iniziato con il questionario CMGO (questo non è verificato), e le somme maggiori assegnate nel caso della salienza rispetto al caso di assenza di salienza, e questo si è osservato in maniera sistematica solo a un livello descrittivo, e in modo inferenziale in modo unicamente tendenziale per quanto riguarda il totale degli uomini e delle donne. Quindi potrebbe essere opportuno modificare questa ipotesi conducendo un nuovo studio nel quale la variabile manipolata non sarà più la salienza del grado di credenza in un mondo giusto bensì il grado di credenza dei partecipanti in un mondo giusto.

Infine, segnaliamo che uno dei limiti di questo studio riguarda l'inserimento professionale della nostra popolazione. Ricordiamo che quest'ultima è composta da studenti che non hanno particolare esperienza della distribuzione di premi. Converrebbe quindi ripetere questo studio con una popolazione con una tale esperienza. Tuttavia, alcuni dei nostri risultati, soprattutto quando mettono in evidenza l'importanza della sottomissione quale che sia la moralità o la legalità degli ordini, ci sembra suscettibile di aprire nuove piste di ricerca ai teorici della giustizia distributiva. Allo stesso modo, le differenze tra uomini e donne ci sembra possano costituire un contributo teorico nel quadro degli studi di genere. Su un altro piano, ci auguriamo che i risultati potranno anche generare tra i manager alcune riflessioni su alcune delle loro pratiche per adattare al meglio le loro strategie di gestione.

Bibliografia

Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New-York & London: Academic Press.

Aryee, S., Budhwar, P., & Xiong Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship beween organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.

Ball, G. A., Klebe Trevino, L., & Sims, H. P., Jr. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal, 37*, 299-322.

Bègue, L., & Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of Personality, 71*, 435-463.

Bies, R. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55).Greenwich, CT: JAI Press.

Blau, P. M. (1964). Interaction: Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences* (pp. 452-457). New York: The Free Press.

Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How explanations can be used to foster organizational justice. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 329-354). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bond, M. H., Leung, K., & Schwartz, S. (1992). Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures, *International Journal of Psychology, 27*, 211-225.

Bond, M. H., Leung, K., & Wan, K. C. (1982). How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contribution on reward distribution. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 13,* 186-200.

Bucchioni, S. (2001). *Rôles respectifs de l'internalité e de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle*. Unpublished Manuscript. Reims: Université de Reims Champagne-Ardenne, Département de Psychologie.

Chang, C. C., & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in the sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Markeing, 12*, 35-71.

Chen, C. C., Meindl, J. R., & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural and individual factors. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 115-129.

Clayton, S., & Opotow, S. (2003). Justice and identity: Changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 298-310.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a mesure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O., & Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: A mea-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.

Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-152). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity beween lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly, 37*, 302-320.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and organizational justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford: Stanford University Press.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58,* 164-209.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.

Dagot, L. (2000, Agosto). *L'allégeance e 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 e de l'internalité : le cas des acteurs du marché du travail*. Unpublished Doctoral Dissertation. Bordeaux: Université de Bordeaux 2.

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

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.

Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research, 12*, 79-98.

Dalbert, C. (2001). *The justice motive as a personal resource: Dealing with challenges and critical life events.* New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Dalbert, C. (2009). Belief in a just world. In. M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (pp. 288-297). New York: Guilford.

Deconchy, J. -P. (2011). Croyances e idéologies. Systèmes de représentations, traitement de l'information sociale, mécanismes cognitifs. In. S. Moscovici (Ed.). *Psychologie Sociale* (pp. 335-362). Paris: Presses Universitaires de France.

Deschamps, J. C., & Moliner, P. (2008). L'identité en psychologie sociale : des processus identitaires aux représentations sociales. Paris: Armand Colin.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What deermine which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*, 137-149.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice.* New Haven: Yale University Press.

Di Fabio, A., & Bartolini, F. (2009). L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail e l'engagement affectif dans un hôpital italien. *Psychologie du Travail e des Organisations, 15*(4), 15(4), 420-434.

Dion, K. L., & Dion K. K. (1987). Belief in a just world and physical attractiveness stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 775-780.

Duchon, C., & Gangloff, B. (2008). Differential valorization of the unemployed persons according to the ideological or mercenary reason of their support versus non support for the allegiance norm. *Proceedings of the 5thInternational Conference of Applied Psychology* (pp. 177-182). Timisoara, Roumanie: Editura Eurobit.

Dube, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail.* Paris: Seuil.

El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents e des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero & J. P. Neveu (Eds.), *Comportement Organisationnel* (Vol. 2, pp. 47-90). Bruxelles: De Boeck.

Fast, N., & Berg, N. (1975). *Lincoln Electric.* Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.

Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 547-562.

Folger, R. (1987) Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research, 1*, 143-159.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management.* Beverly Hills, CA: Sage.

Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.

Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and Individual Differences, 34*, 795-817.

Gales, M. L., & Barzantny, C. (2000, novembre). *The cultural boundedness of organizational behavior constructs : the case of procedural and distributive justice.* Communication au 11ème Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Paris.

Gangloff, B. (1994). L'estime de soi, e quelques autres variables différenciatrices de la satisfaction e de l'implication au travail. *Psychologie e de Psychométrie, Revue de Langue Française, 15*, 5-32.

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. (Hammame, Tunisie, 2006)* (Vol. 4,pp. 103-112). Lille : Ed. de l'AIPTLF

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

Gangloff, B., & Duchon, C. (2010). La croyance en un monde du travail juste et sa valorisation sociale perçue. *Humanisme e Entreprise, 298*, 51-64.

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

Gangloff, B., & Mayoral, L. (2008b). Influencia del nivel de alineacion y del genero sobre las decisiones de administracion y de reclutamiento de personal en las empresas argentinas. *Boletin de Psicologia, 94*, 23-45.

Gilles, I., Scheidegger, R., & Toma, C. (2011). Who likes the rebels and who likes the allegiants? The role of membership and status in the judgment of rebel attributions. *Revue Internationale de Psychologie Sociale, 24*(1), 83-106.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity, *American Sociological Review, 25*, 165-167.

Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *Academy of Management Executive, 2*, 155-158.

Greenberg, J. (1995). *The quest for the justice on the job.Essays and experimentations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Greenberg, J. (2001). The seven loose canons of organizational justice. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-272). Stanford: Stanford University Press.

Hafer, C. L., & Bègue, L. (2005). Experimental research on just-world theory: Problems, developments, and future challenges. *Psychological Bullein, 131*, 128-167.

Hafer, C. L., & Olson, J. M. (1989). Beliefs in a just world and reactions to personal deprivation. *Journal of Personality, 57*, 723-890.

Hagedoorn, M., Bunk, B. P., & Van de Vliert, E. (2002). Do just world believers process unfair authoritative decisions differently? *Applied Psychology: An international Review, 51*, 126-145.

Hegtvedt, K. A, Johnson, C., Ganem, N. M, Waldron, K. W., & Brody, L. (2009). When will the unaffected seek justice for others? Perceptions of and responses to another's injustice. *Australian Journal of Psychology, 61*, 22-31.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences.* London: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations.* London: McGraw-Hill.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms.* New-York: Harcourt, Brace.

Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. Dunnete & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hunt, M. O. (2000). Status, religion, and the "belief in a just world": Comparing African Americans, Latinos, and Whites. *Social Science Quarterly, 81*, 325-343.

James, K. (1993). The social context of organizational justice: Culture, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.

Jose, P. E. (1990). Just world reasoning in children's immanent justice judgments. *Child Development, 61*, 1024-1033.

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, poxer and conflict. *Academic of Management Review, 16*(2), 416-441.

Kelly, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relations: A theory of Interdependence.* New York: Wiley.

Kim, K. I., Park, H., & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal, 33*, 188-198.

Kleinke, C. L. & Meyer, C. (1990). Evaluation of a rape victim by men and women with high and low belief in a just world. *Psychology of Women Quartery, 14*, 343-353.

Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management, 26,* 489-511.

Konovsky, M, & Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*, 698-707.

Legrain, H., & Dagot, L. (2005). Internalité e allégeance. *Actes du Colloque AFPA/INOIP/AIPLF « l'Approche Psychologique du Travail »* (pp. 65-70). Lille: AFPA/AIPTLF.

Lerner, M. J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 355-360.

Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion.* New York: Plenum Press.

Lerner, M. J., & Simmons, C. H. (1966).Observer's reaction to the « innocent victim »: Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology, 4*, 203-210.

Lerner, M. J., & Miller, D. T. (1978). Just World Research and the Attribution Process: Looking Back and Ahead. *Psychological Bullein, 85*, 1030-1051.

Leung, K. (1988). Theoreical advances in justice behavior: Some cross-cultural inputs. In M. H. Bond (Ed.), *The cross-cultural challenge of social psychology* (pp. 218-229). Newbury Park, CA: Sage.

Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*, 793-804.

Leung, K., & Park, H. J. (1986). Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37*, 111-120.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walters (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 9, pp. 91-131). New-York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New-York : Plenum Press.

Lind, E. A. (1994). Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechts-Soziologie, 15*, 24-36.

Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology, 27*, 227-242.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice.* New York: Plenum.

Lipkus, I. M., Dalbert, C., & Siegler, I. C. (1996). The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: Implications for psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bullein, 22*, 666-677.

Lucas, T., Zhdanova, L., & Alexander, S. (2011). Procedurale and distributive justice belief for self and others. Assessment of a four-factor individual differences model. *Journal of Individual Differences, 32*, 14-25.

Martin, J., & Harder, J.W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations. *Social Justice Research, 7*, 241-26.

McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*(3), 626-637.

Mayoral, L., Romero, M. C., & Gangloff, B. (2012). La teoría del mundo justo en el ámbito laboral: Un estudio de la justicia organizacional percibida según género y status frente al empleo, *Técnica administrativa, 11*(3). Retrieved from http://www.cyta.com.ar/ta1003/v10n3a2htm.

Mikula, G., Peri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experience of injustice. *European Journal of Social Psychology, 20*, 133-149.

Miller, D. (1999). *Principles of social justice*. Cambridge,Mass: Harvard University Press.

Miles, J., & Greenberg, J. (1993). Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resources allocations in the European community. In J. B. Shaw, P. S. Kirkbride, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personal and human resources management* (pp. 133-156). Greenwich, CT: JAI Press.

Miles, J. A., & Klein, H. J. (1998). The fairness of assigning group members to task. *Group and Organization Studies, 23*(1), 71-97.

Monin, B., Sawyer, P.J., & Marquez, M. J. (2008). The rejection of moral rebels: Resenting those who do the right thing. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 76-93.

Moorman, R., & Byrne, Z. S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-382). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Morris, M. W., & Leung, K. K. (2000). Justice for all? Progress en research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 100-132.

Murphy-Berman, V., & Berman, J. J. (2002). Cross-cultural differences in perception of distributive justice: A comparison of Hong-Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 157-170.

Murphy-Berman, V., Berman, J. J., Singh, P., Pachauri, A., & Kumar, P. (1984). Factors affecting allocation to needy and meritious recipients: a cross-cultural comparison. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 1267-1272.

O'Connell, J., & Bartlet, C. A. (1998). *Lincoln Electric: Venturing Abroad*. Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.

O'Connor, W. E., Morrison, T. G., McLeod, L. D., & Anderson, D. (1996). A mea-analytic review of the relationship beween gender and belief in a just world. *Journal of Social Behavior & Personality, 11*, 141-148.

Pfeffer, J., & Langston, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly, 38*, 382-407.

Rubin, Z., & Peplau, L. A. (1975). Who believes in a just world? *Journal of Social Issues, 31*, 65-89.

Sampson, E. E. (1986). Justice ideology and social legitimation: A revised agenda for psychological inequity. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 87-102). New York: Plenum.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A mea-analytic review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.

Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of anticipatory injustice. *Journal of Organizational Change Management, 12*, 51-66.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and work force performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal, 23,* 491-512.

Sheppard, B., & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the nework organization. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 140-165). Thousand Oaks, CA: Sage.

Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2005). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. In. B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 26, pp. 183-229). Amsterdam, The Neherlands: Elsevier.

Skitka, L. J., & Telock, P. E. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology, 28,* 33-37.

Steiner, D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E., & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality and need in reward distributions: A comparison of French and American respondents. *International Review of Social Psychology, 19,* 49-74.

Sutton, R. M., Douglas, K. M., Wilkin, K., Elder, T. J., Cole, J. M., & Stathi, S. (2008). Justice for whom, exactly? Beliefs in justice for the self and various others. *Personality and Social Psychology, 38,* 528-541.

Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multi-study examination. *Academy of Management Journal, 33,* 423-436.

Thibaut, J., & Walter, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Umberson, D. (1993). Sociodemographic position, world views, and psychological distress. *Social Science Quarterly, 74,* 575-589.

Vermunt, R., & Steensma, H. (2008). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress in justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace, from theory to practice* (Vol. 2., pp.. 27-48). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wagstaff, G. F., Huggins, J. P., & Perfect, T. J. (1993). Equity, equality and need in the adult family. *Jounal of Social Psychology, 133,* 439-444.

Wolfradt, U., & Dalbert, C. (2003). Personality, values, and belief in a just world. *Personality and Individual Difference, 35,* 1911-1918.

Appendice 1

Le 2 modalità della variabile acquiscenza/controdipendenza, come figurano nei casi presentati agli intervistati sotto forma di informazioni fornite dal responsabile dell'agenzia sui suoi dipendenti

Modalità acquiescente

Nel complesso, sono soddisfatto di loro: tutti sono seri e motivati nel loro lavoro. Soprattutto Stéphane, che ho constatato che in pratica rispetta sempre le mie decisioni. Ad esempio, da quando lavoro qui, ho notato che i proprietari rifiutano sempre più di affittare i loro appartamenti ai marocchini. Poiché sono i proprietari che ci fanno vivere, ho chiesto ai miei addeti al commerciale di tenerne conto. E Stéphane, da parte sua, lo tiene sempre presente. Per lui, si tratta di un principio: il capo non deve mai essere contestato.

Modalità controdipendente

Sono generalmente soddisfatto di loro: tutti sono seri e motivati nel loro lavoro. Tuttavia, ho trovato che Stéphane contesta quasi sempre alcune delle mie decisioni. Ad esempio, da quando lavoro qui, ho notato che i proprietari rifiutano sempre più di affittare i loro appartamenti ai marocchini. Poiché sono i proprietari che ci fanno vivere, ho chiesto ai miei

addetti al commerciale di tenerne conto. Ora, Stéphane, da parte sua, non ne tiene mai praticamente conto. Egli ritiene che non deve obbedirmi se le mie decisioni sono contrarie ai suoi principi.

Appendice 2

Presentazione degli item formulati rispetto al senso di giustizia o di ingiustizia per la tematica «retribuzione»

Ricompensa ricevuta meritata	**Punizione ricevuta meritata**	**Azione positiva ricompensata**	**Azione negativa punita**
Chi ha un aumento eccezionale del salario spesso lo merita	Quelli che non hanno mai aumenti salariali nella maggior parte dei casi devono dare la colpa a se stessi	Le persone che eseguono perfettamente il loro lavoro beneficiano spesso di un eccezionale aumento di salario	Chi fa male il suo lavoro vede spesso soppresse le premialità di fine anno
Ricompensa ricevuta non meritata	**Punizione ricevuta non meritata**	**Azione positiva non ricompensata**	**Azione negativa non punita**
Al lavoro, anche i fannulloni, spesso ricevono aumenti salariali equivalenti a quelli di chi lavora sul serio	Al lavoro, anche i dipendenti meritevoli vedono spesso soppresse le premialità di fine d'anno	Nella vita professionale, il fatto di eseguire perfettamente il proprio lavoro è di rado ricompensato da un aumento di salario.	I dipendenti che commettono degli errori di rado sono sanzionati