



N° 17 | 2010

Littérature et politique Juillet 2010

Utilité et désirabilité d'informations normatives sur des subordonnés et des collègues de travail

Bernard Gangloff

Édition électronique :

URL :

<https://cpp.numerev.com/articles/revue-17/828-utilite-et-desirabilite-d-informations-normatives-sur-des-subordonnes-et-des-collegues-de-travail>

DOI : 10.34745/numerev_605

ISSN : 1776-274X

Date de publication : 20/07/2010

Cette publication est **sous licence CC-BY-NC-ND** (Creative Commons 2.0 - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification).

Pour **citer cette publication** : Gangloff, B. (2010). Utilité et désirabilité d'informations normatives sur des subordonnés et des collègues de travail. *Cahiers de Psychologie Politique*, (17).

https://doi.org/10.34745/numerev_605

Diverses études ont été réalisées sur la valeur d'autrui caractérisé par des traits de personnalité ou une profession. Nous avons ici choisi d'étudier non plus la valeur d'une personne mais la valeur d'informations portant sur cette personne. 426 salariés, répartis en 8 groupes indépendants, ont ainsi indiqué, par 2 procédures différentes, la désirabilité et l'utilité qu'ils attribuaient à des informations référant au degré d'adhésions normatives d'un futur subordonné ou d'un futur pair. Nous observons alors, outre des résultats divergeants selon la procédure, notamment de la part des responsables d'encadrement, que la désirabilité et l'utilité constituent deux dimensions de la valeur non systématiquement liées. Nous constatons également que les jugements diffèrent selon le statut du futur collaborateur (subordonné ou pair) et selon la norme sur laquelle porte l'information (internalité, croyance au monde juste, allégeance).

Mots-clefs :

1. Introduction

Plusieurs études récentes ont porté sur la valeur attribuée aux caractéristiques personnologiques des individus. Le Barbenchon, Cambon et Lavigne (2005) ont ainsi notamment examiné la valeur attribuée à 308 adjectifs référant à des caractéristiques personnologiques. Ils sont pour cela partis de la définition de la valeur fournie par Beauvois, Dubois et Peeters (1999), définition selon laquelle la valeur serait constituée de deux dimensions : la désirabilité (ou l'agréabilité) et l'utilité. La désirabilité ferait alors référence au caractère agréable, attractif, plaisant de chacune des caractéristiques de l'objet évalué, et l'utilité à la faculté qu'aurait chacune de ces caractéristiques soit de permettre à l'objet de réaliser ses objectifs (Peeters, 1986, parle ainsi de "profitabilité pour soi"), soit de permettre à la société, prise globalement, de réaliser ses objectifs (Beauvois, 1995, parle ainsi "d'utilité sociale¹"). Le Barbenchon et col. (2005) ont ainsi demandé à 139 sujets d'indiquer : pour la désirabilité si une cible caractérisée par tel ou tel adjectif "a tout pour être aimé" (vs "n'a rien pour être aimé") et "a beaucoup d'amis" (vs "a peu d'amis") ; et pour l'utilité si la cible "a tout pour réussir sa vie professionnelle" (vs "n'a rien pour réussir sa vie professionnelle") et "a un fort salaire" (vs "a un faible salaire"). Or ces échelles nous semblent pouvoir être discutées.

Ainsi, évaluer l'utilité sociale à partir de la réussite professionnelle et du salaire peut sembler quelque peu réducteur (même si les auteurs soulignent, p312, que : "Ces deux échelles sont les plus utilisées pour mesurer l'utilité sociale"). D'abord parce que l'utilité dite "sociale" ne se résume pas au domaine professionnel. Ensuite, même en restant sur le plan professionnel, parce que si il est certes possible que dans les pays anglo-saxons le salaire constitue une preuve d'utilité (utilité professionnelle donc), il faut se rappeler que les pays anglo-saxons ne représentent pas l'ensemble de la planète. Certes, aussi bien Beauvois que les auteurs travaillant sur son modèle spécifient qu'ils prennent l'utilité dans un sens économique (ainsi Beauvois, 1995, p378 ; ou encore Le Barbenchon et col., 2005, p309) ; mais outre que la valeur d'échange d'un bien, valeur qui peut prendre la forme de salaire, est loin de refléter systématiquement sa valeur économique, notamment en raison de la globalisation (mon tailleur, qui soustraite en Asie, aura beau être riche, et bien plus riche que mon boulanger, les habitants de mon quartier considèrent qu'il leur est bien moins utile que celui qui pétrie de ses mains leur pain quotidien), il nous semble incorrect de parler d'utilité "sociale" tout en négligeant une autre de ses composantes, notamment sa valeur d'usage (si le salaire était le seul critère d'utilité sociale, alors les activités bénévoles seraient socialement totalement inutiles). Enfin, et à nouveau sur l'utilité sociale, il nous semble réducteur de ne considérer que les conduites utiles *versus* inutiles et d'oublier les conduites nuisibles (que Beauvois, 1976, appelait conduites "perverses"). Or "avoir tout pour réussir sa vie" nous semble pouvoir aussi bien être l'opposé de "n'avoir rien pour réussir sa vie" que de "avoir tout pour échouer sa vie". Et l'on pourrait tenir des raisonnements similaires pour la désirabilité (ne peut-on par exemple opposer "a beaucoup d'amis" à "a beaucoup d'ennemis" ?).

Par ailleurs, lorsque l'on évalue quelqu'un, c'est dans un objectif précis : on l'évalue pour soi, pour une organisation particulière, mais il est très délicat d'effectuer cette évaluation pour la société prise dans sa globalité ; ne serait-ce que parce que toute société globale est multiforme, disparate, et poursuit des objectifs contradictoires selon les sous-groupes qui la constituent. L'utilité (comme la désirabilité) sont ainsi fonction d'objectifs particuliers et ne devraient, selon nous, être examinés que relativement à ces objectifs. Par exemple, un recruteur se demandera si tel trait personologique (si tel positionnement sur un trait personologique) est ou non utile à l'entreprise contractante, au poste à pourvoir, et non de manière générale, non dans l'absolu. Cela signifie que tout examen de la valeur nous semble devoir, sur le plan opérationnel, être contextualisé, et que le terme de "social" (désirabilité sociale, utilité sociale) nous semble nous paraître trop général, trop polysémique, pour répondre à cette contextualisation.

Enfin, pour reprendre l'exemple du recrutement, lorsqu'un recruteur évalue telle ou telle caractéristique d'un candidat, c'est certes parce que cette caractéristique lui semble importante pour la bonne tenue du poste à pourvoir (le recruteur va attribuer une certaine valeur au candidat qu'il a en face de lui, valeur résultant de la valeur que le recruteur aura attribué aux différentes caractéristiques du candidat, par rapport au poste à pourvoir). Mais cela signifie aussi qu'obtenir une information sur le degré de possession de telle ou telle caractéristique paraît nécessaire au recruteur dans le cadre

de sa mission de sélection ; qu'obtenir des informations sur telle ou telle caractéristique représente de la valeur aux yeux du recruteur. En d'autres termes, s'interroger sur la valeur d'une caractéristique psychologique résulte du constat préalable qu'obtenir des informations sur cette caractéristique présente de la valeur.

Nous avons ainsi décidé de nous interroger ici, non plus sur la valeur de telle ou telle caractéristique psychologique mais, plus en amont, et comme nous l'avons déjà fait dans une étude précédente (Gangloff et Mazilescu, 2008) sur la valeur d'obtenir une information sur telle ou telle caractéristique psychologique, et ce dans le cadre d'une nouvelle embauche. Et nous avons d'autre part choisi d'opérationnaliser cette mesure de valeur par de nouvelles échelles, en demandant si telle ou telle information était, pour l'agrément "agréable, indifférente ou désagréable", et pour l'utilité si elle était "utile, sans intérêt ou gênante". Quant aux objets des informations, ils concernent 4 dimensions : l'internalité, la croyance au monde juste, et l'allégeance en son versant idéologique et en son versant mercenaire².

2. Méthode

Nous avons demandé à 426 salariés, tous de genre masculin, répartis dans 8 situations, de répondre à un questionnaire constitué des réponses censées avoir été fournies, lors d'un bilan de compétences, soit par un futur subordonné (pour 4 autres groupes, constitués de salariés ayant du personnel à charge), soit futur collègue de travail (dans les 4 autres groupes, constitués de salariés sans responsabilité d'encadrement). Nos sujets devaient alors indiquer, d'une part si les informations portées par ces réponses leur étaient "agréables, indifférentes ou désagréables", puis si elles leur étaient "utiles, sans intérêt ou gênantes".

Deux questionnaires aux items différents étaient par ailleurs proposés, l'un correspondant aux réponses d'un futur collègue (*versus* d'un futur subordonné) "actif" (questionnaire "actif"), le second à celles d'un futur collègue (*versus* d'un futur subordonné) "passif" (questionnaire "passif"). Ainsi, les membres de chacun des 4 groupes confrontés aux réponses d'un futur collègue (*vs* d'un futur subordonné) se voyaient remettre soit un questionnaire "actif" (pour 2 groupes) soit un questionnaire "passif" (pour les 2 autres groupes). Plus précisément, chacun de ces 2 questionnaires, constitués de 36 items, abordait 4 dimensions : allégeance/rébellion idéologique, allégeance/rébellion mercenaire, internalité/externalité, croyance en un monde juste/injuste. Ainsi le questionnaire "actif" comportait 3 items de rébellion idéologique, 3 items de rébellion mercenaire, 12 items d'externalité et 18 items de croyance en un monde injuste. Quant au questionnaire "passif", il comportait 3 items d'allégeance idéologique, 3 items d'allégeance mercenaire, 12 items d'internalité et 18 items de croyance en un monde juste³.

Enfin, dans la moitié des cas les items étaient regroupés par dimension alors que dans l'autre moitié ils étaient mélangés. Dans les questionnaires "items regroupés", c'est après lecture des items de chaque dimension que nos sujets devaient indiquer si les

informations fournies sur la dimension leur était "agréables, indifférentes ou désagréables" (puis expliquer pourquoi) et si elles leur étaient "utiles, sans intérêt ou gênantes" (puis également expliquer pourquoi⁴). Par contre, dans les questionnaires "items mélangés" c'est face à chaque item que les sujets étaient invités à répondre aux questions de désirabilité et d'utilité⁵.

La présentation des 8 situations est synthétisée dans le tableau 1, la répartition des sujets dans ces 8 situations figure au tableau 2.



3. Résultats

3.1. Questionnaires "items regroupés par dimension"

Sur le plan de l'internalité (tableaux 3 à 5), et tout d'abord au niveau de l'agréabilité, savoir que l'on va bientôt travailler avec un nouveau collaborateur interne est une information jugée autant agréable que désagréable si ce futur collaborateur est un futur subordonné (ou autant agréable que neutre s'il s'agit d'un futur pair), alors que si ce nouveau collaborateur est externe elle est dite soit désagréable (pour un subordonné) soit désagréable ou neutre (pour un pair). Au niveau utilité, l'information est considérée comme autant utile que sans intérêt pour un collaborateur interne (tant subordonné que pair), et pour un futur collaborateur externe d'abord utile (pour un futur subordonné) ou d'abord sans intérêt (pour un futur pair). On constate également que pour un futur collaborateur externe l'information est davantage utile qu'agréable ($U+ > A+$), qu'il s'agisse d'un futur subordonné ou d'un futur pair, et (pour un futur pair) plus désagréable qu'utile ($A- > U+$).

Ainsi, d'un point de vue agréabilité, une information révélant de l'internalité peut tout autant être jugée de manière positive que négative si cette information caractérise un futur subordonné. Plus globalement, toujours au niveau agréabilité, on remarque que les informations sur la dimension interne/externe font l'objet d'avis moins tranchés lorsqu'elles portent sur un futur pair que lorsqu'elles concernent un futur subordonné, phénomène que l'on retrouve également pour l'utilité d'une information caractérisant de manière externe un futur collaborateur. Il est enfin également observé que même une information désagréable peut être considérée comme utile, ce qui signifie que les deux dimensions de la valeur ne sont pas liées.





En ce qui concerne la croyance en un monde juste (tableaux 6 à 8), pour l'agrabilité, savoir que l'on va prochainement cotoyer un nouveau collaborateur non croyant conduit à un jugement tout autant désagréable que neutre s'il s'agit d'un nouveau subordonné alors que le jugement est franchement négatif s'il s'agit d'un futur pair ; savoir par contre que l'on va cotoyer un futur collaborateur croyant n'engendre aucune inférence significative s'il s'agit d'un futur subordonné alors que cela conduit à des jugements agréables ou neutres pour un futur pair. On remarque aussi que, dans tous les cas, une information sur la croyance/non croyance est considérée autant utile que sans intérêt. On constate enfin qu'une information révélant une non croyance au monde juste est jugée comme davantage utile qu'agréable ($U+ > A+$), que cette information concerne un futur subordonné ou un futur pair.

De manière synthétique, il apparaît donc que les jugements d'agrabilité portant sur un non croyant sont plus polarisés entre pairs que lorsqu'ils concernent un futur subordonné, mais que dans tous les cas l'information est considérée autant utile que sans intérêt. Comme pour la dimension interne/externe, il est enfin observé que même une information désagréable peut être considérée comme utile, ce qui signifie à nouveau que les deux dimensions de la valeur ne sont pas liées.



En ce qui concerne l'allégeance prise globalement (tableaux 9 à 11), que l'information porte sur un nouveau subordonné ou sur un nouveau pair, les réponses conduisent systématiquement à des appréciations négatives pour l'agrabilité mais positives pour l'utilité.

Ces résultats sont retrouvés en totalité pour l'allégeance mercenaire (tableaux 15 à 17), et au niveau utilité pour l'allégeance idéologique caractérisant un futur collaborateur "actif" (tableaux 12 à 14). Par contre, pour l'agrabilité d'une information d'allégeance idéologique, les avis des salariés sont moins tranchés lorsqu'ils évaluent un futur pair que lorsqu'ils jugent un futur subordonné (pour un futur pair en effet, les réponses "désagréable" ne sont pas quantitativement significativement différenciables des réponses d'indifférence).





3.2. Questionnaires "items mélangés"

Sur le plan de l'internalité (tableaux 18 à 20), et d'abord au niveau de l'agrément, savoir que l'on va bientôt travailler avec un nouveau collaborateur interne est une information qui n'entraîne aucune inférence significative si ce futur collaborateur est un futur subordonné alors que cette information est jugée plutôt agréable ou neutre si ce collaborateur est un futur pair ; par ailleurs, si ce nouveau collaborateur est externe, cette information est d'abord dite soit neutre (pour un subordonné) soit désagréable ou neutre (pour un pair). Au niveau utilité, tant pour un futur subordonné que pour un futur pair, l'information est considérée comme autant utile que sans intérêt pour un collaborateur interne, et pour un futur collaborateur externe d'abord sans intérêt. On constate également, que l'information porte sur un futur subordonné ou un futur pair, qu'une information "externe" est davantage désagréable qu'utile (A- > U+), l'inverse étant observé pour une information "interne".

Ainsi, d'un point de vue agréabilité, une information révélant de l'internalité ne fait l'objet d'un jugement que si cette information caractérise un futur pair. Toujours au niveau agréabilité, on remarque que les informations "externe" font l'objet d'avis plus tranchés lorsqu'elles portent sur un futur subordonné que lorsqu'elles concernent un futur pair. Sur le plan utilité, il est observé une équivalence des réponses entre jugements sur un subordonné et jugements sur un pair, équivalence se traduisant par une polarisation plus importante lorsque le futur collaborateur est dit interne que lorsqu'il est présenté externe. Il est enfin constaté qu'une information concernant tant un futur subordonné qu'un futur pair est davantage désagréable qu'utile si cette information fait état d'externalité, le résultat étant inverse pour une information révélant de l'internalité.





En ce qui concerne la croyance au monde juste (tableaux 21 à 23), pour l'agréabilité comme pour l'utilité, les réponses concernant un nouveau subordonné sont identiques à celles portant sur un futur pair : pour l'agréabilité, des jugements neutres ou positifs en cas de croyance au monde juste et des jugements négatifs pour des informations révélant une non croyance ; pour l'utilité, des jugements neutres en cas de croyance et des jugements neutres ou négatifs pour la non croyance. On remarque également que, dans tous les cas, les appréciations "désagréable" sont plus fréquentes que les appréciations d'utilité négative ($A- > U-$), mais aussi, pour les informations de non croyance, que les réponses "désagréable" sont plus fréquentes que les réponses "utile" ($A- > U+$) et que les réponses "utile" sont plus fréquentes que les réponses "agréable" ($U+ > A+$).



En ce qui concerne l'allégeance prise globalement (tableaux 24 à 26), pour l'agréabilité, les résultats concernant un subordonné correspondent à ceux ayant trait à un pair : les informations d'allégeance sont rejetées, celles de rébellion sont autant rejetées qu'appréciées. Pour l'utilité, les informations concernant les deux rebelles sont jugées utiles, celles portant sur les collaborateurs allégeants sont jugées soit gênantes (pour un futur pair) soit autant gênantes qu'utiles (pour un futur subordonné). Nous remarquons également que les informations sont systématiquement jugées plus utiles qu'agréables ($U+ > A+$), mais aussi que pour les deux futurs collaborateurs allégeants, les informations sont considérées comme davantage désagréables qu'utiles ($A- > U+$).



Les données sur l'allégeance idéologique (tableaux 27 à 29) nous montrent, pour l'agréabilité, que les informations concernant de futurs subordonnés ou pairs passifs sont principalement désagréables, que celles faisant état de futurs collaborateurs actifs sont agréables lorsqu'elles concernent des subordonnés, mais qu'elles sont autant agréables que désagréables lorsqu'elles portent sur un futur pair. Pour l'utilité, les informations faisant état d'un futur subordonné ou pair actif sont d'abord utiles alors que celles portant sur un futur pair passif sont jugées gênantes. Nous remarquons également que les informations portant sur un futur collaborateur (subordonné ou pair) passif sont plus désagréables qu'utiles ($A- > U+$), l'inverse étant observé pour des

informations faisant état d'un futur collaborateur actif.



Les données sur l'allégeance mercenaire (tableaux 30 à 32) nous indiquent, pour l'agrément, que les informations sont toujours jugées essentiellement désagréables. Pour l'utilité, les informations faisant état d'un futur subordonné actif sont d'abord jugées utiles alors que celles portant sur un futur subordonné ou pair passif sont jugées gênantes. Nous constatons enfin que, quelque soit l'information, elle est systématiquement considérée comme davantage agréable qu'utile ($A+ > U+$).



4. Discussion

On remarque tout d'abord que les réponses ne sont pas toujours identiques selon le type de questionnaire employé (questionnaires "items regroupés" vs "items mélangés"). Etant dans l'incapacité d'affirmer, en cas de divergences, quelles sont les réponses les plus valides, nous ne discuterons que les réponses ayant donné lieu à convergences, non sans cependant remarquer que, pour les dimensions "internalité" et "croyance au monde juste", les divergences proviennent essentiellement des responsables hiérarchiques ayant à juger une information concernant un futur subordonné.

Ainsi, pour l'internalité, les similitudes sont les suivantes (cf. tableau 33) : pour l'agrément, savoir que l'on va être en contact avec un futur pair interne est autant agréable que neutre (les réponses "agréable" étant parfois expliquées par une similitude de pensée⁶), et pour un futur pair externe autant désagréable que neutre (les réponses "désagréable" étant complétées par des explications du type "'c'est quelqu'un de défaitiste, qui ne donnera jamais le meilleur de lui-même, etc."). Au niveau utilité, l'information est dite autant utile que sans intérêt lorsqu'elle concerne un futur collaborateur interne (subordonné comme pair), et pour un futur pair externe d'abord sans intérêt. Ajoutons, pour cette utilité, que les responsables hiérarchiques qui considèrent cette information comme utile indiquent que c'est pour mieux gérer ce collaborateur (considérant qu'il a un faible esprit d'équipe, il s'agira de ne pas le faire travailler en équipe ou de mieux cadrer son égocentrisme, ou encore de s'en méfier, en considérant qu'il sera à l'affût de leurs faiblesses afin de prendre leur place), et quand

ils la disent inutile, c'est encore en termes de gestion, considérant que ce que pensent leurs collaborateurs n'est que subsidiaire par rapport au travail fourni, qui seul est à considérer. Les pairs ont quant à eux parfois d'autres arguments, non nécessairement basés sur des objectifs d'adaptation de leurs conduites à ce futur pair : en cas d'utilité, ce peut être simplement parce qu'il s'agit d'une information agréable, et en cas d'inutilité, parce que ces pairs sont frappés du Complexe de Saint Thomas l'Empirique (scepticisme engendrant un désir de se rendre compte par soi-même).

On observe enfin également, pour un futur pair, que les informations faisant état d'externalité sont plus désagréables qu'utiles.



Sur le plan des différences, on remarque que, pour l'agréabilité, les responsables hiérarchiques considèrent que l'information sur un futur subordonné interne est tout autant agréable que désagréable avec les questionnaires "items regroupés" (alors qu'aucune inférence n'est réalisée avec les questionnaires "items mélangés") et que l'information caractérisant ce futur subordonné comme externe est désagréable ("items regroupés") ou neutre ("items mélangés"). Quant à l'utilité, les divergences proviennent là encore des cadres hiérarchiques qui, face à une information caractérisant leur futur subordonné comme externe considèrent cette information soit comme utile ("items regroupés") soit comme sans intérêt ("items mélangés").

Pour le monde juste, les seules similitudes observées entre les deux types de questionnaires concernent là encore essentiellement les jugements sur un futur pair, avec des jugements de désagréabilité pour une information de non croyance (c'est désagréable car "il semble se plaindre tout le temps"), et, pour une information de croyance, des jugements soit "agréable" (il paraît "motivé et courageux", c'est plaisant de travailler avec quelqu'un qui a de l'ambition, qui veut y arriver") soit "neutre" (cf. tableau 34). On remarque cependant aussi, à la fois pour un subordonné et pour un pair, que les informations de non croyance sont considérées comme plus utiles qu'agréables, ce qui peut conduire à considérer l'agréabilité et l'utilité comme deux dimensions non systématiquement liées.



Quant aux différences, on constate essentiellement, pour l'agréabilité, qu'une information de non croyance conduit à des jugements négatifs ou neutres de la part des futurs cadres hiérarchiques avec les questionnaires "items regroupés", mais à des jugements uniquement négatifs avec les questionnaires "items mélangés". Par ailleurs, concernant l'utilité, les différences sont quasi systématiques (tant pour un futur subordonné que pour un futur pair, et tant pour les informations de croyance que pour celles de non croyance).

Pour l'allégeance prise globalement, on observe que, dans tous les cas, les informations concernant des futurs collaborateurs passifs sont dites désagréables, et pour l'utilité

que les informations sur les deux collaborateurs rebelles sont toujours dites utiles (cf. tableau 35). On remarque enfin que les informations sont toujours considérées comme davantage utiles qu'agréables, ce qui signifie à nouveau que les deux dimensions de la valeur ne sont pas nécessairement liées.



Au niveau des différences, si les informations sur de futurs collaborateurs actifs sont désagréables avec les questionnaires "items regroupés", elles sont par contre autant appréciées que dites désagréables avec les questionnaires "items mélangés". Enfin, les informations sur les deux collaborateurs passifs sont utiles (items regroupés) ou (questionnaires "items mélangés") gênantes pour un futur pair et autant gênantes qu'utiles pour un futur subordonné.

Pour les similitudes portant sur l'allégeance idéologique, on remarque que les informations sur des subordonnés ou des pairs passifs sont toujours d'abord désagréables, et qu'au niveau utilité les appréciations sont systématiquement positives pour un futur collaborateur actif (cf. tableau 36). Pour autant, les raisons avancées pour rendre compte de la désagréabilité sont différentes pour les responsables hiérarchiques et pour les pairs. Les premiers mettent surtout l'accent sur les conséquences négatives au niveau du travail (c'est quelqu'un sur qui "je ne pourrai pas compter pour me seconder", , qui "ne s'implique pas dans son travail et se déresponsabilise de ses actes sous prétexte que c'est le chef le responsable" ; qui "manque de personnalité et d'ambition" ; "un chef peut se tromper et toutes les idées sont bonnes pour faire avancer le travail") alors que les seconds mettent davantage l'accent sur des principes ("le chef n'est plus au-dessus des lois" ; c'est quelqu'un qui montre "trop de soumission", qui "manque de courage", qui "manque caractère et d'ambition"). Quant à l'utilité de l'information sur un futur collaborateur idéologiquement rebelle, elle permet aux responsables d'anticiper le type de rapports fonctionnels à adopter vis-à-vis de cette personne et du groupe dans lequel elle sera insérée (ça permet "de recadrer dès le départ une personne hostile", "d'anticiper le type de management à adopter", "d'anticiper les réactions des autres employés"), les pairs se positionnant en termes de rapprochement ou d'éloignement à l'égard de cette personne selon le jugement d'agréabilité/désagréabilité qu'ils qu'ils éprouvent vis-à-vis de cete caractéristique ("je sais où avoir du soutien"/"je tenterai d'éviter une trop grande proximité avec cette personne").



Sur le plan des différences concernant l'allégeance idéologique, il apparaît que, dans les questionnaires "items regroupés", les informations sur des subordonnés ou des pairs actifs sont toujours d'abord désagréables, et que dans les questionnaires "items mélangés" elles sont agréables lorsqu'elles concernent des subordonnés mais autant agréables que désagréables lorsqu'elles portent sur un futur pair. Pour l'utilité dans les questionnaires "items regroupés" les appréciations sont positives ou neutres pour un

futur collaborateur passif, dans les questionnaires "items mélangés" elles sont indifférenciées quant elles concernent un subordonné et principalement gênantes quant elles portent sur un futur pair.

Pour l'allégeance mercenaire enfin, les informations sont toujours jugées désagréables (cf. tableau 37), avec des explications portant sur l'aspect allégeant vs rebelle ou sur la raison (mercenaire) de cette allégeance ou rébellion, avec à leur base aussi bien des valeurs personnelles que des aspects fonctionnels et interactionnels. Témoin certaines explications de responsables hiérarchiques anticipant un futur subordonné allégeant mercenaire : "arriviste et opportuniste. Parfait lèche-bottes. Je n'apprécie pas", "hypocrite", "je risque de ne pas avoir confiance", "capable de tout pour une promotion", "mauvais état d'esprit, objectifs pécuniers trop prononcés", "on peut se demander si son travail va l'intéresser", "comme dirigeant, j'espère toujours avoir des subordonnés ayant des idées à exprimer". Quand ces cadres sont confrontés à des informations inverses (sur un subordonné rebelle mercenaire), ils soulignent par exemple : "Je ne supporte pas les lèche-bottes", "individualiste", "sans scrupule", "cette personne est centrée sur l'argent", "manque de loyauté, d'esprit d'équipe", "je sais alors que mes ordres peuvent être contestés". On retrouve des appréciations similaires chez les salariés sans fonction d'encadrement, avec parfois en plus la crainte que cet arrivisme se concrétise par des conduites leur portant préjudice (anticipant un futur pair allégeant : "Je trouve cette personne trop soumise ; on n'est pas obligé de tout faire pour arriver à ses fins", "pourrait me faire concurrence". Et si ce futur pair est dit rebelle : "Individualiste", "ne pense pas au bon fonctionnement de l'équipe", "n'a pas l'air d'hésiter à descendre les collègues pour avoir une promotion").

Par ailleurs, que le répondant soit un responsable hiérarchique ou un salarié sans fonction d'encadrement, et que le futur collaborateur soit allégeant ou rebelle, les informations fournies sont toujours considérées plus utiles qu'agréables.



Quant aux différences portant sur l'allégeance mercenaire, on remarque que dans les questionnaires "items regroupés", toutes les informations sont dites utiles, alors que dans les questionnaires "items mélangés", si les informations faisant état d'un futur subordonné actif sont d'abord jugées utiles, celles portant sur un futur subordonné ou pair passif sont jugées gênantes.

5. Conclusion

Sur un plan procédure tout d'abord, nous observons que les réponses obtenues peuvent diverger selon le mode de présentation des items (items thématiquement regroupés ou items mélangés), et que ces divergences peuvent être quantitativement plus ou moins prononcées selon la catégorie socio-professionnelle des répondants. Confronter, en entretiens de groupes, des responsables hiérarchiques et des salariés sans fonction d'encadrement à ces divergences permettrait peut-être de les expliquer, de les

comprendre, et d'en inférer leur validité respective.

Au niveau thématique, il est constaté que des informations faisant état de futurs pairs internes ou croyants au monde juste sont perçues comme plus agréables que celles annonçant la venue d'un futur pair externe ou non croyant. Sur le plan de l'allégeance/rébellion, il apparaît qu'aussi bien les responsables hiérarchiques que les salariés sans fonction d'encadrement considèrent comme désagréable (mais pour des raisons différentes) une information sur un futur collaborateur passif (c'est-à-dire allégeant) par idéologie, mais surtout que les uns comme les autres jugent systématiquement déplaisante une information sur un futur collaborateur arriviste, que cet arrivisme se traduise par de l'allégeance ou par de la rébellion. Il apparaît également que les deux dimensions de la valeur (agréabilité et utilité) semblent être indépendantes, du moins lorsque, comme ici, les jugements concernent une information : dans ce cas, même une information désagréable peut être considérée comme utile. Cette utilité permet notamment aux responsables hiérarchiques d'anticiper les conduites du nouveau collaborateur ainsi que les réactions de ses collègues et, par suite, de préparer une gestion adaptée ; elle permet aussi aux salariés en place d'envisager le type de rapports qu'ils pourraient entretenir avec ce futur pair. Bien évidemment, il conviendrait maintenant de savoir si les réponses provoquées par ces informations se concrétisent dans les faits, ce qui signifie mettre en place une recherche complémentaire examinant la valeur non plus d'informations sur l'adhésion normative mais plus directement la valeur de l'adhésion normative.

Annexe 1. Questionnaire "items regroupés par dimension" : consigne

Dans le questionnaire suivant, il vous est demandé d'imaginer que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné). Vous n'avez que très peu d'informations sur cette personne : vous ne savez pas si c'est un homme ou une femme, vous ignorez son âge, etc.

Dans les pages qui suivent vous pouvez cependant lire quelques-unes de vos réponses que cette personne a fournies, lors d'un bilan de compétences, à un questionnaire. Ces informations ont été classées par thème, et vous apprenez par exemple que cette personne a dit : "Je suis quelqu'un de dynamique, d'ambitieux, qui aime les défis". Il vous est alors demandé d'indiquer :

- D'une part si ces informations vous sont agréables, ou indifférentes ou désagréables, en expliquant ensuite pourquoi,
- D'autre part si ces informations vous sont utiles, ou sans intérêt, ou si vous préféreriez ne pas avoir ces informations car elles vous dérangent trop, en expliquant aussi ensuite pourquoi.

Annexe 2. Questionnaire "items regroupés par dimension" : questions pair (vs subordonné) "actif"(la question 1 renvoie au rebelle idéologique, la 2 à l'externe, la 3 au rebelle mercenaire, et la 4 au non croyant en un monde juste)

Question 1. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

4. Quand je ne suis pas d'accord avec ce que pense mon chef, je le lui fais toujours savoir : la loi donne aussi des droits aux salariés, il faut s'en servir, sinon ils seront perdus !

25. Quand mon chef prend de mauvaises décisions, je n'hésite jamais à les contester : j'ai des principes et je ne vois pas pourquoi je me tairais !

53. Si je ne suis pas d'accord avec les ordres de mon chef, je ne les respecte jamais : ce n'est pas parce que c'est le chef qu'on doit lui obéir comme des esclaves !

Question 2. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

1. La plupart des gens qui ne parviennent pas à trouver du travail le doivent à des événements purement fortuits.

8. Lors d'un entretien d'embauche, le fait d'avoir une tête qui plait à la personne chargée du recrutement favorise fortement l'embauche.

13. La plupart des gens qui ont réussi à progresser dans leur carrière devraient remercier le hasard.

21. Le destin étant ce qu'il est, s'ils sont dans un mauvais jour, les gens qui se présentent à un entretien de recrutement ont de faibles chances d'être embauchés.

23. Dans la plupart des cas, c'est le hasard ou se sont les éléments incontrôlables qui empêchent de trouver un emploi.

27. Le plus souvent, une personne qui, répondant à une offre d'emploi, parvient à se faire embaucher est une personne chanceuse : elle a eu la chance d'arriver au bon moment.

28. La réussite professionnelle est liée au bon vouloir des gens dont on dépend.

34. Si une journée de travail commence bien, elle se passera bien de toute façon.

45. Sans coup de chance, on ne peut pas acquérir dans son travail de nouvelles responsabilités.

50. La majeure partie des personnes qui ont un travail intéressant sont des personnes chanceuses : elles ont eu la chance de tomber sur une offre d'emploi intéressante.

62. Les difficultés que rencontrent les gens qui sont à la recherche d'un emploi sont en

partie dues à la malchance.

66. De nombreux échecs aux entretiens de recrutement s'expliquent par une incompatibilité de caractère entre le demandeur d'emploi et la personne qui est chargée du recrutement.

Question 3. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

41. Quand mon chef me donne des ordres qui me semblent inadéquats, si ces ordres peuvent me gêner pour atteindre mes résultats et avoir mes primes, je ne les exécute jamais !

47. Quand je vois mon chef direct avoir de mauvaises idées, j'en informe toujours les "grands chefs" : un jour, j'en serai récompensé !

69. Quand je vois que les décisions de mon chef risquent de m'empêcher d'avoir une promotion, je n'hésite jamais à protester !

Question 4. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

2. Au travail, même si les personnes sont paresseuses, elles bénéficient souvent d'augmentations de salaires équivalentes à celles reçues par ceux qui travaillent dur.

3. Même si les salariés font exprès de mal faire leur travail, ils sont rarement sanctionnés par une mutation à un poste inférieur.

7. Au travail, même les salariés méritants se voient souvent supprimer leurs primes de fin d'année.

15. Les chômeurs qui ne font rien pour trouver du travail ne restent pas plus longtemps sans emploi que les autres.

18. Les efforts de chômeurs pour trouver un emploi sont rarement couronnés de succès.

26. Les salariés paresseux se voient rarement sanctionnés financièrement.

36. Les salariés médiocres risquent rarement de perdre leur emploi.

37. Même les bons salariés sont rarement remarqués ni récompensés par leurs supérieurs.

39. Dans la vie professionnelle, même quand on fait très bien son travail, on est rarement promu.

42. Au travail, il est fréquent que les salariés soient sanctionnés alors qu'ils n'ont commis aucune faute.

43. Les chômeurs qui ont toutes les compétences nécessaires se voient souvent refuser un emploi de façon totalement injuste.

46. Les salariés qui commettent des fautes sont rarement sanctionnés.

51. Dans la vie professionnelle, les gens qui obtiennent des promotions l'ont rarement mérité.

57. Dans la vie professionnelle, le fait d'exécuter parfaitement son travail est rarement récompensé par une augmentation de salaire.

63. Il est fréquent que même les salariés qui ont de bons résultats dans leur travail soient mis au placard.

65. Il est fréquent que les salariés soient licenciés alors qu'ils ont toujours très bien fait leur travail.

70. Souvent les personnes suffisamment puissantes obtiennent un emploi alors qu'elles ne le méritent pas.

72. Au travail, il est fréquent que les gens qui ne le méritent pas soient gratifiés et récompensés.

Annexe 3. Questionnaire "items regroupés par dimension" : questions pair (vs subordonné) "passif"(la question 1 renvoie à l'allégeant idéologique, la 2 à l'interne, la 3 à l'allégeant mercenaire, et la 4 au croyant en un monde juste)

Question 1. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

10. Quand mon chef prend une décision, je ne la conteste jamais, quelle que soit cette décision : on ne doit pas contester son chef !

44. Je ne tente jamais de défendre mes idées quand je vois qu'elles sont différentes de celles de mon chef : le chef c'est le chef !

60. J'exécute toujours au mieux les ordres que me donne mon chef, même quand parfois ces ordres peuvent sembler idiots : un exécutant, ça doit exécuter, un point c'est tout !"

Question 2. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

5. Si elles ont de la volonté, les personnes qui sont au chômage trouveront certainement du travail.

6. Lorsque dans leur travail les gens obtiennent ce qu'ils veulent, c'est habituellement parce qu'ils ont vraiment tout fait pour.

12. Lorsqu'on s'en donne la peine, on arrive la plupart du temps à trouver un emploi.

16. Le plus souvent, si les gens ne réussissent pas dans leur travail, c'est en raison d'un manque de capacité, d'une insuffisance de travail ou de persévérance de leur part.

19. Le plus souvent, si les gens n'obtiennent pas, au sein de leur entreprise, le poste qu'ils désirent, cela vient du fait qu'ils n'ont pas les aptitudes nécessaires.

35. Les gens capables qui ne parviennent pas à progresser dans leur carrière n'ont pas su tirer parti des possibilités qui leur étaient offertes.

38. Le plus souvent, les ennuis qu'ont les gens dans leur vie professionnelle proviennent des erreurs qu'ils commettent.

40. Le plus souvent, les personnes qui ne parviennent pas à retrouver un emploi le doivent à leur personnalité ou à leurs manques d'aptitudes.

55. Si les gens ont de bons résultats dans leur travail, ils le doivent à leur personnalité ou à leurs compétences.

58. La réussite professionnelle est directement liée aux capacités des individus.

64. Dans la vie professionnelle, si un homme est capable et travailleur, il parviendra presque toujours à atteindre ses objectifs.

68. Les gens dont les qualités professionnelles ne sont pas reconnues sont ceux qui n'ont pas cherché à les faire reconnaître.

Question 3. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

22. Même si les ordres de mon chef me paraissent parfois absurdes, comme je veux avoir des promotions rapides, j'obéis toujours !

29. J'évite toujours de défendre mon point de vue quand il s'oppose à celui de mon chef : si je veux avoir des augmentations de salaire, il vaut mieux que j'agisse ainsi !

31. Comme je veux être bien vu de mon chef, j'adhère toujours à ses décisions, quelles que soient ces décisions !

Question 4. Imaginez que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs

un nouveau subordonné), et que les seules informations que vous ayez sur cette personne est qu'elle a dit :

9. Dans la vie professionnelle, les personnes qui ne réussissent pas à obtenir de promotion en sont souvent responsables

11. Les personnes qui font mal leur travail voient souvent leurs primes de fin d'année supprimées

14. Les personnes qui accomplissent parfaitement leur travail bénéficient souvent d'augmentations de salaire exceptionnelles.

17. Les personnes qui ont une augmentation de salaire exceptionnelle l'ont souvent mérité.

20. Généralement, quand des personnes ont des ennuis dans leur vie professionnelle, cela provient des erreurs qu'elles commettent.

24. Les personnes qui font bien leur travail arrivent généralement à être promues.

30. Les gens qui perdent leur emploi en sont souvent responsables.

32. Les demandeurs d'emploi qui se donnent vraiment la peine de chercher un emploi arrivent la plupart du temps à en trouver un.

33. Les personnes qui ont une promotion l'ont souvent méritée.

48. Les personnes qui commettent régulièrement des erreurs dans leur travail perdent souvent leur emploi.

49. Les personnes qui réussissent leur vie professionnelle le doivent souvent à leurs compétences ou à leurs efforts.

52. Les personnes qui restent longtemps au chômage sont souvent celles qui ne font pas d'effort pour rechercher un emploi.

54. Les personnes qui n'exécutent pas correctement leur travail en subissent généralement les conséquences.

56. Les personnes au chômage qui trouvent un emploi l'ont souvent mérité

59. Les personnes au chômage qui ne font aucun effort pour trouver un emploi sont rarement recrutées.

61. Ceux qui n'ont jamais d'augmentations de salaire ne doivent généralement s'en prendre qu'à eux-mêmes.

67. Les personnes qui ont de bons résultats dans leur travail sont souvent

récompensées par leurs supérieurs.

71. Les personnes qui mettent de la mauvaise volonté dans leur travail ont rarement une promotion.

Annexe 4. Questionnaire "items regroupés par dimension" : questions d'agréabilité et d'utilité

1.1. Est-ce que ces informations vous sont agréables, ou indifférentes, ou désagréables ?

- Ce sont des informations agréables :

- Ces informations me laissent indifférent(e) :

- Ce sont des informations désagréables :

Pourquoi ?.....

1.2. Est-ce que ces informations vous sont utiles, ou sans intérêt, ou gênantes (et alors vous préféreriez ne pas avoir ces informations) ?

- Ces informations me sont utiles et je suis content(e) de les avoir :

- Ces informations sont sans intérêt pour moi :

- Je préférerais ne pas avoir ces informations car elles me dérangent trop :

Pourquoi ?

Annexe 5. Questionnaire "items mélangés" : consigne

- première partie du questionnaire :

Dans le questionnaire suivant, il vous est demandé d'imaginer que vous allez bientôt avoir un nouveau collègue de travail (vs un nouveau subordonné). Vous n'avez que très peu d'informations sur cette personne : vous ne savez pas si c'est un homme ou une femme, vous ignorez son âge, etc.

Dans les pages qui suivent vous pouvez cependant lire quelques-unes vous des réponses que cette personne a fournies, lors d'un bilan de compétences, à un questionnaire. Vous apprenez par exemple que cette personne a dit : "Je suis quelqu'un de dynamique, d'ambitieux, qui aime les défis".

Il vous est alors demandé, face à chacune de ces informations, d'indiquer si cette

information vous est agréable, ou indifférente ou désagréable.

- deuxième partie du questionnaire :

Dans les pages qui suivent, les mêmes informations vous sont présentées. Mais il vous est maintenant demandé d'indiquer si ces informations vous sont utiles, ou sans intérêt, ou si vous préféreriez ne pas les avoir car elles vous dérangent trop.



Annexe 8 : exemples d'explications fournies par les sujets dans leurs réponses au questionnaire "items regroupés par dimension"

Subordonné "passif"	
Interne	
A+	- "cette personne semble être un grand travailleur" - "paraît motivé et courageux" - "il sait ce qu'il veut, que le travail, les résultats et la persévérance sont des atouts" - "pour un responsable, il peut être utile d'avoir des subordonnés qui fonctionnent en mode binaire : performance-carotte, non performance-bâton" - "elle témoigne de beaucoup de dynamisme, de volonté de réussite et d'ambition" - "personne ambitieuse, travailleuse"
A°	- "il pense ce qu'il veut, ce n'est pas ce que j'attends de lui"
A-	- "prêt à tout pour monter dans la hiérarchie : un requin" - "la volonté et les qualités ne suffisent pas si elles ne sont pas reconnues par le supérieur" - "une attitude de mépris envers les chômeurs" - "abaisse les autres collègues" - "méprisant, trop théorique, pas d'indulgence, basé sur des stéréotypes"
U+	- "il faut se méfier d'elle car elle risque de profiter de nos erreurs ou faiblesses pour nous enfoncer face à la hiérarchie afin de prendre notre place" - "pour le mettre à un poste qui lui correspond" - "pour mieux cadrer ses ambitions et maîtriser un bon esprit au sein de mon équipe" - "me permettra de mettre ce collaborateursur un poste seul. Il a trop peu d'esprit d'équipe (compréhension, compassion, ..)" - "je lui confierai des tâches plus en rapport avec ses capacités"
U°	- "je ne regarde que le travail fourni", - "ce qu'il pense ne m'intéresse pas du tout" - "parce que ça ne joue pas sur le travail demandé"
U-	
Croyant au monde juste	
A+	- "bon travailleur"
A°	
A-	- "jugement tranché, pas d'indulgence"

U+	- "porte trop de jugements ; quequ'un que je ne prendrai pas dans mon équipe" - "il s'attend à avoir des augmentations en fonction de son travail. S'arrêtera-t-il de travailler s'il n'en a pas?"
U°	- "je veux seulement savoir s'il est productif" - "parce que je ne gère pas les promotions des employés" - "ça ne concerne que son jugement sur les autres. Du moment qu'il est motivé.."
U-	
Allégeant idéologique	
A+	
A°	
A-	- "ne s'affirme pas", - "contester est nécessaire pour créer une bonne entente" - "ce sera un parfait exécutant sur qui je ne pourrai pas compter pour me seconder" - "quand une décision est prise, elle doit être appliquée, mais avant il est intéressant de recueillir les idées de tous pour que la décision soit la meilleure" - "il ne s'implique pas dans son travail et se désresponsabilise de ses actes sous prétexte que c'est le chef le responsable" - "la servilité n'est pas une qualité" - "soit pas sincère, soit pas de libre-arbitre : collaborateur ne devant pas avoir de responsabilité" - "ou elle ment ou elle n'a pas de personnalité" - "dénote un certain manque de personnalité et d'ambition" - "pas d'esprit d'initiative" - "un chef peut se tromper et toutes les idées sont bonnes pour faire avancer le travail"
U+	- "je sais à quoi m'attendre" - "ça fait gagner du temps" - "pour refuser de travailler avec" - "je vais pouvoir lui demander beaucoup de choses" - "pour éviter un tel subordonné" - "plus on a d'informations, plus ça aide le manager" - "pour mieux cerner sa personnalité" - "je sais où je pourrai le mettre : il accepte le commandement, il n'a pas besoin de réfléchir pour travailler" - "il ou elle sera classé comme exécutant" - "par définition, une information est toujours utile" - "permet d'anticiper ses réactions, de le positionner à un poste qui correspond à ses traits de caractère où l'autonomie est limitée"
U°	- "c'est ce que je demande aux employés ; savoir qu'il va obéir ne m'est pas vraiment utile" - "parce que, qu'il soit d'accord ou non, il doit exécuter les ordres" - "je préfère voir son comportement plutôt que ce qu'elle dit"
U-	
Allégeant mercenaire	
A+	
A°	

A-	<ul style="list-style-type: none"> - "je n'aime pas les arrivistes", - "trop intéressé" - "le genre de personne miéleuse et lèche-bottes que je déteste" - "capable de tout pour une promotion" - "c'est désagréable de savoir qu'on va avoir un employé lèche-bottes" - "hypocrite" - "c'est idiot d'être hypocrite avec son chef car tôt ou tard il découvrira sa réelle personnalité" - "on peut se demander si son travail va l'intéresser" - "manque d'honnêteté" - "mauvais état d'esprit, objectifs pécuniers trop prononcés" - "arriviste et opportuniste. Parfait lèche-bottes. Je n'apprécie pas" - "une nouvelle idée peut toujours être intéressante ; une réflexion à plusieurs peut être constructive" - "je risque de ne pas avoir confiance" - "comme dirigeant, j'espère toujours avoir des subordonnés ayant des idées à exprimer"
U+	<ul style="list-style-type: none"> - "je saurai comment agir avec elle" - "je sais comment me comporter avec lui" - "pour demander vite à mes supérieurs de prendre quelqu'un d'autre" - "je le gèrerais plus facilement en sachant ça" - "je saurai pourquoi il obéit" - "il faudra se méfier de lui" - "je ferai attention à ce qu'il dit" - "pour ne pas l'embaucher" - "ce n'est pas très sain d'avoir une personne de ce type dans son équipe. Jusqu'où peut-elle aller? Mentir? Ne pas aller dans l'intérêt de l'entreprise juste pour avoir une augmentation?" - "avoir ces informations permet de savoir à qui confier des travaux de pure exécution et de ne pas donner de promotion à ce genre de personnes qui seront de très mauvais chefs" - "je serai prévenu de ses attentes" - "pour déterminer si cette personne peut être profitable à mon entreprise"
U°	<ul style="list-style-type: none"> - "je m'en rendrai compte rapidement" - "peu importe de savoir s'il obéit par intérêt"
U-	- "en le sachant je risque de ne pas être correct avec lui"
Subordonné "actif"	
Externe	
A+	
A°	- "je ne me sens pas atteint dans ma fonction par ces réponses"
A-	<ul style="list-style-type: none"> - "quelqu'un de pessimisme" - "cette personne mise trop sur la chance et ne se remet jamais en question"
U+	<ul style="list-style-type: none"> - "afin de se poser des questions et éviter des erreurs lors de l'embauche" - "cela a une utilité en termes de travail collectif" - "détenir cette information me permet d'avoir un aperçu assez bon de la motivation de la personne"
U°	
U-	
Non croyant au monde juste	
A+	

A°	
A-	- "manque de goût pour l'effort, d'initiative, de combativité" - "pas la même opinion" - "personne négative" - "il doit entrer dans la fonction publique, pas dans une entreprise privée" - "cette personne se montre extrêmement pessimiste"
U+	- "en termes motivationnels le travail de cete personne peut en pâtir" - "je n'aurai pas de mauvaise surprise et je n'atendrai pas de miracle"
U°	- "seule la compétence et le sérieux dans le travail doivent être récompensées" - "n'apporte rien" - "ces informations ne renseignent pas ur les compétences de mon futur subordonné"
U-	- "je préfère me faire moi-même mon jugement"
Rebelle idéologique	
A+	- "c'est quelqu'un de franc et qui a de la personnalité" - "un avis est toujours important"
A°	
A-	- "avec au départ cet état d'esprit, les relations dans le travail ne peuvent que s'en ressentir" - "ne parle que des droits, jamais des devoirs" - "manque de respect et insubordination" - "un caractère comme ça ne donne pas forcément confiance" - "cete personne s'ocroie un pouvoir hiérarchique qui ne lui est pas du"
U+	- "ça permet d'anticiper le type de management à adopter" - "ces informations permettent de savoir anticiper les réactions des autres employés" - "ça permet de savoir où je mets les pieds" - "ce genre d'information peut permettre de recadrer dès le départ une personne hostile. C'est une information qui renseigne plutôt bien sur le type de personne à qui on a affaire"
U°	
U-	
Rebelle mercenaire	
A+	
A°	
A-	- "manque de loyauté, d'esprit d'équipe" - "sans scrupule" - "individualiste" - "en tant que responsable, je me sens menacé" - "aucun esprit d'équipe" - "car je sais alors que mes ordres peuvent être contestés" - "cette personne est centrée sur l'argent" - "je ne supporte pas les lèche-bottes. En cas de problème, il y a d'autres façons de se comporter que de saborder une carrière ou de créer des situations invivables"
U+	- "je sais à quoi m'attendre : au moindre faux pas elle demandera ma place" - "cette information puise son utilité dans le fait qu'elle me renseigne sur l'hostilité hiérarchique de la personne"
U°	

U-	- "car je n'aurai aucune confiance en elle, et sans confiance je ne travaille pas avec"
Pair "passif"	
Interne	
A+	- "parce qu'il a raison" - "montrent quelqu'un qui a de la volonté, une envie de réussir, quelqu'un qui a bien conscience que quand on veut, on peut"
A°	
A-	
U+	- "ces informations me donnent une image positive du futur collègue ; je serai content de le rencontrer et d'avoir ces informations" - "parce qu'elles ont agréables ; il a l'air enthousiaste" - "parce que si un jour j'ai une remarque à lui faire, je pourrai lui ressortir"
U°	- "je préfère voir par moi-même, car les paroles.."
U-	- "comme je ne suis pas du même avis, j'aurais préféré ne rien savoir"
Croyant au monde juste	
A+	- "ça donne l'impression qu'il est motivé et courageux" - "plaisir de travailler avec quelqu'un qui a de l'ambition, qui veut y arriver"
A°	
A-	
U+	
U°	
U-	- "je lui colle d'entrée une étiquette dans le dos"- "je lui colle d'entrée une étiquette dans le dos"- "je lui colle d'entrée une étiquette dans le dos"
Allégeant idéologique	
A+	- "je suis d'accord avec lui"
A°	- "ce n'est qu'un collègue"
A-	- "parce qu'à partir du moment où on n'est plus au temps de l'esclavage, le chef n'est plus au-dessus des lois" - "trop de soumission, manque d'ambition et de personnalité" - "manque de caractère et d'ambition" - "il manque de courage et d'opinion. Quelqu'un avec qui j'aurai du mal à travailler" - "c'est un raisonnement contraire au mien"
U+	- "je sais que je n'aurai aucun soutien de mon collègue pour défendre des idées devant le chef" - "je ferai attention à ce que je dis afin de ne pas me faire renvoyer" - "car je saurai comment appréhender mon collègue" - "pour lui faire comprendre qu'elle a tort ; le faire réagir, sinon le patron en profitera"
U°	- "je préfère voir directement comment il sera"
U-	- "j'aurais préféré le découvrir par moi-même" - "ces informations me dérangent car elles me donnent une mauvaise opinion du futur collègue, et avant même de l'avoir rencontré je ne vais pas l'apprécier"
Allégeant mercenaire	
A+	
A°	

A-	- "pourrait me faire concurrence" - "je ne pourrai pas m'entendre avec" - "bien que ce soit dans son intérêt, je trouve cette personne trop soumise ; on n'est pas obligé de tout faire pour arriver à ses fins" - "il a un raisonnement différent du mien : trop de soumission" - "quelqu'un qui manque de personnalité, qui aura du mal à avancer dans la vie"
U+	- "il faudra que je me méfie, il y aura beaucoup de concurrence" - "je pourrai adapter mon comportement" - "ça me permet de savoir à qui j'aurai affaire et donc de me préparer" - " je sais que je vais pouvoir faire du bon travail avec elle et que si je devenais son supérieur elle me respectera et m'obéira"
U°	
U-	- "ça m'influencerait et j'aurais des a priori sur cette personne"
Pair "actif"	
Externe	
A+	- "ça reflète la réalité"
A°	- "fataliste"
A-	- "trop pessimiste" - "quelqu'un de fataliste" - "c'est quelqu'un de défaitiste, qui ne fera jamais d'efforts" - "ne donnera pas le meilleur de lui-même"
U+	
U°	- "il vaut mieux voir la personne sur le terrain"
U-	
Non croyant au monde juste	
A+	- "car elle pense comme moi"
A°	
A-	- "semble se plaindre tout le temps"
U+	- "je peux ainsi cerner sa personnalité sans le voir" - "ne fera aucun effort, et il est important de le savoir si je dois travailler avec"
U°	
U-	- "mettra une mauvaise ambiance et aura une influence négative"
Rebelle idéologique	
A+	- "je pense comme lui" - "forte personnalité" - "insoumis" - "parce qu'elle a du caractère ; je pourrai compter sur elle" - "parce que j'apprécie les personnes franches" - "car j'ai la même perception"
A°	- "ça ne concerne que lui" - "nous ne sommes pas obligés d'avoir la même opinion" - "ce que pensent mes collègues n'est pas utile pour mon travail" - "je préfère me faire une opinion"
A-	- "ne sait pas se soumettre à l'autorité" - "peut-être qu'il veut me devancer en se montrant faussement révolté? Je vois dans ce discours une forme d'hypocrisie qui suscite la méfiance"
U+	- "je sais où avoir du soutien" - "je tenterai d'éviter une trop grande proximité avec cette personne"
U°	- "je n'ai pas besoin de ces informations car je ne suis que son collègue"
U-	- "j'ai de bonnes relations avec mon chef"

Rebelle mercenaire	
A+	
A°	-"ça ne me concerne pas"
A-	-"individualiste" -"n'a pas l'air d'hésiter à descendre les collègues pour avoir une promotion" -"il est égoïste car il ne pense pas au bon fonctionnement de l'équipe"
U+	-"je devrai me méfier" -"je pourrai prendre mes précautions face à cette personne"
U°	
U-	-"je n'ai pas besoin de savoir quels seront ses rapports avec la hiérarchie"

1 Il y aurait donc, du moins pour l'utilité, une différenciation sur le plan conceptuel. Pour autant, cette différenciation ne se retrouverait pas au niveau empirique : d'après une étude de Cambon, Djouary et Beauvois (2006), les caractéristiques profitables pour soi seraient également utiles à la société. Quant aux rapports entre désirabilité et utilité, ils restent encore inconnus : Le Barbenchon et *col.* (2005), soulignent en effet que les résultats obtenus sur ces rapports sont contradictoires, certains mettant en évidence des corrélations positives, d'autres des corrélations négatives, et certains enfin l'absence de toute corrélation.

2 Il a en effet récemment été montré (Duchon et Gangloff, 2008 ; Gangloff et Duchon, 2008) que l'allégeance pouvait faire l'objet d'une différenciation selon la cause (idéologique *versus* mercenaire, arriviste) de l'allégeance et de la non allégeance.

3 Les items de chacune de ces 4 dimensions sont issus de questionnaires antérieurement utilisés : les deux dimensions allégeance/rébellion sont issus du questionnaire de Duchon et Gangloff (2008) ; la dimension internalité/externalité provient du questionnaire de Gangloff et Sourisse (1995) ; et les items de la dimension monde juste/injuste sont tirés du questionnaire de Gangloff et Duchon (2008).

4 Ces explications, dont des exemples sont fournis en annexe 8, seront traitées dans la discussion.

5 Pour les questionnaires "items regroupés", la consigne, les items du collaborateur actif, les items du collaborateur passif, puis la formulation des questions d'agrément et d'utilité figurent respectivement en annexes 1 à 4. Pour les questionnaires "items mélangés", la consigne, des exemples de formulation d'items pour le collaborateur actif, puis des exemples de formulation d'items pour le collaborateur passif, sont respectivement consignés en annexes 5 à 7.

6 Cf. annexe 8.

Beauvois, J-L. (1976). Problématiques des conduites sociales d'évaluation. *Connexions*, 19, 7-30.

Beauvois, J-L. (1995). La connaissance des utilités sociales. *Psychologie française*, 40, 375-388.

Beauvois, J-L., Dubois, N. et Peeters, G. (1999). L'évaluation personnalologique. *In* : J-l. Beauvois, N. Dubois et W. Doise (Eds). *La construction sociale de la personne*. Grenoble : PUG, 259-279.

Cambon, L., Djouary, N. et Beauvois, J-L. (2006). Social norms of judgment and social utility : when it is more profitable to be useful than desirable. *Swiss Journal of Psychology*, 65, 167-180.

Duchon, C. et 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. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 177-182.

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 Duchon, C. (2008). Valorisation estimée de la croyance en une justice organisationnelle. *15^{ème} Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française*. Québec (Canada).

Gangloff, B. et Mazilescu, A. (2008). Social desirability and utility of the so-called descriptive terminology of others. *Actes de la 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara (Roumanie) : Editura Eurobit, 286-302.

Gangloff, B. et Sourisse, M. (1995). Influence de la durée du chômage et des stages chômeurs longue durée sur l'évolution du conformisme à la norme d'internalité. *Psychologie et Psychométrie, Revue de Langue Française*, 16(3), 5-19.

Le Barbenchon, E., Cambon, L. et Lavigne, F. (2005). Désirabilité et utilité sociale de 308 adjectifs de personnalité et 297 professions. *L'année psychologique*, 105, 307-322.

Peeters, G. (1986). Good and evil as softwares of the brain : on psychological immediates underlying the metaphysical ultimates. *Interdisciplinary studies in the philosophy of understanding*, 9, 210-231.