

Etre agréable aux autres ou bien faire progresser sa rémunération ?

Résumé

A l'heure où la bienveillance est un trait de caractère socialement valorisé, et où les entreprises incluent dans leurs valeurs des éléments comme la confiance, le respect de l'autre, la coopération, il est intéressant de rappeler des résultats d'une étude réalisée par la Cornell University de New York en 2012.

Cette étude démontre que la rémunération individuelle est inversement proportionnelle au degré d'agréabilité¹ du salarié. Autrement dit, plus un salarié est « non agréable » (c'est-à-dire présentant peu de traits d'agréabilité), et plus sa rémunération tend à s'élever. Dans l'étude, cette observation vaut pour les hommes dans une proportion de l'ordre de 20% de la rémunération mais ne vaut pas ou de façon statistiquement non significative pour les femmes.

Les chercheurs font l'interprétation selon laquelle le caractère « agréable » correspond plus au stéréotype féminin, ce qui empêcherait les femmes de tirer bénéfice de son absence. Alors que le caractère « non

¹ Par agréabilité (« agreeableness » dans l'étude), on entend des caractéristiques de personnalité qui incluent des traits relatifs à l'altruisme, la modestie, la sympathie, la sincérité, la coopération, ... ; à l'inverse, le « non agréable renverrait à des traits de type : antipathique, distant, revendicatif, non coopératif, ... Dans l'article, l'absence de définition en plein de ce que recouvre en creux l'absence de traits d'agréabilité est un des points qui laissent interrogatif. On pourra lire à cet égard les articles consacrés à la théorie des Cinq Facteurs (Big Five).

agréable » correspond plus au stéréotype masculin, les hommes « non agréables » tireraient donc meilleur bénéfice du « non agréable » voire seraient pénalisés par l'agréabilité.

Quelles questions sur le lien entre salaire et agréabilité ?

Pour résumer, les questions posées par le Center for Advanced Human Resource Studies étaient les suivantes :

- Les personnes « agréables » sont-elles moins rémunérées que les personnes « non agréables » (c'est-à-dire dont la personnalité présente peu ou pas de traits d'agréabilité, cf. note 1) ?
- Est-ce que cette dimension de la personnalité joue différemment sur la rémunération des femmes et celle des hommes ? A cet égard, les chercheurs ont fait l'hypothèse que « l'agréabilité » est un trait socialement attribué à la personnalité féminine.

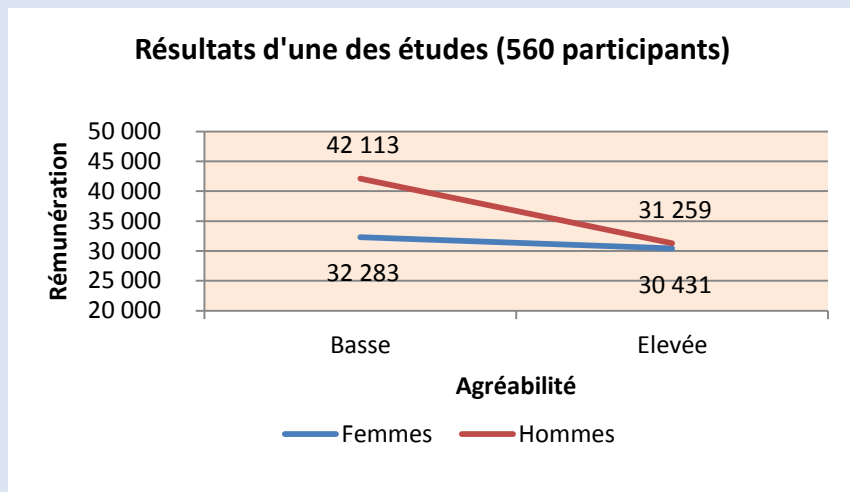
Résultats de l'étude

L'étude montre que, y compris en prenant en considération les responsabilités exercées et le statut, l'agréabilité a un effet négatif sensiblement plus fort pour la rémunération des hommes que pour celle des femmes. Les auteurs avancent que l'agréabilité constitue une déviance par rapport au modèle standard de comportement d'un homme.

On pourrait également faire l'hypothèse² que les entreprises valorisent en réalité des comportements qui seraient associés à ceux décrits comme « non agréables » (par exemple esprit de compétition, directivité ...) et correspondant mieux au stéréotype de comportement masculin.

² Autre jeu d'hypothèse, inversé : les salariés mieux rémunérés à responsabilité égale, ont tendance à avoir un comportement non agréable ; mais ceci est une autre histoire ...

Quoi qu'il en soit, si les interprétations peuvent varier, les écarts observés chez les hommes sont significatifs.



Par ailleurs l'étude montre que la rémunération des salariés « non agréables » (plus compétitifs, plus revendicatifs ...) s'accroît sensiblement plus rapidement que celle des salariés « agréables ». Une étude sur la façon dont des opportunités de promotion s'attribuent a montré que les promotions sont plus fréquemment accordées aux salariés « non agréables » (quel que soit le genre).

Commentaire

La rémunération véhicule des messages sur ce que l'entreprise valorise et reconnaît.

L'un des intérêts de cette étude est de contribuer au réexamen de la façon dont les entreprises distribuent la reconnaissance financière. Ainsi, les choix de reconnaissance des salariés par la rémunération et la carrière

seraient orientés vers des individus présentant moins d'agréabilité. Cela alors que les discours officiels valorisent explicitement les comportements de coopération, de franchise, de respect mutuel, de confiance ... On pourra s'interroger sur ce qui fonde réellement ces choix de reconnaissance :

- Non agréabilité, c'est-à-dire tendance à se montrer plus distant, moins sympathique, à limiter la sincérité et l'altruisme, à ne pas faire confiance à l'autre ...
- Ou bien ensemble de traits de comportements autres, que l'entreprise valorise, qui vont de pair avec la non agréabilité, et qui restent à mettre en évidence.

Pour l'entreprise, une question : quelle est la cohérence entre mon modèle culturel affiché et mon modèle, conscient ou inconscient, de reconnaissance ?

Pour le salarié, plus plaisamment : quel type de comportement est plus adapté à ma recherche de reconnaissance dans l'entreprise ?

“Do Nice Guys -- And Gals -- Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income” - Center for Advanced Human Resource Studies – Cornell University 2012

Pierre Triquet, Rémunération & Développement Ressources Humaines

pierre.triquet@r-drh.com