

Brèves de conseil

De la réciprocité

Chers amis lecteurs, le thème de la réciprocité nous a paru bienvenu pour démarrer cette nouvelle année 2008 que nous vous souhaitons excellente.

Au fil de nos missions, il nous a parfois été donné de voir s'installer une dégradation du climat dans les rangs de l'encadrement, dégradation liée à un sentiment croissant de frustration de la part des managers. Peu importe les circonstances de cette dégradation, croissance trop rapide de l'entreprise, effets d'une fusion, changement de direction...

Un des facteurs de la frustration observée chez ces managers tient au fait qu'il y a rupture du « pacte social » entre eux-mêmes et le top management. Ici et là se développent des sentiments d'injustice, des rancœurs et des rancunes, quand s'est perdue la conviction d'être dans une relation équilibrée à l'autre. **Les politiques de « reconnaissance » et leurs gratifications, notamment salariales, cristallisent évidemment ces attentes en matière d'équilibre.**

La réponse tient dans la notion d'équité, mais nous pensons qu'avant le concept d'équité qui est assez métaphysique et difficile à appréhender, la notion de « réciprocité » est une réponse plus facile à appliquer dans le management des relations humaines parce que plus adaptée à la nature profonde de l'homme. Pour le comprendre, nous vous proposons l'éclairage de sciences qui ont étudié les mécanismes humains à leur source ...animale.

Ce qui principalement caractérise les relations des animaux entre eux, sont le statut hiérarchique et la recherche de dominance. Chez eux, l'organisation hiérarchique canalise la recherche de dominance mais elle peut s'imposer de manière plus ou moins rigide et absolue. Ainsi, dans les sociétés des grands singes, **l'organisation hiérarchique a ceci de particulier qu'elle est toujours négociable.** Le réseau des positions d'influence modifie à tout moment l'équilibre du pouvoir.

Comment ce pouvoir s'exerce-t-il ? Au 1^{er} niveau, le pouvoir (de contrôle) des mâles repose sur le don (sauf à leurs rivaux). Ils offrent protection à celui qui est menacé et en retour ils reçoivent soutien et respect. **Lorsque la réciprocité est rompue, le pouvoir est remis en cause.** La vie sociale des chimpanzés ressemble à un marché, les deux règles de base en sont « œil pour œil, dent pour dent » et « un service en vaut un autre ».

Il n'en va pas autrement chez l'homme. Claude Lévi-Strauss, dans « Tristes Tropiques », remarque que « le consentement est le fondement psychologique du pouvoir, mais dans la vie quotidienne il s'exprime par un jeu de prestations et de contre-prestations qui se déroule entre le chef et ses compagnons. Il fait de la notion de « réciprocité » un autre attribut fondamental du pouvoir ». Pour J. Thibault et H. Kelley, dans « La psychologie sociale des groupes », « tout individu établit une relation et la maintient aussi longtemps qu'il y trouve son compte en termes de coûts et de bénéfices...les accords du type donnant-donnant sont un mécanisme des plus fondamentaux ».

L'homme, comme le singe, est pris dans une dualité : chercher constamment à atteindre un rang plus élevé et obtenir toujours la réciprocité pour l'équilibre de sa position dans la société. S'il n'est pas en haut de l'échelle, en contrepartie du moins attend-il la protection du chef ; et s'il est chef, au moins reconnaît-il ce qu'il doit à ses alliés.

Nous entendons certes beaucoup aujourd'hui parler de « gagnant-gagnant », mais avant le « gagnant-gagnant », demandons-nous déjà si le « donnant-donnant » est pris en compte.

Chers managers, premier exercice salutaire de l'an nouveau, savons nous répondre à la question suivante : qu'est-ce que j'apporte à mes collaborateurs et qu'est-ce que chacun d'entre eux m'apporte pour accomplir ma mission et servir la société qui l'emploie ? Ce rapport est-il équilibré ?

Cette question vaut aussi depuis quelques années pour l'Entreprise et sa nouvelle « Responsabilité Sociale ». Que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la Société qui représente ses marchés, l'entreprise se doit d'être dans le don et l'échange (*).

(*): *Pour ceux que ça intéresse, nous supportons le « Trophée National de l'Entreprise Citoyenne » qui valorise les actions exemplaires que les entreprises initient et déploient en faveur de l'intérêt général. Que ce soit au profit de leurs salariés et partenaires, des hommes de leur région et/ou de leur pays, ces entreprises associent consciemment les valeurs de Citoyenneté à leur mission première qui est de créer des richesses. Le Trophée est ouvert à toutes les entreprises françaises, ayant réalisé des actions ou des projets qui répondent à cette description. N'hésitez pas à faire acte de candidature! La remise du Trophée est prévue le 28 mars 2008 sous le Haut Patronage du Président du Sénat. Pour plus d'information, connectez-vous sur www.trophee-citoyen.fr*