

# Brèves de conseil

## Equilibre des pouvoirs : complémentarité ou symétrie ?

**L**e déterminisme de l'espèce oblige l'individu à croître, au détriment de son voisin. La course au pouvoir est inscrite dans les gènes, c'est une question de survie. **Dans le règne animal, l'équation est simple : dominer ou être dominé.**

La capacité à défendre l'accès aux ressources alimentaires, souvent limitées, est un aspect fondamental à la base des comportements animaux. Cette compétition aboutit à la mise en place d'une hiérarchie, reposant sur des phénomènes de dominance de certains individus par rapport à d'autres, au sein d'une population animale donnée, réduisant pour les plus faibles les possibilités de développement et de reproduction.

**Dans les groupes sociaux, la dominance hiérarchique peut être interprétée comme un mécanisme de régulation des conflits** (d'intérêt) : les interactions agressives ont tendance à diminuer quand la hiérarchie est stabilisée.

**Les choses se sophistiquent lorsque l'on grimpe les échelons du règne animal.** Chez nos proches cousins, les Primates, chaque individu du groupe connaît sa place dans la hiérarchie et connaît l'ordre hiérarchique de tous les individus. Pourtant, cet ordre n'est pas respecté : les tests de paternité montrent que les animaux de rang hiérarchique inférieur ont une descendance souvent aussi importante que les dominants ! Les animaux de rang inférieur ou intermédiaire expriment généralement des comportements plus variés et plus riches destinés à détourner leur handicap.

En effet, si la dominance tend à diminuer l'agressivité dans les groupes sociaux, le statut de dominé est extrêmement anxiogène, comme en témoignent souvent des taux élevés de corticoïdes (hormones liées au stress) chez les dominés.

Dans l'espèce humaine, le partage du pouvoir n'en est pas moins anxiogène mais la conscience et l'intelligence modifient l'alternative dominer/être dominé : **le pouvoir peut se partager.** De deux manières, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence, **dans une relation dite « complémentaire » ou dans une relation dite « symétrique ».**

**Une relation symétrique** existe lorsque les protagonistes se situent sur un pied d'égalité et adoptent des comportements en miroir. Elle se définit par deux positions

au même niveau et minimise la différence. Une relation symétrique est satisfaisante lorsque les partenaires se respectent mutuellement sans chercher à imposer leur propre représentation.

**Une relation complémentaire**, au contraire, maximise la différence, avec deux positions, l'une est dite haute, l'autre basse. Une relation complémentaire peut être harmonieuse si chacun accepte sa position et confirme la position de l'autre, le comportement de l'un justifiant le comportement de l'autre.

Nous n'avons pas souvent observé de relations de pouvoir symétriques durablement harmonieuses, une situation d'égalité parfaite étant particulièrement difficile à maintenir. Cela demande en tout cas un échange constant d'information et l'acceptation d'un ajustement permanent. Les « escalades symétriques » sont au contraire fréquentes dès qu'un partenaire de la relation veut prendre (ou est accusé de vouloir prendre) l'ascendant sur l'autre.

**Les relations de pouvoir complémentaires nous paraissent, tout compte fait, plus faciles à exercer.**

Dans une relation complémentaire souple, les partenaires se complètent. Les positions haute et basse ne sont pas figées et restent relatives. Il est possible que chacun passe de la position basse à la position haute en fonction du type de situation vécue et des compétences différentes mises en jeu autour d'un projet d'entreprise commun. Les conditions pour que ça marche, sont que les rôles attribués correspondent aux capacités réelles de chaque partenaire et soient ceux qu'ils ont envie de jouer (attention à la frustration).

**La relation complémentaire offre une « porte de sortie » commode à de nombreux individus qui n'assument pas la relation de pouvoir et pourtant veulent garder une certaine forme de « prééminence ».** C'est le cas des créatifs, des experts ou d'individus indépendants. Les laisser développer leur complémentarité dans un cadre clair est LA réponse quand on souhaite leur faire intégrer le jeu hiérarchique sans casser leur motivation. Poser le cadre voudra dire de bien expliciter l'interdépendance entre les individus, en termes de compétences, de fonctions, de savoir faire. **Et montrer à chacun combien, grâce à sa différence, il est « unique mais égal » et nécessaire à la réussite collective.**

EN FIN DE  
COMTE MARTIN,  
MANAGER CE N'EST  
PAS COMMANDER !  
C'EST SE FAIRE  
OBEIR !!!



GARBS.