



# La valorisation de l'internalité: une hypothèse conditionnelle

Bernard Gangloff

► **To cite this version:**

Bernard Gangloff. La valorisation de l'internalité: une hypothèse conditionnelle. Psychologie du travail et des organisations, Elsevier Masson, 1995, 1 (1), pp.28-34. hal-01701057

**HAL Id: hal-01701057**

**<https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01701057>**

Submitted on 5 Feb 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LA VALORISATION DE L'INTERNALITE: UNE HYPOTHESE CONDITIONNELLE

Bernard Gangloff

### RESUME

L'un des critères d'évaluation d'autrui, dans la vie hors travail comme en milieu professionnel, est basé sur la position de cet autrui sur une échelle internalité-externalité. Sont ainsi dites internes les personnes qui pensent que leur comportement est issu de leurs caractéristiques personnelles, et que les récompenses et punitions qu'ils obtiennent proviennent de ce comportement. A l'autre extrême, seront dites externes les personnes qui attribuent leur comportement à des causes extérieures (les circonstances, l'environnement,...), et qui associent les renforcements reçus là encore à des phénomènes extérieurs. Et l'ensemble des études réalisées en ce domaine converge pour constater que les évaluateurs préfèrent les internes aux externes, ce qui, appliqué en milieu professionnel, signifie une préférence des recruteurs pour les sujets internes. Le présent travail rompt avec ce consensus en mettant notamment en évidence que, sous certaines conditions, l'externe peut être préféré à l'interne.

**MOTS CLES:** Norme d'internalité, orthodoxie culturelle, cohésion du groupe.

### ABSTRACT

One of the criterion of evaluation of somebody, in life out of work and in professional field, is based on the position of this person on a scale of internality-externality. People who are said internal are those who think that behaviour depends on their personal characteristics and that the rewards and punishments they receive depend on this behaviour. On the other side, people who are said external are those who think that their behaviour is due to external causes (circumstances, environment,...) and who again associate everything they receive to external phenomenous. On the whole, the studies carried out in this field confirm the fact that valuers prefer internal to external people, what means that applied to professional field choosers prefer internal subjects. The present work then breaks this assertion in showing clearly that under some circumstances, external people can be preferred to internal people.

**KEY WORDS:** Internality, culturel orthodoxy, group cohesion.

Croire que les comportements que l'on adopte sont le fruit de nos traits de personnalité ou de nos intentions, ou croire que les renforcements que l'on reçoit sont issus de ces comportements, relève de croyances internes en matière d'attribution et de LOC (Locus Of Control). A l'opposé, voir comme déterminants de nos

comportements les circonstances ou les stimuli de l'environnement, ou penser que les sanctions reçues proviennent du hasard, du destin, ou d'autrui tout puissant, renvoie à des croyances externes. Ainsi seront dites internes: en matière d'attribution les personnes qui pensent que leur comportement est issu de leurs caractéristiques personnelles; et en matière de LOC les personnes qui lient les récompenses et punitions qu'elles reçoivent à leur comportement. A contrario, seront dits externes: en matière d'attribution les personnes qui estiment que leur comportement est déterminé par des causes extérieures; et en matière de LOC celles qui associent les renforcements reçus là encore à des causes extérieures. Et de nombreuses études (dont notamment Dubois, en 1987, a établi une synthèse) font alors état des meilleures performances (en matière d'information, de résolution de problèmes,...) des internes par rapport aux externes. Plus globalement, il apparaît que les internes réussissent davantage dans leur vie professionnelle que les externes (O'Bié, 1984).

Il a cependant été avancé que cette réussite ne serait pas issue des comportements efficaces des internes, de l'instrumentalité de cette internalité, mais plutôt de la valorisation sociale de cette dernière. D'où le concept de « norme d'internalité » (Jellison et Green, 1981, en matière de LOC; Beauvois, 1984, tant en terme d'attribution que de LOC). Et de prendre appui, pour justifier cette conception, sur différents travaux qui attestent, effectivement, que les internes sont systématiquement préférés aux externes, notamment dans le cadre d'un recrutement (Beauvois et Ferry, 1986; Beauvois et Le Poutier, 1986; Dubois et Trognon, 1989; Dubois et Le Poutier, 1991; Beauvois, Bourjade et Pansu, 1991); et que l'internalité fait même l'objet d'une transmission pédagogique, sinon intentionnelle, du moins effective, les « pédagogues » apprenant à leurs « élèves » à devenir internes (Dubois, 1986; Dubois, 1988).

Si les résultats de ces travaux sont clairs, ils ne permettent cependant pas, selon nous, d'expliquer leur raison d'être, et notamment pas d'exclure, comme cause de cette valorisation des internes, l'instrumentalité des conduites internes. Il conviendrait, pour aboutir à une certitude, de comparer des externes efficaces, performants, à des internes non performants. Et plus globalement, cela reviendrait à s'interroger sur la systématisation de la valorisation des internes. C'est ce que nous avons choisi de faire. Mais plutôt que d'introduire un nouvel élément (l'efficacité, la performance), nous avons préféré manipuler l'internalité. Et nous nous sommes demandé: que se passerait-il par exemple si l'interne représentait un danger pour l'organisation? Si par exemple sa combativité (l'un des traits qui lui est associé) était explicitement dirigée non seulement vers « l'out-group » mais aussi vers « l'in-group »? Dans les questionnaires habituellement utilisés, en effet, les réponses internes proposées renvoient très majoritairement à des comportements socialement orthodoxes, de bon aloi. Or, quand on sort un peu des campus universitaires, on se rend compte que l'internalité, ce n'est pas cela; ou plutôt que ce n'est pas que cela.

Aussi avons-nous décidé, au travers de deux études, de mettre en scène un interne un peu moins « convenable », représentant un risque de déstabilisation pour l'organisation qui l'accueillerait, et d'observer l'évaluation relative dont il ferait l'objet.

### PREMIERE ETUDE

Nous serons assez bref sur la première étude, car elle constitue en quelque sorte une recherche préliminaire, une étape de défrichage. Nous avons, dans ce cadre, présenté à 32 évaluateurs professionnels les réponses que des candidats à un poste de cadre étaient sensés avoir apportées à un questionnaire de LOC, les évaluateurs ayant

pour tâche de classer ces candidats par ordre de préférence pour cette embauche. Nous avons ainsi bâti quatre profils de candidats: un profil totalement externe (candidat E); deux profils mixtes, à savoir un candidat répondant de façon interne uniquement aux questions mettant en scène des comportements classiques, de bon aloi (candidat IC, ou Interne Classique), et à l'opposé un candidat répondant de façon interne uniquement aux items mettant en scène des comportements dangereux pour l'organisation (candidat IR, ou Interne « Revendicateur », considérant par exemple que « les gens capables qui ne parviennent pas à progresser dans leur carrière sont ceux qui n'ont pas su s'imposer pour qu'on leur offre des possibilités »); et enfin, quatrième candidat, un profil totalement interne (candidat I).

Nous avons alors observé que, globalement, si le candidat E restait toujours le candidat le plus déprécié, par contre l'internalité n'était plus l'objet d'une évaluation homogène, l'IC était significativement préféré à l'IR ( $p=0.0022$ ).

Par ailleurs, nous avons deux groupes d'évaluateurs: des consultants en recrutement et des recruteurs en entreprise. Et nous avons alors constaté que les évaluateurs qui pouvaient le plus directement ultérieurement pâtir de l'IR, c'est-à-dire les recruteurs en entreprise, rejetaient l'IR à la dernière place (donc à égalité avec le candidat externe), ce contrairement aux consultants.

Il apparaissait donc qu'il ne suffisait pas d'être interne pour être valorisé: encore fallait-il aussi être « bon » interne. Nous n'avions cependant pas, dans cette étude, obtenu de préférence pour l'externe par rapport à l'IR: le candidat externe restait stigmatisé.

#### DEUXIEME ETUDE

Aussi la seconde étude<sup>1</sup> a-t-elle eu pour objectif de vérifier si, en augmentant quelque peu l'aspect revendicateur de l'interne (toute réponse interne étant ici « peu convenable »), nous ne pouvions pas obtenir des résultats légèrement différents. Mais nous avons également voulu y aborder deux points complémentaires. D'une part étendre notre champ d'investigation à l'évaluation de l'internalité en matière d'attribution (puisque'il est généralement considéré qu'attribution et LOC ne constituent que les deux facettes d'une même dimension d'externalité-internalité). D'autre part mieux cerner l'évaluation des compères mixtes (c'est à dire moitié internes et moitié externes) en les couplant respectivement avec le caractère positif (versus négatif) des items du questionnaire.

Il nous semblait en effet probable que ces deux compères feraient l'objet d'évaluations équivalentes, l'interne en situation positive (ou IP, c'est-à-dire interne se déniait toute responsabilité en cas de situation négative) se voyant reprocher sa trop forte auto-complaisance, l'interne en situation négative (ou IN) étant quant à lui dévalorisé car trop enclin à la mortification. Par ailleurs, toujours à propos de ces « candidats » mixtes, il nous paraissait intéressant de vérifier si leur « non consistance », c'est-à-dire la non homogénéité de leurs verbalisations, par rapport à la « consistance » de l'interne total, ne les préserverait pas d'une stigmatisation, du fait de l'aspect positif afférent à la moindre revendication dont ils faisaient preuve par

rapport à cet interne total (alors que Beauvois, Bourjade, et Pansu, 1991, avaient avancé l'hypothèse selon laquelle les personnes « consistantes » étaient préférées aux « non consistantes »).

#### METHODOLOGIE

22 salariés occupant une fonction d'encadrement et d'évaluation dans une entreprise privée ont eu à pronostiquer le degré de réussite professionnelle de 4 personnes (fictives) sur la base des réponses qu'elles étaient censées avoir fournies à un questionnaire d'internalité. Ce questionnaire était composé de 16 scénettes se rapportant à des situations de travail, 8 faisant état de comportements (4 comportements positifs et 4 comportements négatifs), et 8 de renforcements (4 renforcements positifs et 4 négatifs); (cf. tableau 1).

| Attribution (comportements)                                       |  | LOC (renforcements)   |  |
|---|--|---|--|
| Comportements positifs  | Comportements négatifs   | Renforcements positifs  | Renforcements négatifs                                     |
| 4 scénettes<br>ex : "vous êtes arrivé en avance à votre travail". | 4 scénettes<br>ex : "vous refusez de suivre le stage de familiarisation aux nouvelles techniques". | 4 scénettes<br>ex : "on vous félicite pour avoir stoppé votre machine plutôt que d'avoir risqué un accident". | 4 scénettes<br>ex : "votre contrat ne sera pas reconduit". |

Tableau 1: Répartition des scénettes du questionnaire.

Chaque scénette était par ailleurs suivie de 2 propositions, chacune évoquant une cause possible de la situation, mais l'une en termes d'internalité et l'autre en termes d'externalité. Ainsi, à chaque situation mettant en scène un comportement, le répondant était censé avoir choisi entre une réponse interne (faisant pour moitié appel à des intentions et pour l'autre moitié à des traits de personnalité) et une réponse externe (réfèrent à des stimuli de l'environnement ou à des circonstances). Et à chaque situation mettant en scène un renforcement, le répondant était censé avoir là encore choisi entre une réponse interne (renvoyant à des efforts ou à des traits de personnalité) et une réponse externe (réfèrent à autrui ou au destin). Soit, dans chacun des 4 cadrans du tableau 2, 8 possibilités d'approbation-désapprobation d'une proposition, l'approbation (respectivement désapprobation) d'une proposition dans un cadran interne entraînant désapprobation (respectivement approbation) de la proposition alternative du cadran externe connexe (et inversement):

<sup>1</sup> Réalisée avec la participation de P.GILBERT.

|                |               | Attribution (Comportements) |                        | LOC (Renforcements)    |                        |         |                |
|----------------|---------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------|----------------|
|                |               | 4 situations positives      | 4 situations négatives | 4 situations positives | 4 situations négatives |         |                |
| Cadran Interne | intentions    | 2                           | 2                      | 2                      | 2                      | efforts | Cadran Interne |
|                | traits        | 2                           | 2                      | 2                      | 2                      | traits  |                |
| OU             |               |                             |                        |                        |                        |         | OU             |
| Cadran Externe | stimuli       | 2                           | 2                      | 2                      | 2                      | autrui  | Cadran Externe |
|                | circonstances | 2                           | 2                      | 2                      | 2                      | destin  |                |

Tableau 2: Répartition des possibilités de réponses aux questions.

**EXEMPLE (Q 13):**

- « vous êtes arrivé en avance au travail » (attribution positive)
- « parce que vous êtes quelqu'un qui aime partir aussitôt que possible le soir »: réponse interne, trait.
- « parce que ce matin la circulation était fluide »: réponse externe, circonstances.

**EXEMPLE (Q 4):**

- « vous refusez de suivre le stage de familiarisation aux nouvelles technologies » (attribution négative).
- « parce que vous ne voulez pas que ce soit un moyen pour vous faire encore plus exploiter »: réponse interne, intention.
- « parce que les nouvelles technologies vous effraient »: réponse externe, stimulus.

**EXEMPLE (Q8):**

- « votre contrat ne sera pas reconduit » (renforcement négatif).
- « parce que vous n'avez sans doute pas assez léché les bottes »: réponse interne, efforts.
- « parce que l'entreprise n'a plus besoin de vos services » réponse externe, autrui (alors qu'avec « parce qu'il y a des périodes où tout va mal », on aurait une réponse externe faisant appel au destin).

Rappelons enfin que la particularité de ce questionnaire, par rapport à ceux qui sont classiquement utilisés, est qu'ici toutes les propositions internes font référence à des intentions, des traits ou des directions d'efforts habituellement peu tolérés dans les cultures d'entreprises, c'est-à-dire reflétant par exemple un rejet des objectifs organisationnels, une philosophie de lutte des classes, une valorisation de la tricherie comme moyen de parvenir à ses fins, etc.

A partir de cette matrice, nous avons établi 4 profils de salariés: un profil totalement externe, un profil totalement interne, et 2 profils mixtes avec d'une part un salarié uniquement interne dans les situations positives, et d'autre part, à l'opposé, un salarié uniquement interne dans les situations négatives.

**RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Nous avons ainsi obtenu 22 classements (un par sujet), à partir desquels nous avons calculé la position moyenne de chacun des 4 profils (position variant donc sur un continuum allant de 1 à 4), comme le montre le tableau 3.

|    | meilleur pronostic | pronostic niveau 2 | pronostic niveau 3 | pronostic niveau 4 | position moyenne |
|----|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| E  | 16                 | 4                  | 2                  | 0                  | 1,36             |
| I  | 0                  | 0                  | 0                  | 22                 | 4                |
| IP | 2                  | 10                 | 10                 | 0                  | 2,36             |
| IN | 4                  | 8                  | 10                 | 0                  | 2,27             |

E = salarié totalement externe      IP = salarié interne dans les situations positives  
 I = salarié totalement interne      IN = salarié interne dans les situations négatives

Tableau 3: classements obtenus.

Les comparaisons des moyennes (par t de Student) mettent alors clairement en évidence (différences significatives à 1<sup>0</sup>/<sub>1000</sub>) une égalité de positions entre les 2 profils mixtes, mais surtout une préférence de l'externe par rapport à l'interne, et un meilleur classement des profils mixtes par rapport à l'interne: E > IP, IN > I.

Ces résultats sont donc diamétralement opposés à ceux classiquement obtenus, l'externalité étant davantage valorisée que l'internalité. Et il est par ailleurs observé que les compères mixtes, c'est-à-dire non consistants, sont davantage appréciés que l'interne total, pourtant consistant.

Le premier point reflète donc l'existence de facteurs prévalent sur l'internalité et dont l'association avec cette dernière en contrecarre la valorisation. Il ne suffit pas d'être interne pour être valorisé, encore faut-il être « bon » interne; encore faut-il que cette internalité se traduise par des traits de personnalité, des intentions, des conduites, allant dans le bon sens de la culture de l'entreprise. Si, a contrario, cette internalité risque de déstabiliser l'organisation, alors on préférera des personnes qui, quoique moins battantes, moins efficaces, ne présenteront tout au moins pas un danger pour la cohésion du groupe.

La deuxième implication théorique de ces résultats réfère à un champ plus étendu puisqu'elle a trait à la valorisation de la consistance des conduites sociales. Le principal intérêt de la connaissance d'autrui est sans doute de pouvoir prédire son comportement. Cette prédictibilité facilite notamment les interactions sociales en permettant l'ajustement réciproque des rôles dans un climat de relative sécurité (à la fois psychique et physique). Or, apparaît ici que l'ambiguïté, le flou de certaines conduites, peuvent être préférés à la certitude...

Enfin ces résultats ont une troisième implication, mais sous forme de question, d'hypothèse. Il apparaît en effet ici que les internes, personnes donc en général performantes, ne sont « acceptés » que de façon conditionnelle. Un autre critère, qui est la stabilité de l'organisation, la pérennité de la structure de pouvoir, semble primordial. C'est-à-dire que la question, qui est alors ouverte, est de savoir si les entreprises, par delà leur discours officiel d'efficacité, ne sont pas mues par autre chose; si ce discours n'est pas une mascarade occultant une motivation plus fondamentale de stabilité de la hiérarchie des statuts (et par là, peut-être, de stabilité des constructions identitaires bâties sur ces statuts).

### Références

- Beauvois, J.L. (1984). *Psychologie de la vie quotidienne*. Paris: PUF.
- Beauvois, J.L., Boujade, A. et Pansu, P. (1991). *Norme d'internalité et évaluation professionnelle*. *Revue Internationale de Psychologie sociale*, 4 (1-2), 9-28.
- Beauvois, J.L. et Ferry, F. (1986). *Désirabilité des attributions internes*. La norme d'internalité. Grenoble: Laboratoire de Psychologie Sociale.
- Beauvois, J.L. et Le Poutier, F. (1986). *Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne*. *Psychologie française*, 31 (2), 100-108.
- Dubois, N. (1986). *Aspects normatifs versus cognitifs de l'évolution de l'enfant vers la norme d'internalité*. *Psychologie Française*, 31 (2), 109-114.
- Dubois, N. (1987). *La psychologie du contrôle; les croyances internes et externes*. Grenoble: PUG.
- Dubois, N. (1988). *Formation d'adulte et acquisition de la norme d'internalité*. *Applied Psychology: an International Review*, 37 (3), 213-225.
- Dubois, N. et Trognon, A. (1989). *L'effort de la norme d'internalité à l'approche des pratiques de formation*. In: J.L. Beauvois, R.V. Joule, et J.M. Monteil (eds). *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Cousset-Fribourg: Del Val, vol 2, 213-225.
- Dubois, N. et Le Poutier, F. (1991). *Internalité et évaluation scolaire*. In: J-L Beauvois, R.V. Joule et J.M. Monteil (eds). *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Cousset-Fribourg: Del Val, vol 3, 153-166.
- Jellison, J.M. et Green, J. (1981). *A self-presentation approach to fundamental attribution error: the norm of internality*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 643-649.
- O'Brien, G.E. (1984). *Locus of control, work and retirement*. In: H.F. Lefcourt (ed) *Research with the locus of control construct*. New-York: Academic Press, vol 3.