

# Les bons et mauvais côtés de la gentillesse au travail

Par **Frédéric Sergeur**

**Avantage collectif ou risque d'invisibilisation? La gentillesse au travail divise. Cette qualité peut toutefois être récompensée.**

Et si penser aux autres avant soi-même pouvait faire la différence dans le monde du travail? C'est la théorie avancée par l'économiste allemand Matthias Sutter, directeur de l'institut Max Planck et coauteur de *Plus forts ensemble* avec son homologue Martin Kocher, ancien ministre du Travail autrichien.

«Les données du marché du travail montrent clairement que les individus coopératifs et altruistes ont plus de chances de réussir. [...] Ceux qui savent résoudre les conflits, trouver des compromis et maintenir la cohésion des équipes sont plus précieux», avance-t-il notamment dans les colonnes du journal économique *Handelsblatt*.

Ces qualités, alliées généralement à une certaine fiabilité et au sens des responsabilités aux yeux de la direction, amélioreraient la dynamique collective, avec un effet bénéfique sur le bien-être au travail ou la communication entre les équipes. Mais pas seulement: ces compétences stratégiques permettraient d'accéder à de meilleures positions au sein de l'entreprise et, in fine, à une meilleure rémunération, assure l'économiste.

### Perspectives favorables vs épuisement

Etre dans un certain sens «gentil» au travail serait-il donc «payant»? Ce n'est pas si simple. Plusieurs études confirment les bienfaits de la gentillesse en entreprise, comme le confirme un article du site The Conversation: elle est associée à une réduction des tensions,



**Agir dans l'intérêt des autres plus que dans le sien, peut être vu comme une forme de faiblesse par les collègues.**

une amélioration des relations professionnelles ou encore à une plus grande satisfaction des employés.

Dans une méta-analyse de 252 études, des chercheurs concèdent que la motivation «prosociale», c'est-à-dire le fait de vouloir agir en voulant aider les autres, peut permettre de se sentir mieux, ce qui influe sur les performances et offre des perspectives légèrement plus favorables en matière de carrière, que ce soit

en matière de responsabilités ou de salaire. Une autre étude publiée dans l'*Academy of Management Journal* souligne aussi que les comportements de «bons citoyens» peuvent aussi se retourner contre les personnes concernées. Cela peut leur faire perdre du temps, leur donner une surcharge de travail et donc provoquer une forme d'épuisement professionnel, réduisant leurs performances visibles par la direction. Etre trop gentil ou trop altruiste en voulant agir dans l'intérêt des autres plus que dans le sien peut aussi être vu comme une forme de faiblesse par les collègues, tentés alors d'en profiter.

## Rendre la confiance accordée

Matthias Sutter lui-même pose plusieurs conditions à sa théorie. «Pour que la coopération soit fructueuse à long terme, outre les récompenses, des sanctions crédibles sont également nécessaires, explique-t-il dans un autre entretien à *Die Zeit*. Si quelqu'un ne respecte pas la norme sociale de coopération, il doit y avoir des conséquences, comme une convocation ou même la suppression d'une prime. Car laisser les profiteurs s'en tirer impunément envoie également le message aux membres coopératifs que la coopération n'est pas nécessaire. C'est extrêmement démotivant.»

Les inégalités au sein d'une équipe peuvent être un autre frein à cette dynamique et réduire la coopération entre collègues: «Les gens sont plus enclins à coopérer lorsqu'ils ont le sentiment de partager équitablement le succès commun», assure l'économiste allemand, pour qui instaurer un «climat de confiance» est primordial: «Nos recherches montrent que les gens ont généralement envie de rendre la confiance qu'on leur accorde. Lorsqu'une personne fait un effort ou délègue une responsabilité, la plupart des gens ressentent un fort besoin de justifier cette confiance.» Le rôle des managers est alors crucial, avec un équilibre à trouver entre autonomie, règles claires et valorisation des qualités comme l'altruisme. Même si, dans les faits, cela n'est pas systématique, loin de là.

## «Pas vraiment un gage de promotion»

«L'altruisme renvoie normalement à quelque chose de désintéressé et n'est pas vraiment un gage de promotion dans une carrière», tranche Frédéric

Naedenoen, chargé de cours à HEC Liège et chargé de recherche senior au LENTIC (Laboratoire d'études sur les nouvelles formes de travail, l'innovation et le changement). «La personne gentille, altruiste et bienveillante, qui reste dans son coin et ne veut pas marcher sur les plates-bandes des autres, risque davantage d'être invisible qu'une autre, plus carriériste, qui poursuit un objectif et qui prendra plus de place dans l'entreprise.»

Il souligne toutefois l'importance de personnes «capables de créer des liens informels» au sein d'une organisation. «Cela peut aussi être vu de manière très politique: on coopère avec certaines personnes à certains moments parce que cela est utile. En règle générale, il est préférable

**«Les gens sont plus enclins à coopérer lorsqu'ils ont le sentiment de partager équitablement le succès commun.»**

de ne pas avoir uniquement des personnes toujours dans le transactionnel et qui attendent systématiquement une récompense en échange de leurs actions: des collaborateurs désintéressés sont aussi bénéfiques pour la société», souligne-t-il.

## Moins valorisée chez les femmes

Un constat que rejoint Michel Sylin, professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université libre de Bruxelles: «Encourager l'altruisme est évidemment une idée intéressante, mais ce n'est pas évident, parce que les promotions et les formes de reconnaissance sont rarement collectives. Elles sont souvent individualisées.»

L'idée de faire quelque chose gratuitement pour aider l'autre n'est pas vraiment dans l'air du temps, estime-t-il: «Nous sommes davantage dans l'individualisme, la responsabilité et l'évaluation sont individuelles.» Reste également un manque d'égalité face à cette question de l'altruisme: plus la personne siège à une position dominante dans l'organisation, plus ces comportements seront perçus positivement. «C'est aussi un comportement plus attendu chez les femmes, associées au soin ou à l'attention portée aux autres: ce sera donc moins valorisé pour elles que pour un homme», souligne Michel Sylin.

Bref, tout dépend notamment du contexte organisationnel, car la coopération et l'altruisme n'ont de valeur que là où ils sont compris, visibles et réellement reconnus. «Le principal message à retenir est qu'il n'existe pas de recette universelle, estime Frédéric Naedenoen. On ne peut pas affirmer qu'une vérité observée dans un environnement s'appliquera automatiquement à d'autres.» ●