2m 11.3351.1

HEC MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les seconds de l'entreprise

Par

Alexandre Bédard

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Faculté des études supérieures
Grade octroyé
à compter du
09 MAR 2006

Novembre 2005
© Alexandre Bédard, 2005

m2005
no124

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRÉAL

AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAIN DE L'ÉCOLE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière

Titre du projet de recherche:
Recherche exploratoire sur les seconds en entreprise

Chercheur principal:
Chercheur : Alexandre Bédard
Type : Étudiant(e) Maîtrise *Titre :*
Service/Option : Management

Directeur : Anne Mesny
Type : Professeur(e) *Titre :* Professeur(e) agrégé
Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:
11 janvier 2005

Date d'approbation du projet:
12 janvier 2005

Date d'émission de l'avis:
12 janvier 2005

Christiane Demers

Christiane Demers, présidente
Comité d'éthique de la recherche

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone (514) 340-6257 Télécopie (514) 340-6820 www.hec.ca

École affiliée à l'Université de Montréal

SOMMAIRE

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons tenté de mieux comprendre et saisir les seconds de l'entreprise en dressant un portrait de ces derniers. Ce portrait a été élaboré en regard de la construction qu'ils se font de leur rôle, ce dernier étant influencé par les caractéristiques relationnelles de leurs interrelations. Pour ce faire, nous avons cherché dans la littérature ce qui existait sur les interrelations, sur les seconds, et sur les interrelations des seconds avec autrui. Le peu d'écrits nous a laissé perplexes quant au regard que nous devions poser. Notre but étant de donner la voix au second, nous avons donc dressé un cadre d'analyse en conséquence qui, tout en donnant la parole au second, nous permettait de bien saisir la construction de ses caractéristiques et de ses rôles afin de nous permettre de donner un portrait le plus juste possible.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte où le second a peu de place dans la littérature. Il est l'ombre du dirigeant qui reçoit tous les honneurs et toute l'attention dus à sa position. Nous avons donc voulu donner la chance aux seconds de nous parler un peu plus de leur rôle, de la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur ainsi qu'avec les autres membres de l'organisation et de ce qu'ils font. Pour ce faire, nous avons interviewé vingt-et-un seconds de divers milieux. Notre échantillon ne se voulait pas représentatif, mais simplement suffisant pour nous permettre de dégager une typologie. Ces entretiens semi-dirigés nous ont appris beaucoup sur les seconds et leurs interrelations. Grâce à une grille d'entretien, nous avons pu recueillir les propos des seconds que nous avons classé afin de dégager les caractéristiques relationnelles et les rôles joués par les seconds dans l'entreprise.

Certains de ces concepts ont émergé d'eux-mêmes alors que d'autres ont été induits par le chercheur et ce, afin d'uniformiser les propos et de s'assurer que tous les seconds couvraient les champs d'exploration. Ce travail a permis de faire ressortir de quelle façon les caractéristiques et les rôles s'exprimaient et de les regrouper. Ces

regroupements ont donné lieu à six groupes chacun que nous avons par la suite entrecroisés pour vérifier ce que nous pouvions dégager.

Notre analyse nous a mené vers trois grands constats, soit que les seconds construisent leur rôle par l'entremise de la relation qu'ils ont avec leur supérieur, que la perception qu'ils ont des rôles qu'ils jouent affecte cette relation et qu'ils n'ont pas la prétention de se croire heureux là où ils sont. Nous avons utilisé plusieurs pistes pour décrire les seconds et avons retenu trois types soumis aux influences de la relation avec le supérieur en fonction des tâches accomplies. Les quatre types de relations qui pourraient exister entre le second et son supérieur sont fonction de la latitude laissée par le supérieur et de la loyauté du second envers son supérieur. Le fait que certains seconds jugent jouer certains rôles qu'ils ne devraient pas affecte grandement la relation avec le supérieur et fait en sorte que celle-ci est contrainte. Les trois types de seconds sont les adjoints, les lieutenants et les vice-présidents.

Il faut toutefois mentionner que ces types ont demandé une généralisation qui n'est pas évidente. Il faut rappeler que cette recherche était exploratoire et ne cherchait pas la généralisation des résultats. De plus, bien que la méthode des entretiens semi-dirigés est subjective et propice à de nombreux biais pouvant diminuer la qualité des résultats, nous avons tenté de conserver une objectivité relative et une distance pour éviter ces biais. Considérant que notre recherche s'appuie sur des propos recueillis et non sur l'observation, il est possible qu'une disparité existe entre ce que les seconds nous ont dit percevoir faire et la manière dont ils agissent en réalité.

Néanmoins, ce mémoire constitue une ouverture vers l'étude des seconds, de qui ils sont et de leur position dans l'organisation. Il soulève de nombreuses idées pour de nouvelles recherches, pouvant être intéressantes à explorer. Ainsi, d'autres études sont nécessaires concernant, entre autres, la personnalité des seconds. Ces recherches pourront autant enrichir la littérature que les praticiens qui souhaitent comprendre l'organisation dans ses moindres détails.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ii

TABLES DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES vii

LISTE DES ANNEXES viii

REMERCIEMENTS ix

INTRODUCTION - OUVERTURE 1

1. Leitmotiv du chercheur 2

2. Thème principal 4

3. Mouvements du mémoire 5

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE – LITTÉRATURE MUSICALE 7

1.1 Les interrelations 8
1.1.1 Interrelations dyadiques 8
1.1.2 Interrelations supérieurs / subordonnés 11

1.2 Le second 19

1.3 Les interrelations du second 25
1.3.1 Avec le dirigeant 25
1.3.2 Avec les autres membres de l'organisation 28

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE – LA TONALITÉ 31

2.1 Comprendre le processus de construction 32
2.1.1 Interactionnisme symbolique 33
2.1.2 Théorie des rôles 34

2.2 Constructions des caractéristiques relationnelles 35
2.2.1 La confiance 36
2.2.2 La loyauté 36
2.2.3 La latitude 37
2.2.4 Le pouvoir décisionnel 38
2.2.5 La reconnaissance 38
2.2.6 L'ambition 39
2.2.6.1 Gravir les échelons 40
2.2.6.2 Demeurer en place 40
2.2.6.3 Sans ambition 40

2.3 Construction des rôles 43
2.3.1 Le rôle de support 43
2.3.2 Le rôle de conseiller 43
2.3.3 Le rôle d'intermédiaire 44
2.3.4 Le rôle de confident 44
2.3.5 Le rôle d'éminence grise 45

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE – INSTRUMENTATION 48

3.1 Approches méthodologiques 49
3.1.1 L'enquête par questionnaire 50
3.1.2 L'observation 50
3.1.3 L'entretien 51

3.2 Population et échantillon 53

3.3 Processus de collecte de données 55
3.3.1 Grille d'entretien 56
3.2.2 Déroulement des entretiens 57

3.4 Compilation et traitement des données 58

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS – EXPOSITION 61

4.1 Les seconds 62
4.1.1 Thérèse 63
4.1.2 Josée 63
4.1.3 Martin 64

4.2 Les caractéristiques des interrelations des seconds 65
4.2.1 La complémentarité 66
4.2.2 La confiance 67
4.2.3 La loyauté 69
4.2.4 La latitude 70
4.2.5 Le pouvoir décisionnel 71
4.2.6 La reconnaissance 72
4.2.7 L'ambition 73

4.3 Présentation des rôles 77
4.3.1 Le rôle de support 77
4.3.2 Le rôle de conseiller 78
4.3.3 Le rôle d'intermédiaire 80
4.3.4 Le rôle de confident 82
4.3.5 Le rôle d'éminence grise 84

CHAPITRE V : ANALYSE – INSTRUMENTATION 87

5.1 Principaux constats 88
5.1.1 Constat 1. L'interrelation second - supérieur 88
5.1.1.1 Loyauté 88
5.1.1.2 Complémentarité 89
5.1.1.3 Reconnaissance 90

5.1.2 Constat 2. Les rôles officieux et officiels 92
5.1.3 Constat 3. L'ambition n'influence pas la relation 93
5.2 Typologie des seconds 93
5.2.1 Types selon les caractéristiques et les rôles 94
5.2.2 Types selon les regroupements 96
5.2.3 Types selon leur relation avec leur supérieur 98
5.2.3.1 Relation amicale 99
5.2.3.2 Relation déficiente 99
5.2.3.3 Relation d'indifférence 100
5.2.3.4 Relation dominante 100
5.2.4 Types selon leurs tâches et leur position 101
5.3 Analyse 104
5.3.1 Le type adjoint 105
5.3.2 Le type lieutenant 106
5.3.3 Le type vice-président 106
CONCLUSION - CODA 108
1. Récapitulation 109
2. Limite de la recherche 111
3. Exploration 113
BIBLIOGRAPHIE 116
ANNEXES 123

LISTES DES TABLEAUX

TABLEAU 1. Caractéristiques relationnelles des seconds vis-à-vis du supérieur et des autres membres de l'organisation 41

TABLEAU 2. Rôles joués par le second auprès du supérieur ou des autres membres de l'organisation 46

TABLEAU 3. Résumé des données statistiques 54

TABLEAU 4. Extrait de la grille de compilation : La complémentarité 59

TABLEAU 5. Liste des interviewés, leur âge et leur titre 62

TABLEAU 6. Nombre de seconds selon les regroupements des caractéristiques relationnelles 76

TABLEAU 7. Nombre de seconds selon les regroupements des rôles 85

TABLEAU 8. Les types de seconds selon les caractéristiques relationnelles et les rôles joués 95

TABLEAU 9. Les types et nombre de seconds selon les regroupements de caractéristiques relationnelles et des rôles joués 97

TABLEAU 10. Répartition des seconds selon le type de relations existant entre le second et son supérieur 101

LISTES DES FIGURES

FIGURE 1. Types de relation entre supérieur et second en fonction de la reconnaissance et de la loyauté 99

FIGURE 2. Typologie des seconds en fonction des relations entre second et supérieur et des tâches accomplies par le second 105

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE A.Données statistiques complètes des interviewés 124

ANNEXE B. Grille d'entretien 125

ANNEXE C. Grille de compilation 127

REMERCIEMENTS

La maîtrise et la rédaction d'un mémoire sont des moments parfois difficiles, mais aussi très exaltants à passer. Quelques rencontres marquantes ont parsemé mon cheminement et je tiens à prendre le temps de les saluer et de les remercier.

Merci,

À ma directrice, Anne
Pour sa rigueur,
Pour son intelligence et sa dévotion,
Pour m'avoir aidé à surmonter les différents obstacles traversés,
Pour son inspiration.
Ce mémoire prend vie en partie grâce à elle.

À Chantale Mailhot, ma lectrice
Pour ses intérêts que j'admire,
Pour son courage et sa grande force de caractère,
Pour son humanité.

À Louise Péloquin,
Pour son amitié,
Pour sa générosité,
Pour son écoute.
En plus de la seconder dans ses tâches,
elle est devenue au fil du temps
une collègue pour qui j'ai beaucoup de respect et une grande appréciation
et une amie qui sait être là pour me rassurer, me faire rire,
mais surtout me respecter dans mes idées et mes entreprises.

À mes professeurs,
Pour le respect de mes idées,
Pour les défis qu'ils m'ont apportés,
Pour le savoir qu'ils m'ont transféré.

À mes amis,
Faire une maîtrise, c'est faire des rencontres précieuses.
Merci particulièrement à Julie, amie de longue date, qui a non seulement corrigé ce mémoire mais lui a aussi donné une certaine couleur,
à l'intelligence de Bernard, qui est devenu un grand ami,
qui m'a constamment *challengé* et permis d'échanger sur divers sujets,
au pragmatisme et la bonne humeur de Martin,
qui m'ont constamment inspiré à la rigueur et à développer une grande jovialité de vie.

À ma famille,
Pour leur soutien et leur présence. Ils ont toujours été là et le seront toujours. Quand on vient de la campagne, on est tricoté serré. Sans vous tous, je n'y serais pas arrivé.

À Alexandra et Denise,
parce que c'est de vous
que vient l'étincelle première

et à William, parce qu'une étincelle
peut faire jaillir tant de choses

INTRODUCTION - OUVERTURE

Le mot ouverture représente, au XVIIe siècle, une pièce en deux ou plusieurs sections qui forment une introduction pour un ballet, un opéra ou un oratorio. Par la suite, son usage sera étendu au type symphonique, qu'il soit ou non prélude à une oeuvre dramatique. De nos jours, l'ouverture a conservé ses deux usages principaux. Tout d'abord, celui de précéder une œuvre dramatique. En ce sens, l'ouverture contient une ou plusieurs sections et se termine habituellement par une section d'une grande brillance; sinon, on la nomme prélude ou introduction. Finalement, l'ouverture possède aussi un usage intrinsèque d'œuvre musicale, propre en elle-même, qui ouvre un concert.

« Derrière chaque grand dirigeant, se cache un grand second. » C'est cette conviction qui est à l'origine du présent mémoire. Être second ne nous est pas inconnu. Notre formation de musicien nous a amené à siéger longtemps comme deuxième chaise d'un orchestre symphonique. Cette position nous a permis de mieux comprendre les rouages de cette organisation. De plus, elle nous a aussi demandé d'appuyer, de supporter et de venir en aide musicalement au premier afin qu'il puisse ressortir de l'ensemble et ainsi faire en sorte que le chef d'orchestre soit non seulement satisfait de la section mais de son chef d'attaque en premier lieu. Robert Botti (Heiles, 2003), deuxième hautbois solo du Philharmonique de New York, affirme que « *there's a different perspective as second in the orchestra [...] I have to shadow the principal player somewhat and mirror his sound. This can be difficult [...] . In an orchestra the second has to lay back a bit and let the first player lead* » (p. 44). De plus, notre expérience de travail nous a placé plusieurs fois dans la situation de conseiller et de confident du dirigeant, l'écoutant énoncer divers problèmes reliés ou non à l'entreprise et le conseillant, au mieux de nos connaissances, sur les décisions à prendre et les actions à poser. Ces expériences nous ont appris à nous détacher et à garder un certain recul, tout en nous faisant nous questionner sur nous-mêmes, nos désirs, nos capacités et nos motivations. Pour citer de nouveau les propos de Robert Botti, « *the inner lines and harmony are sometimes more interesting [for second oboe.] [...] Someone who has never played second oboe misses an opportunity to develop the ability to hear the inner voices...* » (p. 103).

1. Leitmotiv du chercheur

Il est possible de tirer un grand apprentissage de la discipline musicale. De nombreux auteurs aiment à faire l'analogie entre le chef d'orchestre et le dirigeant. Cependant, dans le domaine musical, il n'y a pas que le chef d'orchestre qui peut être l'objet d'une analogie avec le dirigeant. Le premier violon dans un quatuor à cordes[1] peut

[1] Le quatuor à cordes est formé d'un premier violon, d'un second violon, d'un alto et d'un violoncelle. L'apparition du quatuor remonte à la période classique, soit la deuxième moitié du XVIIIe siècle. Si le quatuor permet une grande flexibilité et un dialogue entre ses différents constituants, le rôle de chacun est toutefois bien défini.

également être comparé à un dirigeant. « *The first violin is the musical leader of the quartet [...] The first violinists' parts are usually the most difficult [...] Among the four players, he or she gets the most attention and acclaim [...] strong musicianship is required of the first violinist [...] he or she must have 'audition', musical vision* » (Murnigan et Conlon, 1991; p. 166-167). S'il est facile de faire une analogie entre un dirigeant et un premier violon, étant donné qu'il joue la mélodie et qu'il entraîne les autres dans sa vision de l'œuvre, il est tout aussi facile de le faire entre un numéro deux dans une entreprise et un second violon. « *The second violinist should be a better player than the first, as playing the weaker parts [...] requires strong technical skill* » (*Ibid*; p. 167). Ainsi, le second violon fait partie d'une équipe qui entoure le premier violon et dans laquelle il joue un rôle prépondérant. Ce sont donc ces « seconds violons » de l'entreprise qui nous intéressent et que nous souhaitons apprendre à mieux connaître. Leur rôle nous apparaît aussi essentiel que celui des premiers violons.

Hors de l'entreprise et du domaine musical, les nombreuses manifestations de seconds affluent également. Déjà, au temps des pharaons, le premier ministre est appelé « yeux et oreilles du roi » et il a pour fonction la charge du gouvernement et l'exploitation du domaine royal. Dio de Prusse, de même qu'Aristote, Socrate et Platon ont, eux aussi, par leur position de conseillers des rois et des princes grecs au temps de l'Antiquité, occupé des rôles de seconds. Sans parler de l'histoire de Moïse et d'Aaron, son frère, mais également son homme de confiance. C'est dans un texte de la renaissance, *Le Prince* de Machiavel (réédition de 1980) que, pour une des premières fois, le rôle et la position du second sont clairement établis. Ainsi, Machiavel mentionne comment le ministre, au regard du prince, se doit de ne jamais penser à lui-même mais toujours au prince et que de cette relation naît la confiance : « …celui qui a l'État de quelqu'un en main ne doit jamais penser à soi, mais toujours au prince, et ne jamais l'entretenir de chose qui ne le concerne pas […] Quand donc les ministres, et les princes à l'égard des ministres, sont ainsi faits, ils peuvent avoir

confiance l'un dans l'autre » (p. 166). Déjà Machiavel présentait des caractéristiques qui semblent centrales à un « second », soit l'abnégation et la confiance.

Dans un autre ordre d'idée, Huxley (1941) et Grente (1948) ont très bien démontré toute l'influence que Richelieu eût sur Louis XIII et celle que Jean du Tremblay, alias le père Joseph, eût sur Richelieu. C'est sans oublier Vergez-Chaignon (2001),qui décrit avec grande éloquence la relation qui unissait Bernard Ménétrel au maréchal Pétain. L'histoire regorge donc d'exemples d'hommes ou de femmes agissant dans l'ombre d'un grand homme. Ces auteurs n'ont cependant jamais pris la peine d'expliquer en détail ce qui pouvait caractériser ce rôle de second.

Ce mémoire est donc motivé par l'intérêt de mettre au jour les gens de l'ombre et de mieux les caractériser. Cet intérêt est en fait triple : il nous permet tout d'abord de poursuivre une démarche personnelle dans la définition du rôle et des caractéristiques des seconds. Pour les sciences de l'administration, il permet également de mettre au jour et de comprendre un aspect du management et du leadership qui n'est pas, ou qui est peu, étudié. Finalement, il permet d'aider les dirigeants à mieux comprendre et à respecter ces individus qui contribuent à faire d'eux ce qu'ils sont.

2. Thème principal

.Avec la sortie à l'automne 2004 du livre *Choisir son n° 2* (Bernard et Fauré, 2004), nous avons pu constater que l'objet des seconds en entreprise est certes exposé, mais reste relativement méconnu. Dans le domaine politique, bien qu'il soit évident que le terme se retrouve souvent sur les lèvres des journalistes, ne serait-ce que pour identifier Ayman Al-Zawahiri, numéro deux d'Oussama ben Laden, ou encore pour parler du bras droit de Bill Gates, Steve Ballmer, ces journalistes ne nous apprennent presque rien quant à ces personnes occupant des postes-clés. Qui plus est, la littérature emploie ce terme de manière plutôt descriptive, parfois prescriptive (quand et comment recruter et engager un second?), et y fait référence en le banalisant et en n'y apportant aucune clarification. Le terme est souvent cité sans être clairement défini. Lorsqu'il est abordé, « le second » semble ne faire aucun consensus et semble

n'adopter aucune ligne directrice. Pour pallier ce manque et pour circonscrire cette recherche, nous tenterons donc de définir ce terme et de caractériser les seconds en entreprise.

Nous avons essayé de mieux comprendre ce qui anime les gens qui occupent cette position; de mieux saisir leurs motivations profondes, non seulement pour accomplir leur tâche, mais également pour rester en position, fidèles lieutenants de leur supérieur et continuer coûte que coûte à faire de ces dirigeants les vainqueurs que la littérature nous présente constamment. Ainsi, nous cherchons à mieux comprendre et saisir ce qui caractérise les seconds.

L'hypothèse générale sous-jacente à cette recherche est qu'il existe plusieurs types de seconds qui possèdent chacun des rôles ou des caractéristiques différentes. Plus précisément, nous voudrions vérifier l'idée que certains seconds sont heureux comme second, tandis que d'autres désirent devenir premier et n'envisagent leur poste de second que comme un poste d'apprentissage transitoire.

3. Mouvements du mémoire

Le mémoire prendra forme sous cinq parties principales. Chacune de ces parties cherche à faire un lien avec notre premier domaine d'étude : la musique. Après cette brève ouverture, nous tenterons de présenter, dans le premier chapitre, les auteurs et les ouvrages qui ont abordé le thème du second. Avant de toucher à la littérature qui mentionne plus explicitement le second, nous croyons nécessaire d'explorer la littérature qui touche les interrelations entre deux individus car nous croyons fortement que la relation qui lie le second et le dirigeant est primordiale pour comprendre notre objet de recherche.

Dans le deuxième chapitre, qui portera sur notre cadre d'analyse, nous définirons sous quel angle nous étudierons les seconds et quelles questions précises nous nous posons à leur sujet. Ainsi, sous une approche interactionniste symbolique, nous regarderons de quelle façon le second se construit à travers ses interrelations et les rôles qu'il prend dans l'organisation. Le troisième chapitre présentera la

méthodologie qui nous permettra d'aller étudier sur le terrain des seconds et d'examiner leurs interrelations et les rôles qu'ils jouent dans l'entreprise. Nous présenterons les méthodes qui nous ont permis de leur donner la parole. Nous expliquerons la manière dont nous avons construit notre échantillon et la façon dont nous avons compilé les données recueillies.

La présentation des données fait l'objet du quatrième chapitre. Nous présenterons les caractéristiques relationnelles et les rôles des seconds identifiés lors de nos entrevues. Finalement, nous tenterons dans le cinquième et dernier chapitre d'analyser les données présentées en dressant un portrait des seconds dans l'entreprise. Pour ce faire, nous regarderons de quelle manière les caractéristiques et les rôles permettent au second de construire sa propre identité. Nous terminerons le mémoire par une conclusion qui résumera notre propos, exposera les limites rencontrées lors de notre recherche de même que les avenues possibles à développer.

CHAPITRE I :

REVUE DE LITTÉRATURE – LITTÉRATURE MUSICALE

La littérature musicale étudie les concepts musicaux de la musique de l'Occident liés à leur époque. Elle permet d'acquérir des connaissances de base sur les principales formes et structures du langage musical, de mieux entendre et comprendre les diverses formes de musique, et former le sens critique et le jugement musical. Cette discipline est à la fois un cours d'histoire général, biographiques et spécialisé en langage musical. Elle permet à l'étudiant de mieux comprendre l'œuvre qu'il interprète et de la reclasser dans son contexte socio-historique.

Le thème de notre recherche, soit les « seconds » en entreprise, ne fait pas l'objet de beaucoup d'écrits. La littérature qui en traite tend plutôt à venir compléter l'information déjà vaste sur le dirigeant. Étant donné cette situation, nous avons porté attention à l'interaction entre le dirigeant et le second. Dans un premier temps, nous avons voulu nous familiariser avec la littérature sur les interrelations. Ainsi, nous avons choisi de présenter des textes portants sur les relations entre deux individus. En effet, nous croyons qu'une des manières de définir le second est par l'étude de sa relation aux autres. En constante interaction, ne serait-ce qu'avec le dirigeant, un second est, à notre avis, fonction de ces interrelations. Par la suite, nous nous attarderons sur des textes faisant référence plus directement aux seconds, soit à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont. Finalement, nous regarderons comment la littérature traite des interrelations des seconds avec leur environnement.

1.1 Les interrelations

Dans les organisations comme ailleurs, les individus évoluent dans un environnement où ils côtoient d'autres individus et avec lesquels ils interagissent et créent des liens, dont certains seront plus forts que d'autres. Nous avons choisi d'étudier les liens qui unissent deux personnes de façon générale – les relations dyadiques[2] – puis, plus particulièrement, les interrelations entre supérieurs et subordonnés.

1.1.1 Interrelations dyadiques

La littérature sur les interrelations d'une dyade est vaste – elle englobe à la fois les textes sur les couples homme/femme, ceux sur les psychanalystes et leurs patients, ceux sur les relations à deux en général, de même que celle sur les relations à deux au travail. Nous n'avons pu être exhaustif et avons dû faire des choix. Si nous avons puisé dans d'autres littératures, plutôt que de nous restreindre à la littérature administrative, c'est que nous croyons qu'il y a beaucoup d'éléments que nous pouvons en retirer. De plus, la majorité de la littérature portant sur les relations entre deux individus au travail porte plus particulièrement sur les relations entre supérieur et subordonné et sera traités dans la section suivante.

---

[2] La dyade est représentée par deux individus ou deux unités étudiés ensemble, comme une paire.

La recherche sur les dyades s'attarde à la relation en elle-même, soit l'interaction réciproque : « *A dyad is an intimate, face-to-face relationship which has persisted over a sufficient length of time for a discernable enduring pattern of interacting personalities and lifestyles to emerge*" (Becker et Useem, 1942, p. 13). Cette littérature porte sur les caractéristiques de l'interdépendance, de la personnalité et du style de vie qui permettent aux individus d'entrer en relation.

Pour étudier l'interdépendance entre deux individus, le domaine de la psychanalyse est particulièrement intéressant et permet d'approfondir certaines caractéristiques des dyades qui dépassent le cadre de la relation psychalalyste / patient. Parmi les auteurs qui se sont attardés aux relations entre psychanalyste et patient, McLaughlin (1995) a voulu observer les limites de l'impact que chacun des membres de la dyade a l'un sur l'autre et l'influence mutuelle recherchée. Dans un premier temps, il affirme que si beaucoup d'études ont démontré, de façon plus qualitative, l'impact des mots, l'étude du non-verbal demeure encore peu observée. En ce sens, il soutient que les échanges constants d'images que la dyade se renvoie ne permettent pas de saisir la différence entre la peur de se laisser toucher physiquement ou mentalement. Malgré tout, le besoin de se faire reconnaître par la « vraie » personne ('true' or 'real' self) demeure au cœur de la relation – cet impact est à la fois curatif et motivateur. Il soutient également que:

> *... in our efforts to communicate we may be ready to engage and receive, but we also carry within us this inherent stubbornness which resists the new that confronts us. [...] How prone we are to opposition when thrust and counterthrust are driven by anxieties over inequalities of power and authority...* (p. 203).

Ces tensions qui surviennent entre les individus ont trois buts : soit celui d'influencer l'autre, celui d'être influencé par l'autre ou celui de s'influencer soi-même. Ces buts sont en fait des besoins qui sont réciproques et touchent non seulement les dyades dites analytiques (entre un psychanalyste et son patient) mais toute autre forme de dyade. Ainsi, McLaughlin soutient que toute forme de couple évolue selon ces mêmes besoins. Les personnes s'observent mutuellement et tentent de déchiffrer

l'autre à travers de nombreux signes. « *Over time and bit by bit, the significance and value that both parties find in the words and actions of the other, the power and meaning of one for the other, the thrust and belief in what is discovered between self and other, become experienced, articulated, and assimilated* » (p. 233). L'influence et la reconnaissance (implicite ou explicite) entre un couple dyadique sont primordiales pour bien saisir l'impact de la relation. Nous croyons donc que ces facteurs, soit l'influence que les membres du couple exercent l'un sur l'autre, de même que la reconnaissance que l'un offre à l'autre, se retrouvent plus généralement dans la relation entre le second et son dirigeant.

Si l'on se tourne maintenant vers la littérature managériale, les recherches sur les interrelations mettent l'accent sur la notion de légitimité, de même que sur l'efficacité. Cette littérature cherche à démontrer que les interrelations ne sont pas stériles et qu'elles permettent de faire fonctionner encore plus adéquatement l'organisation. Dans leurs recherches sur l'apprentissage coopératif, Mancini, Hall, Hall et Stewart (1998) ont souligné l'importance d'avoir le même objectif pour que les membres d'une dyade fonctionnent adéquatement. Ils montrent également que les sujets qui s'investissent dans leur tâche obtiennent une plus grande complicité. Les aptitudes sociales des individus (soit la capacité à écouter l'autre, une empathie envers l'autre et un ajustement de soi-même) doivent exister des deux côtés pour obtenir un résultat optimal. Le fait qu'un seul des deux ait ces aptitudes permet un résultat acceptable, mais non idéal. Ainsi, il est possible de retirer de cette recherche que l'adéquation des intérêts et des objectifs des membres de la dyade est importante pour arriver à une bonne exécution du travail. Ce qui retient ici notre attention, c'est l'idée d'aptitude sociale nécessaire à la relation. Nous ne retiendrons pas la notion d'optimisation d'une relation, notre but n'étant pas de parler d'une relation efficace mais bien d'un individu, le second, au travers de ces relations.

Par rapport à ce genre de recherches sur les dyades, Anderson (1994) note que la validité et la généralisation des résultats de ce genre de recherches se verraient

renforcées si les chercheurs prenaient le temps de spécifier s'ils mettent l'accent sur les propriétés de la relation ou sur les propriétés des individus (ensemble ou séparés).

> *Dyadic researchers are under an almost ironclad obligation to study interaction from the perspective of* ***both*** *partners in a dyad. Indeed, data obtained from only one partner in a dyad are widely assumed to be of such questionable validity and reliability that such results are often (erroneously) rejected out of hand* (p. 449).

Au contraire, selon Anderson, il est possible d'obtenir des données valides par l'entremise d'un seul membre de la dyade. Il souligne toutefois qu'il faut utiliser ces informations avec parcimonie. Nous adhérons à cette idée qu'un seul des membres de la dyade peut fournir une information juste et valide. C'est pourquoi nous ne comptons donner la parole qu'au second tout en conservant en tête que nous ne verrons qu'un côté de la médaille, qu'une seule perception du contexte.

Nous retenons de la littérature sur les relations dyadiques que, parmi les caractéristiques des membres de la dyade, se trouvent les désirs, les aptitudes sociales, la personnalité et la volonté. De même, parmi les aspects de la relation, nous retrouvons le temps, l'influence, la confiance et la reconnaissance, qui jouent un rôle primordial dans la relation. Nous croyons que ces aspects de la relation sont très importants dans l'étude des seconds et nous nous proposons de les étudier en donnant la parole uniquement aux seconds.

1.1.2 Interrelations supérieurs / subordonnés

La littérature sur les interrelations supérieur / subordonné est encore plus vaste que la précédente. Elles sont, pour la plupart, issues des études émanant du leadership – puisque c'est le leadership qui permet d'insuffler aux subordonnés certaines actions. En ce sens, nous nous intéresserons à la façon dont certains auteurs du leadership ont abordé la notion de relation. Par la suite, nous nous pencherons sur une théorie, celle de l'échange leader-adhérent, qui met en scène spécifiquement deux individus, soit un dirigeant et son subordonné. Suivront quelques propos ssur les manières dont le supérieur exerce une influence sur les subordonnés et la réaction de ces derniers. Nous enchaînerons par deux raisons qui poussent les supérieurs à entrer en relation

avec leur subordonné et terminerons par quelques caractéristiques de la relation supérieur / subordonné.

Parmi les auteurs du leadership, Rosenbach et Taylor (1993) ont voulu porter un regard sur le leader par rapport aux subordonnés. Pour devenir un bon leader, il faut avoir gravi les échelons et, par conséquent, provenir des rangs des subordonnés. « *Aristotle's Politics, Plato's Republic, Homer's Odyssey, and Hegel's Phenomenology of Mind affirm the mastery of followership as the sine qua non of Leadership* » (p. 109). Pour eux, les liens entre subordonnés et leaders sont très faibles et les rôles sont interchangeables. « *In many organizations, the leadership role is the only path to success, and therefore it is developed, encouraged, and rewarded whereas followership is not* » (p. 109). De plus, ils élaborent l'idée que les leaders sont parfois évalués sur la base des gens qui les entourent – se pensant les meilleurs, les plus brillants, etc. Cette attitude fait en sorte que l'organisation devient dépendante de ces leaders. Or, ces leaders auraient avantage à s'entourer de gens brillants, critiques et indépendants. Ainsi, l'évaluation se ferait sur la performance et non sur la perception. Nous croyons par ailleurs que les rôles des seconds et des dirigeant ne sont pas interchangeables. Les seconds sont d'abord et avant tout des individus différents qui agissent de façon propre à leur position dans l'organisation. C'est un des fondements de ce mémoire.

Afin de mieux comprendre les relations supérieur / subordonné, la théorie de l'échange Leader-adhérent (LMX, *Leader-member exchange*) décrit de quelle façon le dirigeant et quelques subordonnés en particulier développent une relation interpersonnelle dans le temps en s'influençant sur la définition du rôle des subordonnés.

> *The basis premise of the theory is that leaders develop a separate exchange relationship with each individual subordinate as the two parties mutually define the role of the subordinate. [...] According to the theory, most leaders establish a special exchange relationship with a small number of trusted subordinates who function as assistants, lieutenants*

> *or advisors. [...] Graen and Cashman (1975) suggested that exchange relationships are formed on the basis of personal compatibility and subordinate competence and dependability. Over time, the dyadic exchanges follow a different developmental sequence for each subordinate* (Yukl, 2002; p. 116).

La relation entre le leader et ses adhérents peut s'opérer de deux façons, optimale ou minimale (Yukl, 2002). Dans une relation minimale, l'influence est faible – le subordonné ne fait que remplir son rôle et en tire des bénéfices prédéterminés. Pour obtenir une relation optimale, le dirigeant doit prendre conscience des besoins du subordonné, tels que l'augmentation de son statut, de son influence, de ses tâches, etc., et faire en sorte que ces besoins soient comblés. Si cela entraîne des obligations et des coûts plus élevés pour le subordonné, celui-ci voit ses besoins satisfaits et est plus heureux. Ce développement est incrémental et dépend d'un renforcement réciproque. « *Unless the cycle is broken, the relationship is likely to develop to a point where there is a high degree of mutual dependence, trust and support* » (p. 117). Une relation optimale oblige cependant le dirigeant à maintenir un certain standard vis-à-vis de ses subordonnés en leur offrant une attention toute particulière qui repose sur des méthodes de persuasion et de consultation.

Bien que ces recherches nous en disent plus sur les liens qui unissent le dirigeant et ses subordonnés, ces derniers sont pris au sens large alors que nous voulons en prendre un au sens spécifique. Ainsi, la théorie du LMX, bien qu'elle jette un regard plus personnalisé sur le dirigeant et ses subordonnés, ne tient pas compte des facteurs différenciant les seconds des autres subordonnés. De plus, peu d'études regardent le LMX du point de vue du subordonné. Bien qu'il soit raisonnable de croire que les deux parties s'entendent, certaines études qui ont comparé les résultats effectués auprès de leaders et de subordonnés ont démontré que le rapport entre les deux demeure faible, ce qui soulève de nombreuses questions. Ceci serait dû soit à une faiblesse dans les outils de mesure, ou encore à une différence marquée dans les perceptions des deux acteurs (Yukl, 2002).

L'outil du LMX est un questionnaire regroupant un certain nombre de variables qui sont gradées sur une échelle, ce qui permet de recueillir des données quantitatives. Le regard posé sur la relation dirigeant /subordonné dépend donc de ces résultats quantitatifs, notamment sur la satisfaction et la performance des subordonnés (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999). Nous rejetons cette idée d'étudier ce qui rend la relation plus efficace de même que l'utilisation d'un questionnaire quantitatif. Nous ne cherchons pas à étudier la performance d'une relation, mais bien des individus, notamment des seconds, qui se définissent par leurs interrelations.

Ainsi, nous nous préoccupons plus des caractéristiques des relations qu'entretiennent les seconds avec les autres, et moins des causes de ces relations. En ce sens, plusieurs auteurs ont cherché à comprendre la relation entre les subordonnés et les supérieurs. Pour Lord et Brown (2001) c'est d'abord et avant tout une question de construction du système de valeur d'identité des subordonnés qui est influencé par le comportement du leader. De leur côté, Jung et Avolio (1996) posent un regard sur l'influence de l'exercice d'un type de leadership - le leader transactionnel[3] et le leader transformationnel[4] - sur des subordonnés de différentes cultures. Dans le même esprit, Roswell et Berry (1993) expliquent comment les valeurs sont communiquées par le leader aux subordonnés de même que la manière dont les mécanismes de communication s'opèrent. Ils forment leurs explications sur la représentation du leadership comme étant institutionnalisé (i.e. à travers leurs paroles et leurs actions, les dirigeants communiquent un état qui permet de focaliser sur une identité collective). Enfin, Ehrhart et Klein (2001) suivent les traces de Roswell et Berry (1993), cette fois en prenant l'angle du leader charismatique[5] plutôt qu'institutionnel[6]. En lien avec les caractéristiques propres aux subordonnés qui permettent de déterminer leur réaction, ils énoncent quatre hypothèses : chaque individu est unique

---

[3] Il s'appuie sur les échanges quotidiens qu'il entretient avec ses employés La base de la relation entre le leader transactionnel et son subalterne est la transaction qui s'effectue entre l'un et l'autre (qu'elle soit pécuniaire ou non).

[4] Il établit des objectifs avec l'intention de transformer ses employés en « leaders ». Par des variables comme le charisme, le leader transformationnel influence et stimule ses employés vers la bonne action.

[5] Au contraire du leader transformationnel, il ne reconnaît pas les individus pour ce qu'ils sont et ne cherche pas à les stimuler. Il ne cherche qu'à les influencer.

[6] Il s'appuie sur la notion de hiérarchie, d'obéissance ou de compétence technique de ses employés.

et peut donc répondre différemment à un même style de leadership; les préférences et les réactions des subordonnés sont associées à la similarité entre eux et leur supérieur et au besoin de tirer satisfaction de cette relation; ces préférences risquent de prédire le fait d'aller vers tel ou tel leader et, finalement, la résultante a un impact sur des extrants organisationnels comme la performance, la satisfaction au travail et le taux de rétention des employés. Les résultats ont démontré que les sujets sont effectivement différents et que leurs caractéristiques propres influencent leurs comportements. Ces différentes recherches nous exposent donc quelques mécanismes qui relient les supérieurs et les subordonnés, sur le plan de leurs caractéristiques propres à chacun ou sur le plan relationnel, en gardant l'angle du supérieur prépondérant. Nous conservons de ces lectures l'idée que le dirigeant a une grande influence sur les actions du second de même que sur sa manière d'être et d'agir dans l'entreprise. Ces lectures nous ont confirmé l'idée que la relation entre le dirigeant et le second permet à ce dernier de se définir dans le rôle qu'il prend dans l'entreprise.

Dans un autre angle d'approche, Zaleznick (1966) s'est intéressé lui aussi à ce qui unit le dirigeant et le subordonné mais en regardant l'aspect conflictuel des interrelations. « *This vertical relationship reflects and is reflected in the constellation of motives, wishes, and tension within the individual himself* » (p. 47). Il met immédiatement au cœur de la relation les individus. Ses études lui ont permis de dresser une typologie des subordonnés qu'il classe sur deux axes, soit l'action (passive ou active) et le contrôle (dominant, soumis). Ceci permet de présenter quatre types de subordonnés, soit l'impulsif, le compulsif, le masochiste et le retiré. Chaque type établit un lien différent avec le dirigeant et ce lien devient la pierre angulaire de leur relation. Au cœur d'une relation entre supérieur et subordonné, il doit exister une certaine tension pour permettre à la relation de se renouveler. Nous sommes donc amenés à nous demander dans quelle catégorie entreraient les seconds, ou s'il est possible de retrouver des seconds dans chacune des quatre catégories. Si nous suivons ce raisonnement, nous pensons que le second devrait être dominant dans le contrôle de ses pulsions.

Au-delà des caractéristiques des individus, certaines raisons poussent le dirigeant à entrer en relation avec ses subordonnées. Parmi celles-ci, nous retrouvons l'idée de créer des relations pour vaincre l'esprit d'isolement dans lequel les supérieurs se retrouvent. Block (1993) explique très bien les conséquences qu'aurait un isolement complet pour le supérieur. *« The entrepreneur [would] lose the advantage of being able to talk out his worries and concerns with others – to benefit from another's perspective* » (p. 20). Ainsi, en se retrouvant seuls, ces supérieurs éloigneraient leurs subordonnés, ce qui risque d'entraîner un manque de support du subordonné et ainsi augmenter considérablement les charges du supérieur. De la même façon, Posner (1991) souligne que « *... the reality is that you can't do it all by yourself – not if you want to grow your company and buy some sanity for yourself. What entrepreneurs need to learn is how to work closely and productively with a second-in-command. They need to know how to structure and maintain the relationship and how to build trust* » (p. 42). De cette façon, Posner exprime déjà l'une des conditions à la base d'une relation supérieur / subordonné, que l'on pressent être encore plus importante dans la relation dirigeant / second.

Une autre raison qui pousse le dirigeant à développer des relations avec ses subordonnés est le besoin de se confier et de se délester d'un fardeau parfois bien lourd. « *...some entrepreneurs do reveal their deep-rooted thoughts to a confident. But it is a good bet that this confident is someone who would never be in a position to threaten him, be he in or out of the organization* » (Blake, Avis et Mouton (1966); p. 20). Pour les supérieurs qui décident de briser leur isolement, une meilleure compréhension du monde extérieur s'ensuit. De plus, le faire avec une personne en particulier, soit un confident, est un signe que le besoin est ancré au plus profond de nous. C'est ainsi que Sulkowicz (2004) soutient que «*few leaders, even veteran CEOs, can do the job without talking to someone [...] Few leaders speak out about these relationships [...] The need for a close confidant is rooted in childhood. Every child wants to feel close to someone, to feel understood, cared for and loved* » (p. 65). Le fait de vouloir un confident pour combler un besoin de solitude se fait de manière différente pour chacun, mais il est, selon ces auteurs, essentiel pour le dirigeant. Les

recherches sur la distance et la confidence nous ont non seulement permis de mieux comprendre ce qui pouvait éloigner les dirigeants de leurs subordonnés, mais à l'inverse, nous avons pu saisir la chance de regarder ce qui les rapproche. Nous retenons donc que le rôle de confident devrait être très important pour le second et qu'il faudra nous y attarder.

Pour pouvoir se confier, la relation doit posséder certaines caractéristiques. Pour Mossholder, Niebuhr et Norris (1990), le temps a une influence marquante sur la relation d'une dyade et plus spécifiquement sur le comportement du leader et sur la performance du subordonné. Au début de la relation, le subordonné sera plus attentif aux exigences et aux signes du leader, alors que plus la relation avance et plus le subordonné prend de l'assurance et exerce son propre jugement. Cette notion de temps permet donc de vérifier et mettre en lien les stades de développement de la relation et les comportements de la dyade.

La notion de confiance a été largement étudiée dans le domaine du management (Antonakis et Atwater 2002; p. 229-230). « *Scholars from many disciplines are turning to trust as a perspective for reexamining many of the basic assumptions about human relationships in organisations [...] In particular, several recent articles have integrated past literature to identify conditions of interpersonal trust* » (Brower, Schoorman et Tan, 2000; p. 299). Cette confiance interpersonnelle est donc au coeur de la relation supérieur / subordonné. Avec la notion de confiance, il y a la notion de coopération. « *While the relevance of co-operation to organisation was highlighted by early theorists (for example Bernard, 1938) it has acquired a new significance in emerging contexts that place more emphasis on relationships and less on authority* » (Atkinson et Butcher, 2003; p. 282). La confiance permet donc de poser un regard neuf sur la relation entre deux individus. Pour Atkinson et Butcher (2003), faire confiance signifie « *to place oneself in a position of personal risk based on expectations that the trustee will not behave in a way that results in harm to the*

trustor » (p. 289). Ainsi, celui en qui la confiance est portée possède un certain pouvoir sur celui qui fait confiance.

Finalement, il est intéressant de savoir que certains auteurs croient que le lien hiérarchique brime les individus dans leur expression d'eux-mêmes et qu'il faut pouvoir le briser. C'est en ce sens que Block (1993) voit dans les supérieurs des protecteurs, des gardiens – personnes qui tiennent la charge de quelque chose qui leur a été confiée.

> *Historically, stewardship was a means to protect a kingdom while those rightfully in charge were away or, more often, to govern for the sake of an underage king. The underage king for us is the next generation. We choose service over self-interest most powerfully when we build the capacity of the next generation to govern themselves* (p. xx).

Ainsi, servir l'intérêt commun plutôt qu'individuel est un trait important du « *steward* ». Pour servir cette idée, il faut un équilibre du pouvoir, un lien avec la communauté, un apport personnel et une juste rétribution. Il suggère de tendre vers le partenariat plutôt que vers le patriarcat, ce dernier étant beaucoup trop centré sur la hiérarchie. « *Patriarchy expresses the belief that it is those at the top who are responsible for the success of the organization and the well-being of its members* » (p. 7). C'est donc, à l'opposé, en tant que partenaires, voir en tant qu'égaux, que le supérieur doit voir sa relation avec ses subordonnés.

Ce que nous retirons de cette littérature, c'est l'idée qu'au cœur d'une relation entre supérieur et subordonné, il existe des individus dont les caractéristiques personnelles (personnalité, aptitudes, intérêts) leur permettent d'être et d'interagir. De plus, nous comprenons que la relation, et pas seulement les individus, est définie par plusieurs facteurs tels que la confiance, le temps, le partage du pouvoir et des responsabilités.

La littérature sur les interrelations se révèle d'un grand intérêt pour notre recherche. En effet, nous avons tout d'abord remarqué qu'une relation entre deux personnes

repose sur l'influence réciproque et la reconnaissance. De plus, nous avons aussi souligné que les individus dans une relation doivent avoir certaines aptitudes sociales, comme l'écoute et l'empathie, pour bien interagir. Les seconds ont un rôle propre dans l'organisation. Certaines études comme le LMX étudient des relations qui pourraient mettre en scène des seconds, mais ne les différencie pas des autres subordonnés et donnent une valeur très grande à la performance de la relation, alors que nous voulons étudier le point de vue d'un individu pour simplement mieux le comprendre. Nous avons aussi constaté comment l'influence du supérieur pouvait amener le second à remplir son propre rôle et se définir lui-même. Nous avons aussi découvert que le second pouvait éventuellement remplir un rôle très important, soit celui de briser la solitude du dirigeant en étant son confident. Finalement, nous avons remarqué que le temps, la confiance et le type de lien qui unit le supérieur et le subordonné, soit la coopération ou le partenariat, influent sur la relation et viendrait moduler la façon d'être du second.

Nous retenons donc que la relation avec le dirigeant influence les pensées et les gestes du second. Certaines caractéristiques de la relation comme la confiance, la reconnaissance et le temps semblent des facteurs important de la relation, de même que le rôle de confident que le second peut jouer auprès du dirigeant.

1.2 Le second

Pour parler du second, il faut savoir lire entre les lignes des ouvrages en gestion. Un seul livre fait explicitement mention des seconds, *Choisir son n° 2* de Bernard et Fauré, paru à l'automne 2004. Ce livre à vocation très pratique a pour but de permettre au dirigeant de choisir efficacement son second. Le livre comporte deux grandes parties, soit (1) une analyse de la situation, de l'environnement, et du dirigeant et (2) des indications sur la façon de recruter un numéro deux et faire en sorte que le mariage perdure. Nous avons retenu peu de contenu du livre, qui nous en apprend plus sur la personnalité du dirigeant que sur les seconds à proprement parler.

Parmi les rares allusions de la littérature sur les seconds, certaines font mention de subordonnés qui possèdent un rôle particulier comme second, assistant, adjoint, numéro deux, etc. Nous tenterons tout d'abord de déterminer ce qu'est un second, à travers ses rôles, ses tâches, ses fonctions et ses caractéristiques. Par la suite, nous aborderons l'idée d'ambition que peuvent avoir les seconds. Finalement, nous déterminerons comment le second peut s'émanciper dans son rôle.

Nous devons à Lough et Lough (1918), dans leur précis de management, l'une des premières mentions du second en tant qu'assistant exécutif. Ils le décrivent comme engagé « *to relieve the executive of detail and permit him to concentrate as much as possible upon the new and decisive problems of the business...* » (p. 118). Senger (1971), plusieurs années plus tard, se questionne sur ce qu'est devenu l'assistant. Il dresse une rétrospective du rôle d'assistant depuis ses débuts au début du XXe siècle, jusque dans les années 70. Il définit les assistants comme une forme de co-management qui aurait pu évoluer, mais qui s'est vu tranquillement éliminer pour plusieurs raisons. Par exemple, certains ont soutenu que « *if a man thinks he needs an assistant, it's probably because he can't handle the job by himself* » (p. 79). D'autres émirent la crainte que l'assistant ne souhaitait que prendre la place du dirigeant. Enfin, la notion de « *assistant-to* » vint à se formaliser pour s'intégrer dans l'entreprise et le titre disparût tranquillement.

Lough et Lough (1918) emploient une typologie axée sur les tâches des assistants et distinguent trois types. Le secrétaire privé, tant que ses tâches demeurent du domaine de la routine de bureau, n'est rien d'autre qu'un secrétaire. Par contre, lorsque certaines tâches, comme assister aux réunions du conseil, accompagner le patron dans ses voyages, etc., deviennent parties intégrantes de ses tâches, le secrétaire devient un assistant. Il économise à la fois du temps et de l'énergie à son supérieur, il supervise le travail routinier et sert de tampon entre le dirigeant et l'environnement externe afin de filtrer les choses essentielles. « *Frequently the secretary is manager of the executive's private affairs as well as his right-hand man in business* » (p. 124). De plus, comme en témoigne son origine latine, *secretus,* qui signifie secret, le secrétaire

est tenu au secret professionnel. Le lieutenant, tel qu'emprunté à l'armée, est un officier qui est en contact direct avec les troupes. Sa responsabilité première est d'exécuter les tâches et de s'assurer que l'ensemble de l'équipe le fait aussi. Il doit être compétent dans son domaine, on doit pouvoir lui faire confiance et il doit posséder un certain leadership. Le dernier groupe d'assistants est caractérisé par le fait qu'ils peuvent accomplir certaines tâches exécutives et peuvent remplacer le président en cas d'absence. « *Some companies require every important man in the organization to train a "second", a man who knows the routine of the job and can take it up, when the occasion arises, without a break* » (p. 130). Ceci permet, entre autres, de rendre la tâche des promotions plus facile autant pour l'assistant que pour le supérieur immédiat. L'examen des tâches précises qu'accomplissent les seconds est donc essentiel pour pouvoir éventuellement dégager des catégories.

Reiland (2003), en utilisant la relation entre Lincoln et Grant lors de la guerre de Sécession des États-Unis, décrit ce que sont, d'après lui, les caractéristiques principales d'un bon second : avoir la capacité de transformer les rêves du leader en réalité, être proactif et savoir s'imposer, être créatif et savoir prendre des initiatives. De plus, il souligne l'importance pour un second de s'écouter, de savoir contrôler son ego et ses attentes. « *Especially if you, [the second] don't think [the leader is] doing a good job. It is not your job to criticize him [...] It is your job to serve [...] You are either a supportive partner or not. Neutrality is not the purpose of the job [...] As long as you are on the team, serve with your whole heart and mind.* » Au cœur de la relation entre un second et son dirigeant se trouve la notion de service pour un grand tout. Nous retrouverons cette notion de service dans la typologie de Heenan et Bennis (1999) qui sera exposée plus loin.

Bellmann (1992) pose lui aussi un regard sur ce qui peut caractériser les seconds. Il croit qu'exécuter ses tâches, atteindre ses objectifs et supporter le poids de son dirigeant ne sont pas incompatibles pour un assistant. Mieux encore, pour lui, c'est la

voie royale vers un sens, un accomplissement et une satisfaction de son travail. Il nomme les personnes occupant un rôle de support comme étant

> *analysts, advisers, consultants, specialists, assistants, supervisors, managers, and functional experts who help the people who create, produce, and market the donuts, the aircraft, the shoes, the insurance policies, the fried chicken, the loans, the technology, the pills, the advice, the audits, the products, and the services that allow our various organizations to survive* (p. xiv).

Ceux qui obtiennent le plus de succès sont ceux qui s'investissent professionnellement dans leur rôle et dans leur organisation. Ces assistants sont « *in the business of helping others succeed* » (p. 1-2). Pour ce faire, il suffit de prendre conscience du pouvoir de persuasion et du fait que l'on peut diriger sans être dirigeant. Bien sûr, on ne prend pas les décisions, mais on peut les influencer. « *Many of us are clearly very effective in this position. Some of us happily do support work our entire careers. Others of us move through it...* » (p. 6). Ce qui importe, c'est de se sentir bien et à l'aise dans sa position. « *We look for what's wrong and what could be done differently, and we get our satisfaction from that contribution* » (p. 9). Il est aussi important que l'assistant joue un jeu bien à lui, en périphérie du grand jeu. Ceci permet une vue d'ensemble et un meilleur jugement et par conséquent de meilleures recommandations pour le dirigeant. Le rôle de conseiller semble donc être un rôle très important joué par le second.

Bellman (1992) explique comment le fait de responsabiliser le second lui permet de s'émanciper. Il décrit huit niveaux de responsabilité que l'assistant pourrait rencontrer:

> *The continuum moves from a past to a distant-future orientation, from a reactive to a proactive stance, from a task perspective to a world perspective, from a dependant position toward independence with management, and from a position of little power to one of great power. As you work, you will find yourself dancing between various points on the continuum* (p. 256).

Ces positions sur le continuum dépendent des habiletés et des aptitudes du second à démontrer sa loyauté envers le dirigeant. Selon Bellman, la motivation à s'élever amène le second vers une émancipation et les niveaux plus élevés du continuum. Nous pouvons retenir de Bellman que la loyauté et l'influence de l'assistant permettent à celui-ci de mieux réussir. Ces caractéristiques relationnelles semblent donc très importantes pour le développement du second.

Dans un autre ordre d'idée, Corrigan (1999), en cherchant à dégager l'apport de Shakespeare pour le management, mentionne comment l'idée de service et de rendre service, tel que décrite par Block (1993), est importante pour le second. Corrigan fait mention du Earl of Kent qui est le plus fidèle serviteur du roi. « *Kent's role in life, despite being treated so badly, is to serve [...] People serve those who have authority stamped on their faces. It is what happens in this world* » (p. 65). C'est dans ce sens qu'est développée l'idée de lieutenant de Lough et Lough (1918). Le rôle de support est donc à son tout un rôle qui semble extrêmement important pour le second.

Pour remplir son rôle de support, le second doit avoir des directives claires et précises, sans quoi il ne peut accomplir ses tâches. « *When it is not set forth to him by the leader, the assistant may well ask for an explicit statement of the range of his authority, which should be conveyed also to all members of the working group* » (Tead, 1935; p. 207). Pour Tead, ce qui doit être attendu de l'assistant, c'est une confiance en son dirigeant, une loyauté et le fait de se mettre en avant, de donner une bonne image de son dirigeant et de lui permettre d'économiser du temps.

> *In short, that assistant will be the best who is in a real sense something of a leader himself in his own right. There will be cases where the assistant does not expect or desire to be elevated eventually to a full leadership position. But where, as is more usually the case, the post is explicitly one which holds out the chance to rise, the assistant should be chosen and his work laid out so that he is continuously by way of becoming more and more of a leader. This should be the front in his own mind, in that if his leader and in that of the organization as a whole* (p. 209).

Au sujet de l'ambition des seconds, Heenan et Bennis (1999) soulignent que les trois voies pour atteindre le co-leadership sont les « ***Fast-trackers,*** *deputies on the way up [...]* ***Back-trackers,*** *former chiefs who have downshifted [...]* ***On-trackers,*** *outstanding adjuncts who either didn't want the top slot or weren't promoted into it.*» Cette typologie fait une référence très explicite aux seconds et à une partie de leur motivation, soit celle de demeurer à leur place. Cet aspect nous intéresse tout particulièrement, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction. En effet, nous faisons l'hypothèse que certains seconds n'ont pas l'ambition de s'élever pour être un jour numéro un. Bernard et Fauré (2004) déterminent trois types d'aspirations que peuvent posséder les numéro deux : l'ambition de devenir premier (de façon rusée ou claire), l'ambition de rester (le vrai, l'éminence grise, le fou du roi, le major d'homme) et l'absence d'ambition. Cette dernière typologie motivationnelle rejoint donc notre hypothèse que certains seconds aspirent à rester seconds.

Pour terminer cette section, un ouvrage précieux inspiré du domaine musical a attiré notre attention, soit *The Dynamics of Intense Work Groups: A study of British String Quartet* par Murnighan et Conlon (1991). Cette étude a exploré la dynamique de groupe dans les quatuors à cordes. L'étude a révélé trois grands paradoxes que les auteurs ont cherché à transposer aux groupes de travail en général. Le premier paradoxe renvoie aux deux grandes façons pour le leader du groupe de prendre ses décisions, soit de façon autocratique ou démocratique. Le troisième paradoxe porte sur la résolution des conflits, soit par la confrontation, soit par le consensus. C'est cependant le deuxième paradoxe qui a retenu le plus notre attention, soit celui du second violon. Les auteurs ont clairement démontré que le manque de reconnaissance, le rôle de support, ainsi que l'apport au groupe de la part des seconds violons étaient cruciaux. « *The second violinist must echo rather than lead the first violin in the melody of a piece. Second violinists must stand in the background, both musically and in the public eye. Some may be serving their time as a second (like an apprenticeship) until the opportunity arises to be a first* » (p. 169). Tandis que certains sont parfaitement heureux d'être dans leur position, d'autres ne le sont pas: « *second violinists in successful quartets were either content or resigned to their*

position. One said, 'I'm naturally a second fiddle. I think it's a basic psychological difference' » (p. 176). Dans un même ordre d'idée, Ettore (1993) mentionne que « *the role of the second-in-command has many dimensions, and the best practitioners have learned an enriching fact of life : It can be more fulfilling to be Number Two at a successful company than CEO at an unsuccessful one* » (p. 13). Ainsi, il est possible de se demander si les seconds souhaitent vraiment devenir premier ou non. Le paradoxe du second violon identifié dans le domaine musical nous apparaît transposable au rôle de second dans l'entreprise.

Nous retenons de la littérature sur les seconds que l'ensemble des tâches qu'ils effectuent a un lien direct avec le rôle qu'ils jouent au sein de leur entreprise; que le second, malgré sa propre personnalité, doit servir le dirigeant et l'entreprise au mieux de ses capacités, avec confiance et loyauté; que les motivations du second jouent un rôle dans leur comportement; que le second peut lui aussi influencer le cours des événements; que le second peut avoir la volonté de rester ou de s'élever; que le second permet au dirigeant de mieux accomplir ses tâches et ses fonctions. De plus, nous avons su dégager de quelle façon le second pouvait remplir un rôle de support.

1.3 Les interrelations du second

La position de second permet au dirigeant de s'appuyer sur les conseils, les connaissances et les habiletés d'une personne de confiance, pour déléguer certaines tâches, et pour pouvoir se consacrer à une partie, soit plus créative, soit plus administrative. Pour Franklin (2003) « … the second-in-command has skill sets that complement rather than duplicate those of the CEO » (p. 10). Voici donc comment le second interagit avec les dirigeants, puis avec son environnement.

1.3.1 Avec le dirigeant

Il y a plusieurs éléments dans les relations entre seconds et dirigeant. Nous regarderons les types de lien qui peuvent exister, puis nous nous attarderons sur les conflits qui peuvent survenir.

Whittney et Packer (2000) ont tenté de démontrer le subtil équilibre entre le dirigeant et son lieutenant de confiance.

> *...it is impossible for anyone to be in a leadership position without a good lieutenant. I would bet that any gifted leader – in business, politics, arts, education, or sport – has an ace second-in-command, guiding, filling the gaps, giving feedback, making sure the detail work gets done, making the boss look like the most competent person on earth. A good boss knows that she's where she is because she has an excellent lieutenant* (p. 97).

L'interrelation entre le dirigeant et son second est vitale non seulement pour le dirigeant, mais également pour l'entreprise dont une partie des activités repose sur les épaules du second. Dans ce passage, le second doit donner une rétroaction à son dirigeant pour lui permettre d'avancer. Cette rétroaction s'effectue par des conseils et des recommandations. Le second assume donc un rôle de conseiller qui apparaît primordial dans l'exécution de ses tâches.

Pour Pitcher (1997), le lien entre dirigeant et second en est un de support et de soutien. Elle décrit ces seconds comme des artisans, sachant jouer avec l'énergie créatrice mais abstraite des artistes et le conventionnalisme contraignant des technocrates. Elle ajoute également (1998) que « l'organisation a besoin de rêves, pour inspirer et motiver son équipe, pour transformer son environnement [...] idéalement, le PDG doit être un artiste, secondé d'un artisan qui le maintiendra en contact avec la réalité sans mépriser ses rêves. » Ainsi, le second doit posséder un pragmatisme et un réalisme qui l'ancrent complètement dans la réalité et lui permet ainsi de rattacher les visions de l'artiste aux aspects concrets de la vie.

Finalement, certains croient que la relation dirigeant / second peut être source de conflits. Pour Raths (2001) le fait de déléguer est une des choses des plus difficiles pour certains dirigeants, ce qui amène des conflits souvent inutiles et basés sur des mésententes. De son côté, Tead (1935) tente de démontrer sur quelles bases peuvent

reposer les conflits qui surgissent entre dirigeant et second. Pour lui, l'un des principaux problèmes est l'usurpation d'autorité. En effet, ce problème peut à la fois provenir de l'ambition de l'assistant ou d'un manque de définition des pouvoirs accordés par le dirigeant. Un autre problème survient si l'assistant réalise qu'il est plus qualifié que son patron. « *Other factors than merit get people into leading positions. Nepotism, favoritism, an impressive front, a smooth line of talk - these are all at work in organizations of all kinds to advance those who may be really deficient in leadership capacity* » (p. 203-204). Un assistant pourra donc choisir de quitter ses fonctions s'il croit être arrêté dans son ambition, s'il n'est pas reconnu à sa juste valeur, ou si aucun poste plus élevé n'est ouvert. La qualification élevée du second ne signifie toutefois pas qu'il souhaite nécessairement devenir premier.

Tout comme Zaleznick (1966), Sulkowicz (2004) pose le regard sur les relations en lien avec les conflits internes de la relation. Il s'est penché sur la question en réalisant une étude clinique sur les seconds qui ont un effet négatif à la fois sur le leader et sur l'organisation.

> *CEOs find confidants who complement their strengths and sharpen their effectiveness [...] Unfortunately, [...] many confidants end up hurting, undermining, or otherwise exploiting CEOs when they are at their most vulnerable [...] behind the scenes they do enormous damage to the CEO and to the organization* (p. 65).

De par sa position de psychiatre auprès de dirigeants, Sulkowicz a pu observer trois types de seconds destructeurs : le réflecteur, l'isolateur et l'usurpateur. Le réflecteur est celui qui renvoi une image positive, voir déformée au dirigeant de la réalité. Il s'assure d'être le seul à lui dépeindre la réalité, mais de façon à contrôler l'univers du dirigeant. L'isolateur, le mot le dit, isole le dirigeant dans une tour d'ivoire. Il empêche quiconque de l'approcher et devient le seul à lui prodiguer l'information sur le monde extérieur. Le dirigeant n'a plus de notion de la réalité. L'usurpateur est celui qui encense le dirigeant lorsqu'il est avec lui, mais qui complote et médit dans

son dos. Il modifie la réalité et garde ainsi un pouvoir autant sur le dirigeant que sur les autres employés.

Nous pouvons donc constater que cette littérature se concentre d'avantage sur les conflits issus des relations des seconds que sur les acteurs en eux-mêmes. De plus, cette littérature tente de décrire des situations dans lesquelles la relation dirigeant/second est optimale alors que nous cherchons plutôt à mieux caractériser le second, sans présumer du lien entre ces caractéristiques et l'efficacité de la relation avec le dirigeant.

1.3.2 Avec les autres membres de l'organisation

Les seconds, en plus d'interagir avec le dirigeant, deviennent une pierre angulaire de leur organisation. Pour Hambrick et Cannella (2004), le COO devient un facteur important de la productivité et de la performance de certaines compagnies. Le CEO ne pouvant remplir à lui seul une série de tâche définie, il transfert un certain poids sur le COO – généralement les tâches quotidiennes, qui le mettent en contact avec les autres acteurs de la compagnie.

Bernard et Fauré (2004) tentent de démontrer que le choix du numéro deux est crucial puisque c'est une décision qui a un grand impact sur l'entreprise.

> On peut s'étonner du peu de réflexion théorique et de la faible diffusion des pratiques sur un sujet aussi fondamental mais les raisons existent [...] Tout d'abord la spécificité du n° 2 est trop souvent ignorée soit au profit de la dimension technique et ce recrutement est traité comme tous les autres, soit il est considéré comme un acte « intuitu personae », le fait du prince qui ne prend en compte que la relation humaine, l'envie de se faire confiance et de travailler ensemble (p. v).

Le fait est que l'arrivée d'un numéro deux représente une remise en question à la fois du dirigeant, qui doit pouvoir se fier plus qu'à son intuition au risque de se laisser

berner et séduire par le numéro deux, et à la fois pour l'entreprise qui doit maintenant s'adapter avec un intermédiaire entre le dirigeant et le reste des employés.

L'environnement, selon Bernard et Fauré (2004), a peu d'influence sur la dynamique entre dirigeant et second. Toutefois, les objectifs pour le dirigeant d'avoir un second peuvent varier. « Le choix du numéro deux est [...] de rattacher aux intérêts stratégiques de maintien, de survie, ou de développement de l'entreprise, dans ses fondements politiques, économiques financiers et sociaux » (p. 6-7). Les dirigeants ont comme motif de se choisir un numéro deux le fait de pouvoir s'appuyer, de se sentir soutenu, mais surtout d'assurer une transition, de choisir un successeur ou une relève.

La littérature sur les interrelations du second nous apprend donc que la relation peut être source de conflit qui repose notamment sur les motivations du second. Elle nous présente un bref portrait des raisons pour lesquelles les dirigeants sont portés à choisir un second.

Bien peu de recherches ont pris la peine d'investiguer les deux côtés de la médaille, ou même encore seulement celui des seconds, se contentant de porter le regard du point de vue du dirigeant; soit en voulant le servir, soit en voulant identifier des situations qui le concernent ou dans lesquelles il évolue. Nous avons tenté tout au long de ce chapitre de faire ressortir différentes caractéristiques relationnelles et différents rôles que peuvent prendre les seconds. Ainsi, nous avons clairement démontré que certaines caractéristiques des relations, comme la confiance, la reconnaissance, la loyauté, la latitude et l'idée de pouvoir décisionnel semblaient essentielles au second. De plus, une caractéristique propre aux individus, soit l'ambition, s'est avérée importante pour bien saisir qui sont les seconds dans les entreprises. Enfin, nous avons aussi identifié que les rôles de support, d'intermédiaire, de confident, de conseiller et d'éminence grise sont présents dans les comportements du second.

Nous avons aussi voulu savoir si les seconds avaient été étudiés et de quelle façon. Nous avons donc démontré qu'aucune étude n'a donné la parole explicitement au second. Ce sera là une partie de notre apport que d'étudier qui sont les seconds, en les prenant comme générateurs de leurs propres rôles. Nous savons aussi que les interrelations du second sont génératrices de connaissance, de même que les différents rôles qu'ils prennent au sein de l'organisation. Ce sera donc sous ces deux facteurs que nous poserons notre regard. Pour ce faire, nous proposons de définir les seconds comme des personnes agissant en étroite collaboration avec leur supérieur tout en étant hiérarchiquement leur « subordonné », et agissant seul plutôt qu'en équipe.

CHAPITRE II : LE CADRE THÉORIQUE

LA TONALITÉ

La tonalité représente ce qui donne le ton à l'œuvre, ce qui la balise et l'encadre. C'est la tonalité qui, à la base, donne cette sensation de tristesse et de mélancolie ou de joie et de gaieté. Plusieurs échelles existent pour les tonalités, selon les périodes et les régions géographiques. Ce n'est que *a posteriori* que les musicologues ont classé les compositeurs dans différents courants de pensés selon les cadres qu'ils avaient choisis. De nos jours, un compositeur se posera la question à savoir dans quel courant il souhaite s'inscrire ou encore à quel courant appartient son style d'écriture *a priori*. Ce n'est que par la suite qu'il entame ses compositions et choisi donc un cadre. Dans la musique contemporaine, le compositeur va même jusqu'à bâtir son propre cadre.

Nous avons pu constater dans la revue de la littérature deux points majeurs. Premièrement, le second a peu de place dans les écrits et dans les recherches. En effet, lorsqu'on fait mention des seconds, c'est toujours dans le but de mieux comprendre ce que font les dirigeants avec leurs employés. Deuxièmement, les rares études qui donnent une voix aux subordonnés le font souvent dans le but d'améliorer la performance de la relation dirigeant / subordonné. Or, nous croyons que les seconds en ont beaucoup à dire sur ce qu'ils font dans l'organisation. Comme l'ont indiqué quelques auteurs (Ehrhart et Klein, 2001; Zaleznick, 1966; Reiland, 2003; Tead, 1935), le second participe lui-même à l'élaboration de son propre rôle par sa personnalité et par l'interprétation qu'il retire de ses interrelations.

Nous voulons donner la chance aux seconds de s'exprimer sur les relations qui les unissent aux gens dans l'organisation, soit leur supérieur et les autres membres de l'organisation, et de nous faire part de la perception qu'ils ont de leur propre rôle dans l'organisation. Ceci nous permettra de dresser un portrait général des types de seconds en entreprise. Pour ce faire, nous essaierons de mieux comprendre le processus par lequel les seconds construisent leur propre rôle. Par la suite, nous jetterons un regard plus particulier sur la construction des caractéristiques relationnelles du second, puis sur les rôles qu'il peut jouer, en puisant dans les rôles identifiés dans le chapitre précédent. Finalement, nous tâcherons de faire un lien entre ces rôles et ces caractéristiques afin de bâtir une typologie des seconds en entreprise.

2.1 Comprendre le processus de construction

Les seconds participent à la construction de leur propre rôle. Puisque personne ne s'est intéressé « de l'intérieur », au second, à la manière dont ils vivent leurs expériences, nous jugeons important de leur donner la parole pour mieux comprendre leur cheminement et le sens qu'ils donnent à leur rôle. À ce titre, un courant théorique nous a semblé particulièrement pertinent pour encadrer notre recherche, à savoir l'interactionnisme symbolique. Nous nous attarderons ensuite à la « théorie des rôles » pour voir comment elle peut nous aider à bâtir notre cadre théorique sur les caractéristiques relationnelles et les rôles des seconds.

2.1.1 Interactionnisme symbolique

L'interactionnisme symbolique (IS) « se fonde à partir du sens [que les individus donnent aux choses… le sens] émerge à travers les interactions interpersonnelles situationnelles grâce à une réalité intersubjective reposant sur des symboles langagiers partagés » (Wikipedia, 2005). En d'autres mots, l'IS explique comment à travers des interactions, les individus donnent du sens aux choses. Cette approche vient donc donner une légitimité aux paroles des acteurs qui sont étudiés.

> *[With symbolic interaction] the actor is deemed to be capable of reason and of the ability to express preferences and exercise choice even in circumstances in which his or her access to information is incomplete and in which constraints limit the kinds of activities he or she can reasonably hope to undertake* (Lal, 1995; p. 421).

L'IS s'est tout d'abord opposé aux paradigmes dominants des années 1930-1940, soit le behaviorisme et la psychanalyse, dans lesquels l'idée de construction du sens par l'interaction n'existe pas. L'IS s'est ensuite opposé aux paradigmes dominants en sociologie. Ce qu'il faut retenir de cette approche, c'est cette idée « d'un processus herméneutique d'interprétation qui crée un sens nouveau pour chaque individu transformant sans cesse les significations des objets. C'est cette capacité réflexive qui constitue la base de la construction interactionniste : l'individu contrôle ses actions en agissant sur lui-même et le tout selon les circonstances » (Wikipedia, 2005).

Un aspect important de ce courant théorique est le « moi » (*self*) – c'est-à-dire la représentation que l'acteur se fait de lui-même. Les études d'Erving Goffman nous ont permis de mieux comprendre les notions d'acteur, de *self* en interaction avec la société. Pour les interactionnistes, il n'y a pas de vrai *self*, il faut plutôt chercher à étudier la manière dont il se développe et dont l'individu tend à chercher un sens à lui-même : « *Interactionism pictures the self as symbolic, situationally contingent and structured* » (Fine, 1993; p. 77); « *Self-definition is [...] affected by evaluations of others as well as the opportunities and constraints regarding self-definition imposed by them* » (Lal, 1995; p. 425). L'acteur se définit non seulement par lui-même mais aussi par le regard que les autres posent sur lui. Ce point nous apparaît

particulièrement crucial : le second se construit par sa propre perception et par le regard des autres. L'étude des individus passe par la façon dont ils construisent un sens à ce qu'ils font à travers leurs interrelations. En plus des interrelations, les différents rôles que peuvent prendre les seconds et la construction de ceux-ci, sont une source importante d'informations.

2.1.2 Théorie des rôles

Les individus au travail ont un comportement et jouent des rôles. Puisque nous cherchons à étudier la façon dont ils construisent leurs rôles, il nous apparaissait important de toucher au fondement de la théorie des rôles de Katz et Kahn (1978). Cette théorie explique comment se construit le rôle par l'interaction sociale entre deux ou plusieurs individus travaillant au sein d'une organisation. Pour Katz et Kahn (1978), les rôles sont :

> *...standardized patterns of behavior required of all persons playing a part in a given functional relationship, regardless of personal wishes or interpersonal obligations irrelevant to the functional relationship* (p. 43).

La théorie des rôles ne fait pas partie de l'interactionnisme symbolique, elle s'inscrit plutôt dans une approche behavioriste et tente de décrire la façon dont émergent les comportements des individus. Elle s'intéresse aux attentes de l'environnement face à l'acteur. Si plusieurs facteurs organisationnels peuvent influencer ces attentes, ils servent plutôt à baliser l'action. De plus, les caractéristiques personnelles de l'acteur, soit sa personnalité, ses attitudes en général et ses habilités, viennent influencer aussi les attentes. Enfin, les relations interpersonnelles déjà établies jouent elles aussi un rôle important. Mais le comportement résulte beaucoup plus de la perception qu'a l'acteur de ces attentes. De plus, cette perception est fortement influencée par les caractéristiques individuelles de l'acteur et la qualité de la relation qu'il a avec les autres.

Dans la perspective de rallier la théorie des rôles, plus behavioriste, avec le constructivisme, Fondas et Stewart (1994) ont développé un modèle qui permet de recentrer l'individu au cœur des rôles qu'il occupe. En effet, bien que le cadre et les

concepts de la théorie des rôles concernent spécifiquement les comportements des individus dans leurs interactions entre individus, les auteures expriment une certaine réserve face à ce cadre en arguant qu'il « *...underemphasizes the focal person's impact on the role set's expectations of him or her* » (p. 87). Ce qui est important pour nous puisque nous souhaitons donner une grande place aux individus.

Fondas et Stewart se sont attardées à élaborer un modèle pour répondre à cette critique, dans le but de comprendre l'impact que les individus ont sur les attentes des autres. Elles ont donc appelé leur modèle *Expectation enactment*. Nous conservons leur idée selon laquelle l'acteur a un impact sur la construction de son propre rôle. Plusieurs des caractéristiques (motivation, interrelation, latitude, influence) identifiées par les auteures comme essentielles dans la concrétisation du rôle par les individus rejoignent nos conclusions du précédent chapitre.

En conformité avec les postulats de l'interactionnisme symbolique, nous soutenons que les seconds construisent un sens à ce qu'ils font à travers leurs interactions. Nous avons déterminé au chapitre précédent que ces interrelations ont des caractéristiques relatives à la confiance, la reconnaissance, la loyauté, la latitude, et l'idée de pouvoir décisionnel. Nous avons aussi noté que l'ambition du second joue un rôle très important dans les relations qu'il établit avec autrui. De plus, nous avons déterminé que les seconds construisent leurs propres rôles à travers leurs interrelations. Nous avons identifié au chapitre précédent cinq rôles que peuvent jouer les seconds, à savoir le rôle de confident, de conseiller, de support, d'intermédiaire et d'éminence grise.

2.2 Constructions des caractéristiques relationnelles

Les interrelations permettent au second de construire sa propre représentation de la réalité. Ces interrelations concernent d'une part le supérieur et, d'autre part, les autres membres de l'organisation. Parmi ces membres, il pourrait s'agir de coéquipiers, de collègues ou de subalternes. Nous les traiterons toutefois comme un groupe indifférencié, la relation nous préoccupant le plus étant celle avec le supérieur.

Chacune des caractéristiques pourra s'exprimer différemment selon qu'elles mettent en lien le supérieur ou les autres.

2.2.1 La confiance

La confiance est une caractéristique relationnelle qui est à la fois propre à chaque individu et mutuelle. La confiance se définit comme l'espérance, ou l'ensemble des attentes en une personne[13]. Elle est donc l'ensemble des attentes mutuelles que deux personnes se vouent. La façon dont la confiance se bâtit est particulière à chacun et à chaque situation. Un très grand lien de confiance doit exister entre le second et le dirigeant pour que ce dernier puisse utiliser le second à bon escient; à défaut de quoi, le second s'expose à ne faire qu'exécuter des demandes sans pouvoir prendre aucune initiative. La confiance est à la base de toutes les autres caractéristiques car, sans elle, le second est confiné à l'exécution de ses tâches.

La confiance du second s'exprime aussi envers les autres membres de l'organisation. Elle permet de recevoir de l'information privilégiée et de faire avancer des dossiers auprès de son supérieur. Sans la confiance, les autres employés peuvent percevoir le second comme une menace à leur carrière, un lien privilégié avec le supérieur ou comme une étape inutile dans l'exécution de leur fonction. La confiance peut être acquise dès le départ ou gagnée au fur et à mesure. Par contre, lorsqu'elle est perdue, il est plus difficile de la réinstaurer. C'est un lien habituellement long à tisser mais facilement défait. Lorsqu'il est défait, il est plus naturel aux gens de conserver en mémoire ce qui l'a défait que tout ce qu'il a fallu pour le construire.

2.2.2 La loyauté

La loyauté, c'est une fidélité à tenir ses engagements. La loyauté survient seulement si les deux individus se font confiance. Elle revêt encore une fois une place importante dans la relation avec le supérieur car elle vient dicter en quelque sorte les conduites des seconds. Le second peut être loyal envers son directeur ou envers les autres, mais rarement envers les deux. Être loyal envers son supérieur demande

---

[13] Les definitions sont tirées du Dictionnaire couleur, Paris, Hachette, 1991, 1652 p.

beaucoup d'abnégation de soi et une grande confiance envers celui-ci. C'est se mettre de l'avant pour le protéger et sauver son honneur.

Être loyal envers les autres membres de l'organisation, c'est avoir à cœur la réussite du grand tout. C'est croire au bien commun et à l'émancipation de ses semblables. La loyauté envers les autres passe par la loyauté envers l'organisation, l'entreprise en tant qu'entité sociale. C'est précisément au service de l'entreprise que le second loyal se met. Il cherche ainsi à faire prospérer l'entreprise et à la faire croître. Ce sentiment de loyauté ne doit pas être vu comme une perte d'essence pour le second, mais plutôt comme faisant partie intégrante de ses préoccupations et de ses aspirations. En « servant », le second a le sentiment qu'il participe aux grandes décisions, qu'il fait avancer les choses et qu'il a sa place dans l'organisation.

2.2.3 La latitude

La latitude est définie comme étant la faculté, la liberté ou le pouvoir de disposer, d'agir. La latitude influe sur la relation, mais n'est pas intrinsèque à celle-ci. Elle est au contraire octroyée par le supérieur en fonction soit du degré de confiance du supérieur envers son second, soit de la position et des tâches requises par le second.

Certains seconds ne ressentiront en aucune façon le besoin d'avoir de la latitude. Ils préféreront demeurer constamment sous surveillance, accomplissant des tâches routinières et ne ressentant pas le besoin de s'accomplir et s'émanciper dans leurs tâches. Ces seconds sont de bons supports mais ne prennent aucune initiative et préfèrent de loin exécuter sans se tracasser des conséquences de leurs actes.

À l'opposé, d'autres seconds auront une soif d'autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Ils auront le sentiment de contribuer à l'effort collectif par la réussite de quelques actions qu'ils auront prises. Pour eux, le fait d'avoir de la latitude est l'expression ultime de la confiance que leur supérieur leur voue. Elle est non seulement importante pour l'émancipation du second mais elle contribue à son énergie créatrice. Le poids que la latitude implique n'est cependant pas supporté par tous et cela peut causer des problèmes d'anxiété, de nervosité, voir même de santé.

Toutefois, si la latitude est relativisée, le second, bien souvent, saura comment prévenir de tels ennuis.

2.2.4 Le pouvoir décisionnel

Le pouvoir décisionnel est une caractéristique importante des relations interpersonnelles. En effet, il détermine la hiérarchie et l'imputabilité. Il serait facile de le comparer à la latitude, mais il en diffère sur un point. Alors que la latitude implique une action, le pouvoir décisionnel concerne plutôt la réflexion. Il tente ainsi de déterminer, au-delà du pouvoir d'action, qui aura la lourde tâche de prendre la décision finale. Par exemple, le fait de mener à bien un projet ne met pas la responsabilité de celui-ci sur les épaules du chargé de projet. Ce dernier peut, en tout temps, se référer à son supérieur non seulement pour des conseils, mais aussi pour se faire appuyer en cas de décisions majeures.

Pour les seconds, le pouvoir décisionnel revêt encore plus d'importance, car bien souvent, c'est lui qui marquera leur statut au sein de l'entreprise. Plus le pouvoir décisionnel est grand, plus le second jouit d'une place privilégiée au sein de l'entreprise et plus il est perçu comme important. Ceci entraîne une grande émancipation de l'individu et une grande estime de soi. Le fait de concrètement faire avancer les choses donne au second le sentiment de faire partie intégrante de l'organisation et de ne pas seulement être un numéro, ne serait-ce que numéro deux.

Le pouvoir décisionnel est lui aussi octroyé par le supérieur, au même titre que la latitude. Toutefois, le pouvoir décisionnel donne aussi au second sa place auprès des autres membres de l'organisation. En effet, ils perçoivent de façon plus évidente la place importante que le second occupe. Ils seront donc plus facilement portés à aller vers lui pour des conseils ou des confidences.

2.2.5 La reconnaissance

La dernière caractéristique relationnelle des seconds est la reconnaissance Elle se définit comme étant l'acte d'authentification d'une personne, acte dans lequel un individu est remercié pour ses actes, ce qui lui confère un sentiment d'être. Cette

action est en quelque sorte la rétroaction d'une relation et vient légitimer la relation dans son sens propre. La reconnaissance implique un échange qui exprime l'admiration que l'un voue à l'autre.

Les seconds puisent leur reconnaissance principalement auprès de leur supérieur. Il est toujours plus gratifiant de recevoir les honneurs d'en haut que d'en bas. Cette reconnaissance vient renforcer le lien qui existe entre les deux et donne plus de poids à la relation. Dans certains cas, la reconnaissance devient même la raison d'être de la relation.

Le second peut aussi recevoir de la reconnaissance des autres membres de l'organisation. Cependant, cette reconnaissance ne remplace en aucun cas celle obtenue auprès du supérieur. Une reconnaissance par les coéquipiers ou les subalternes permet au second de savoir qu'il gère bien, mais ne l'élève pas. Il faut toutefois noter que pour certains seconds, la reconnaissance émanant des autres risque d'être suffisante pour leur estime de soi.

2.2.6 L'ambition

La dernière caractéristique n'est pas relationnelle mais personnelle. Toutefois, elle nous est apparue importante car elle a un grand impact sur la relation. En effet, l'ambition est un facteur important qui module le comportement des individus et, en conséquence, influe sur leurs actions. L'ambition est le désir d'atteindre la gloire, le pouvoir ou la réussite sociale. Cette force qui canalise des énergies vient agir directement sur les individus et leurs motifs. Tel que définie dans la revue de la littérature, l'ambition peut s'exprimer de trois façons : vouloir gravir les échelons, vouloir demeurer en place ou n'avoir tout simplement aucune ambition. La plupart des écrits croient que l'individu aspire à gravir les échelons. Or, comme nous l'avons mentionné dans notre introduction, nous croyons qu'il existe des seconds qui n'ont pas l'ambition de devenir patron, mais qui, malgré tout, sont heureux dans leur position.

2.2.6.1 Gravir les échelons

Le second souhaitant gravir les échelons est, par définition, un second qui aspire à être premier et fait tout en son pouvoir pour y parvenir. Il a compris qu'une des meilleures façons d'atteindre son but est de devenir le bras droit d'un dirigeant, pour apprendre à ses côtés les rudiments du métier et acquérir ainsi les compétences nécessaires à son élévation. Il tentera aussi de développer son rôle de conseiller pour tester le plus possible ses capacités d'analyse afin de faire ses armes plus rapidement. Il aura cependant peu tendance à la confidence qui, même si elle est plus passive, ne répond pas au besoin d'activité du second ambitieux.

2.2.6.2 Demeurer en place

Le second qui préfère demeurer en place n'aspire pas à « devenir calife à la place de calife ». Ses énergies sont donc portées vers l'accomplissement de ses tâches. Son but est de se valoriser à l'intérieur de son travail. Il possède une grande loyauté envers son environnement, son supérieur ou les deux. Il met sa volonté à trouver des solutions et à développer le plus possible sa relation avec son dirigeant. Il peut, dans certains cas, développer envers celui-ci une dévotion très grande. Il reçoit ainsi les confidences de son supérieur et lui prodigue de nombreux conseils. De plus, il a appris les rudiments du métier et peut donc opérationnaliser les idées et les théories de son dirigeant.

2.2.6.3 Sans ambition

Le second sans ambition est particulier. Une des raisons de son manque d'ambition peut être associé au fait que sa position est déterminée par l'entreprise, c'est-à-dire un emploi, syndiqué, dont les tâches sont définies pour seconder le dirigeant, ce qui formalise à la fois ses tâches et ses fonctions et, par conséquent, ses rôles. Le fait d'être sécurisé dans son emploi lui permet de développer son écoute et son empathie. Il aura tendance à se dévouer pour trouver des solutions aux différents problèmes, son sentiment d'appartenance à l'organisation étant beaucoup plus marqué. Cette légitimité « innée » lui permet de prendre plus de décisions et d'exercer un certain leadership plus grand auprès des autres employés.

Le tableau suivant récapitule les différentes caractéristiques relationnelles des seconds, envers le supérieur et envers les autres membres de l'organisation.

TABLEAU 1. Caractéristiques relationnelles des seconds vis-à-vis du supérieur et des autres membres de l'organisation

CARACTÉRISTIQUES	RELATION AVEC LE SUPÉRIEUR	RELATION AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISATION
1. Confiance	Plus la confiance est grande, plus le second sera loyal, aura de la latitude et du pouvoir.	Plus la confiance est grande, plus le second aura du pouvoir et de la reconnaissance.
2. Loyauté	Plus la loyauté est grande plus, le second devient le chevalier servant du supérieur.	Plus la loyauté est grande, plus le second devient un ardent défenseur de la cause commune.
3. Latitude	Plus la latitude est grande, plus le niveau de stress peut augmenter mais plus le second à l'impression de faire avancer les choses.	n/a
4. Pouvoir décisionnel	Plus le pouvoir est grand, plus le second peut faire avancer les choses.	Plus le pouvoir est grand, plus le second a de la légitimité.

5. Reconnaissance	Plus la reconnaissance est présente, plus le second maintient son estime de soi et renforce sa relation.	Plus la reconnaissance est présente, plus le second augmente son estime de soi.
6. Ambition		
6.1 Gravir les échelons	Plus ce type d'ambition est grand, plus le second peut être en conflits.	Plus ce type d'ambition est grand, plus les conflits peuvent être mal perçue.
6.2 Demeurer en place	Plus ce type d'ambition est grand plus la relation est solide et plus le second pourra d'accomplir adéquatement ses tâches.	Plus ce type d'ambition est grand, plus les liens du second sont solidifiés et plus la complicité sera grande.
6.3 Sans ambition	Plus ce type d'ambition est grand, plus le second augmente le niveau de sécurité et plus son sentiment d'obligation diminue.	Plus ce type d'ambition est grand, plus la position du second est légitime et plus il joue les tampons entre les autres membres et le supérieur.

2.3 Construction des rôles

Les seconds se construisent par l'entremise de leurs interrelations avec leurs supérieurs et avec les autres membres de l'organisation, et plus spécifiquement par certaines caractéristiques de celles-ci, exposées dans la section précédente. La mobilisation de certaines caractéristiques plutôt que d'autres leur permet de jouer différents types de rôles. Tout comme les caractéristiques, les rôles sont joués auprès du supérieur ou des autres employés Nous distingueront les rôles de support, de conseiller, d'intermédiaire, de confident et d'éminence grise.

2.3.1 Le rôle de support

Le rôle de support est le premier rôle que le second joue dans l'entreprise. Ce rôle est en fait l'incarnation des tâches et des fonctions régulières du second. Par son rôle de support, il soutient le supérieur dans ses tâches et lui permet de délester une partie de sa charge et de ses préoccupations. Le second opérationnalise en quelque sorte les idées du supérieur, les concrétise pendant que ce dernier se penche sur de nouvelles idées et stratégies pour l'entreprise. Le second devient en quelque sorte un homme de main, un bras droit.

Pour supporter les autres, le second devient un allié. Il fournit de l'information privilégiée pour faire avancer certains dossiers. Cependant, la majorité de son rôle de support est effectuée envers le dirigeant.

Un second qui ne serait que simple exécutant, sans pouvoir, sans latitude, sans ambition ne jouerait que ce rôle et encore, au minimum de son potentiel. Nous verrons que sans jouer le rôle de support, le second ne peut être conseiller, intermédiaire ou confident. Ainsi, c'est l'accent mis sur la confiance qui va permettre au second de jouer d'autres rôles.

2.3.2 Le rôle de conseiller

Fournir du support au supérieur signifie parfois toucher plus spécifiquement à certains dossiers. Or, l'expertise ainsi acquise, l'information ainsi amassée et les connaissances ainsi générées permettent au second de conseiller son supérieur dans ce

domaine. C'est la latitude qui permet au second d'aller plus en profondeur dans son dossier. En effet, plus le second est libre d'agir, plus il peut pousser pour amasser de l'information et acquérir de l'expertise. De plus, c'est la confiance, couplée à la loyauté qui viennent dicter au second jusqu'où il peut aller dans ses conseils; certains seconds se sentant assez en confiance pour tenter des recommandations.

Le support donné aux autres dans l'organisation est essentiellement donné sous forme de conseils. En effet, les connaissances et l'information que le second possède lui permettent de mieux rediriger les dossiers des autres employés. Ce rôle, en rapport avec les autres employés essentiellement, est intimement lié au rôle d'intermédiaire.

2.3.3 Le rôle d'intermédiaire

Ce rôle sert d'abord et avant tout le dirigeant. En effet, le second en position d'intermédiaire agit comme un chien de garde pour isoler le supérieur et lui permettre de vaquer à d'autres occupations. Il met le second en position privilégié, au carrefour des situations. Le temps qu'il reçoive l'information des autres employés permet au supérieur d'être mieux préparé, de creuser plus en profondeur ses idées ou tout simplement de s'occuper d'autre chose.

Le fait que le second soit perçu comme l'intermédiaire peut ne pas faire l'unanimité auprès des autres employés. Ces derniers peuvent ainsi sentir qu'ils perdent un rapport direct et parfois privilégié avec le dirigeant. Ce sentiment peut entraîner de l'animosité. Toutefois, une fois ce moment passé, s'ils savent utiliser le second à sa juste valeur, ils trouveront cette situation plus efficace; leurs dossiers avanceront plus rapidement et leur rapport avec le dirigeant, s'il subsiste, sera amélioré.

2.3.4 Le rôle de confident

Le rôle de confident que peut jouer le second est un rôle assez passif; en effet, il consiste essentiellement à écouter et à laisser le supérieur ou les autres employés décharger leurs émotions. Nous croyons que ce rôle prend une place très importante dans la vie de certains seconds. Une partie des confidences peuvent servir d'informations dans le rôle de conseiller.

C'est la confiance qui permet d'abord et avant tout la confidence; sans elle, la peur de voir l'information ou les émotions transmises sous le sceau de la confidence exposées au grand jour préoccupe les individus. L'expression de la loyauté peut aussi encourager la confidence, surtout de la part du supérieur. Démontrer pour un second qu'il « donnerait sa chemise » pour son supérieur met celui-ci à l'aise pour divulguer certaines informations parfois secrètes.

Finalement, la confidence peut être une forme de reconnaissance. Le supérieur qui se confie peut le faire en croyant démontrer une reconnaissance profonde de l'individu. Si cela s'avère au tout début de l'expression de ce rôle, avec le temps, l'idée de reconnaissance disparaît complètement puisque le rôle devient permanent et non plus occasionnel comme le serait une reconnaissance.

2.3.5 Le rôle d'éminence grise

L'éminence grise est cette personne qui possède une sagesse et de grandes connaissances et qui en fait profiter les autres. Ce rôle est la consécration ultime du second qui se voit ainsi non seulement confier des dossiers plus importants, avec un pouvoir décisionnel plus grand, mais devient aussi un conseiller et confident de l'organisation. Il devient en quelque sorte la mémoire vive de l'entreprise.

Le tableau suivant récapitule les différents rôles que peuvent jouer les seconds :

TABLEAU 2. Rôles joués par le second auprès du supérieur ou des autres membres de l'organisation

RÔLES	AUPRÈS DU SUPÉRIEUR	AUPRÈS DES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISATION
1. Support	Permet de décharger le supérieur des tâches quotidiennes, permet d'acquérir un minimum d'expérience et de faire croître la confiance.	Permet de faire avancer quelques dossiers, permet de divulguer de l'information.
2. Conseiller	Permet de donner des suggestions, voire des recommandations sur certains dossiers. Avec la confiance, il protège le supérieur de lui-même.	Permet une meilleure préparation des dossiers.
3. Intermédiaire	Permet de protèger le supérieur des autres employés, lui permet de prendre du temps pour réfléchir.	Permet de devenir un carrefour d'information et un support si utilisé de façon adéquate.
4. Confident	Permet au supérieur de se décharger de quelques soucis ou tracas. Peut être perçu comme de la reconnaissance.	Permet aux autres employés d'avoir quelqu'un sur qui déposer leurs problèmes et recevoir un support moral et affectif de même qu'occasionnellement des conseils.

5. Éminence grise	Permet de devenir un générateur ultime de connaissance, un conseiller et un confident. Il possède beaucoup de pouvoir décisionnel.	Permet d'agir comme conseiller et confident, de par son expertise et ses connaissances.

Nous avons donc vu que le second construit ses rôles à travers ses interrelations qui sont teintées de caractéristiques. Nous avons décrit comment chacune de ces caractéristiques, de même que chacun des rôles étaient construits par ou au travers des relations du second. Ce sont ces concepts qui seront mis à l'épreuve sur le terrain grâce à l'étude empirique des propos de plusieurs seconds. La méthodologie de cette étude empirique est exposée dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE III :

MÉTHODOLOGIE – INSTRUMENTATION

L'instrumentation est l'art par lequel un compositeur réussi brillamment à combiner les sons complexes d'instruments pour former un tout. En ce sens, l'instrumentation ou l'orchestration (les deux termes étant constamment confondus depuis Berlioz), cherche à trouver la meilleure manière d'exprimer une œuvre musicale. Par exemple, l'œuvre *Tableaux d'une exposition*, du compositeur russe Moussorgsky, fut écrite initialement pour le *piano-forte*. Cependant, c'est l'instrumentation de Ravel pour orchestre qui nous est la plus connue, certains allant même à préférer cette dernière. Cet art d'approcher la musique et d'en choisir le meilleur véhicule nécessite beaucoup de finesse, de jugement et de patience.

Après avoir démontré que peu d'auteurs et peu d'écrits se sont intéressés au second et que ceux qui l'ont fait prenaient le point de vue du dirigeant en la matière; après avoir clairement statué que nous tenterons de comprendre comment le second bâtit ses propres rôles à travers les caractéristiques de ses interrelations, et ce dans le but de dresser un portrait des types de seconds; il est temps de déterminer la méthode avec laquelle nous allons étudier empiriquement les seconds. Pour commencer, nous allons justifier l'approche méthodologique qualitative que nous avons choisie. Par la suite, nous parlerons plus en détail de notre processus de collecte de données, pour conclure par notre méthode d'analyse.

3.1 Approche méthodologique

Dans ce mémoire, nous nous intéressons aux seconds en entreprise et à la manière dont ceux-ci construisent leurs propres rôles à travers leurs interrelations. Il nous faut donc trouver une méthode qui tienne compte des concepts d'humanité. Elle doit aussi comprendre et exprimer cette humanité pour donner un sens aux choses par les interrelations.

> L'homme est avant tout un producteur de symboles et l'oublier, c'est passer à côté, car ce qui est porteur de signification dans une situation humaine est d'abord et surtout d'ordre symbolique. Nous avons donc besoin [...] d'une méthode qui, non seulement recueille des données, mais contribue en même temps à saisir le sens contextuel, la gangue symbolique entourant ces données (Aktouf, 1987; p. 163).

La façon d'étudier les êtres humains diffère d'une discipline à l'autre, qu'il s'agisse de la sociologie, de l'anthropologie, de la psychologie, de la linguistique, etc. Selon Grawitz (2001), Gauthier (2003) et Aktouf (1987), notre démarche s'inscrit dans le courant de la recherche sociale. En effet, nous étudions l'homme dans son contexte social et en interaction. Pour permettre aux individus de s'exprimer, plusieurs méthodes existent.

« [Aucune méthode] n'est ni meilleure, ni moins bonne qu'une autre; tout dépend en fait des objectifs de la recherche, du modèle d'analyse et des caractéristiques du

champ d'analyse » (Quivy en Campenhoudt, 1995; p. 188). Ainsi, nous avons relevé quatre grandes méthodes possibles pour étudier notre objet de recherche, soit l'enquête par questionnaire, l'observation directe, l'entretien et le recueil de données existantes.

Nous rejetons d'emblée la dernière car elle ne cherche pas à écouter des individus mais bien à faire une étude à partir de données déjà recueillies. Or, nous avons déjà établi que les auteurs ne s'étaient pas prononcés sur le sujet des seconds en entreprise. Nous exposerons brièvement chacune des autres méthodes et tenterons de voir comment elle nous permet de rejoindre, ou non, nos objectifs.

3.1.1 L'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire consiste à amasser des données, quantitatives ou qualitatives, par l'entremise d'un questionnaire. Le questionnaire peut être administré directement et donc rempli par le répondant, ou administré indirectement et donc rempli par l'enquêteur. Nous ne croyons pas que cette méthode soit celle qui nous convienne. Bien qu'elle donne la chance au second de pouvoir s'exprimer, elle ne le laisse pas libre dans l'expression de ces idées. Or, pour comprendre le sens et la façon dont le second se construit à travers ses interrelations, nous devons pouvoir le laisser parler librement. Nous aurions pu apparier le test avec une autre méthode afin d'avoir un portrait encore plus riche et plus complet du second, au niveau de sa personnalité par exemple. Nous avons préféré nous concentrer sur une seule méthode pour deux raisons, soit le peu d'information existante actuellement sur le second, ce qui demande à la base une exploration plus en profondeur du chercheur, soit le temps manquant pour compiler toutes ces données et en tirer les conclusions nécessaires.

3.1.2 L'observation

L'observation consiste à collecter des données par l'intermédiaire d'observation visuelle. Selon Laperrière (2003), trois grands traits se dégagent de l'observation directe. Premièrement, cette technique est utile lorsqu'il y a peu ou pas de données déjà existantes sur un sujet. Deuxièmement, elle vise l'accumulation d'information la plus exhaustive possible. Troisièmement, elle est délimitée dans le temps et dans

l'espace, ce qui a pour effet d'empêcher la généralisation. L'observation peut être soit participante – où le chercheur étudie « une communauté durant une longue période, en participant à la vie collective [...] [pour observer] les modes de vie, de l'intérieur et dans le détails... », soit non participante – où « l'observation peut être de longue ou de courte durée, faite à l'insu ou avec l'accord des personnes concernées, ou encore être réalisée sans ou avec l'aide de grilles d'observations détaillées » (Quivy et Campenhoudt, 1995; p. 200).

Cette méthode, bien qu'elle permette d'étudier le second dans son contexte, ne nous permet pas de bien saisir la manière dont il construit lui-même son rôle, puisqu'il ne s'exprime pas sur le sens qu'il donne aux choses. De plus, la délimitation dans le temps et l'espace nous confinent à n'étudier qu'un phénomène isolé dans son contexte. Or, pour dresser un portrait des seconds, nous devons pouvoir faire quelques généralisations. Finalement, nous n'avons pas le temps requis pour la méthode des observations qui demande généralement une grande attention sur une période de temps relativement longue.

3.1.3 L'entretien

L'entretien[8] consiste à collecter des données par l'entremise d'échange verbal entre deux individus. Il existe plusieurs types d'entretiens qui sont caractérisés par différents facteurs (degré de liberté des questions et des réponses, degré de profondeur des questions et des réponses, façon de conduire l'entretien, etc.) Ainsi, le chercheur peut laisser toute la place à l'interviewé, comme il peut tout diriger jusqu'aux réponses souhaitées. Dans ce continuum, les degrés varient. Après quelques lectures, nous avons arrêté notre choix sur l'entretien semi-dirigé.

« [Il] consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but

---

[8] Grawitz (1992, p. 643) préfère l'emploi du mot entretien à celui d'entrevue, considérant ce dernier plus près du mot anglo-saxon *interview*. D'ailleurs, toujours selon cette auteure, le terme « entrevue » possède une double identité parfois ambiguë. En effet, elle mentionne que le mot sert à la fois aux rencontres formelles pour obtenir un emploi et aux rencontres informelles pour recueillir des renseignements sur un individu.

d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2003; p. 296). Ce tête-à-tête entre deux individus permet au chercheur d'entrer en contact avec son sujet et, par l'analyse des propos recueillis, en tirer des conclusions nécessaires à la compréhension du phénomène étudié. En ce sens, « la liberté de l'enquêteur et de l'enquêté n'est pas totale, mais limitée par le cadre de la recherche. L'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur [se doit de] le ramener au sujet » (Grawitz 1992, p. 648).

L'entretien semi-dirigé permet d'établir des liens entre certains facteurs, certains éléments rattachés à un thème étudié. De plus, il ne faut pas oublier que nous abordons des êtres humains, êtres complexes, et avec lesquels un climat d'échange doit s'établir. En ce sens, Quivy et Campenhoudt (1995) soutiennent que l'entretien semi-dirigé permet d'établir un climat de confiance entre les deux intervenants, ce qui rend propice à la confidence, qui permet d'atteindre un grand niveau de profondeur et qui s'inscrit dans le cadre de référence des interlocuteurs. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de notre recherche parce qu'elle permet non seulement de donner la parole à des individus mais de pouvoir tirer de leur propos du sens pour notre recherche. Ainsi, un des postulats de l'entretien semi-dirigé « repose sur l'idée que la perspective de l'autre a du sens. Il est possible de la connaître et de la rendre explicite » (Savoie-Zajc, 2003; p. 297). Et c'est précisément ce que nous cherchons à faire, trouver du sens aux paroles des seconds. Finalement, toujours selon Gauthier, il existe quatre buts principaux pour choisir l'entretien semi-dirigé, que nous rejoignons tout à fait. Ainsi, l'entretien semi-dirigé souhaite expliciter et comprendre l'univers intérieur de l'autre, ce que nous comptons faire avec les seconds. De plus, il permet à l'interviewé de structurer sa pensée et par le fait même de s'émanciper, tout comme le le chercheur. Ces deux derniers objectifs nous permettraient donc d'amener nos seconds à un niveau de conscience supérieur.

Lors de l'entretien semi-dirigé, le chercheur peut rediriger au besoin une discussion qui s'écarterait un peu trop des objectifs. Cette flexibilité est à la fois un atout et une

faiblesse de la méthode. En effet, si elle demande un niveau d'écoute élevé et constant de la part du chercheur lors de l'entretien, elle le laisse devant une série de questionnements quant au contenu et à la forme. De plus, de fort biais peuvent survenir de part et d'autre. Ainsi, l'interviewé peut autant s'identifier au chercheur comme il peut se braquer et ainsi engendrer de multiples mécanismes de défense. D'un autre côté, le chercheur peut influencer les propos par son attitude non-verbale; parfois, le chercheur peut même être tenté de répondre à la place de l'interviewé. Ce n'est qu'en ayant à la conscience ces biais que le chercheur pourra d'une façon objective recueillir les données (Quivy et Campenhoudt, 1995; p.195-197). C'est pourquoi nous avons constamment gardé en tête que le fait d'avoir occupé la position de second dans l'organisation, nous prédisposait à des jugements rapides et à un langage non-verbal qui pouvait trahir notre pensée. Nous avons tenté de demeurer le plus objectif possible dans nos propos afin de ne pas insuffler de réponses ou d'appréhensions aux seconds que nous interviewions.

3.2 Population et échantillon

Étant donné que nous souhaitions mieux comprendre et saisir qui sont les seconds en cherchant à valider la typologie présentée dans le chapitre précédent, nous nous sommes attardés à rechercher des entreprises qui possédaient une personne dont le titre indiquait sa qualité de second. Ainsi, nous avons recherché des *vice-président(e)s*, des *adjoint(e)s*, des *assistant(e)s* et des *conseiller(e)s*. Il est important de mentionner que le titre est ici utilisé pour des fins de recherches, le second n'étant pas défini par un titre, mais bien par sa situation dans l'organisation. Nous ne nous sommes pas restreints à la taille de l'entreprise, ni à son secteur d'activité ou à sa région. Étant donné nos contacts et notre intérêt fondamental pour la culture, nous avons toutefois consulté davantage d'entreprises culturelles.

En lien avec la définition présentée à la fin du premier chapitre, soit que le second est une personne agissant en étroite collaboration avec son supérieur, agissant seul (et n'ayant pas de reconnaissance externe autre que son titre), nous avons contacté plusieurs entreprises afin de déterminer si un second, correspondant à cette définition

était présent. Un dialogue minimum pour expliquer notre définition fut parfois nécessaire.[9] Nous avons donc recueilli un échantillon de 21 personnes. Le tableau suivant présente un résumé des données démographiques et sociales de ces 21 seconds.

TABLEAU 3. Résumé des données statistiques[10]

Variables	Nombre d'individus
Homme	9
Femme	12
Tranche d'âge	
25 - 30	2
31 - 40	7
41 – 50	8
51 – 57	4
Région	
Estrie	4
Outaouais	2
Montréal	15
Taille de l'entreprise	
Petite	2
Moyenne	13
Grande	6
Secteur d'activités	
Biotechnologie	2
Communautaire	2
Culturel	11
Pâtes et papiers	1
Pétrochimie	2
Santé	2
Technologie de l'information	1

[9] Notre recherche s'est d'abord effectuée par Internet en consultant des organigrammes en ligne de nombreuses entreprises. Par la suite, un premier contact téléphonique s'est établi pour vérifier la pertinence d'entrer en contact avec la personne identifiée lors de nos recherches. Nous leur décrivions notre projet de parler à des seconds, bras droit, personne travaillant en étroite collaboration avec le dirigeant, dans son ombre. À quelques occasions, ce n'est qu'après être entré en contact avec ladite personne que nous avons pu valider notre choix.

[10] Un tableau détaillé des données est en annexe A.

L'échantillon recueilli possède plusieurs caractéristiques. Premièrement, bien que la répartition homme / femme rejoigne celle de la société, notre intention n'était pas de construire un échantillon représentatif. En conséquence, c'est plutôt le hasard qui a joué. Deuxièmement, nous croyons qu'il est normal, étant donné la nature de la position de second, que peu d'individus soit âgés de moins de trente ans. Il est intéressant de noter qu'un peu plus de la moitié des hommes sont âgés de plus de 40 ans, tandis que les femmes sont réparties un peu plus également. Troisièmement, la répartition des régions n'est due qu'à un facteur de proximité. En effet, nos contacts en région autres que Montréal, nous ont permis d'aller y conduire des entretiens. Quatrièmement, il semble normal qu'une forte concentration de seconds se retrouve dans les entreprises dites moyennes, la nature complexe des grandes entreprises et des petites entreprises étant différentes. Nous avons, pour identifier la grosseur de l'entreprise, utilisé à la fois le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Ainsi, une entreprise ayant moins de cinquante employés et un chiffre d'affaires inférieur à un million était considérée comme petite alors que celle ayant plus de cent cinquante employés et ayant un chiffre d'affaires de plus de dix millions était considéré comme grande. Cinquièmement, sans être exhaustif, nous souhaitions couvrir un large éventail de secteurs d'activités, tout en gardant en tête notre intérêt pour le milieu culturel.

Il nous apparaît nécessaire de répéter que notre objectif n'était pas de construire un échantillon représentatif, mais plutôt d'amasser un nombre suffisant d'entreprises, issues de secteurs d'activités différents, ayant des tailles différentes et localisées dans des régions différentes. Les données ainsi recueillies nous permettront de dresser un portrait des seconds en entreprise, dont la généralité et la représentativité resteront à construire, mais qui pourra constituer une base solide et intéressante pour des recherches ultérieures.

3.3 Processus de collecte de données

Le but de notre mémoire est de dresser un portrait des seconds dans les entreprises à l'aide d'une étude approfondie de la perception qu'ils ont des caractéristiques de leurs

interrelations et des rôles qu'ils jouent envers leurs dirigeants et envers les autres membres de l'organisation.

La collecte de données durant les entretiens semi-dirigés avec les 21 seconds a d'abord été guidée par une grille d'entretien précise. Par la suite, lors de nos entretiens, nous avons tenté de garder un contact qui amenait l'intimité et la confidence. De plus, nous avons abordé de façon directe certains thèmes que nous croyions plus faciles d'approche afin de nous permettre d'entrer plus rapidement « dans le vif du sujet » et d'aller explorer cette dimension plus en profondeur. D'un autre côté, certains thèmes, variant d'un individu à l'autre, ont émergé seuls des propos et nous ont permis soit d'explorer d'autres avenues ou de constater l'importance qu'ils revêtaient chez certains seconds.[11]

3.3.1 Grille d'entretien

Pour construire la grille d'entretien (voir annexe B), nous avons voulu rester le plus général possible, notre souhait étant que le plus de caractéristiques émergent d'elles-mêmes. Ce choix méthodologique s'inscrit dans le fait que les caractéristiques relationnelles exprimées spontanément ont plus de poids aux yeux de l'interviewé que celles qui auraient été mises dans leur bouche par le chercheur. En effet, un propos exprimé de lui-même est beaucoup plus porteur de sens propre pour l'individu. Cette distinction permet au chercheur de discerner plus facilement l'importance relative des thèmes qui sont importants pour le second. Ainsi, les questions ont été construites afin de laisser le plus possible de place aux seconds et à ce qu'ils avaient à nous dire. Nous sommes très conscients que le traitement de propos émergent n'a pas la même valeur pour le chercheur que ceux induits par celui-ci. Nous avons donc voulu savoir comment les seconds voyaient leurs tâches et leurs fonctions, leurs relations avec le supérieur et les autres, leur ambition et la conciliation travail/famille.

---

[11]Les entretiens se sont déroulés de la mi-janvier à la mi-février 2005, majoritairement sur les heures et les lieux de travail. Quatre entretiens seulement ont été effectués en dehors des heures travaillées et/ou à l'extérieur du bureau. Les entretiens ont duré en moyenne une heure quinze minutes, variant entre cinquante minutes et deux heures. La totalité des entretiens ont été enregistrés avec un magnétophone numérique, puis, transférés au fur et à mesure sur un support informatique. Pour ne pas briser le lien entre le chercheur et l'interviewé, une prise de note minimale fut effectuée durant les entretiens, afin de conserver le focus à la fois sur le discours du second et sur le lien de communication établi.

Étant donné le caractère ouvert des questions, nous avons adapté en cours de route certaines notions en fonction des réponses. Notre grille d'entretien nous servait donc de point de départ, mais n'était jamais vraiment complétée de la même façon d'une fois à l'autre. De plus, certains seconds nous donnaient des éléments de réponse avant même que nous ayions posé certaines questions, ce qui nous demandait de nous adapter au fur et à mesure. En ce sens, nous rejoignons Rubin et Rubin (1995) pour qui « *in a qualitative interviewing study, design takes shape gradually, as the researcher listens and hears the meaning with the data. [...] To adapt to what you are learning, your design has to be flexible* » (p. 43). Ce que l'auteur appelle « design » nous l'appliquons au contenu de notre grille d'entretien.

La grille d'entretien comportait trois parties. La première partie servait à l'identification du candidat, de son entreprise en regard de sa taille et de son secteur d'activité. La deuxième partie concernait d'abord les rôles et la façon dont les seconds se percevaient. Nous n'avions pas de questions précises sur les rôles de support et d'intermédiaire car nous souhaitions vérifier l'importance que les seconds y accordaient. Puis, nous nous attardions sur les relations que le second entretient avec son supérieur et avec les autres membres de l'organisation et tentions de faire émerger les diverses caractéristiques relationnelles qui font partie de notre cadre théorique. Le caractère d'intimité des entretiens nous a permis non seulement d'étudier le sens que les seconds donnaient à certaines caractéristiques, mais aussi d'explorer celles pour lesquelles nous n'avions pas pu identifier de correspondant dans la littérature. Finalement, la dernière partie portait sur l'ambition du second.

3.3.2 Déroulement des entretiens

Nous n'entrerons pas dans les détails à proprement parler des entretiens, chacun d'entre eux ayant pris des caractères différents. Nous nous attarderons plutôt sur le climat qui s'est installé entre le chercheur et l'interviewé. Nous avons tout d'abord voulu mettre le second à l'aise en lui présentant une série de synonymes de mot « second » et en lui demandant de réagir à cette liste. En plus de créer un climat d'écoute et d'empathie, cet exercice nous a permis de mettre en lumière dès le début

les biais et les préoccupations que l'interviewé pouvait avoir face à son rôle. Par la suite, nous avons amassé l'information nous permettant de construire le tableau 4 ci-haut, soit les données générales. Ceci a permis encore une fois de détendre l'interviewé et le mettre dans une position de confidence propice à l'échange désiré.

Tout au long de l'entretien, notre attention était portée sur les propos du second, tout en restant attentif à son langage non-verbal. Notre but était qu'il exprime le plus clairement et le plus précisément possible ses émotions, ses peurs, ses appréhensions, ses préoccupations face à ses rôles et à ses relations avec autrui. Chaque entretien nous apprenant plus, certains thèmes ont d'abord émergé chez quelques-uns mais ont par la suite été induits chez les autres par le chercheur afin de s'assurer que tous s'exprimaient sur les mêmes thèmes. Ainsi, si la caractéristique de la connaissance a généralement émergé d'elle-même, le chercheur s'est assuré d'en avoir le sens pour tous.

3.4 Compilation et traitement des données

Après cette étape dite de terrain, nous sommes entrés dans une période plus solitaire, soit celle de la compilation des données. Comme nous avons voulu donner la parole au second, il a fallu trouver un moyen de classer les propos recueillis afin d'en discerner le sens. Pour ce faire nous avons construit une grille de compilation. Pour construire cette grille de compilation, nous nous sommes inspirés des techniques de codage de Rubin et Rubin (1995). Ces auteurs suggèrent de regrouper les idées et les thèmes principaux en catégories, ce qui allège par la suite le processus d'analyse (p. 238-240). C'est ainsi que nous avons identifié les thèmes récurrents, qui sont en fait les caractéristiques et les rôles identifiés au chapitre deux. Pour chacun d'eux nous avons dressé une liste de mots-clés qui nous permettaient de retrouver les passages rapidement dans les propos du second. Nous avons aussi porté une attention toute particulière aux propos émergeant d'eux-mêmes et aux propos induits par le chercheur. Nous nous sommes en fait concentrés plus profondément sur les propos émergents car ce sont eux qui portent le sens le plus profond pour les seconds.[12]

---

[12] Pour ce faire, nous avons tout d'abord retranscrit la moitié des verbatims. Puis, suite à la lecture de ceux-ci, nous avons dégagé les thèmes principaux. Ceci nous a permis de construire la grille de

TABLEAU 4. Extrait de la grille de compilation : La complémentarité[13]

Thèmes	Exprimé envers le dirigeant	Exprimé envers les autres
Complémentarité. (Compléter, complémentarité, match, équipe, travailler ensemble)	(Nathalie) Une des choses super importante c'est la complémentarité. C'est pour ça que mon rôle est important. Je dois jouer mon rôle professionnel sans avoir de tracas. Je dois être ce qu'il n'est pas pour lui permettre de faire plus. C'est pas mal à sens unique. (Josée) Jusqu'à quel point on recherche la similarité et la complémentarité. [Maintenant qu'elle est patronne] je grandis et j'apprends des choses à chaque jour… Une bonne équipe de travail, c'est comme un bon ragoût. C'est venu me chercher car je me suis dit, c'est trouver quelqu'un qui va me faire grandir, me développer. Laquelle va me pousser, me challenger, me confronter… Ça m'a fait voir autrement le poste. (Émilie) L'amitié amène déjà une complémentarité. Nos personnalités «fittent » ensemble. C'est important jusqu'à un certain point, ça en prend, mais je ne sais pas [si c'est la même chose que] d'être adjointe dans une grosse boîte. (Victor)Moi et lui, on savait qu'on était complémentaire. Il a souvent défendu mes idées et ça c'est gratifiant. Je ne travaille plus du tout de la même façon aujourd'hui grâce à son contact. J'ai réussi à intégrer mon travail.	

compilation. Nous avons par la suite, classé les données de nos verbatims dans la grille, soit en résumant le propos des interlocuteurs ou en retranscrivant intégralement la citation qui nous apparaissait pertinente à présenter. Pour les enregistrements restants, nous avons pu classer le contenu directement dans la grille de compilation, utilisant, ici aussi, des résumés et des citations.

[13] La grille de compilation est en annexe C.

Ainsi, nous pouvons voir dans le tableau précédent ce que quatre des interviewés ont dit à propos de la complémentarité. Lors de notre classement de données dans la grille de compilation, nous avons conservé le plus possible l'extrait en entier. De cette façon, nous avons pu aisément retranscrire l'extrait dans le chapitre suivant. Il nous est apparu très important de garder de longues citations et ce, pour deux raisons. La première est qu'un long extrait permet de saisir non seulement le sens que le second donne au thème mentionné, mais aussi le contexte qui entoure ce thème. Une pensée n'est pas linéaire, sa richesse reposant justement sur sa complexité. Deuxièmement, c'est cette complexité qui permet de saisir le sens le plus complet possible qu'un second peut avoir d'un concept.

> Il ne faut toutefois pas oublier que les transcriptions reflètent des conversations décontextualisées [...] Il n'est pas possible d'effectuer une transcription exacte, car le passage du langage oral au langage écrit constitue une barrière importante. Il implique un changement de registre lequel ne peut qu'être imparfaitement reproduit, grâce à l'ajout du plus grand nombre de notes de contexte possible (Savoie-Zajc, 2003; p. 312).

Nous avons donc opté pour des entretiens semi-dirigés, mené auprès de 21 seconds en entreprise. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'une grille d'entretien et se sont déroulés dans un climat de confiance propice aux échanges, à l'intimité et aux confidences. Ces entretiens nous ont permis d'amasser des données sur les différentes caractéristiques relationnelles et les rôles identifiés au chapitre deux. Par la suite, nous avons classé ces données dans une grille de compilation afin de faciliter l'analyse.

CHAPITRE IV :
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS - EXPOSITION

En musique, l'exposition, qu'elle soit de forme sonate ou fuguée, consiste à énoncer le thème. Elle fait appel à de nombreuses techniques, mais vise avant tout à présenter ce thème qui sera par la suite développé dans la deuxième partie de l'œuvre. De longueur variable, l'exposition est habituellement répétée afin d'insister sur le ou les thèmes présentés et ainsi s'assurer que le public en a bien compris le message. Elle peut comporter plusieurs parties et regroupe, dépendamment des époques, de deux à quatre phrases.

Après avoir expliqué que nous allions regarder comment les seconds se construisent par les caractéristiques de leurs interrelations et par les différents rôles qu'ils jouent vis-à-vis de leur supérieur et vis-à-vis des autres membres de l'organisation, à l'aide d'entretiens semi-dirigés, nous présentons nos résultats dans ce chapitre. Nous commencerons par parler brièvement de nos seconds, qui ont bien voulu nous accorder un entretien. Nous tenterons de dresser un profil de quelques-uns d'entre eux. Par la suite, nous présenterons les caractéristiques relationnelles qui ont ou émergé ou qui ont été induites, soit la complémentarité, la confiance, la loyauté, la latitude, la décision, la reconnaissance et l'ambition. Finalement, nous nous attarderons à la présentation des rôles de support, d'intermédiaire, de conseiller, de confident et d'éminence grise.

4.1 Les seconds

Il nous apparaissait très important dans cette partie de présenter plus longuement les seconds que nous avons rencontrés. Le tableau 6 présente les 21 personnes interviewées à titre de « second », avec leur âge et leur titre officiel dans leurs entreprises respectives. Bien que tout individu soit unique, certains de ces seconds nous sont apparus particulièrement représentatifs des problématiques évoquées par l'ensemble des répondants. Nous avons donc choisi de vous présenter plus longuement Thérèse, Josée et Martin.

TABLEAU 5. Liste des interviewés, leur âge et leur titre[27]

Nom	Âge	Titre
Amélie	42 ans	Adjointe à la direction
Béatrice	57 ans	Adjointe à la direction
Charles	47 ans	Vice-président
Doris	49 ans	Adjointe à la direction
Émilie	26 ans	Adjointe aux communications
Fernand	45 ans	Vice-président
Gertrude	32 ans	Directrice générale adjointe
Hector	25 ans	Adjoint au pdg
Irène	38 ans	Adjointe à la direction
Josée	48 ans	Adjointe à la direction

[27] Les noms ont été modifiés afin de conserver l'anonymat des personnes interviewées.

Karl	45 ans	Vice-président
Lucie	44 ans	Adjointe à la direction
Martin	54 ans	Vice-président
Nathalie	34 ans	Adjointe
Olivier	38 ans	Conseiller aux communications
Pauline	38 ans	Directrice générale adjointe
Quentin	54 ans	Directeur administratif
Rose	52 ans	Directrice administrative
Sébastien	43 ans	Vice-président
Thérèse	34 ans	Adjointe à la direction
Victor	36 ans	Vice-président et directeur général

4.1.1 Thérèse

Thérèse est adjointe à la direction. Elle a 34 ans et occupe un emploi d'adjointe depuis le début de sa carrière. Elle a une formation en secrétariat et est passée dans au moins trois grandes compagnies. Chacun de ces milieux a été pour elle une expérience différente en fonction à la fois de l'industrie, de l'environnement de travail et de la personnalité de ses dirigeants, qui influençaient grandement le type de relation qu'elle avait avec eux. Soulignons que les deux premiers supérieurs étaient des hommes, alors que la dernière est une femme. Elle décrit ses fonctions et ses tâches comme étant de supporter les charges cléricales et morales des supérieurs, ce qui lui procurait plus ou moins de pouvoir. Cette caractéristique revêt une grande importance pour Thérèse car elle a déjà eu beaucoup de pouvoir par le passé avec un de ses supérieurs, ce qui n'est malheureusement plus le cas aujourd'hui. Elle avoue avoir eu une chance que bien peu ont, selon elle, et qui lui procurait une grande possibilité d'émancipation. Elle ne regrette pas cette période mais souhaiterait, un jour, retrouver non seulement ce pouvoir, mais la complicité qui existait entre elle et son supérieur et qui permettait ce pouvoir. Pour le moment, elle considère sa place dans l'organisation comme celle d'un fantôme qui voit tout, sait tout, mais qui n'est pas vraiment présent et qui n'a aucune responsabilité.

4.1.2 Josée

Josée est présentement directrice de son organisme communautaire. Elle a bien voulu se prêter au jeu et se remettre dans ses bottes d'adjointe. Maintenant âgée de 48 ans, elle a été directrice adjointe pendant quatre ans. Ayant fait des études techniques en

agroalimentaire et en hygiène industrielle, elle a occupé divers postes avant de devenir cadre intermédiaire. Elle a quitté pour un poste d'adjointe car elle ne voulait plus gérer du personnel. Elle nous parle de son poste d'adjointe comme étant une position privilégiée – presque un nid douillet. Lors de son embauche, elle avait des mandats spécifiques qui se sont vites transformés en tâches administratives peu réjouissantes. Malgré tout, elle souligne la bonne entente qui existait entre elle et sa supérieure. Il y avait beaucoup de discussions et une grande place à l'autonomie, caractéristique essentielle pour Josée qui nous dit avoir un énorme besoin d'espace créatif. Elle a souffert du manque de reconnaissance de sa supérieure, ce qui l'a amené à développer une certaine humilité pour pallier ce manque. Sa position entre la direction et l'équipe l'a amenée à avoir un rôle de leader auprès de l'équipe, ce qui a grandement contribué a sa nomination comme directrice générale par la suite.

4.1.3 Martin

Martin a travaillé toute sa vie pour la même entreprise. Ayant plus de trente ans d'expérience dans son domaine et dans l'entreprise pour laquelle il travaille, il a su développer une expertise et des connaissances qui lui permettent aujourd'hui d'occuper le poste de vice-président, qu'il occupe depuis plus de quinze ans. Pour lui, devenir un second nécessite de démontrer ses compétences afin que les autres puissent vous faire confiance. Tout repose sur cette confiance qui se développe au fil des bons coups et des projets que l'on mène jusqu'au bout. Il possède un énorme respect pour les employés sous sa supervision et tente de son mieux de leur permettre de se développer et de s'émanciper autant que lui-même a pu l'être. Il ne voit pas son rôle comme étant différent de celui de son supérieur. Il doit lui aussi exercer un certain leadership, il est imputable pour certains dossiers. Cependant, il prend les mandats que son supérieur lui remet et les exécute au mieux de ces connaissances.

Nous avons donc eu la chance de découvrir un peu plus trois des vingt-et-un seconds interviewés. Thérèse se distingue des deux autres par son inertie. En effet, elle a appris à accepter son sort pour se protéger. Josée est plutôt une combattante pour garder ses acquis. Elle aime l'ombre et se bat pour y rester en dépit des difficultés. Quant à Martin, il est plutôt réfléchi. Il fait son chemin vers une position enviable, qui

lui permet d'exprimer l'ensemble de sa personnalité. Son esprit développé lui permet de développer de nouveaux outils et de nouvelles expertises. Il cherche constamment à s'améliorer et à s'émanciper.

4.2 Les caractéristiques des interrelations des seconds

Avant d'identifier les caractéristiques rattachées aux interrelations des seconds, il nous est apparu nécessaire de vérifier avec lequel des trois termes, soit « second », « bras droit » et « numéro deux » – que nous retrouvions dans la littérature – les participants se sentaient le plus à l'aise.

Pour l'ensemble des participants, le terme qui semblait le mieux adapté à leur réalité a été celui de « bras droit ». En effet, il semble avoir une connotation moins péjorative, moins réductrice que les deux autres. Ce terme porte en lui un sens bien précis, soit celui de prêter main forte, de soutenir, de supporter, de seconder voir même de compléter l'autre. Le bras droit, c'est pour la majorité des gens, le bras principal, celui qui est le plus fort, le plus rapide. Toutefois, il ne peut travailler seul. Parfois, il s'allie pour certaines tâches le bras gauche. Mais surtout, il ne peut fonctionner sans le cerveau qui lui dicte ses gestes. Voilà à quoi les personnes que nous avons interviewées faisaient référence en préférant le terme de « bras droit » à « second » ou « numéro deux ».

Toutefois, pour quelques répondants, ce n'est pas le terme de « bras droit » qui faisait le plus de sens, mais plutôt celui de « second », d'« adjoint » ou, enfin, de « numéro deux ».

> Un bras droit, ça veut dire un lien très fort avec la personne et que l'autre délègue énormément, et que tu te sentes vraiment impliqué au processus de décision, par rapport à tes tâches, à ta relation avec elle. Moi je dirais plus que je suis second. C'est plus une fusion, un ensemble (Émilie).
>
> Je préfère numéro deux parce que ce n'est pas la personne qui est en avant, qui est le « *front man* ». [...] Tu as des rois et des faiseurs de rois. Tu vas développer autant de pouvoir mais tu n'es pas en avant. En avant,

> t'es le premier à manger les coups aussi – ils payent pour… et je n'aime pas être le « *first* », en avant… je ne cherche pas la gloire… le fait de travailler avec les bénévoles ça vous oblige à l'humilité… (Quentin).

On voit donc que le choix du terme pour les décrire n'est pas anodin pour les seconds que nous avons interviewés, et que la relation au supérieur est au cœur de ce choix. Bien que, pour uniformiser le vocabulaire employé tout au long du mémoire, de même que pour conserver l'analogie musicale qui nous est chère, nous ayions employé le terme de second, il faut garder à l'esprit que cette étiquette regroupe en fait plusieurs termes différents.

Les 6 caractéristiques relationnelles présentées dans notre cadre théorique - la confiance, la latitude, la loyauté, le pouvoir décisionnel, la reconnaissance, et l'ambition - ont été présentes à divers degrés dans les propos de nos 21 répondants. S'y est ajouté une caractéristique qui ne faisait pas partie du cadre théorique, mais qui a émergé fortement des interviews, à savoir la notion de complémentarité.

4.2.1 La complémentarité

La complémentarité, c'est cette caractéristique qui permet au second et au dirigeant de se compléter et, par conséquent, de se diviser les tâches. Elle n'est pas vraiment orientée vers les autres employés et concerne directement la relation du second et de son supérieur. Cette caractéristique est très importante car elle permet au supérieur de pouvoir faire plus, étant donné qu'il dispose de ressources chez son second plutôt que simplement chez lui-même. La complémentarité est importante non seulement pour l'exécution des tâches, mais aussi pour la compréhension même des individus, puisqu'elle permet de distinguer les forces et les faiblesses de chacun. Elle permet aussi l'atteinte d'objectifs communs. En effet, le fait de prendre des chemins différents mais complémentaires permet de couvrir plus de terrains et de s'assurer ainsi que rien n'est laissé au hasard. « Être un bras droit, c'est être un conseiller stratégique […] ça représente une complémentarité du président. […] La complémentarité est au niveau des forces et des faiblesses… La chimie est importante et demeure, peu importe les circonstances » (Victor).

Cette complémentarité passe par un lien parfois aussi fort que l'amitié. Ce lien qui unit le dirigeant et le second est étroit et solide. Il permet, par la complémentarité, d'opérationnaliser les directives reçues, de même que les idées et projets du supérieur. Pour bien pouvoir opérationnaliser, il faut avoir de la « ... polyvalence. [Faire de la] gymnastique... Je dois connaître tous les secteurs de la compagnie... [Je dois] être capable de tout connaître sans que ça soit en profondeur et être capable de tout faire dans tous les domaines de l'entreprise » (Nathalie). Cet aspect de la complémentarité, à savoir le fait d'être généraliste et de pouvoir toucher à tout, vient en quelque sorte ajouter au concept de la complémentarité. En effet, sans devoir posséder des aptitudes pour tout, le fait d'être généraliste signifie que le second peut avoir une vision d'ensemble et peut comprendre tous les rouages de l'organisation.

« C'est très important de pouvoir être généraliste [...] il faut pouvoir avoir une vue d'ensemble. Certains n'arrivent pas à voir « the big picture » et ne se concentrent que sur leur objectif au détriment des autres... le bras droit est un chef d'orchestre. Il réaligne tout le monde au même niveau » (Victor). L'idée d'être généraliste a émergé chez la moitié des seconds pour qui la complémentarité était une notion importante.

4.2.2 La confiance

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre deux, la confiance est très importante pour les relations du second. Toutefois, cette caractéristique relationnelle ne revêt pas l'importance que nous croyions au départ pour les interrelations entre le second et les autres employés de l'organisation. En effet, elle caractérise grandement la relation avec le supérieur mais ne semble pas nécessaire pour caractériser les relations avec autrui. « Le lien de confiance est à la base de tout. Je ne pourrais pas travailler pour [ma directrice] si elle n'avait pas confiance en moi, c'est minimum. Confiance pour les choses confidentielles et si elle teste ses idées, elle a confiance dans mes idées, mon jugement » (Gertrude). Bien qu'elle s'exprime de façon différente chez les seconds, tous considèrent la confiance comme primordiale dans leur relation. Nous avons toutefois voulu aller plus loin que l'importance de ce concept, déjà bien mis en

évidence dans la littérature, et nous avons voulu nous attarder sur la façon dont ce lien de confiance se tisse et ce qu'il permet

Tous ont identifié que la confiance s'établissait avec le temps. Mais que contient ce temps? Plusieurs tâches, accomplies les unes après les autres, qui amènent une certaine crédibilité aux yeux du dirigeant. Tout ceci se fait sous le sceau de la confidentialité, et avec une présence et une disponibilité constante. Le temps amène donc une dimension importante sur l'élaboration de la confiance. Il permet en effet au second de devenir plus compétent. « Je suis partie un an en congé de maternité avec quelqu'un [pour me remplacer] qui était relativement compétent et malgré sa compétence, on ne peut pas remplacer l'expérience » (Nathalie). Et c'est justement cette expérience qui prend du temps à acquérir. Toutefois, certaines personnes accordent leur confiance plus rapidement que d'autre. Cela permet entre autre au second de fonctionner plutôt de façon autonome et efficace.

Pour ceux dont les dirigeants ont un aspect de leur personnalité plus artistique comme Karl, Lucie, Nathalie et Victor, la notion de confiance est beaucoup plus basée sur une intuition que sur un lien bâtit entre deux personnes. « Ça se sent, ça se ressent, ça ne se commande pas. » « Je ne suis pas sûr que ça se construit. [Il] voit dans les gens, il a une intuition. La confiance, ça se sent. » Au contraire de ce que nous avancions dans le chapitre deux, malgré la fragilité du lien, les seconds ne se sont pas exprimés sur la perte de confiance, si ce n'est que pour dire qu'elle peut partir aussi vite qu'elle a été donnée.

La confiance amène plusieurs choses. Tout d'abord, en ce qui a trait aux tâches, elle permet un climat de travail très intéressant, plus paisible, une charge de travail plus élevée, un meilleur transfert des dossiers, une plus grande marge de manœuvre. Sur le plan de la communication, la confiance permet des discussions moins lourdes, plus de complicité, une plus grande écoute. « …Au-delà de pouvoir tout se dire, [la confiance permet] d'influencer les événements. On te confie des dossiers et si tu fais les choses de manière professionnelle, tu finis par devenir extrêmement influent.

L'entreprise avance selon ta vision » (Victor). Cette idée d'influencer les événements demande à la fois une certaine complicité, loyauté envers le supérieur et de pouvoir agir de façon un peu indépendante et donc de pouvoir bénéficier d'une certaine latitude.

4.2.3 La loyauté

Toujours en lien avec la confiance, une certaine loyauté s'installe pour le second envers les différents groupes que sont les supérieurs, les autres ou l'organisation. La loyauté est particulière au second en ce sens que celui-ci donnerait sa chemise pour protéger ce envers quoi il a donné sa loyauté, alors qu'un autre employé n'en ferait peut-être pas autant. Mais peu importe envers qui la loyauté s'exprime, elle implique une abnégation et une humilité de la part du second, que tous ne sont pas prêts à donner. Est-ce à dire que tous ne sont pas loyaux? En fait, environ la moitié nous ont expliqué qu'ils vont puiser la loyauté en eux-mêmes plutôt qu'envers les autres. « La loyauté première est envers soi-même. Quand ça ne faisait pas mon affaire… j'étais très loyal envers la compagnie, mais d'abord, envers ce que je voulais » (Karl). Cet aspect d'être en accord avec soi-même vient faire le pendant au second altruiste, qui pense d'abord aux autres. Dichotomie importante à souligner, même les seconds pour qui l'aspect d'être loyal envers soi-même est importante, sont très conscients du degré de loyauté attendu envers eux par leur supérieur.

Étant donné que le supérieur a un grand pouvoir sur le second, ce dernier se dévoue plus facilement, « …on est loyal envers son supérieur, la main qui te nourrit » (Victor). Mais cette loyauté envers le supérieur s'exprime même lorsque la position est protégée par l'entreprise. Bien sûr, dans ce dernier cas, le second aura tendance à être beaucoup plus loyal envers l'entreprise, mais gardera en tête cette idée qu'il faut d'abord mériter la loyauté et l'entretenir pour la conserver. « Je suis complètement lié à l'entreprise. Si elle va bien, je suis heureux, si elle va mal, j'ai une certaine tristesse. Il faut que ça corresponde aussi à mes valeurs, mais la relation avec le président repose aussi là-dessus » (Victor).

Finalement, certains disent faire preuve d'une plus grande loyauté envers l'organisation et ses employés, y voyant là la pérennité et le maintien des activités de l'organisation. En fait, la loyauté est un peu la forme d'expression de la confiance et lorsqu'une grande complicité s'installe entre le second et le reste de l'organisation, il est normal qu'en cas de conflit, le second prenne le parti de ceux de qui il se sent le plus près. « En premier elle [la confiance] va envers ceux qui te nourrissent, envers les filles… C'est vrai ce qu'elles disent, que je peux amener ça [les dossiers] en haut – parler de la situation en leur nom » (Josée).

4.2.4 La latitude

La latitude est une des caractéristiques qui est ressortie chez tous les seconds comme étant nécessaire pour l'accomplissement de leur travail. Bien qu'elle ne soit pas particulière au second, nous croyions que le fait qu'elle soit octroyée par le supérieur vient donner une légitimité à cette caractéristique. Au-delà de la quantité, c'est beaucoup plus la manière dont s'exprime cette latitude qui détermine si elle est bien servie. C'est un peu ce nous avons essayé de regarder par l'entremise des propos de nos répondants. « Ce qui caractérise le poste de bras droit c'est la responsabilité que j'ai de mes dossiers. Je deviens donc analyste, aidant et superviseur » (Martin), et ce en autant que le supérieur laisse une latitude pour mener à bien les projets.

Il y a autant de façons de déléguer que de façons pour le supérieur de laisser un espace. Aucun second ne s'est vraiment entendu sur les manières de faire ou encore sur la quantité – cet aspect variant d'un individu à l'autre. Par contre, ils se sont tous mis d'accord pour dire qu'une perte ou un manque de latitude a des conséquences néfastes sur leurs tâches au quotidien. Si un supérieur peut parfois avoir un besoin de contrôle et que, dans ces moments-là, il reprend une partie de la latitude laissée, le second entend deux discours et ne sait plus vraiment comment réagir. « Il [le supérieur] laisse énormément de place, toute la place. Mais périodiquement il va arriver et va défaire [les décisions]. Ça n'a pas toujours rapport avec l'importance de la décision. Parfois, il a comme des relents de manque de contrôle… mais sa volonté c'est d'en laisser beaucoup » (Pauline).

La latitude permet au second d'agir, d'avoir l'impression de participer aux activités de l'organisation. Elle est donc importante dans l'émancipation de ce dernier. Cet aspect participatif à l'organisation se vit par l'influence apparente que les seconds ont sur les événements. Plus ils ont l'impression de faire avancer les choses, plus leur estime de soi est grande. C'est en quelque sorte une façon de s'auto-gratifier. Ils doivent toutefois savoir user de jugement car ils ne peuvent pas mener de front tous les dossiers et doivent donc choisir lesquels sont importants pour eux et pour l'organisation. « J'influence beaucoup [...] Si je fais de quelque chose mon cheval de bataille, j'ai de bonnes chances que ça marche. J'ai un volet très compétitif... en même temps, il faut choisir ses combats... » (Pauline).

4.2.5 Le pouvoir décisionnel

Le pouvoir décisionnel est le petit frère de la latitude. Avoir de l'autonomie et pouvoir mener ses dossiers et prendre quelques responsabilités ne signifie pas nécessairement de prendre des décisions, mais lorsque cela se fait, le second n'a pas seulement l'impression qu'il participe aux événements, mais il en a la conviction profonde. Ce qui identifie le pouvoir décisionnel, c'est l'idée d'être responsable de ces dossiers. Le second doit toujours rendre des comptes à son supérieur et dans certain cas, à ses collègues. Certains, comme Amélie, ont un pouvoir décisionnel plus grand octroyé par leur supérieur et ne sont redevables que de certaines de leurs actions. Toutefois, pour elle, « l'imputabilité, tu la gardes peu importe quel rôle tu joues dans l'organisation. »

D'autres, comme Thérèse et plus de la majorité, agissent, avec une latitude relative à leur condition, mais avec un pouvoir décisionnel très faible, voire inexistant.

> Je ne planifie pas ou je ne mène pas un dossier. Je fais ce qu'on me donne. À force de lire les dossiers, les consulter, les travailler avec mon dirigeant, je peux lui amener des choses auxquelles il n'aura pas pensé parce qu'il est dans le jus de l'action, parce que ces gens-là n'ont pas le temps. Mais les décisions ne me reviennent jamais (Thérèse).

Le fait de ne pas avoir le fardeau de la responsabilité n'empêche pas les seconds d'agir et d'aller plus loin qu'on le leur demande. Ils savent toutefois qu'ils n'ont pas une pression qui pèse sur leurs épaules. Ils ont un sentiment de sécurité qui leur permet une plus grande autonomie.

Le fait de ne pas pouvoir prendre de décisions n'est pas nécessairement équivalent à une perte de pouvoir. « J'influence les discussions, les décisions, je peux faire un signe de tête pour orienter les discussions. J'ai donc un impact quelconque. Le pouvoir, c'est le fun. C'est le fun de voir que ce que tu fais fonctionne, que tes idées sont mises de l'avant, que quelqu'un écoute » (Gertrude). Mais cette possibilité d'influencer les choses n'est possible que si le supérieur octroie un soutien, un appui pour le second qui doit pouvoir compter sur ce dernier en cas de dérapage.

Finalement, il y en a pour qui le besoin de pouvoir décider est important. Il signifie que le supérieur lui concède une latitude supplémentaire, qu'il lui démontre une plus grande confiance et il permet de mettre concrètement la main à la pâte. Lorsque cette situation survient, le second est en pleine possession de ses moyens et développe une image positive de lui-même qui influe sur sa relation avec son supérieur. « Je prends une place que je ne suis pas obligé de prendre, il n'y a personne qui m'a demandé d'être si proactive, de régler des dossiers moi-même et de prendre des décisions mais je le fais quand même » (Nathalie).

4.2.6 La reconnaissance

Lorsqu'on travaille dans l'ombre, bien qu'on ne doive compter que sur soi-même, l'idée d'être gratifiée est très importante. En effet, et pas seulement pour les seconds, mais pour tous, le besoin de reconnaissance est très important. Mais plus particulièrement pour les seconds, étant donné qu'« être dans l'ombre c'est n'être pas connu, mais on peut être reconnu. La nuance vient du fait qu'on te re-connaît, qu'on re-connaît ce que tu fais qui est une partie de toi. Si tu n'as pas de reconnaissance tu meurs » (Béatrice). En effet, ceci démontre très bien comment le second est encore moins connu que les autres, souvent caché derrière le supérieur. Bien que nous croyions au départ que le second avait un besoin de reconnaissance primordial de la

part de son supérieur, plus grand que les autres employés, nous nous devons d'admettre que le fait que plusieurs supérieurs ne peuvent combler ce besoin oblige les seconds à combler ce manque d'une autre façon. Ils puisent donc en eux-mêmes et dans les autres beaucoup plus que nous le pensions pour rehausser leur estime.

La reconnaissance du supérieur s'effectue essentiellement durant les évaluations, lorsque celles-ci ont lieu. En effet, plus de la moitié des seconds nous ont confié ne pas avoir d'évaluation régulièrement. Ce manque entraîne un besoin pour le second de devoir chercher ailleurs une source d'inspiration. «Une des particularités d'un bras droit est de trouver sa propre satisfaction dans son quotidien. Il doit se nourrir lui-même » (Josée). Cette auto-gratification oblige le second à s'appuyer sur ses réalisations et l'influence qu'il peut exercer pour avoir l'impression d'être reconnu. Or, le simple employé n'a pas cette possibilité, car ses tâches ne lui permettent pas de participer étroitement aux décisions.

Certains ne recherchent pas explicitement la reconnaissance. Ils se la donnent afin d'éviter les attentes non comblées. « Tu as besoin de reconnaissance externe, tant que tu ne te re-connais pas. Quand tu sais qui tu es, ce que tu vaux, ça n'a plus de valeur d'avoir la reconnaissance des autres » (Sébastien). Malgré tout, lorsque la reconnaissance vient d'en haut, la gratification est beaucoup plus importante et le second a vraiment le sentiment de participer au développement de l'organisation, bien qu'il puisse puiser la reconnaissance ailleurs. « Mon trip d'ego je le vis à la télé alors je n'ai pas besoin qu'on m'applaudisse au travail [...] De la part du patron, ça s'exprime par des petites phrases de temps en temps. C'est très important pour l'estime de soi quand ça vient du patron » (Olivier).

4.2.7 L'ambition

Nous avons avancé dans l'introduction et dans le chapitre deux l'idée que certains seconds sont heureux là où ils sont. Or, les propos recueillis n'ont pas du tout confirmé cela. Bien que certains seconds d'un certain âge ont avoué n'avoir jamais voulu grimper les échelons, il semble exister une corrélation entre l'âge et le degré d'ambition des seconds. Toutes les personnes âgées de 40 ans et plus ne semblent

plus vouloir grimper les échelons, alors que toutes celles plus jeunes le souhaiteraient. Ce résultat ne nous apparaît pas particulier au second. Toutefois, nous croyons que l'ambition influence la relation entre le second et son supérieur et qu'elle est donc par conséquent importante pour la comprendre.

Souvent le manque d'ambition s'exprime par une caractéristique que le supérieur doit possèder ou une tâche qu'il doit accomplir que le second n'aime pas. Ainsi, le poids de l'imputabilité pour les décisions, les relations publiques ou encore les jeux de pouvoir sont des exemples de caractéristique qui rebutent certains seconds. De plus, l'idée d'une perte de qualité de vie est aussi très présente. Or, comme c'est dans l'air du temps, nous ne croyons pas qu'elle soit propre au second. Les interviewés ont toutefois amplement mentionné le besoin d'équilibrer le travail et la vie privée.

> Je suis bien là où je suis. Mon domaine est en pleine effervescence et c'est très motivant. [...] Je n'ai pas la volonté de devenir patron. Parce qu'être patron demande d'avoir un aspect PR que je n'aime pas... personnellement je ne suis plus là. Mon travail n'est pas toute ma vie, je veux garder un équilibre (Karl).

Karl exprime comment certains seconds, ayant une bonne position, possèdent un bon équilibre et sont heureux de leur situation. Toutefois, malgré cette recherche d'équilibre, peu y arrivent. Beaucoup travaillent de nombreuses heures et possèdent le cellulaire ouvert à la maison en cas de besoin. Ils n'ont plus de vie privée.

> Tu as toujours un appel, ou un texte [lorsque tu es à la maison] - peut-être que ça m'amènerait autre chose si en arrivant à la maison, je pouvais décrocher un peu. Le conjoint vit très mal la situation [...] Il a plus de facilité que moi à décrocher. Lui m'aide à passer au travers... je serais comme aspirée par autre chose si j'avais des enfants. Parfois, des fois, je réussis à décrocher un peu. Je ne réponds pas tout de suite, j'attends (Lucie).

Pour ceux qui possèdent l'ambition de grimper les échelons, ce qui les motive, c'est cette idée d'en apprendre davantage, continuellement. Ce poste de second devient un poste de passage vers la première place. Pour d'autres, la position en soi est beaucoup plus importante que le titre. C'est l'intérêt porté à l'emploi et les conséquences de le prendre qui donnent vraiment au second l'envie de rester ou de bouger. « L'aspect

politique – la représentation est importante [...] et actuellement je ne serais pas prête à jouer ce rôle là parce que, pour moi, faut que je sois à la maison relativement autour de l'heure du souper... » (Amélie).

Avoir de l'ambition signifie souvent vouloir du pouvoir. Cette idée d'influencer le cours des choses est intimement reliée au fait d'être à la tête de l'entreprise, d'en être le leader. Or, il n'est pas nécessaire d'être le dirigeant pour avoir la chance d'exercer un certain leadership. Le pouvoir permet beaucoup de choses, mais n'est garant de rien. De plus, il n'est pas nécessairement délégué et les seconds doivent alors composer sans. Pour Quentin, « le dirigeant est une guidoune, il joue des game politique parce qu'il n'a pas le choix et ça, j'haïs ça. » Nous comprenons donc par ce propos qui rejoint aussi d'autres participants, que ce jeu politique ne plaît pas à tous et qu'il est même méprisé par certains seconds pour qui leur position les satisfait amplement.

Au-delà des caractéristiques relationnelles exprimées individuellement, nous avons réalisé que certains seconds les regroupaient, la complémentarité et la confiance faisant exception puisqu'elles sont à la base même des interrelations. De plus, comme l'ambition est une caractéristique de l'individu et non de la relation, nous l'avons délibérément omise. Voici donc le regroupement des caractéristiques relationnelles selon les seconds. Comme vous pourrez le constater, les caractéristiques s'expriment en six groupes, dont les quatre premiers concernent ceux qui ont une loyauté forte envers leur supérieur alors que les deux derniers sont ceux qui ont une loyauté faible.

TABLEAU 6. Nombre de seconds, selon le regroupement des caractéristiques relationnelles

Regroupements	Caractéristiques	Nombre de seconds
1	Loyauté, latitude, pouvoir décisionnel, reconnaissance forte	5
2	Loyauté, latitude, pouvoir décisionnel, reconnaissance faible	4
3	Loyauté, latitude, reconnaissance faible	5
4	Loyauté, pouvoir décisionnel, reconnaissance faible	1
5	Latitude, pouvoir décisionnel, reconnaissance forte	4
6	Latitude, pouvoir décisionnel	2

Tous les regroupements de seconds ont une certaine latitude, excepté ceux du groupe 4. En effet, cette personne n'étant pas adjointe d'un dirigeant, sa latitude et son pouvoir décisionnel sont inexistants. Près du quart des seconds, le groupe 3, n'ont pas non plus de pouvoir décisionnel dans leur organisation. Ils ont toutefois une grande latitude et une certaine reconnaissance. Les seconds des regroupements 1 et 2 se distinguent seulement par la reconnaissance relative qu'ils reçoivent de leur supérieur, ceux du groupe 1 recevant plus de reconnaissance que ceux du groupe 2. Dans les deux dernières catégories, la différence entre les deux regroupements est aussi en fonction de la reconnaissance. Cette fois-ci, le groupe 6 représente ceux qui n'en ont pas, alors que les seconds du groupe 5, eux, en ont. Les groupe 5 et 6 possèdent une certaine latitude et un pouvoir décisionnel.

La complémentarité et la confiance ont émergé d'elles-mêmes et sont présentes chez tous les seconds. La loyauté semble départager un petit groupe de seconds pour qui il est plus important d'être loyal envers eux-mêmes qu'envers leur supérieur. Cela peut s'expliquer soit par une position assurée par l'entreprise, une mauvaise relation entre le supérieur et le second ou encore un sentiment d'engagement plus grand envers l'organisation qu'envers le supérieur. Aussi, tous ont une reconnaissance relative qui varie à l'exception d'une petite portion qui n'en a pas du tout, le supérieur étant trop préoccupé. Nous pouvons conclure que les caractéristiques s'expriment plus facilement dans les relations supérieur / second que dans les relations du second avec les autres. De plus, elles revêtent une grande importance dans l'élaboration et la conduite de cette relation.

Après avoir porté un regard sur les différentes caractéristiques et leur regroupement dans l'expression des interrelations des seconds, nous allons maintenant regarder de quelles façons se sont formés les cinq rôles campés par nos participants, soit les rôles de support, d'intermédiaire, de conseiller, de confident et d'éminence grise. Une attention particulière sera portée à l'émergence des rôles de support et d'intermédiaire qui ne faisaient pas partie de notre grille d'entretien.

4.3 Présentation des rôles

Nous avons tenté de retrouver dans les propos des participants les différents rôles identifiés dans notre cadre théorique, à savoir les rôles de support, d'intermédiaire, de conseiller, de confident et d'éminence grise. Les deux premiers rôles ont émergé d'eux-mêmes des propos des seconds, tandis que les trois derniers sont apparus suite à des questions explicites de notre part.

4.3.1 Rôle de support

Le rôle de support est omniprésent dans les propos des répondants. Tous ont mentionné que leur tâche était « essentiellement du support – moral, clérical, défini par plusieurs choses. Je suis là, omniprésente, mais je ne suis ni présente, ni absente… » (Josée). Le second est d'abord et avant tout engagé pour compléter, aider

et supporter le dirigent. Lucie va encore plus loin et affirme que son rôle est de libérer son patron au maximum pour qu'il puisse faire tout ce qu'il a à faire. En ce sens, pour le dirigeant, le fait de posséder un appui ou un support lui permet de pouvoir se concentrer sur d'autres tâches et de s'en remettre à son second.

Pour que le rôle de support émerge, il faut du temps et de la communication. « Quand le patron arrivait en poste, je faisais une bonne réunion pour avoir ses besoins, connaître ses méthodes de travail [...] La période d'adaptation se fait assez rapidement... » (Béatrice). Mais communiquer, c'est bien plus que transmettre simplement des idées, des opinions, des façons de faire. C'est aussi exprimer qui l'on est. « Je dois connaître les idées de ma supérieure. C'est par rapport à ses valeurs. En connaissant ses valeurs, je peux savoir ce qu'elle a comme opinion. Je les connais par ce qu'elle dit, ce qu'elle fait » (Irène). Et pour pouvoir faire cela, il faut parfois plus que de la simple communication, il faut aussi du flair pour déceler les personnalités. Idéalement, c'est presque une symbiose mentale qui permet au second et au dirigeant de mieux arrimer leurs actions.

Le rôle de support est en fait ce que Quentin décrivait comme celui qui fait « la poutine » pendant que le dirigeant se permet de faire de la planification et des projections à long terme.

4.3.2 Rôle de conseiller

Après avoir aidé et accompli certaines tâches pour son supérieur, ce qui amène au second une certaine reconnaissance grâce à ce rôle de support, il peut jouer ensuite un rôle un peu plus actif auprès du dirigeant en tant que conseiller. Le second, dans l'élaboration de certains dossiers, reçoit de l'information qu'il traite et analyse, ce qui lui permet de pouvoir donner une opinion, voir même une recommandation. Ce rôle permet au second de participer avec plus d'énergie au processus décisionnel : « Être conseiller c'est prendre le temps d'étudier toutes les propositions et de recommander des choses à quelqu'un qui n'a pas le temps de prendre une décision, qui n'a pas le temps de prendre trop de temps pour décider... » (Olivier). Il ne faut pas sous-estimer le poids qu'un tel rôle peut demander aux seconds. Ils doivent apprendre à évoluer

avec ces contraintes et donner le meilleur d'eux-mêmes. Certains iront même jusqu'à recommander «…sans que ça paraisse. Il faut laisser le plaisir au supérieur de faire son analyse » (Josée). Et souvent, c'est cette subtilité qui distingue les bons seconds des mauvais.

Avec le fait de conseiller entre en jeu une limite, une barrière. Pour certains, comme pour Martin, « il faut pouvoir dire les choses… ce qui fait que tu ne deviens pas second dès les premiers temps. Si j'ai besoin de dire « manges-en… » [je dois pouvoir le faire.] » C'est ainsi que la confiance et la loyauté sont prisent en compte. Et dire les vraies affaires, ce n'est pas toujours évident. L'égo des dirigeants entre aussi en ligne de compte et le second doit savoir comment réagir en de pareilles circonstances. « Je ne peux pas tout lui dire, car elle le prendrait mal. C'est dommage parce qu'elle ne réagit plus et met en péril l'entreprise » (Irène).

Pour d'autres, la situation leur permet beaucoup plus de liberté et ils sont très à l'aise avec leur propos. « On peut se permettre d'aller jusqu'où on sent qu'on peut aller. Pour moi, il n'y a jamais eu de limites… J'ai déjà dit à un président que pour moi, il avait un trip d'égo… Il a dû y faire face… L'important c'est que ça soit fait dans le respect et dans l'amour de l'humain » (Sébastien). Sans cette capacité de faire confiance et de se faire confiance, le rôle de conseiller ne pourrait pas être joué. Or, après avoir agi comme support, c'est une des principales fonctions du second que de pouvoir décharger d'une autre façon le dirigeant et ainsi lui permettre de réfléchir à un autre niveau tout en sachant que la réflexion de base s'effectue.

Des confrontations comme celle décrite par Sébastien ne sont pas si rares. Il faut toutefois user de jugement quant au moment et à la manière de dire les choses. « Tu peux me dire que tu n'es pas d'accord, « *one on one* » mais en dehors, tu dois faire bonne figure. Les deux personnes se donnent une certaine immunité… ils se protègent l'un l'autre » (Victor). En ce sens, le second permet à la fois au dirigeant d'aller plus loin et le protège dans son image. Le fait de se faire critiquer des idées et des opinions demande de pouvoir argumenter, ce qui, en bout de ligne, donne une

meilleure figure en public au dirigeant. Une argumentation amène non seulement des arguments supplémentaires, mais permet d'affiner sa pensée.

> On doit se rendre jusqu'au bout; jusqu'à ce que l'autre dise, ok, c'est beau, arrête. On ne peut pas forcer les gens. Ce qui est important, c'est de dire ce que l'on pense, tout en sachant qu'on n'a pas le contrôle. Tu espères que ce que tu dis, c'est la meilleure information. Quand tu conseilles, sois sûr! Il faut dire la vérité, mais tu n'es pas obligé de dire toute la vérité, il y a des vérités qui ne sont pas bonnes à dire, il faut user de jugement… (Quentin)

De cette façon, nous pouvons constater que les seconds doivent savoir faire preuve de discernement quand aux propos qu'ils tiennent au dirigeant, certaines informations étant mieux gardées que divulguées. Ces informations donnent une place privilégiée au second dans l'entreprise. Le fait qu'ils sont au courant de tout les met au carrefour de l'information. Ils ont donc parfois à jouer un rôle entre la direction et les autres employés et, en ce sens, ils agissent en tant qu'intermédiaire.

4.3.3 Rôle d'intermédiaire

Travailler auprès du dirigeant, c'est agir en son nom auprès du reste de l'entreprise. Ce rôle est donc un privilège avec lequel vient une panoplie de responsabilités. « Je dois être une voix, être sa deuxième voix [celle du patron], répondre à sa place. Je dois avoir des réponses, je dois rassurer les autres employés… C'est faire beaucoup de ressources humaines... Je dois être sa représentante » (Nathalie). Le rôle d'intermédiaire peut en fait être vu comme un rôle de représentation auprès des employés. Bien souvent, le dirigeant est absent ou, pire encore, trop préoccupé pour répondre aux besoins de ses employés. Ces derniers doivent pouvoir compter sur quelqu'un, se fier sur une personne qui pourra leur donner l'heure juste quant aux demandes et exigences qu'ils ont reçues du dirigeant. C'est donc cette position qu'occupe le second dans son rôle d'intermédiaire.

Être intermédiaire peut placer le second dans une position parfois inconfortable. « On ne se met pas entre l'arbre et l'écorce – ça ce n'est pas la place. On est le lien, le détour, un feutre avant d'aller plus haut. Je suis mal à l'aise avec 'entre l'arbre et

l'écorce', c'est comme être assis entre deux chaises, ce n'est pas confortable... » (Josée). Et pour bien accomplir ses tâches et son rôle, le second se doit d'être plus confortable. Pour cela, le dirigeant doit être complice avec le second vis-à-vis des autres employés. L'équipe doit être solidaire et ne faire qu'un, sans quoi la débandade s'installe au sein de l'organisation. « Je dois m'imposer, mais je le fais de façon passive. Plusieurs employés vont encore voir [la directrice] directement. On apprend toutes les deux [...] Elle me regarde prendre ma place... » (Mélanie).

De l'autre côté, les employés ont souvent une fausse idée de ce qu'est être l'intermédiaire. « Je suis perçu comme... comme un bouledogue, comme un chien de garde. Mais j'ai une bonne relation avec les autres employés. Enfin, je crois... » (Nathalie). Et cette perception d'être le gendarme, plusieurs seconds l'ont. Or, être l'intermédiaire, c'est tout autre. C'est en fait une étape de plus, certes, mais qui évite une perte de temps aux dirigeants et qui permet à l'employé d'avoir une meilleure reconnaissance lorsqu'il rencontre son supérieur. « Avec le temps, les gens viennent te voir pour différents conseils... » (Martin), ce qui apporte autant de la crédibilité au second qu'une meilleure préparation pour l'employé. Avec le temps, une confiance s'installe et l'efficacité s'accentue. «...Je suis très bien perçue par les autres employés. Ils ont confiance en moi, ce qu'on me dit souvent : 'Quand on va te voir toi, souvent ça fonctionne' » (Pauline).

En résumé, le second est « le point central, étant donné l'accessibilité difficile du président. [Ce dernier] doit être humain, mais [doit aussi] se protéger » (Victor) Et c'est donc pour se protéger que le dirigeant va se doter d'un intermédiaire. Celui-ci reçoit certains coups venant du bas et prévient aussi certains coups pouvant survenir de tous les côtés. Pour prévenir ces coups, une grande communication doit exister entre le second et son dirigeant. Cette communication va même dans certains cas se faire sur le mode de la confidence.

4.3.4 Rôle de confident

Être un intermédiaire donne accès à une série d'informations. Ces informations peuvent servir pour conseiller le dirigeant dans une situation particulière, mais aussi lui être livrées sur le ton de la confidence. Ces confidences viennent parfois du dirigeant lui-même.

Pour les hommes, « être un confident » possède un certain biais. « Ça ne fait pas partie des tâches, comme l'histoire de conseiller. C'est une question d'affinité, ce n'est pas parce que tu es le bras droit que tu vas être le confident. [...] Par rapport à l'emploi, ça n'a pas rapport. Autant au niveau professionnel que personnel » (Victor). Bien qu'effectivement, être un confident n'entre pas dans la description de tâches, ils le font tous à un certain niveau. Qui plus est, si on s'en réfère à Sulkowicz, c'est là un rôle fondamental d'un bon second puisque l'idée de se confier est partie intégrante d'un besoin essentiel chez le dirigeant. Ainsi, être un confident c'est :

> Avoir la porte ouverte, des oreilles pour écouter et la capacité de l'épauler et de la conseiller. Il faut que la personne sache que ça sera confidentiel. [...] Ça se fait dans les deux côtés... Des fois ça déborde beaucoup... Je me dis que je suis dans une position où c'est délicat... Ça peut être difficile, lourd, mais c'est surtout les demandes personnelles qui sont lourdes (Irène).

Lorsque Irène nous dit que cela se fait dans les deux sens, il faut comprendre deux aspects. Tout d'abord, que le dirigeant prend tour à tour la position de celui qui confie quelque chose, et celui qui se fait confier quelque chose – vice-versa chez le second. Ensuite, il faut aussi comprendre que les confidences se font autant avec le dirigeant qu'avec les autres employés. « Les gens vont rarement se confier au grand patron, ils vont naturellement vers le numéro deux. Dans notre position, on peut conseiller autant les RH que le patron, que les autres... il faut toutefois marcher souvent sur des œufs » (Quentin).

Le fait de devoir faire attention amène ce qu'Irène appelait une certaine lourdeur. Cette lourdeur n'est pas toujours facile à gérer. « Des fois c'est très sérieux. J'ai

beaucoup de difficulté avec ça. [...] Des fois j'aimerais mieux ne pas le savoir. Je ne cherche pas à savoir les choses. On devient au courant des choses, je m'en passerais bien, mais ça fait partie de la job. » (Doris) Elle ajoute que plusieurs cherchent à obtenir de l'information privilégiée.

> Je sens quand ils m'approchent et qu'ils me posent des questions, des fois je suis obligée d'être pratiquement un peu sèche... ils viennent autour de mon bureau, j'ai déjà vu un directeur tourner la tête pour lire un document sur mon bureau. *Do you mind!* Ça te déranges-tu! et d'enlever le document en dessous de ses yeux. Ce qui est sur mon bureau est sur mon bureau. Si c'était pour toi je te le donnerais.

Souvent la confidence arrive d'elle-même, sans prévenir. « Je ne force pas la confidence, parfois je sens qu'il y a des tensions et je sais que ce n'est pas nécessairement professionnel, j'essaie de calmer le climat, sans forcer la confidence. Ça peut mener à la confidence, mais non forcée. » (Nathalie) Et pour que cela fonctionne et se perpétue, il est très important de ne pas brusquer et forcer les choses.

Josée fait très bien la distinction entre les confidences professionnelles qui demandent de résoudre une problématique tout en minimisant les impacts sur l'organisation et les confidences personnelles qui impliquent certaines informations propres aux individus qui n'ont parfois rien à avoir avec l'entreprise. Toutefois elle ajoute qu'il « faut être capable de dire, ça ne m'appartient pas. Il ne faut en venir à être la béquille et à décharger la personne », ceci afin de se préserver soi-même plutôt que d'en perdre ses propres énergies.

Toutefois, le questionnement demeure : est-ce lié à la position ou à la personnalité? Pour Rose et Pauline, c'est relié aux deux. « La position amène un certain rôle de confidence, mais c'est surtout la personne en elle-même car j'inspire confiance et les gens vont plus s'ouvrir. L'ouverture se fait habituellement autant d'un côté que de l'autre... » (Pauline). Au-delà de la source, Béatrice souligne l'importance de ce rôle pour l'accomplissement des tâches. « Être confident, c'est recevoir les états âmes d'une personne. Il y en a beaucoup au travail. Pour un bras droit, connaître la

position, les sympathies, les antipathies, ça aide dans nos fonctions, pour mettre un bémol, suggérer une action…»

4.3.5 Le rôle d'éminence grise

Le dernier rôle exploré est celui d'éminence grise. Nous avons voulu savoir jusqu'à quel point les seconds se reconnaissaient dans ce terme. Pour la plupart des participants, ce rôle a été le moins bien reçu. Tout d'abord, le terme en lui-même possède une connotation négative et reçoit un accueil mitigé. Les gens ne sont pas convaincus de son sens, ne sont pas sûrs de ce qu'il signifie. Être une éminence grise n'a parfois aucune résonance. « [C'est] quelqu'un qui a du pouvoir mais qui n'a pas le poste… le mot ne me dit rien… ça me ressemble moins » (Rose).

Pour d'autres, « éminence grise » porte en lui la connotation de l'être supérieur. « Ça c'est lourd! C'est comme l'être suprême qui serait capable de tout trouver et qui pourrait te dépanner dans tout. Un adjoint n'est pas ça, car il ne fait pas que ça. Ça ne permet pas de faire marcher toute l'équipe. Ça enlève la spontanéité » (Josée).

Il faut toutefois noter que pour les hommes d'un certain âge (Fernand, Karl, Martin et Quentin), ce rôle leur sied à ravir et ils s'y retrouvent. « …Tu peux conseiller parce que tu as une grande expérience. Les gens ne viennent pas se confesser auprès du jeune, ils préfèrent les tempes grises. Moi j'ai appris autant des plus jeunes que des plus vieux… » (Martin).

Mais être une éminence grise, c'est vraiment « être capable d'avoir une très grande expertise et avoir une très grande crédibilité et être reconnu. Ça n'a rien à voir avec le poste. C'est l'expérience qui fait que tu es reconnu comme tel » (Karl). Et cette expérience s'acquiert avec le temps. Il devient donc normal que ce soit les plus âgés des participants qui se reconnaissent dans ce terme.

Tout comme les caractéristiques relationnelles, nous avons réalisé que les seconds formaient des groupes en regard de l'expression de leurs rôles. Ainsi, si tous occupent un rôle de support, certains ne sont pas des éminences grises ou des confidents ou des conseillers. Voici donc le regroupement des rôles selon les seconds.

TABLEAU 7. Nombre de seconds selon le regroupement des rôles joués

Regroupements	Rôles	Nombre de seconds
A	Intermédiaire, conseiller	3
B	Intermédiaire, confident	2
C	Conseiller, confident	1
D	Intermédiaire, conseiller, confident	6
E	Intermédiaire, conseiller, confident, éminence grise	4
F	Intermédiaire, conseiller, confident, éminence grise en devenir	5

Ainsi, les quatre premiers regroupements concernent les seconds qui ne sont pas des éminences grises alors que ces derniers se retrouvent dans les deux derniers groupes. Tous ne se perçoivent pas comme jouant les rôles de confident, d'intermédiaire et de conseiller. Ainsi, les rôles de conseiller et de confident ne font pas partie de l'univers vécus par quelques-uns des répondants. Un second ne se retrouve pas dans le rôle d'intermédiaire, étant donné sa position dans l'entreprise. Plus de la moitié des interviewés ne se reconnaissent pas dans le rôle d'éminence grise. Parmi ceux qui s'y reconnaissent, certains croient jouer pleinement le rôle d'éminence grise, tandis que

d'autres se voient comme des éminences grises en devenir, travaillant le plus possible pour acquérir cette expertise et ce savoir nécessaire à l'obtention du rôle.

Si nous avons laissé les rôles de support et d'intermédiaire émerger d'eux-mêmes, il faut toutefois mentionner que le rôle d'éminence grise, bien que partagé par certains, ne serait pas sorti des propos sans notre induction. Bien que certains se perçoivent effectivement comme une éminence grise, ils n'auraient pas eu l'idée de se nommer ainsi. Contrairement à ce que nous pensions, les rôles sont interdépendants et s'expriment en combinaison. Celui d'éminence grise implique que les autres rôles sont également présents.

Ainsi, après avoir porté un regard sur les différents rôles et leur regroupement, il est temps de tenter à analyser plus en profondeur les données recueillies dans ce chapitre.

CHAPITRE V :

ANALYSE DES DONNÉES - INTERPRÉTATION

L'interprétation, c'est l'art de donner un sens à une création, en apparence inerte, qui est signifiante pour son auteur, mais dont le sens s'est obscurci pour les autres. Pour arriver à une interprétation, un travail laborieux de lecture et de relecture est nécessaire. Une fois les difficultés techniques surmontées, le travail d'interprétation peut s'effectuer. Jouer, ce n'est pas simplement exécuter, c'est donner une âme à la musique. C'est dans l'interprétation que se fait le lien entre la subjectivité du créateur et la subjectivité de l'interprète. Il est impossible de dire pourquoi telle ou telle interprétation est remarquable, car cela appartient à chacun.

Après avoir laissé les seconds expliquer ce qui caractérise leurs relations avec les autres, il est maintenant temps de faire la lumière sur les résultats présentés au chapitre précédent et de déchiffrer les propos recueillis. Pour ce faire, nous présenterons d'abord trois grands constats qui se dégagent des données recueillies. Par la suite, nous regarderons les possibilités de dresser une typologie des seconds en entreprises, ce qui était un des objectifs du mémoire.

5.1 Principaux constats

Trois constats importants ressortent de nos données. La première constatation est que c'est la relation que le second développe avec son supérieur qui est primordiale et qui le construit véritablement. Ainsi, au contraire de ce que nous pensions au départ, ce n'est pas l'ensemble des interrelations du second qui le définissent, mais surtout celles avec son supérieur. La deuxième constatation concerne la dichotomie entre les rôles officieux et officiels joué par le second. En effet, la perception des seconds de leurs actions prises et des actions qu'on leur impose joue un rôle important dans la construction de leur identité. Le troisième constat concerne l'idée de l'ambition : nous avons constaté que l'ambition a peu d'influence sur les actions du second.

5.1.1 Constat 1. L'interrelation second - supérieur

Erwin Goffman (1959) dans son ouvrage *The presentation of self in everyday life* décrit comment les individus deviennent des acteurs dans leur vie quotidienne et prennent différents rôles selon les situations, les individus et les contextes. Un rôle, comme celui de second, n'est pas inné. Il est fonction du contexte, de l'historique et de la personnalité de l'individu. Bien que certaines caractéristiques dans la personnalité doivent aider à prédisposer l'individu dans l'exécution de son rôle, il n'en demeure pas moins que le rôle de second est façonné par l'interaction que le second a avec son supérieur. Dans cette interaction, la loyauté, la complémentarité et la reconnaissance ressortent comme caractéristiques importantes de la relation.

5.1.1.1Loyauté

Le second se définit en grande partie par le lien qui l'unit à son supérieur et il agit en conséquence. Comme nous l'avons présenté à la fin du chapitre précédent, plusieurs participants nous ont avoué avoir une très haute estime, voir même une admiration

pour leur supérieur. Dans ces situations, le rôle de second se voit facilité, enrichi. Il a une plus grande capacité d'influence, une plus grande latitude et la relation repose sur une forte confiance mutuelle. De plus, une carrière comme celle de second demande dans certains cas des sacrifices, notamment, une perte de liberté pour mieux pouvoir soutenir le supérieur dans ses tâches. Et le second se prête volontiers à cela, en autant qu'une loyauté s'est installée. À l'opposé, quelques personnes nous ont dit être très déçues de l'attitude de leur supérieur, ce qui entraîne une sensation d'avoir peu d'influence, peu de latitude. Dans ces situations, un conflit intérieur se joue en regard de la loyauté. Les seconds vivent un clivage entre les attentes qu'ils ont envers leur supérieur et les gestes posés par ceux-ci. Certains seconds vont même jusqu'à se remettre en question étant donné le mauvais lien qui les unit à leur supérieur. Tout ceci contribue à diminuer à la fois la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et le lien de confiance supérieur – second. Et c'est précisément ce lien qui les démarque des autres employés de l'organisation.

Pour confirmer sa loyauté envers son supérieur, le second prend un rôle d'intermédiaire. Ce rôle n'étant pas toujours confortable, il est exécuté d'abord et avant tout dans l'esprit de protéger le supérieur, c'est-à-dire de l'isoler du monde extérieur, de ses côtés néfastes ou importuns. Bien que les seconds soient conscients qu'ils ne doivent pas se mettre entre l'arbre et l'écorce, c'est précisément dans cette position qu'ils se retrouvent la plupart du temps et dans laquelle ils doivent évoluer.

5.1.1.2 Complémentarité

En plus de reposer sur un climat de confiance et d'échange, l'interaction avec le supérieur est basée sur une certaine complémentarité. Bien souvent, le second a été choisi parce qu'il complète le supérieur par ses forces et ses faiblesses. Dans certaines situations, le poste de second est un poste assuré par l'entreprise et, lorsque le supérieur quitte, le second, lui, demeure. Dans ces situations, le second doit réapprendre à compléter le nouveau supérieur. Cette période d'adaptation, à travers laquelle le second se « reconstruit », peut être lourde si le supérieur n'est pas coopératif, ou le second non réceptif à son supérieur. « *The second violinist should be a better player than the first, as playing the weaker parts [...] requires strong*

technical skill » (Murnigan et Conlon, 1991; p. 167). Ce sont ces habiletés qui donnent aux seconds cette si grande adaptabilité, compréhension et humilité; ce qui leur permet d'interpréter leur rôle avec brio et ce qui les différencie non seulement des premiers, mais également des autres employés.

Lorsque le lien qui unit le second et son supérieur est fort et profond, une symbiose s'installe entre eux. Cette symbiose peut entraîner une perte d'individualité qui n'est pas la même pour tous, mais qui est fonction de la personnalité du supérieur. En effet, le second étant généralement recruté par le supérieur, il se moule à celui-ci. Cette fusion amène le second à se remettre en question non seulement à l'égard de sa propre personne, mais également à l'égard de sa place dans l'organisation. Or, cette fusion n'est pas souhaitable, du moins pas pour tous les seconds. En effet, certains ont trop besoin d'autonomie pour pouvoir vivre « dans les jupes » de leur supérieur et souhaitent pouvoir exercer leur rôle à leur façon.

Or, l'idée d'interprétation dans le jeu de l'acteur est ici remise en cause puisque le second en tant qu'acteur de son propre rôle doit adopter une façon de jouer qui ne lui appartient pas, qui ne lui est pas propre. Il doit apprendre le jeu du supérieur et tenter, tant bien que mal, de s'y adapter. Dans certains cas, le supérieur travaille en collaboration avec son second de façon à lui laisser la possibilité de s'exprimer librement. Toutefois, bien souvent, le supérieur impose son jeu. Lorsque cette situation survient, des frictions sont plus susceptibles de survenir entre la manière dont le second aurait agi et la manière dont on lui demande d'agir. Nous avons pu nous rendre compte, à partir de l'analyse des propos recueillis, que les seconds sont effectivement en lutte constante entre ce qu'ils souhaiteraient faire et ce qu'ils doivent faire. Ainsi, plusieurs seconds jouent des rôles, comme celui de confident, vis-à-vis desquels ils sont mal à l'aise. Ils se jugent soit incapables de jouer ce rôle, ou encore mal à l'aise avec le fait de le jouer.

5.1.1.3 Reconnaissance

Être l'ombre de quelqu'un n'est pas toujours gratifiant et il faut apprendre à manœuvrer dans ces conditions. Pour la plupart des seconds, une énorme confiance

en eux et en leurs capacités pallie ce manque qui pourrait survenir. Cette confiance intrinsèque n'est cependant, pour la plupart, qu'une façade, un masque. En effet, ils nous ont dit avoir un grand besoin de la « tape dans le dos », et qu'à défaut de l'avoir du supérieur, ils vont la chercher ailleurs Ce besoin d'être reconnu est partie intégrante de l'être humain et le second n'y échappe pas. Le fait qu'il doive puiser à l'intérieur de lui-même pour aller la chercher est exigeant et demande de posséder une force intérieure solide. Cette force intérieure nous apparaît propre au second, tout comme le fait qu'elle doit se combiner avec beaucoup d'humilité, dans la mesure où le second n'a pas le choix de s'effacer face à son supérieur et d'adapter son leadership au sien.

Il ne faut pas non plus sous-estimer, dans le lien de confiance, le rôle que joue la confidence entre le supérieur et le second. Ce ne sont pas tous les supérieurs qui se livrent à la confidence, contrairement à ce qu'affirment plusieurs écrits (Blake, Avis et Mouton, 1966; Sulkowicz, 2004). Certains demeurent axés sur la tâche, ne souhaitant pas épancher leur émotivité et leur intimité. Dans ce cas, le second se voit privé d'une dimension importante non seulement pour remplir adéquatement ses tâches, mais aussi pour le bien de l'organisation en général. Il faut noter que ce phénomène est plutôt rare, le supérieur ayant tendance à se confier, ne serait-ce que professionnellement. Ces confidences deviennent en quelque sorte des marques de reconnaissance de la part du supérieur.

Chez les seconds de sexe masculin, nous avons constaté une moins grande tendance à s'investir émotionnellement que les femmes, et donc une plus grande facilité à vivre dans une position où la confidence est importante. Les hommes semblent moins prendre parti et dégagent instinctivement leurs émotions des situations conflictuelles. De leur côté, les femmes ont plus tendance à se lier d'amitié avec leur entourage, ce qui peut entraîner certaines difficultés à poser certains gestes et a pour conséquence une moins grande facilitée à se dégager émotionnellement des différentes situations. Les femmes semblent avoir plus de difficultés à gérer le poids des confidences alors que ce sont elles qui occupent en majorité ces postes de second.

5.1.2 Constat 2. Les rôles officieux et officiels

Nous l'avons quelque peu abordé dans le chapitre précédent, certains seconds jouent des rôles auxquels ils ne croient pas et, pire encore, ils jouent des rôles que, selon eux, ils ne devraient pas jouer. Nous nous sommes penchés sur ce phénomène des rôles officiels et officieux.

Ainsi, nous nous sommes aperçus qu'il existait une faille entre ce que les seconds disent vivre et ce qu'on attend explicitement d'eux. L'exemple le plus flagrant est sans aucun doute celui qui touche le rôle de confident. Plusieurs nous ont dit que ce rôle ne faisait pas partie de leur tâche. « Être une confidente, ça ne devrait pas! [...] Je suis devenu la confidente, la psychologue, la psychothérapeute, nous sommes devenus proches [...] Tu débordes et il n'y a plus de limites. Tu risques de perdre ta liberté... » (Josée) Malgré tout, la plupart des seconds exercent ce rôle de confident parce qu'ils n'ont pas le choix, c'est ce qu'on s'attend d'eux.

Cette différence entre la perception de qui devrait être et ce qui est fait est due au fait que fondamentalement, les seconds ne souhaitent pas jouer ce rôle puisqu'il n'est pas officiellement dans leur description de tâches. Or, certaines actions doivent être prises et sont implicites à certains emplois, sans qu'elles soient écrites. Si nous nous contentons justement d'analyser les actions en fonction des tâches, nous constatons que les seconds se démarquent. Ainsi, ils peuvent être très passifs dans leurs tâches ou encore très actifs. Ce continuum amène une série infinie de possibilités et de combinaisons. De même, en regard de leur position dans l'entreprise, certaines particularités ressortent. Ils peuvent être second du dirigeant ou d'un cadre intermédiaire. Dans les deux cas, ils sont soumis à la volonté de leur supérieur. Le seul temps où ils échappent à cela est lorsque la position est définie par l'entreprise et que le second voit sa place assurée en dépit du supérieur. Ce dernier cas est plus fréquent dans les organismes très hiérarchisés, et souvent syndiqués . Dans ce dernier cas, le second joue ses rôles mais de façon beaucoup plus souple, il n'a pas à se battre constamment pour sa survie, celle-ci lui étant garantie.

5.1.3 Constat 3. L'ambition n'influence pas la relation

Dans l'introduction, nous avions avancé l'idée que certains seconds sont heureux là où ils sont et ne souhaitent pas nécessairement devenir premiers, même si la littérature ne semblait pas supporter cette idée. En musique, en effet, il semble aller de soi que « *second violinists in successful string quartets accepted their secondary role* » (Murnighan et Conlon, 1991; p. 181).

Les propos recueillis sur ce point dans le chapitre précédent ont démontré que les seconds ne semblent pas différents des autres employés dans cette situation. En fait, Murnighan et Conlon (1991) ont très bien expliqué comment le paradoxe des seconds voulant devenir premier était ancré dans l'esprit des écrits managériaux et ils ont prouvé que certains seconds aspiraient à demeurer en place. Or, si les seconds que nous avons interviewés ont en effet confirmé que certains souhaitaient demeurer en place tandis que d'autres aspiraient à plus, il semble qu'il s'agisse plus d'un phénomène générationnel que de différents types de seconds à proprement parler. En effet, tous les plus jeunes avaient l'ambition de devenir un jour patron, alors que les plus vieux étaient très heureux de leur position de second.

Il semble naturel, étant jeune, de souhaiter gravir les échelons, alors qu'en vieillissant on s'assagit et on souhaite plutôt conserver une position enviable, qui nous permet de bien vivre, sans nécessairement avoir le souhait de devenir dirigeant. Sur ce point les seconds ne semblent pas différents des autres membres de l'organisation. Ainsi, leur ambition n'a pas vraiment d'implication dans l'élaboration de leur rôle, ni dans la relation qu'ils ont avec leur supérieur.

5.2 Typologie des seconds

Le second se construit à partir des différentes caractéristiques relationnelles et des rôles qu'il joue. Selon l'accent mis sur telle ou telle caractéristique, et selon les rôles privilégiés par le second, nous pouvons alors identifier différents types de second. Plusieurs façons de faire interagir ces rôles et ces caractéristiques s'offrent à nous, étant donné qu'aucune typologie de second n'est disponible dans la littérature pour nous guider. Nous pouvons croiser les caractéristiques et les rôles de façon

indépendante; nous pouvons croiser les regroupements tels que présentés au chapitre précédent; nous pouvons identifier les seconds par le type de relation qu'ils ont avec leur supérieur; nous pouvons aussi déterminer des types selon les tâches ou la position. Nous regarderons chacune de ces manières de classer les seconds et déterminerons celle qui convient le mieux.

5.2.1 Types selon les caractéristiques et les rôles

Si nous nous basons sur les caractéristiques et les rôles, nous pouvons identifier quatre types de second, soit les secrétaires, les adjoints, les adjoints exécutifs et les vice-présidents. Il est important de mentionner que ces types n'ont rien à avoir avec les titres donnés par les entreprises. Le tableau 8 ci-dessous met en relation les différentes caractéristiques relationnelles avec les rôles présentés dans les sections précédentes et situent les quatre types de seconds en fonction de ces caractéristiques et de ces rôles.

À l'exception de la loyauté, le chiffre 0 signifie « sans » ou « très peu » et le chiffre 1 signifie « avec » ou « beaucoup ». Pour la caractéristique de la loyauté, le chiffre 0 signifie « loyal envers l'organisation » et le chiffre 1 signifie « loyal envers le supérieur ». Un second qui, par exemple, joue un rôle de support « sans » confiance, est un secrétaire, alors que si la relation est teintée de confiance, il devient un adjoint. Lorsque la case ne comporte pas de chiffre, c'est que le rôle ne peut s'exprimer sans cette caractéristique. Par exemple, un second ne peut pas jouer un rôle de conseiller sans avoir la confiance de son supérieur ou des autres employés.

TABLEAU 8. Les types de seconds selon les caractéristiques relationnelles et les rôles joués

RÔLES / CARACTÉRISTIQUES	SUPPORT	CONSEILLER	INTERMÉDIAIRE	CONFIDENT	ÉMINENCE GRISE
Confiance	0 Secrétaire 1 Adjoint	Adjoint, adjoint exécutif	0 Secrétaire 1 Adjoint	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Loyauté	0 Secrétaire 1 Adjoint	0 Adjoint 1 Adjoint exécutif	0 Secrétaire 1 Adjoint	0 Vice-président 1 Adjoint exécutif	0-1 Vice-président
Latitude	0 Secrétaire 1 Adjoint	0 Adjoint 1 Adjoint exécutif	0 Secrétaire 1 Adjoint	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Pouvoir décisionnel	0 Secrétaire 1 Adjoint exécutif	0 Adjoint 1 Adjoint exécutif	0 Secrétaire 1 Adjoint exécutif	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Reconnaissance	0 Secrétaire 1 Adjoint	0 Adjoint 1 Adjoint exécutif	0 Secrétaire 1 Adjoint	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Ambition de gravir les échelons	Adjoint exécutif	Adjoint exécutif	Adjoint exécutif	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Ambition de demeurer en place	Adjoint	Adjoint exécutif, adjoint	Adjoint exécutif, adjoint	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président
Sans ambition	Secrétaire, adjoint	Adjoint	Secrétaire, adjoint	Adjoint exécutif, vice-président	Vice-président

Dans cette typologie, chaque type de second privilégie certains rôles et développe des relations aux caractéristiques précises. Il y a une progression entre les types de seconds : on passe de secrétaire à adjoint, puis à adjoint exécutif, et enfin à vice-président. Plus un second évolue dans cette progression, plus il joue des rôles variés et table sur plusieurs caractéristiques. Ainsi, un adjoint exécutif, c'est un adjoint dont les interrelations possèdent plus de caractéristiques et qui joue plus de rôles auprès du dirigeant et des autres membres de l'organisation.

Nous n'entrerons pas dans les détails de chacun des types. Il nous suffit de savoir que le type secrétaire est celui pour qui l'ensemble des caractéristiques relationnelles est absent ou peu élevé. Nous n'avons pas rencontré ce type lors de nos interviews, tous les seconds interviewés bénéficiant d'une confiance relative de la part de leur supérieur. À l'autre extrême, l'éminence grise est plus présente. De plus, certaines éminences grises sont plus ou moins loyales envers leur supérieur. Ce sont surtout les types adjoints et adjoints exécutif qui semblent comporter plus de nuances que nous l'aurions cru au départ. Comme nous avons établi dans le chapitre précédent que les caractéristiques relationnelles et les rôles joués ne s'expriment pas individuellement mais par regroupement de chacun, il est nécessaire d'aller davantage en détail en s'appuyant sur les regroupements établis au chapitre précédent.

5.2.2 Types selon les regroupements

Dans la présentation de nos résultats, nous nous sommes aperçus que les seconds exprimaient leurs caractéristiques relationnelles et leurs rôles de façon groupée. Nous avons donc tenté de refaire l'exercice précédent en croisant les regroupements identifiés au chapitre précédent. La complémentarité entre le second et son supérieur étant très forte dans la relation, il semble, tout comme les types de supérieurs, qu'il y ait plusieurs types de seconds.

TABLEAU 9. Types et nombre de seconds selon les regroupements des caractéristiques relationnelles et des rôles joués

	1 (LlpR)[29]	2 (Llpr)	3 (Llr)	4 (Lr)	5 (lpR)	6 (lp)
A (IC)[30]					1	2
B (Ic)			2			
C (Cc)				1 (Second Interne)		
D (ICc)	1		3		2	
E (ICcE)	3 (Eminence Grise)				1 (Eminence Grise)	
F (ICce)	1 (**EG**)	4 (**EG**)				

En regardant le tableau 9, nous pouvons dégager quelques faits. Premièrement, les éminences grises (**EG**), qu'elles le soient véritablement ou en devenir, sont issues de deux regroupements de caractéristiques, à l'exception d'une personne, soit de ceux qui possèdent toutes les caractéristiques avec des degrés d'expression de la reconnaissance différente. Ce fait nous apparaît logique car lorsqu'on est une éminence grise, on doit avoir la loyauté de son supérieur, on doit posséder de la latitude et pouvoir prendre des décisions. L'exception s'explique par le fait que le second, bien qu'il jouisse d'une position enviable, se considère comme ardent défenseur de l'entreprise, beaucoup plus que de son supérieur. Sa position sécurisée l'aide dans cette avenue.

---

[29] (**L** = Loyauté, **l** = latitude, **p** = pouvoir décisionnel, **R** = grande reconnaissance, **r** = peu de reconnaissance).

[30] (**I** = intermédiaire, **C** = conseiller, **c** = confident, **E** = éminence grise et **e** = **EG** en devenir).

Nous dégageons aussi du tableau un rôle qui est particulier en soi. La personne qui n'est que conseillère et confidente, sans être intermédiaire, qui est aussi loyale sans grande latitude et surtout aucun pouvoir décisionnel, est du type second interne (**SI**) et poste sécurisé. Comme son poste d'adjoint à un cadre intermédiaire l'indique, elle ne remplit pas les fonctions des autres et ne subit pas non plus les attentes qu'on pourrait demander à un second. Nous devons nuancer nos propos car cette personne, de par sa personnalité, a développé une relation d'amitié avec sa supérieure, ce qui amène quelques biais à ce type.

Pour ce qui est des autres seconds, il est facile de voir qu'aucune majorité ressort pour que nous puissions tirer quelques conclusions que ce soit. Nous devons donc trouver une autre façon d'identifier les seconds.

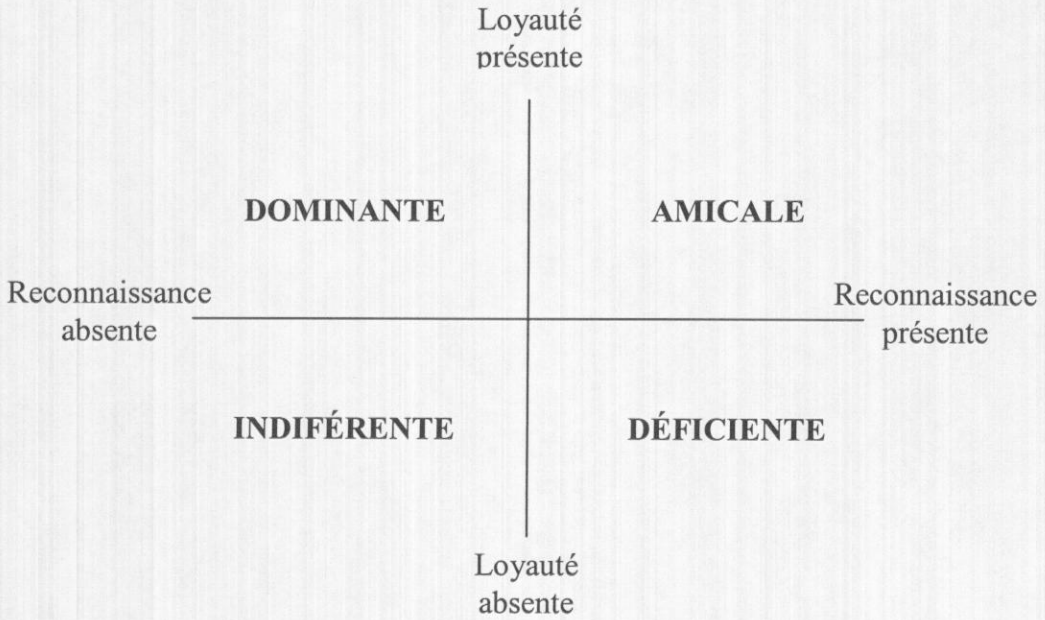
5.2.3 Types de seconds selon leur relation avec le supérieur

Dans notre volonté de différencier différents types de seconds, nous avons crû bon de les relier à différents types de relations qu'ils peuvent entretenir avec leur supérieur. Pour ce faire, nous avons identifié deux continuums qui touchent la relation du second avec son supérieur, soit la présence ou l'absence de loyauté envers le supérieur et la présence ou l'absence de reconnaissance de la part du supérieur. La loyauté s'exprime en terme d'intention derrière chaque action du second, selon qu'il agit pour le bien de son supérieur ou pour le bien commun, en accord avec lui-même ou pour plaire aux autres. Quant à la reconnaissance, elle se traduit par les bons mots, les félicitations et les récompenses octroyés par le supérieur, de même que recommandation auprès d'autre. Ces deux continuums se croisent pour donner un plan à quatre quadrants qui représentent les différents types de relations que le second peut avoir avec son supérieur (voir figure 1 ci-après).

Selon la loyauté envers le supérieur et la latitude accordée par lui, la relation du second à son supérieur peut donc être amicale, déficiente, indifférente ou dominante.

FIGURE 1.

Types de relations supérieur / second en fonction de la reconnaissance et de la loyauté



5.2.3.1 Relation amicale

La relation amicale est de loin celle qui caractérise le plus la relation des seconds interviewés avec leurs supérieurs, laquelle correspond à la fois à une forte loyauté envers le supérieur ainsi qu'à une bonne reconnaissance de la part de celui-ci. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre précédent, seulement un groupe n'avait pas de reconnaissance, tandis que tous les autres avaient une reconnaissance relative. De plus, presque tous nous ont dit jouer un rôle de confident à différents niveaux auprès de leur supérieur. En fait, nous croyons que ce quadrant devrait se subdiviser en trois catégories, soit ceux qui ne reçoivent que des confidences professionnelles, ceux qui ne reçoivent que des confidences personnelles et ceux qui reçoivent les deux. Ce type de relation est typique au second car il développe un lien particulièrement fort avec son supérieur étant donné le climat de confidence qui s'installe normalement.

5.2.3.2 Relation déficiente

La relation déficiente exprime un manque. En effet, le second subit son sort, sans vraiment avoir de rapport avec son supérieur, sans développer de loyauté envers

celui-ci, mais en bénéficiant quand même de reconnaissance. Cette relation s'explique par le fait que le supérieur, malgré une reconnaissance accordée au second, n'agit pas pour le bien de l'entreprise. Ces agissements n'étant pas conséquents avec ses actions, le second voit en cela un manque pour l'organisation, un stress supplémentaire sur ses épaules et il n'a donc aucune loyauté envers son supérieur. Or, le fait d'avoir une grande reconnaissance mais peu de loyauté fait en sorte qu'aucune relation intime ne s'installe entre les deux. Le second, dans cette position, souffre intérieurement de ne pas pouvoir bâtir un lien plus étroit et se doit de maintenir l'entreprise à flot. Quelques seconds nous ont avoué vivre une telle situation et ne comprenaient pas vraiment l'attitude de leur supérieur qui les félicite, mais sans donner de soutien ou de support.

5.2.3.3 Relation d'indifférence

Dans une relation d'indifférence, il n'y a ni loyauté ni reconnaissance. Le patron exerce un grand contrôle et le second n'est pas très loyal envers son supérieur. Une telle relation semble rare et non viable et une faible minorité de nos répondants semble correspondre à ce cas. La reconnaissance étant absente, le second subit, se morfond et se replie sur lui-même car il ne peut vraiment changer sa position. Il ne peut jouir d'une grande autonomie, ce qui à la longue lui enlève une certaine confiance en son supérieur. Presqu'aucun des rôles propres aux seconds ne peut se jouer dans ces conditions.

5.2.3.4 Relation dominante

La relation dominante est caractérisée par une relation où la loyauté est présente, l'un étant voué à l'autre, mais où la reconnaissance n'y est pas, où le supérieur ne reconnaît pas les capacités de son second et exerce ainsi un grand contrôle sur les tâches. Le second ne possède donc pas une grande complicité avec son supérieur, ce qui le restreint à l'exécution de ses tâches et de ses fonctions sans vraiment pouvoir aller plus loin. Ce type de relation concerne les seconds qui ont un supérieur contrôlant, mais pour qui ils vouent une admiration qui semble parfois excessive. Cette loyauté envers le supérieur est aliénante pour le second qui devient un objet pour le supérieur.

Voici un tableau qui présente les différents types de relations et le nombre de seconds rencontrés selon ces types parmi nos 21 répondants.

TABLEAU 10. Répartition des seconds selon le type de relations avec le supérieur

Types de relations	Nombre de seconds
Amicale	10
Dominante	1
Déficiente	5
Indifférente	5

Cette typologie nous permet d'aller plus loin, mais ne permet pas vraiment de bâtir une typologie des seconds, seulement une typologie des relations des seconds à leur supérieur. En ce sens, nous irons une étape plus loin et regarderons comment les tâches et la position du second dans l'entreprise peuvent nous permettre de bâtir une typologie des seconds.

5.2.4 Types de seconds selon leur tâches et leur position

Dans cette typologie, nous reprendrons les propos de la typologie précédente. Grâce aux propos recueillis au cours des entretiens avec nos vingt-et-un seconds, nous avons pu mieux saisir les tâches qu'ils accomplissent. Ces tâches s'effectuent sur un continuum d'activité et de passivité. À un extrême, certains ne font qu'exécuter sans avoir aucunement la chance de prendre quelques décisions que ce soit. Ils peuvent, ou non, être consultés sur différents dossiers et peuvent, ou non, agir en tant que confident. Ils n'ont pas les sentiments d'accomplissement et ils occupent un rôle de support et de conseiller au besoin.

À l'autre extrémité se retrouvent ceux qui possèdent la plus grande autonomie. Le second a des dossiers bien à lui et ses tâches consistent vraiment à veiller à la gestion quotidienne de l'entreprise alors que le supérieur n'enpiète pratiquement pas sur son territoire. Bien sûr, les rôles de confident et de conseiller demeurent, bien qu'ils revêtent un tout autre sens. De plus, le rôle de support est presque inexistant et le rôle

d'intermédiaire se transforme pour permettre au second de devenir une ressource supplémentaire plutôt que d'être simplement un chien de garde. Les liens avec les autres dans ce rôle sont plus grands. La relation avec le supérieur demeure, mais elle devient soumise à l'influence de la relation du second avec les autres. Ces seconds sont en quelque sorte des éminences grises.

Entre les deux, les seconds oscillent. Certains participent activement aux décisions et possèdent des dossiers bien à eux. Ils ont un sentiment de faire avancer l'entreprise et travaillent en étroite collaboration avec leur supérieur. Leur degré d'accomplissement et de réalisation passe par les dossiers qu'ils mènent. Ils sont directement touchés par les humeurs du supérieur et des autres employés. D'autres subissent de nombreux contrecoups et sont pris plus que les premiers entre l'arbre et l'écorce. Ils doivent compter sur eux-mêmes car leur emploi demande un abandon très grand. La symbiose entre le supérieur et le second est ici plus prononcée.

Ce continuum est soumis à l'influence de la confiance qui doit s'établir entre le second et son supérieur. Au fur et à mesure que l'entreprise grandit et que le lien se tisse, le supérieur pourrait être plus enclin à donner des responsabilités au second. Ceci signifie que la relation entre le second et son supérieur gagne certaines caractéristiques. Comme la confiance se gagne généralement avec le temps et des réalisations concrètes, certains seconds ne resteront pas continuellement au même point sur le continuum.

Concernant la position du second dans l'organisation, il semble finalement fondamental de distinguer le second d'un cadre intermédiaire du second d'un dirigeant. De plus, la position du second se caractérise aussi par l'assurance ou non pour le second de conserver son poste, quoi qu'il arrive. Ces derniers sont rares, mais cette caractéristique a des répercussions sur la construction de leur identité de second.

Les seconds occupant un poste d'adjoint à un cadre intermédiaire, ne jouent pas tous les rôles. Une seule personne étant dans cette position, nous ne nous attarderons pas

sur ce type. Il suffit de savoir que bien souvent, il n'y pas vraiment d'employés sous leur autorité, le rôle d'intermédiaire est donc inexistant. Le rôle de support se voit renforcé, allant jusqu'à devenir le rôle le plus prépondérant dans l'exécution de leur fonction. Les seconds « intérieurs » n'ont pas l'impression qu'ils contribuent à l'avancement du grand tout. Ils voient les changements de leur secteur, mais difficilement ceux de l'entreprise. Une relation plutôt dominante caractérise ce type de relation. En effet, bien que la reconnaissance soit faible, le second possède une certaine loyauté envers son supérieur.

Le second du dirigeant a un rôle qui semble plus enviable mais qui peut être aussi plus stressant et inconfortable. Il est au courant de tous les dossiers, exerce une grande influence à la fois sur le supérieur et indirectement sur l'entreprise, et se retrouve en situation privilégiée auprès de l'ensemble des employés. Pour les plus expérimentés, des dossiers propres à eux viennent s'ajouter à ce que le supérieur leur délègue. Celui-ci leur accorde une certaine autonomie et indépendance. Le rôle de support de ces seconds est beaucoup moins prononcé. Celui d'intermédiaire varie d'une entreprise à l'autre. Les seconds en haut de l'échelle deviennent des ressources très importantes en ce qui a trait au rôle de confident et conseiller. Souvent, ils sont là depuis de nombreuses années et connaissent très bien l'entreprise. Il leur est donc facile de poser un jugement rapide sur différentes situations. En plus de l'expérience, entre en ligne l'instinct qui s'est développé et qui permet lui aussi une prise de position rapide.

Ces deux possibilités sont modulées par ce que nous appellerons l'institutionnalisation du poste. Ainsi, la position se trouve assurée par l'entreprise, ce qui confère au second une sécurité d'emploi plus grande que les autres. Ceci a pour conséquence de permettre au second d'aller plus loin dans ses commentaires à l'égard du supérieur et ainsi pouvoir donner l'heure juste. Ceci étant dit, rien n'empêche le supérieur qui a un conflit avec son second, de lui mettre une pression qui n'est pas toujours évidente à supporter. L'humilité est ici demandée au supérieur qui n'accepte pas toujours de se faire « dire ses quatre vérités ». Dans certains cas, le second peut

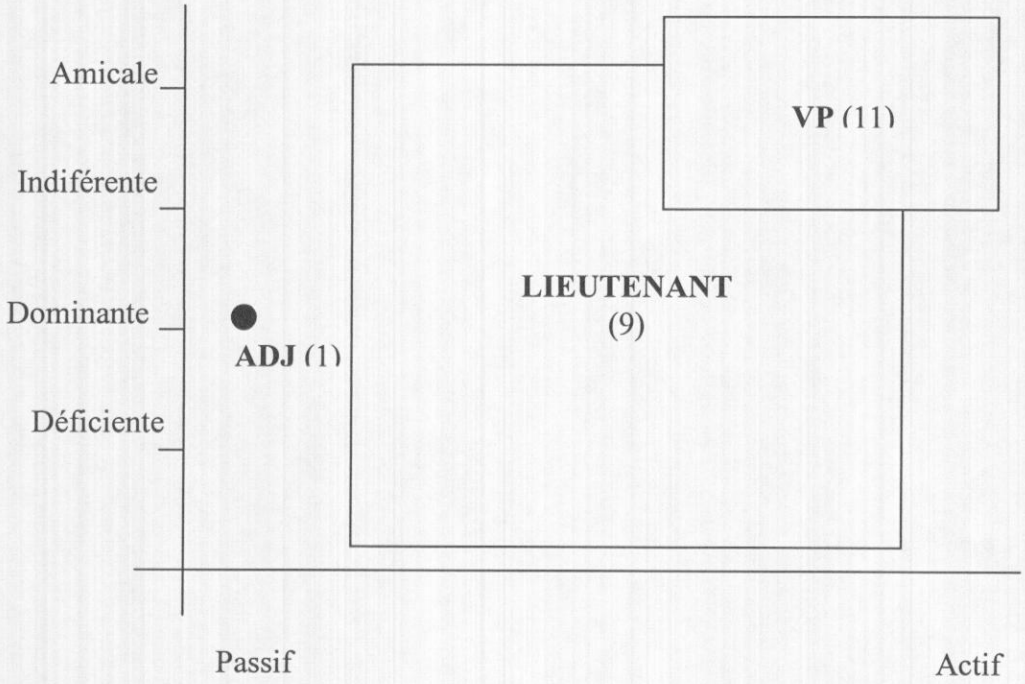
même se voir relégué aux fonctions de simple adjoint ne jouant que son rôle de support. Les entreprises qui décident d'officialiser ainsi le poste de second doivent se poser la question de la pérennité et des conséquences lors d'un changement de direction. La gestion des ressources humaines est un défi des plus importants et le second, une pierre angulaire de ce défi. Il faut toutefois mentionner que le poste n'a pas besoin d'être assuré pour que les seconds disent « leurs quatre vérités » au supérieur.

5.3 Analyse

Nous pouvons donc maintenant, suite aux différents types présentés ci-haut, identifier plus clairement les seconds en entreprise. Nous savons que les seconds construisent leur rôle par leur relation avec leur supérieur, en jouant des rôles secondaires comme ceux de confident, conseiller, support et intermédiaire. Ils évoluent dans cette relation pour remplir leurs tâches et leur fonction. La position et les tâches qu'ils remplissent dans l'entreprise viennent affecter la relation et par conséquent qui ils sont dans l'organisation. Si quatre grands types de relation peuvent exister entre le second et son supérieur, ces relations sont soumises à de nombreuses caractéristiques et aux seconds en eux-mêmes.

Nous croyons qu'en fonction du continuum des tâches (voir figure 4), il est possible de le croiser avec les types de relations et ainsi obtenir des types de seconds, que nous retrouvons à la page suivante. Nous avons donc deux grands ensembles, soit les second-vice-présidents (VP) et les lieutenants (L). Finalement, notre second intermédiaire, que nous appellerons adjoint (ADJ), rejoint une catégorie bien à lui.

FIGURE 2.
Typologie des seconds
en fonction des relations entre second et supérieur
et des tâches du second



5.3.1 Le type adjoint

Le second-adjoint est celui qui possède la moins riche des relations. En effet, peu de caractéristiques relationnelles sont présentes et, de surcroît, il ne joue que deux rôles, soit celui de support et d'intermédiaire. Son rôle de support, il l'exerce par l'accomplissement de tâches quotidiennes, de façon très passive, très soumise. Il ne prendra pas d'initiative, n'ayant aucune latitude et aucun pouvoir décisionnel. Il n'exécute que ce qu'on lui demande. Sa loyauté va vers l'organisation beaucoup plus qu'envers son supérieur car il doit à l'entreprise la sécurité de son emploi. De plus, il n'est pas rare que les supérieurs passent mais que les seconds-adjoints demeurent.

Le second-adjoint n'a pas une grande confiance de la part de son patron ou des autres employés. S'il reçoit de la reconnaissance, celle-ci est très minime et non

significative. Le second-adjoint doit donc puiser ailleurs pour combler son besoin de reconnaissance.

2.4.2 Le type lieutenant

Le second-lieutenant possède quelques-unes des caractéristiques relationnelles, de même qu'il exerce quelques-uns des rôles. Déjà, il se démarque par le fait qu'il bénéfice d'une confiance relative de la part de son supérieur. C'est cette confiance qui lui permet de développer plus de caractéristiques. Ainsi, il a un peu de latitude ce qui lui permet de mener certains dossiers, prendre quelques initiatives et parfois même, quelques décisions en regard des dossiers qu'il traite. Ceci lui permet donc de conseiller au minimum son supérieur et les autres employés. Le second-lieutenant reçoit une reconnaissance minimale pour l'accomplissement de ses tâches, ce qui l'amène à être un peu plus loyal envers le supérieur, tout en maintenant une certaine loyauté envers l'entreprise. Il n'est pas nécessairement sécurisé dans son emploi et ne doit donc pas mordre la main qui le nourrit. En augmentant la confiance et son expertise, le second-lieutenant a le sentiment et l'impression qu'il participe étroitement aux réalisations de l'entreprise. Sa loyauté est d'abord et avant tout envers son supérieur, si sa position dépend de lui. Son rôle n'est pas sécurisé par l'entreprise, ce qui lui demande de garder un lien de confiance étroit et solide, non seulement envers son supérieur, mais envers les autres employés de l'organisation.

2.4.4 Le type vice-président

Le dernier type est celui qui a atteint la dernière marche avant soit de passer à un autre niveau, soit de terminer sa carrière. En plus des autres rôles, certains second-vice-présidents joueront les éminences grises de par leur expérience et leurs longues années au sein de l'entreprise. Ils possèdent une grande confiance de la part de tous, de même qu'un grand respect. Bien souvent ils ont toute la latitude nécessaire et tout le pouvoir décisionnel qu'ils désirent. Très proches du supérieur, ils le conseillent, l'écoutent et jouent tous les autres rôles, mais de façon différente, parfois plus subtilement, différemment. La loyauté du second-vice-président, au contraire du second-adjoint exécutif, va d'abord envers l'entreprise. Toutefois, la confiance mutuelle entre le supérieur et lui fait en sorte qu'il lui est aussi loyal. Il aura tendance

à aller très loin dans ses recommandations et n'aura pas de gêne pour « remettre les pendules à l'heure » avec son supérieur, si nécessaire.

Le second-vice-président devrait être reconnu par l'ensemble de l'organisation à l'interne de par ses actes, ses mandats et sa position. Cette reconnaissance le nourrit et lui permet d'accomplir de nombreux dossiers. Il peut avoir une position formelle et donc sécurisée ou non. Dans ce deuxième cas, il pourra avoir soit l'ambition de demeurer en place ou de gravir les échelons. Ce seront ses propres motivations qui le guideront vers une voie ou l'autre.

Ainsi, nous avons vu que trois grands constats ressortent des propos des seconds, soit que c'est la relation avec leur supérieur qui a le plus d'influence sur leur rôle, que la disparité entre les rôles joués et prescrits influence cette relation et que l'ambition n'influence pas la relation comme nous le pensions au départ. Ceci nous a permis de distinguer trois types de seconds selon leur tâches, soit les adjoints, les lieutenants et les vice-présidents. Ces trois types sont dépendants des rôles et des caractéristiques relationnelles avec le dirigeant et sont soumis à la pression de la position dans l'entreprise et aux quatre types de relations avec le supérieur. La majorité des seconds sont des lieutenants et moulent leurs actions à la personnalité et aux demandes du dirigeant et du rôle du second en entreprise.

CONCLUSION – CODA

La coda est un terme italien qui signifie « queue ». C'est la section terminale d'un morceau. Bien qu'elle ait été quelques notes dans la forme fugué, ou quelque mesure pour d'autres, c'est l'époque classique qui l'utilisera vraiment pour ce qu'elle est, soit une extension de la conclusion d'un mouvement par la prolongation de celui-ci. C'est Beethoven qui amena cette section à son apogée, en la fondant non seulement sur une reprise partielle du thème principal, mais aussi sur de nouveaux motifs indépendants, ce qui lui donne des allures d'une seconde section de développement.

En guise de conclusion, nous allons revenir sur les différentes sections de ce mémoire en tentant d'identifier les points saillants de celui-ci. Nous soulignerons les limites de notre recherche et les avenues possibles pour les recherches futures.

1. Récapitulation

Ce n'est que tout récemment que les écrits se penchent plus particulièrement sur le second comme objet d'étude dans les organisations (Sulkowicz, 2004; Bernard et Fauré, 2004). L'approche utilisée dans ces textes vise d'abord et avant tout les dirigeants et leurs habiletés de gestionnaire. Bien que cela soit fort utile, nous avons crû bon de cibler directement le second et de le prendre comme objet d'étude avec une approche qui nous permettrait de leur donner la parole.

Bien évidemment, nous avions quelques *a priori* au départ. Nous avons puisé dans notre vécu musical pour tenter de faire une analogie, car dans le milieu musical, les seconds existent depuis fort longtemps et leur rôle et leur fonction ont peu évolué depuis l'époque de la formalisation des quatuors à cordes et des orchestres symphoniques au XVIIIe siècle. La discipline managériale regorge d'emprunts au monde musical pour illustrer ses propos. Le dirigeant comme homme orchestre, comme chef d'orchestre, assumant de multiples tâches; les premières chaises de chaque section comme des chefs de division; le quatuor à cordes comme exemple de groupe de travail devant arriver à un but commun. Dans chacun de ces exemples, en retrait, se trouve un second qui appuie discrètement son supérieur et le supporte (Murnighan et Conlon, 1991; Heiles, 2003). Or comment remplit-il ses tâches et ses fonctions? Comment agit-il? Quelles attitude et rôle adopte-t-il? Nous nous sommes posés ces questions pour les seconds de l'entreprise et avons tenté d'y répondre en tentant de mieux les comprendre, mieux les connaître et de définir une typologie de ces seconds.

L'étude des propos recueillis des vingt-et-un seconds que nous avons interviewés nous a permis de déceler de quelle manière les seconds construisent leur rôle et les facettes de cette construction. Nous sommes restés constamment à l'écoute des seconds et avons tenté de mettre de côté nos *a priori*. Nous nous sommes laissés

inspirer par leurs paroles. Ce fait d'être à l'écoute nous a permis, au-delà de certains éléments que nous voulions étudier, d'entendre l'importance d'autres éléments qui ont émergé des propos recueillis. C'est avec ces riches données que nous avons pu déterminer ce qui a la plus grande influence sur la construction du second, soit sa relation avec son supérieur. C'est cette relation qui est au cœur de ce qui vient caractériser le second. Cette relation subit une influence de diverses variables comme la confiance, la complémentarité, la latitude, le pouvoir décisionnel, la reconnaissance et la loyauté. De plus, elle est soumise au supérieur et à l'emphase qu'il met dans la relation.

Nous avons aussi remarqué que la perception que le second possède de ses propres rôles est aussi importante pour comprendre qui il est. Ceci nous a permis d'expliquer comment, selon les tâches qu'il a à accomplir et la position qu'il possède dans l'organisation, les seconds se distinguent en plusieurs types. Ces rôles n'étaient pas tous apparents au départ et certains ont émergé de nos discussions. Encore une fois, ces rôles sont soumis à l'influence que le supérieur exerce sur le second et dépendent donc de la relation qui s'est établie entre les deux.

Finalement, nous avons déterminé que le second ne subit que très peu l'influence de ses ambitions et qu'en cela, il n'est pas différent des autres employés dans l'organisation. En effet, nous croyions au départ que l'ambition était un facteur important des seconds, or c'est le contraire que nous avons constaté, l'ambition n'occupant pas une place prépondérante dans leur vie. Si nous avons plutôt reconnu que certains rôles et certaines caractéristiques relationnelles étaient importants pour les seconds, nous comprenons très bien que ces variables pourraient se retrouver chez d'autres individus de l'entreprise. Toutefois, le but de cette recherche était de mettre au jour ce qui caractérisent le second, nonobstant les autres employés de l'entreprise. Nous avons donc réussi à mieux comprendre ces individus qui occupent des postes clés dans les entreprises et qui contribuent à l'enrichissement de la discipline du leadership. En effet, étant donné qu'un des éléments clés de la position de second est

la relation qu'il entretient avec son supérieur et que généralement, ce dernier est le dirigeant de l'entreprise, nous avons déterminé que les seconds participent de façon très étroite au contexte entourant les leaders et sont une fonction importante de ces derniers. Finalement, par notre recherche, nous croyons permettre aux entreprises de mieux comprendre et de respecter davantage ces individus qui contribuent à leur essor.

2. Limites de la recherche

Notre recherche contient certaines limites méthodologiques que nous avons voulu identifier. Ainsi, cette étude, d'ordre exploratoire, menée auprès d'un échantillon limité et non représentatif amène le problème de la validité externe. En effet, la généralisation des résultats demeure limitée et difficilement transférable dans un autre contexte. De plus, les entreprises, bien qu'elles œuvrent dans des secteurs d'activités disparates et qu'elles se différencient au niveau de la structure, sont loin de représenter la variété possible de contextes. Bien que nous ne puissions conclure que l'échantillon représente l'ensemble des possibles réalités, nous nous permettons de tirer des conclusions et des généralités tout en conservant à l'esprit cette limite.

De plus, le caractère subjectif de l'outil de cueillette de données, de même que la méthode, soit l'entretien semi-dirigé, donnent lieu à certaines interprétations de la part du chercheur quant aux propos recueillis et de la part des personnes interviewées quant aux questions du chercheur. Par exemple, le simple fait d'avoir laissé émerger la caractéristique de la confiance au tout début de la recherche, mais de l'avoir induite par la suite chez les répondants qui n'en faisaient pas mention, soulève un questionnement quant à la validité de cette caractéristique et de son sens pour les seconds. Il est arrivé que le chercheur choisisse délibérément de ne pas induire certaines caractéristiques, ce qui pourrait réduire la validité de certaines données, puisque tous les participants ne se sont pas prononcés sur le sujet. Toutefois, nous croyons avoir agi au mieux de nos connaissances et dans un esprit ou la libre pensée prenait beaucoup de place. Il va de soi que plusieurs biais méthodologiques ont été

pris en compte *a posteriori* et qu'en aucun cas il était dans l'intention du chercheur d'influencer les propos des personnes interviewées.

Il est fort possible que certains participants aient cherché à donner des informations qu'ils ont cru désirées par le chercheur. En ce sens, les participants ont donc eux-mêmes biaisé leurs propres résultats. Il faut donc arriver en s'en tenir aux interviews et demeurer objectif quant à la portée de ceux-ci. De plus, malgré l'engagement de confidentialité, certains ont pu ressentir un malaise face à une question particulière. Nous avons tenté de notre mieux de dégager nos questions de toute influence et nous croyons y avoir réussi. Enfin, la restriction du temps, imposée par certains répondants au tout début de l'entrevue, a empêché le chercheur d'aller autant en profondeur qu'avec d'autres. Cette profondeur a cependant été corrigée par les participants qui allaient droit au but et prenaient moins de détour pour répondre aux questions.

Il est fort probable que les interviewés aient été grandement influencés par le contexte dans lequel ils se trouvaient lors de l'entretien. Ainsi, nous nous rappelons fort bien d'une répondante qui était dans une période de transition entre deux supérieurs et qui avait beaucoup d'appréhension à voir le prochain arriver. Toutefois, en général, les contextes étaient propices aux confidences et les participants se sont en général livrés suffisamment pour que nous puissions tirer nos conclusions. De plus, comme les entretiens ne demandaient pas de préparation, les seconds n'avaient pas eu de réflexion préalable sur le sujet. Certains l'ont d'ailleurs regretté et auraient aimé avoir du temps préalable pour justement réfléchir à ce qu'ils faisaient.

Finalement, et l'analyse nous l'a confirmé, le modèle et le cadre théorique construis au chapitre deux laissent une grande place à l'interprétation et à la subjectivité, ce qui empêche d'une certaine façon la validation objective des données. Il ne faut pas non plus oublier certains facteurs personnels et interpersonnels qui peuvent avoir été susceptibles d'interférer entre les rôles attendus et réalisés. Il faut donc interpréter les résultats avec précaution tout en reconnaissant qu'ils proviennent du discours des seconds, et non de leur pratique directement observée. Or, c'est précisément cela que

nous étions venu chercher, un discours de second. Il est donc tout à fait normal que notre analyse soit d'ordre plus subjectif, puisque nous faisions parler des sujets vivants, imparfaits, eux-mêmes soumis à un contexte parfois déroutant et perturbant. Notre but n'était pas de valider objectivement le discours, ni même de l'analyser, mais plutôt de s'en imprégner et d'en laisser ressortir les éléments nécessaires à notre analyse. C'est ainsi que nous avons pu faire ressortir les éléments constitutifs d'une relation primordiale pour le second envers son supérieur.

3. Exploration

Notre recherche est, à notre connaissance, la première à donner la parole directement aux seconds en entreprise et à chercher à caractériser leurs rôles et leurs actions dans l'organisation. Il faudra d'autres recherches pour pousser plus loin le sujet, sous divers angles possibles. L'analyse des résultats suggère plusieurs pistes de recherches futures.

En premier lieu, le lien étroit entre le second et le supérieur semble une avenue à étudier. Par exemple, il existe plusieurs recherches typologiques sur le dirigeant, qui tiennent compte notamment de sa personnalité. Ainsi, nous croyons qu'il serait intéressant de pousser plus loin cette réflexion et voir de quelle manière la personnalité des seconds pourrait s'ajouter aux facteurs qui caractérisent les dirigeants. Aussi, comme la relation supérieur / second semble importante pour le second, peut-être y aurait-il des liens à faire avec certaines études faites sur les supérieurs et leur relations. Finalement, les types de relations supérieur / second que nous avons identifiés devraient être revus et poussés plus loin afin de déterminer si ces relations sont exclusives aux seconds ou si elles pourraient s'appliquer aux autres subordonnés. De plus, ces relations pourraient être prises directement comme sujet d'étude et faire l'objet de recherches plus quantitatives.

Deuxièmement, en empruntant la théorie des rôles, peut-être serait-il possible d'obtenir des résultats plus marquants, notamment au niveau des rôles joués. Peut-être existe-t-il de nombreux autres rôles auxquels nous n'avons pas pensé et qui pourraient émerger des discussions. De plus, l'observation directe des seconds serait

aussi une autre méthode possible pour investiguer leur rôle et leur fonction dans l'organisation. Elle permettrait aussi de valider certains des constats actuels qui reposent sur la perception d'un seul acteur, alors qu'on parle généralement d'interrelation, donc de deux acteurs. En ce sens, des recherches à caractère anthropologique, où la méthode utilisée serait une méthode d'observation, permettraient de regarder à la fois les seconds et leurs supérieurs en pleine action. Cette méthode, peu utilisée pour regarder les interrelations, est à notre avis une excellente méthode pour permettre aux caractéristiques relationnelles d'émerger d'elles-mêmes sans être influencées par le chercheur par l'entremise d'un questionnaire.

Enfin, pour faire suite à l'identification de certains critères, des études plus exhaustives, par questionnaires quantitatifs, permettraient d'obtenir des résultats menant à la généralisation objective. Ce souci d'objectivation et de quantification qui entraîne des généralités amènerait probablement le second sur les chemins des articles scientifiques auxquels ils ont droit mais dont la porte leur demeure fermée pour le moment. En ce sens, il serait pertinent d'identifier si certains secteurs d'activité ou regroupements de secteur possèdent des seconds de types différents. Dans un même ordre d'idée, il est possible de se demander s'il y a des différences marquantes chez les seconds provenant d'entreprises de tailles différentes.

Si nous avons tenté tout au long de ce mémoire de créer une analogie entre le second violon d'un quatuor à cordes et le second de l'entreprise, nous croyons avoir pu démontrer que de grandes similarités existent. En effet, tous les deux œuvrent dans l'ombre de leur supérieur afin que celui soit bien perçu par le monde extérieur. Il serait intéressant de chercher à savoir si les seconds violons du quatuor construisent eux aussi leur rôle ou s'il est prescrit par la formation qu'est un quatuor à cordes. En effet, la sédimentation du quatuor s'étant opérée il y a fort longtemps, le rôle du second s'est probablement trouvé formalisé, pour ne pas dire cristallisé. Ne perdons pas de vue que le milieu de la musique classique fonctionne encore comme on le

faisait au XIXe siècle alors que la population a évolué et s'est adaptée. Dans une recherche antérieure portant sur la stratégie des orchestres symphoniques, je mentionnais que les orchestres symphoniques sont voués à leur décadence s'il ne trouve pas une solution rapidement; ils n'ont malheureusement que très peu de capacités pour s'adapter à leur environnement changeant. De plus, on ne reconnaît que rarement l'enracinement et l'apport de l'orchestre dans sa communauté, de même que l'apport et la qualité culturelle lorsque sont identifiés les critères d'évaluations. Bien plus souvent qu'autrement, dans un souci de transparence et de comparaison afin de mieux pouvoir répartir les ressources, la raison première pour laquelle l'orchestre existe, soit pour diffuser la musique, est perdue de vue. Et c'est précisément dans cet ordre d'idée, au-delà des acteurs individuels, que l'entité qu'est le quatuor à cordes cherche, elle aussi, à livrer le même message, soit cette idée de l'Art pour l'art, l'art comme développeur de pensée et comme partie intégrante de la culture.

Dans le dernier quatuor écrit par Beethoven en novembre 1826, les musicologues ont pu identifier que la musique faisait référence au quotidien du compositeur, notamment en ce qui concernait ses problèmes familiaux, pécuniaires et de santé. Si l'œuvre est en général sombre et noire, le final de l'opus 135 livre toutefois un message assez clair sur le sens que l'on doit donner à sa vie, à la mission qui la guide. Comme beaucoup d'auteurs à l'époque romantique, Beethoven va plus loin dans ses directives et nomme les mouvements. Ainsi, il donne comme sous-titre à la première partie du dernier mouvement : *Muss es sein*? (Le faut-il?). Alors qu'il nous livre une magnifique deuxième partie, qui se termine positivement par : *Es muss sein!* (Il le faut!) Ainsi faut-il comprendre le sens de sa vie pour pouvoir se réaliser complètement. C'est un peu le message que nous avons voulu livrer aux seconds qui pourraient se questionner. Cherchez à vous connaître et vous réussirez à vous comprendre et vous réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 213p.

ANDERSON, Wilton T. (1994). « Deciphering Dyads: Concepts, Methods and Controversies in Relational Research », *Psychology & Marketing*, sept.-oct., vol. 11, no 5, p. 447-466.

ANTONAKIS, John et Leanne ATWATER (2002). « Leader distance: a review and proposed theory », *The Leadership Quaterly*, vol. 13, p. 673-704.

ATKINSON, Sally et David BUTCHER (2003). « Trust in managerial relationships », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no 4, p. 282-304.

BECKER, H. et R. H. USEEM (1942). « Sociological analysis of the dyad », *American Sociological Review*, vol. 7, février, p. 13-26.

BELLMAN, Geofrrey M. (1992). *Getting things done when you are not in charge*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 278p.

BERNARD, Marie-Josée et Paul-André FAURÉ (2004). *Choisir son no 2*, Paris, Éditions d'Organisation, 178p.

BIDDLE, Bruce J. (1979). *Role Theory, Expectations, Identities and Benahiors*, New York, Academic Press, 416p.

BLAKE, Robert R., Warren E. AVIS et Jane S. MOUTON (1966). *Corporate Darwinism*, Houston, Gulf Publishing Company, 139 p.

BLOCK, Peter (1993). *Stewardship*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 264p.

BROWER, Holly H., F. David SCHOORMAN, et Hwee Hoon TAN (2000). « A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange », *Leadership Quaterly*, vol. 11, no 2, p. 227-250.

CALLERO, Peter L. (2003). « The Sociology of the Self », *Annual Review of Sociology*, vol. 29, p. 115-133.

CORRIGAN, Paul (1999). *Shakespeare on Management*, London, Kogan Page, 244p.

DREHER, Diane (1996). *The Tao of Personal Leaderhsip*, New York, Harper Business, 288p.

EHRHART, Mark G. et Katherine J. KLEIN (2001). « Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower and personality », *The Leadership Quaterly*, vol. 12, p. 153-179.

ETTORRE, Barbara (1993). « Who is this person? Focus on the Number Two », *Management Review*, février, vol. 82, no 2, p. 10-15.

FINE, Gary Alan (1993). « The sad demise, mysterious disappearance, and glorious triumph of symbolic interactionism », *Annual Review of Sociology*, vol. 19, p. 61-67.

FONDAS, Nanette et Rosemary STEWART(1994). « Enactment in managerial job: A role analysis », *Journal of Management Studies*, janvier, vol. 131, no 1, p. 83-103.

FRANKLIN, Diane (2003). « Shared Vision », *Credit Union Management*, juin, vol. 26, no 6, p. 10-14.

GAUTHIER, Benoît (2003). « Introduction », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, p. 1-18.

GRAWTZ, Madeleine (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11e édition, Paris, Dalloz, 1019p.

HAMBRICK, Donald C. et Albert Jr. CANNELLA (2004). « CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form», *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 959-979.

HEENAN, D. et Warren G. BENNIS (1999). « The Case for Co-leaders », *Co-leaders: The power of Great Partnerships*, New York , John Wiley & Sons, p. 3-19.

HEILES, Anne Mischakoff (2003). "The view from the second chair: an interview with oboist Robert Botti", *The Instrumentalist*, vol. 58, septembre, p. 44-50, 103.

HODGKINSON, Christopher (1983). *The philosophy of Leadership*, New York, St. Martin's Press, 247p.

HUXLEY, Aldous (1941). *L'éminence grise*. Table Ronde, 159p.

JOHNSON, Phil et Joanne DUBERLEY (2000). *Understanding management research*, réédition 2003, Londre, SAGE Publications Ltd, 216p.

JUNG, Dong I. et Bruce J. AVOLIO (1999). « Effect of Leadership style and Followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 2, p. 208-218.

KATZ, Daniel et Robert L. KHAN (1978). *The Social Psychology of Organisations*, 2e éd., New York, John Wiley & Sons Inc., 838p.

LAL, Barbara Ballis (1995). « Symbolic Interraction Theories », *American Behavioral Scientist*, janvier, vol. 38, no 3, p. 421-441.

LAPERRIÈRE, Anne (2003). « L'observation directe », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, p. 269-291.

LEVINSON, Harry (1993). « Between CEO and COO », *Academy of Management Executive*, May, vol. 7, no 2, p. 71-80.

LORD, Robert G. et Douglas J. BROWN (2001). « Leadership, values and subordinate self-concepts », *The Leadership Quaterly*, vol. 12, p. 133-152.

LOUGH, James E. et William H. LOUGH (1918). « Skilled workers and squad leaders », et « Executive assistant », *Course in Business Essentials*, New York, Business Training Corporation, vol. XII – Management, p. 101-132.

MACHIAVEL, Nicolaus (1980). *Le prince*, trad. Par Yves Lévis, Paris, Flammarion, 220 p.

MANCINI, Bob M., Richard H. HALL, Maureen A. HALL et Beverly STEWART (1998). "The individual in the dyad: A qualitative analysis of scripted cooperative learning", *Journal of Classroom Interaction*, vol. 33, no 1, p. 14-22.

MCLAUGHLIN, James T. (1995). « Touching limits in the analytic dyad », *Psychoanalytic Quarterly*, vol. 64, no 3, p. 433-465.

MCLAUGHLIN, James T. (1996). « Power, authority and influence in the analytic dyad », *Psychoanalytic Quarterly*, vol. 65, no 1, p. 201-235.

Monseigneur GRENTE (1948). *L'éminence grise.* , Paris, Gallimard, 155p.

MOSSHOLDER, Kevin W., Robert E. NIEBUHR, and Dwight R. NORRIS (1990). « Effects of dyadic duration on relationship between leader behavior perceptions and follower outcomes », *Journal of Organizational Behavior*, sept., vol. 11, no 5, p. 379-388.

MURNIGHAN, J. Keith et Donald E. COLON (1991). « The Dynamics of Intense Work Groups: A study of British String Quartet », *Administrative Science Quaterly*, juin, vol. 36, no 2, p. 165-186.

PITCHER, Patricia (1997). *Artsites, artisans et technocrates dans nos organisations – Rêves, réalités et illusions du leadership*, 2e éd., Montréal, Québec-Amérique, 262p.

PITCHER, Patricia (1998). « L'artiste, l'artisan et le technocrate », *Gestion, revue internationale de gestion*, 2e édition, coll. « Racine du savoir », Montréal, p. 57-69.

POSNER, Bruce G. (1991). « Looking Out for Number 2 », *Inc.*, juillet, vol. 13, no 7, p. 42-46.

QUIVY, Raymond et Luc van CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e édition, Paris, Dunod, 287p.

RATHS, David (2001). « A close second », *Infoworld*, 22 janvier, vol. 23, no 4, p. 39-40.

REILAND, John (2003). « A fresh look at number two », *Armorbearer resource site for Church ministry*, <http://www.armorbearers.net/articles.php?articleId=22>, <http://www.armorbearers.net/articles.php?articleId=21>

ROSENBACH, William E. et Robert L. TAYLOR (1993). « Followership: Making Leadership possible », *Contemporary Issues in Leadership*, San Francisco, Westview Press, p. 109-121.

ROSWELL, Kate et Tony BERRY (1993). « Leadership, vision, values and systemic wisdom », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 14, no 7, p. 18-22.

RUBIN, Herbert J. et Irene S. RUBIN (1995). *Qualitative Interwiewing : The Art of Hering Data*, Sage Publications, Thousand Oaks, 302p.

SAVOIE-ZAJC, Lorainne (2003). « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, 4e édition, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, p. 293-216.

SENGER, John (2001). « The Co-Manager Concept », *California Management Review*, printemps, vol. 13, no 3, p. 77-83.

SCHRIESHEIM, Chester A., Stephanie L. CASTRO et Claudia C. COGLISER (1999). « Leader-Member Exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices », *Leadership Quaterly*, vol. 10, no 1, p. 63-113.

SULKOWICZ, Kerry J. (2004). « Worse Than Enemies: The CEO's Destructive Confident », *Harvard Business Review*, February, p. 2-14.

TEAD, Ordway (1935). « Problem of the Assistant Leader », *The Art of Leadership*, New York, Whittley House, p. 198-210.

TURCOTTE, Pierre R. (1997). *Comportements en milieu organisationnel*, Sherbrooke, Consul 2000 Éditeur, 658p.

VERGEZ-CHAIGNON, Bénédicte (2001). *Le docteur Ménétrel, Éminence grise et confident du maréchal Pétain*, Perrin, 409p.

WHITNEY, John O. et Tina PACKER (2000). « The Trusted Lieutenant – A delicate balance », *Power Plays – Shakespeare's Lessons in Leadership and Management*, New York, Simon & Schuster, p. 75-97.

WIKIPEDIA, (2005). « Interactionnisme symbolique », *Wikipedia, L'encyclopédie libre*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Interactionnisme_symbolique>.

WITZELING, Ruth (1991). « Second to One », *Credit Union Management*, novembre, vol. 14, no 11, p. 45-47.

YUKL, Gary (2002). « Dyadic Role-Making Theories and Followership », *Leadership in organization*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 115-140.

ZALEZNIK, Abraham (1966). « The Dynamics of Subordinacy », *Human Dilemmas of Leadership*, New York, Harper & Row, p. 44-71.

ANNEXE

ANNEXE A.
Données statistiques complètes des interviewés

Nom	Âge	Titre	Secteur	Région	Entreprise	Nombre d'années comme second
Amélie	42 ans	Adjointe à la direction	Santé	Sherbrooke	Grosse	+ 15 ans
Béatrice	57 ans	Adjointe à la direction	Santé	Sherbrooke	Grosse	25 ans
Claude	49 ans	Vice-président	Biotechnologie	Sherbrooke	Moyenne	4 ans
Doris	49 ans	Adjointe à la direction	Transport	Montréal	Grosse	+ de 20
Émilie	26 ans	Adjointe aux communications	Culturel	Montréal	Moyenne	1 an
Fernand	45 ans	Vice-président	Biotechnologie	Montréal	Moyenne	8 ans
Gertrude	32 ans	Directrice générale adjointe	Culturel	Montréal	Grosse	1 an
Hector	25 ans	Adjoint à la direction	Pétrochimique	Montréal	Moyenne	2 ans
Irène	38 ans	Adjointe à la direction	Ressources naturelles	Outaouais	Moyenne	4 ans
Josée	48 ans	Adjointe à la direction	Communautaire	Outaouais	Petite	4 ans
Karl	45 ans	Vice-président	Média	Montréal	Moyenne	10 ans
Lucie	44 ans	Adjointe à la direction	Culturel	Montréal	Grosse	+15 ans
Martin	54 ans	Vice-président	Ressources naturelles	Montréal	Grosse	+15 ans
Nathalie	34 ans	Adjointe	Culturel	Montréal	Moyenne	4 ans
Olivier	38 ans	Conseiller aux communications	Communautaire	Montréal	Petite	2 ans
Pauline	38 ans	Directrice générale adjointe	Culturel	Montréal	Moyenne	4 ans
Quentin	54 ans	Directeur administratif	Culturel	Montréal	Moyenne	+ 15 ans
Rose	52 ans	Directrice administrative	Culturel	Montréal	Moyenne	+10 ans
Sébastien	43 ans	Vice-président	Technologie de l'information	Montréal	Moyenne	3 ans
Thérèse	34 ans	Adjointe à la direction	Culturel	Sherbrooke	Moyenne	+ 10 ans
Victor	36 ans	Vice-président et directeur général	Média	Montréal	Moyenne	7 ans

ANNEXE B.

Grille d'entretien

Quel terme a plus de sens : numéro 2, second, bras droit?

Nom : Sexe :
Âge : Titre / position :
Compagnie : Secteur d'activité :
Mission et objectifs de la compagnie :
Nombre d'employés : Nombre d'employés sous votre supervision :
Titre / position du supérieur immédiat :
Fonction et tâches du supérieur immédiat :

RELATION AVEC LE DIRIGEANT
Tâches, rôles et fonctions :
En quoi vos tâches diffèrent-elles de celles du dirigeant ?
Quelles sont, selon vous, les aptitudes et les habiletés qui vous différencient du dirigeant ?
Qu'est-ce que pour vous un conseiller ? Un confident ? Une éminence grise ?
Vous percevez-vous comme un de ceux-ci? Lequel et pourquoi ?
De quelle façon croyez-vous influencer le cours des événements ?

Relations avec le supérieur
Votre supérieur exerce-t-il une influence sur vous ? Comment ?
Quelles sont les attentes de votre supérieur envers vous ?
Quelles sont vos attentes envers votre supérieur ?
Quelle place votre supérieur vous laisse-t-il ? Quelle liberté, latitude ?
Est-ce suffisant ?
Décrivez-moi votre supérieur dans vos mots ?
Comment agissez-vous envers votre supérieur ? Quelles attitudes adoptez-vous ?
Qu'est-ce que votre relation vous apporte ?

Motivation personnelle
Quels sont vos objectifs de vie ? De carrière ?
Croyez-vous qu'ils diffèrent de ceux de votre dirigeant ?
Advenant la possibilité d'une promotion que choisiriez-vous : demeurer ou bouger? Pourquoi?
Est-ce votre ambition de devenir numéro 1?
Qu'est-ce que cet emploi vous apporte ?

Famille
Avez-vous un(e) conjoint(e) ? Avez-vous des enfants ? Combien ?
Arrimez-vous travail/famille différemment que votre dirigeant ?
Comment vivent-t-il la situation ?

Antécédents
Quelles ont été vos études ?
Vos premiers emplois ?
Qu'est-ce qui vous a attiré dans cet emploi ?
Comment avez-vous connu votre supérieur ?
Comment a évolué votre relation avec votre supérieur ?

RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS
Tâches, rôles et fonctions :
Selon vous, qu'est-ce qui vous différencie en tant que second ?
En quoi vos tâches diffèrent-elles de celles des autres employés ?
Quelles relations avez-vous avec les autres employés?
Quelles sont, selon vous, les aptitudes et les habiletés qui vous différencient des autres employés?
Croyez-vous influencer les autres employés ou l'entreprise d'une quelconque façon ?

Relations avec les autres employés
Comment croyez-vous être perçu par les autres employés ?
Pourquoi? Qu'est-ce qui motive cette perception?
Croyez-vous exercer de l'influence sur les autres employés ? Comment?
Quelles sont les attentes des autres employés envers vous ?
Quelles sont vos attentes envers les autres employés ?
Comment agissez-vous les autres employés ? Quelles attitudes adoptez-vous ?

Motivation personnelle
Croyez-vous que vos objectifs diffèrent de ceux des autres employés ? Pourquoi ?

Famille
Croyez-vous arrimer travail/famille différemment des autres employés ?
Comment votre famille vit-elle cette situation ?

ANNEXE C.
GRILLE DE COMPILATION

Thèmes	Exprimé envers le dirigeant	Exprimé envers les autres
Définition du rôle : bras droit, second, numéro 2? (Texte intégral – première question)		
Rôle de support (Tâche, exécuter, partage, complémentarité, aider, connaître)		
Rôle de conseiller (Conseiller, suggérer, influencer, recommander, tester idées, parler, dire, dossier, disponible, faire avancer, langage)		
Rôle d'intermédiaire (Venir voir, arbre et écorce, chien de garde, filtrer, point central, agent, au cœur de)		
Rôle de confident (Confidence, écouter, secret, être au courant, soulager, aider, orienter, information privilégiée)		
Pouvoir décisionnel (Décider, prendre décision, final, influence, responsabilité)		

Généraliste vs spécialiste (Vision, polyvalence, généraliste, spécialiste, ensemble, spécifique, technique)		
Loyauté (Loyauté, loyal)		
Latitude (Latitude, marge de manœuvre, espace, liberté, responsabilité, laisser de la place, autonomie)		
Confiance (Confiance, tel que posé à la question)		
Ambition (Ambition, tel que posé à la question, aspirer, vouloir grimper, vouloir plus)		
Reconnaissance (Reconnaissance, estime de soi, gratification, autosuffisance)		
Éminence grise (Tel que posé comme question)		
Complémentarité. (Compléter, complémentarité, match, équipe, travailler ensemble)		
Sentiments de frustration		
Autres points		