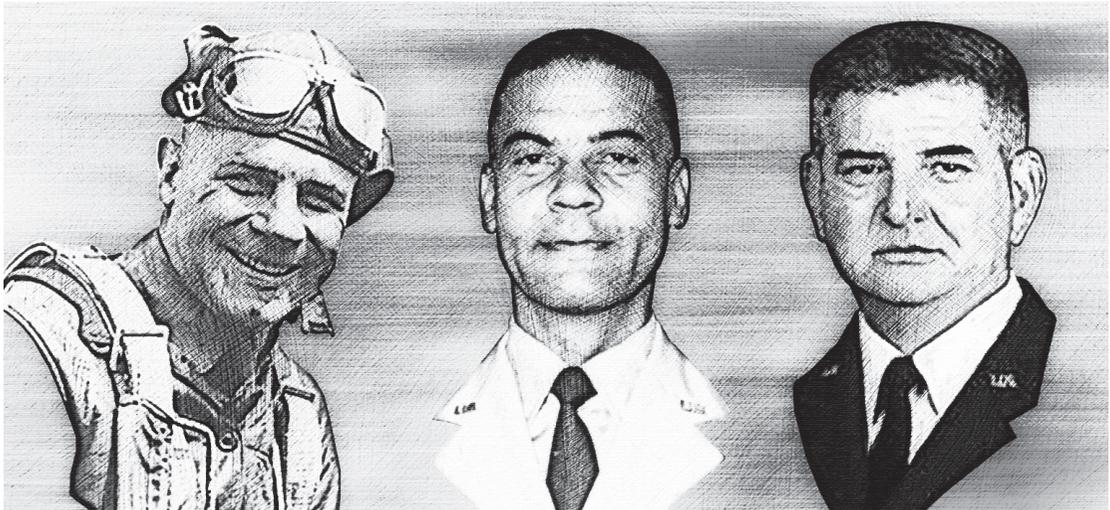


Etre secondé dynamiquement

La condition sine qua non pour une direction efficace

PAR LE LIEUTENANT COLONEL SHARON M. LATOUR, USAF
LE LIEUTENANT COLONEL VICKI J. RAST, USAF

Résumé de l'éditeur : Plutôt qu'encourager les leaders à former leurs seconds par des « suivez-moi » – leçons impératives d'imitation –, il faut les amener à créer des subordonnés dynamiques en se basant sur leurs capacités et caractères spécifiques et objectifs. Ces compétences de second dynamique sont la base sur laquelle peut grandir son initiative jusqu'à atteindre naturellement celle d'un leader. Les aptitudes reconnues d'un second aident les leaders à concentrer leur effort de formation. Cette approche encourage les seconds à se développer complètement à partir de leurs propres personnalités, forces et faiblesses, et de facteurs situationnels.



Nous avons de bons caporaux, de bons sergents et quelques bons lieutenants et capitaines, et ceux-là sont beaucoup plus importants que de bons généraux.

Général William T. Sherman

ETES-VOUS UN LEADER ? Un second ? En réalité, nous remplissons les deux rôles simultanément du moment où nous entrons dans le service militaire, au cours de notre carrière et bien sûr dans nos

« années de gloire ». Nous sommes des seconds – suivre fait naturellement partie de la vie et est un rôle essentiel que nous jouons en accomplissant nos devoirs de combattants et nos missions. Etant donné que la plupart des institutions sont

conformes aux modèles d'organisation bureaucratique ou hiérarchique, la majorité des membres des institutions militaires sont, par définition, plus souvent des seconds que des chefs. Peu de programmes de formation professionnelle – y compris ceux de l'armée américaine – prennent le temps de développer des compétences et des cultures de seconds efficaces. Les sources de promotion, les programmes des écoles de business, les séminaires exécutifs et les curriculum de l'éducation militaire professionnelle se concentrent plutôt sur la formation de leaders. Certains répondront que les différentes écoles techniques militaires comblent la lacune en formation de seconds pour les aviateurs, officiers et sous officiers. Cette approche ne fait que diminuer la valeur de la contribution des seconds à l'effort de combat. Si l'exercice technique et la formation permanente éducation/commandement est un acceptable « coup de pouce » au bon moment de la carrière d'une personne pour former de bons seconds, pourquoi ne pas développer une stratégie similaire pour former de bons leaders ? La réponse est que la plupart d'entre nous savons intuitivement que de telles mesures sont loin de répondre à la demande pour attirer et retenir des gens du calibre nécessaire à l'Armée de l'Air dans le futur. En d'autres termes, notre service dépense la plupart de ses ressources à former une fraction de ses membres, communiquant leur valeur à l'institution et établissant des chemins de carrière fondés sur les caractéristiques d'évaluation d'un commandement privilégié – tout en ignorant semble-t-il la grande majorité qui « simplement » suit. Cette stratégie est inadéquate pour affûter les compétences des guerriers dans l'environnement stratégique en rapide transformation que l'on va rencontrer dans un futur proche.

La formule actuelle met en valeur une illusion d'efficacité, mais elle n'optimise pas la performance de l'institution. Comment nous en rendons-nous compte ? Une lecture rapide des taux de rétention des membres de l'Armée de l'Air montre que parmi les « seconds », instiller un engagement dans l'institution reste un problème persistant. Par exemple, selon les statistiques du Centre du personnel de l'Armée de l'Air, le service cherche à retenir 55 pourcent

des aviateurs du premier terme, 75 pourcent des aviateurs du second terme et 95 pourcent des militaires de carrière. A part l'exception de l'année fiscale 2002, quand certaines mesures prévinrent les départs du service, l'Armée de l'Air n'a pas atteint ces modestes objectifs dans les trois catégories non engagées depuis l'année fiscale 1996.¹ La situation n'est pas meilleure dans les indispensables spécialités d'officiers.

Les domaines de carrière des gradés de l'Armée de l'Air (pilotes, navigateurs, directeurs de combats aériens) retiennent généralement environ 50 à 70 pourcent de leurs officiers. Les responsabilités en service actif et les salaires motivants de la carrière, cependant, ont tendance à fausser les données de conservation de l'ensemble. Les officiers des opérations non classées (espace, renseignement et météorologie) retiennent 48-65 pourcent de leurs membres, tandis que les officiers des missions de soutien choisissent de rester dans le service à un taux moyen de 44 pourcent.² Les efforts de l'Armée de l'Air pour gonfler ces chiffres ont tendance à se concentrer sur les questions de « qualité de vie » – une catégorie fourre-tout qui inclut des projets comme meilleur salaire, logement, et les avantages fournis par les installations des bases. Toutes ces initiatives sont importantes et appréciées mais elles ne réussissent pas à s'attaquer au rôle que les individus jouent en accomplissant la mission des unités en tant que seconds. Plutôt que de se focaliser sur les aspects négatifs de l'insatisfaction du militaire, les programmes de formation des seconds devraient tirer avantage des occasions d'inculquer et de renforcer les valeurs institutionnelles, de modeler effectivement les rôles et comportements des seconds et mettre en route le processus de parrainage (mentor).

Former des assistants/seconds dynamiques est une discipline. C'est à la fois un art et une science nécessitant des compétences et qui demande de concevoir des rôles de façon innovante – ce qui est peut-être plus important que la formation de leaders. S'il n'est pas secondé, un leader – à quelque niveau que ce soit – ne réussira pas à produire des organisations valables. Valoriser les assistants et leur formation est le premier pas pour cultiver des leaders réellement métamorphosés – des gens capables de motiver leurs seconds pour accomplir une mission sans

promesses remarquables ou transactionnelles (c.-à-d. récompenses immédiates de produits concrets). Cela nous écarte des demandes transactionnelles de leadership pour commencer à créer et à encourager un assistantat transformationnel pour rehausser une direction transformationnelle. Un programme d'assistantat dynamique devrait produire des individus qui – au moment voulu – arrivent à évoluer d'une façon cohérente vers le commandement tout en continuant à remplir simultanément leur rôle de second en aidant leurs supérieurs. Cet objectif nous permet d'identifier une stratégie de formation d'assistantat. De la même façon qu'on a identifié par des études les différentes caractéristiques requises d'un véritable leader, nous pouvons aussi suggérer des *compétences d'assistants* sur lesquelles baser les formations de seconds en termes d'aptitudes spécifiques et de programmes éducationnels pour favoriser la pensée critique éayant un jugement solide. Cette approche nécessite que les chefs reconnaissent et prennent leurs responsabilités en développant *des attributs ou des compétences spécifiques chez leurs subordonnés*. Des spécialistes de la formation de directeurs ont proposé des modèles d'identification des caractéristiques souhaitables chez les leaders ; de même, la discipline inhérente à un modèle de formation peut être bénéfique à des études d'assistantat. Un modèle centré sur les valeurs institutionnelles et les compétences d'assistantat fournirait un point de départ pour intégrer de façon synergique des programmes de formation leader assistant. Comme les leaders tirent profit des qualités de leurs assistants, ils prépareront les membres de leurs organisations à mettre en oeuvre les conceptions qu'ils articulent pour la réussite d'une mission.

Révolutionner les rôles traditionnels leader second

Les changements institutionnels dans les rôles et relations leader second sont à l'origine de la raison pour laquelle l'Armée de l'Air doit s'engager dans des programmes dynamiques d'assistantat pour faire progresser sa culture de guerre. Ces changements se retrouvent également dans les affaires et l'industrie. Un analyste a noté :

la pression croissante dans toutes sortes d'organisations pour fonctionner avec des ressources réduites. La réduction des ressources et des effectifs des compagnies a diminué le nombre de managers et augmenté leur champ de contrôle ce qui entraîne les seconds à prendre beaucoup des fonctions traditionnellement réservées aux leaders... En outre, la nature des problèmes auxquels font face beaucoup d'organisations est si complexe et les changements tellement rapides que l'on a besoin de plus de gens pour les résoudre... En général, améliorer une organisation est une tâche qui devrait *appartenir* aussi bien aux assistants qu'aux leaders.³

La réduction des effectifs des entreprises, la pression croissante pour fournir des résultats et l'étendue croissante des responsabilités des leaders sont des concepts avec lesquels les membres de l'armée sont familiers. Certaines institutions dans les affaires et dans l'armée n'ont pas remarqué – alors que ces pressions s'exerçaient d'elles-mêmes sur les cultures leader assistant – que les leaders ont amplement l'occasion d'apprendre les stratégies et techniques d'adaptation aux changements sur le lieu de travail. Les assistants par contre, ont généralement deux choix : 1/ subir l'apprentissage du job qui leur impose des responsabilités de leader sans l'autorité correspondante 2/ se plier dans une attitude défensive contre la charge croissante de travail. Les deux attitudes usent le moral de l'individu et diminuent l'efficacité de la mission institutionnelle – aucune ne se montre productive d'assistants capables pour notre Armée de l'Air.

Selon Robert E. Kelley, éminent spécialiste des sciences humaines dans les études sur l'assistantat « ce qui distingue un second efficace d'un inefficace, c'est l'enthousiasme, l'intelligence et la participation volontaire – sans avantage particulier – dans la poursuite d'un objectif organisationnel. » Visant directement la tâche de former des assistants, Kelley dit que « comprendre les motivations et perceptions n'est pas suffisant. »⁴ Il se concentre sur deux dimensions du comportement pour déterminer l'efficacité du second : la pensée critique et la participation.

La pensée critique comprend le fait d'aller au-delà de la collection d'informations ou de l'observation passive des activités. Elle impli-

que un *débat mental actif* avec les choses ou les événements que l'on pourrait autrement prendre pour argent comptant. L'esprit actif et indépendant affronte la situation et l'examine de près, la retournant dans tous les sens, procédant à un examen minutieux de ses implications ou possibilités de grande portée. Beaucoup de leaders actuels qui réussissent citent la pensée critique comme un comportement qu'ils attendent de leurs seconds de grande valeur. Quant au concept de participation, une personne qui s'engage activement et complètement montre l'image de quelqu'un qui « plonge la tête la première », *au plus près de la situation*. Cette position permet à la personne et à ceux dont il, ou elle, est proche, d'être en position *d'anticiper* les besoins et de planifier en conséquence. A l'inverse, les individus passifs sont bloqués dans un mode réactif permanent, se plaçant eux-mêmes à la merci de la tendance générale au lieu de se préparer à des changements de courant imminents. En combinaison, la pensée critique et la participation génèrent quatre modèles de seconds.

Kelley soutient que les bons seconds ont tendance à être hautement participatifs et à avoir l'esprit critique. Ce type de personne a le cas échéant une opinion différente, partage le mérite, admet ses fautes et montre généralement un excellent jugement. Kelley indique que ce second possède plusieurs qualités essentielles : autonomie, engagement, compétence (aptitudes majeures) et concentration, en plus du courage (crédibilité et honnêteté).⁵ Bien que beaucoup de gens reconnaissent ces traits comme des compétences de direction, si l'on suit Kelley, ils demeurent primordiaux pour le rôle de soutien que remplit le second. Ce type de second représente le lien essentiel entre le leader et les formations de seconds. Comme les leaders développent et transmettent l'« image de grandeur » de l'institution, ils se tournent naturellement vers de tels individus pour les aider à communiquer leur conception au reste de l'institution. L'incalculable opinion des seconds efficaces permet aux autres de séparer les tâches essentielles à l'accomplissement d'une mission des menus détails. Pendant que le leader dirige, le second participe activement à l'exécution de la tâche pour accomplir la

mission ; la relation leader second produit la dynamique nécessaire à l'équipe dans la réalisation de la mission. Ceux qui se montrent capables de suivre efficacement habituellement vers les positions de commandement avec le temps. Plus qu'aucun autre attribut mesurable, ce phénomène éclaire la nature interactive de la relation leader second.

Kelley caractérise comme suit les trois autres types de seconds (tableau 1) :

« Les moutons » sont passifs et ne critiquent pas, manquent d'initiative et de sens des responsabilités. Ils accomplissent les tâches demandées un point c'est tout. Les « bénis oui oui » sont gentils mais forment un groupe sans esprit d'entreprise. Dépendant de leur chef pour l'inspiration, ils peuvent être agressivement déférents, voire serviles... Les « assistants aliénés » sont critiques et indépendants d'esprit mais remplissent leur rôle passivement. D'une manière ou d'une autre, quelquefois, quelque chose « les rebute », les poussant à se distancer de l'organisation et de la légitimité de sa mission. Souvent cyniques, ils ont tendance à sombrer graduellement dans l'acquiescement mécontent.⁶

Kelley émet une observation importante en ce qui concerne l'influence de certains seconds sur certains chefs, assurant que ces derniers se sentent bien – ou même accueillent à bras ouverts – les « bénis oui oui » ou d'autres seconds peu performants. La formation de seconds est l'ultime responsabilité du leader. On attend du leader de demain qu'il ait la volonté de se mouvoir au-delà des zones confortables. L'émergence de menaces sécuritaires nous impose de le faire.

Tableau 1. Types de seconds

	<i>Elevée</i>	Seconds aliénés	Seconds efficaces
Pensée critique			
	<i>Faible</i>	Moutons	Bénis oui oui
		<i>Passive</i>	Participation <i>Active</i>

⁵ Tiré de Robert E. Kelley, «In Praise of Followers» (Eloge des seconds), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Le commandement militaire : à la recherche de l'excellence), 3ème éd. Robert L. Taylor & William E. Rosenbach (Boulder, CO : Westview Press, 1996), 137.

D'autres chercheurs ont une approche plus ou moins similaire des études de l'assistanat.

Selon eux, les bons seconds sont « déterminés à être hautement performants et admettent partager les responsabilités au regard de la qualité de leur relation avec leurs chefs... Ils savent ne pas pouvoir être complètement efficaces sauf s'ils travaillent au sein d'une collaboration qui requiert à la fois un engagement à une grande performance et un engagement à développer de bonnes relations avec leurs partenaires (y compris leur leader) dont l'apport est essentiel au succès de leur propre travail. »

⁷ Cette perspective éclaire deux dimensions de l'aptitude idéale du second « l'initiative de performance » et « l'initiative de relation ». A l'intérieur de ces deux dimensions, on trouve des descriptions (ou des échelons) que nous pourrions appeler des attributs. Ils indiquent que le second idéal agirait comme un partenaire dans la relation de leader second.

L'initiative de performance, un engagement aux plus hauts niveaux d'effort, comprend ce qui suit :

- *Travailler (efficacement) avec les autres.* Les seconds équilibrent leurs intérêts personnels avec ceux des autres et trouvent un but commun. Ils entraînent, mènent, conseillent et collaborent pour l'accomplissement d'une mission.
- *Adopter le changement.* Les seconds sont voués à un progrès permanent, réduction des gaspillages en tout genre, et commandement par l'exemple. Ils sont les agents du changement.
- *Faire le travail (compétence).* Les seconds savent ce que l'on veut obtenir, s'efforcent d'être les meilleurs et tirent satisfaction d'exercer leurs standards personnels les plus élevés. Pour eux, le travail fait partie de la vie.
- *Se voir soi-même comme une capacité (en appréciant ses propres compétences).* Les seconds savent évaluer ce qu'ils apportent à l'organisation et se considèrent comme des capitaux/investissements.

Ces compétences s'appliquent aux formateurs d'équipes qui « sont orientés avec enthousiasme vers l'avenir » et cherchent toujours à être les meilleurs.

L'initiative relationnelle, qui implique que les seconds partagent la responsabilité avec les leaders dans une relation efficace et travaillent à augmenter l'ouverture et la compréhension pour améliorer la perspective de choix informels, comprend ce qui suit :

- *Bâtir la confiance* (valeurs essentielles ; leur parole est le lien). Les seconds incarnent en retour à une attitude honnête. Ils partagent les projets et les doutes. Ils sont fiables et gagnent la confiance de leur leader.
- *Communiquer courageusement (réaction honnête et opportune).* Les seconds disent les vérités déplaisantes pour servir l'organisation. Ils attendent la même chose des autres et savent se mettre en danger.
- *Identification avec le leader.* Les seconds sont loyaux envers leur « partenaire de succès » et tirent satisfaction des réussites du leader.
- *Adopter la vision du leader (voir large, dans la perspective du leader).* Les seconds connaissent les limites de leurs perspectives personnelles et comptent activement sur les vues des autres pour améliorer l'efficacité de l'équipe. Ils ont une compréhension claire des priorités.

Combiner les compétences de ces deux dimensions détermine un second dont la droiture et l'intégrité gagnent la confiance du leader. C'est un second (partenaire) dont la loyauté crée une atmosphère dans laquelle les membres de l'équipe partagent le succès du leader en adoptant les vues de l'organisation comme les leurs.⁸

Ces valeurs permettent de caractériser d'autres types de seconds (tableau 2). Le « politique » a des qualités relationnelles qui peuvent être mal orientées et peuvent déprécier la performance. Les « subordonnés » sont des seconds traditionnels, contents de faire ce qu'on leur commande. Ils peuvent être mal

Tableau 2. Autres types de seconds

Initiative relationnelle	Grande	Politique	Partenaire
	Faible	Subordonné	Collaborateur
		Initiative performance	
		Faible	Grande

Tiré de Earl H. Potter, William E. Rosenbach & Thane S. Pittman, «Leading the New Professional» (Diriger les nouveaux professionnels), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Commandement militaire : A la recherche de l'excellence), 3ème ed., ed. Robert L. Taylor & William E. Rosenbach (Boulder, CO : Westview Press, 1996), 149.

disposés ou simplement inconscients de la possibilité d'une plus grande contribution. Enfin, les « *collaborateurs* » sont des bourreaux de travail et représentent souvent une force créatrice. Ils pourraient maximiser leur apport en mettant de l'énergie à comprendre les vues du patron, par l'établissement de relations. C'est le « *partenaire* » qui produit une performance de travail exceptionnelle par une perspective acquise de saines relations avec le leadership et le groupe de ses pairs.

Pour résumer ce que ces importantes approches apportent aux études sur l'assistanat, nous pouvons définir les bons seconds en ces termes : des individus à fort engagement organisationnel qui sont capables de bien fonctionner dans l'environnement d'une équipe orientée vers le changement. En outre, ils sont indépendants, ont l'esprit critique avec une intégrité et des compétences très développées. Ainsi, les seconds valables font preuve de loyauté envers leur patron en soutenant sa conception organisationnelle et ses priorités. Un exemple vécu éclaire ces observations et les rend encore plus évidentes.

Dans son livre *American Generalship* (Le « généralat » américain), Edgar F. Puryear Jr. interrogeait l'ancien Secrétaire d'état Colin Powell et lui demandait pourquoi, selon lui, il avait été choisi pour être président de l'état major Interarmées. Powell répondit,

Allez savoir. J'ai travaillé très dur. J'ai été très loyal envers les gens qui m'ont nommé, envers

les gens qui étaient en dessous de moi, envers mes collègues. J'ai construit une réputation de quelqu'un en qui on peut avoir confiance. Je vous aurais toujours donné le vraiment meilleur de moi-même. J'ai toujours essayé de faire ce que je pensais être juste sans être prisonnier de ce que pouvaient être les conséquences de mes actions... Que je devienne général ou pas n'a pas réellement fait de différence quant au respect que j'ai de moi-même ou ma propre estime. J'ai tout simplement aimé être dans l'armée.⁹

Alors, la question se pose : Comment former de tels individus ?

Le cas pour une formation efficace de second

Il peut sûrement y avoir des avis différents sur les priorités à donner aux différents attributs des seconds ou sur le fait de savoir si telle compétence est plutôt du domaine de formation du leader ou de celui du second. Peu importe, il est utile de parler du *mécanisme* primordial par lequel les seconds acquièrent les comportements ou les compétences nécessaires à leur réussite : le parrainage.

Edgar H. Schein discute des façons dont les dirigeants créent les cultures, y compris les comportements attendus, à travers six « mécanismes intégrés », l'un d'entre eux est un « rôle délibéré de formation, enseignement et entraînement ». Il raconte une histoire qui montre comment enseigner les comportements désirés par l'exemple :

La famille Jones rappela un ancien directeur comme PDG (CEO - Chief Executive Officer = Président directeur général) après que plusieurs autres PDG aient échoué. La première chose qu'il (l'ancien directeur) fit en tant que nouveau PDG fut d'expliquer dans une grande réunion sa propre méthode particulière d'analyse de performance de la société et la planification de son avenir. Il dit explicitement au groupe « Voilà, ceci est un exemple du type de bonne planification et de direction que je veux dans cette organisation. » Il ordonna ensuite à son exécutif de préparer un processus de planification à long terme dans l'esprit de ce qu'il venait d'expliquer et leur donna une date buttoir pour

présenter leur propres plans selon la nouvelle présentation.

En entraînant ses subordonnés directs de cette façon, il leur fit connaître son niveau d'attente ou le niveau de compétence qu'ils devraient s'acharner à atteindre. Cette technique publique ouverte de parrainage – ou comme Schein la caractériserait ce « rôle délibéré de formation, enseignement et entraînement » – est la clé pour former des seconds valables.¹⁰

Les bons leaders reconnaissent que leurs façons de voir influencent leurs subordonnés. Les priorités du leader deviennent les priorités du second. Le leader transmet de nombreuses manières ses sujets de préoccupation – quelquefois directement, d'autres fois indirectement selon le contexte. Tant que les seconds comprennent clairement les attentes du chef et les niveaux attendus de compétence, le nombre des face-à-face est généralement sans importance. Ce qui est d'une importance capitale est la conscience qu'auront les chefs de la façon dont leurs priorités et leurs actions vont servir de critères aux comportements et aux valeurs de leurs subordonnés.

Une culture de parrainage est indispensable pour faire passer de façon nuancée les valeurs, priorités, comportements et traditions qui s'imposent dans une organisation. Dans une autre interview de *American Generalship*, Puryear parle au général Bill Creech, connu pour avoir rempli sa mission en révolutionnant le TAC – *Tactical Air Command* (Commandement tactique aérien), précurseur du *Air Combat Command* (Commandement de combat aérien) quand il servit comme commandant de 1978 à 1984. Le général Creech décrit quelques-uns des 25 patrons qu'il eut durant ses 35 ans de carrière.

Seulement quatre de ces patrons se donnèrent du mal pour faire du parrainage... à ceux d'entre nous qui travaillions pour eux. Et de loin, le meilleur d'entre eux était le général Dave Jones, pour lequel je travaillais lorsqu'il était le CINC (commandant en chef, aujourd'hui connu comme commandant régional combattant) de l'USAFE – *United States Air Force in Europe* (Armée de l'Air des Etats-Unis en Europe)... Il enseignait méticuleusement les techniques du commandement,... se basant sur sa propre ex-

périence au long des années, et il y passait ainsi plusieurs jours... Il me donna seul à seul nombre de conseils qui m'ont beaucoup servi alors et par la suite. Ce sont ces exemples que j'ai utilisés comme base pour établir le système de parrainage du TAC.¹¹

Le général Jones instaura principalement une culture de parrainage à l'intérieur de l'USAFE lorsque ses seconds l'imitèrent. Selon notre propre expérience, il est avéré que tous les membres de notre Armée de l'Air ne sont pas activement guidés par leurs chefs. Nous avons quelques exemples d'efforts pour démontrer l'importance du parrainage mais jusqu'au moment de notre écrit, l'adhésion réelle de la plus haute direction au parrainage est encore en gestation. Pour l'essentiel, la plus importante contribution des chefs à leurs unités et à l'Armée de l'Air est de *s'assurer que la mission peut être poursuivie sans eux*. Notre culture a tendance à récompenser les individus qui occupent le devant de la scène et à oublier ceux qui, par derrière, font le gros du travail. C'est pour cela qu'il restera difficile d'adopter cette contribution comme fondement du parrainage et de la traduire dans la pratique quotidienne.

Dans le genre, une des coauteurs de cet article raconte une histoire intéressante. En tant que sous-lieutenant, elle rencontrait de sérieuses difficultés avec son superviseur, lieutenant, dans la maintenance d'avion. Leur commandant d'escadron, – commandant « de la vieille école du TAC » – les appela un jour dans son bureau et délivra ce message : « Ollie, votre travail est d'enseigner tout ce que vous savez à Vicki. Si elle échoue lorsque vous quittez le dépotoir à bombe, vous échouez aussi. Rast, votre travail est d'apprendre. Rompez ! ». Cette intervention de 45 secondes, littéralement, mit fin à cette session spéciale de parrainage (il y en eut beaucoup d'autres !) mais elle influença profondément les deux jeunes officiers dans la façon dont elles voyaient leurs rôles en tant que leaders, seconds, enseignants et mentors. Le Dr. Schein indiquerait que ce changement de conception du rôle de leader en celui de formateur de second – en réalité préparer son remplacement – est une condition *sine qua non* pour que le parrainage s'enracine.

L'AFI 36-340 – *Air Force Instruction* (Instruction de l'Armée de l'Air), *Air Force Mentoring* (Parrainage de l'Armée de l'Air), stipule une ligne de conduite à tous les membres de l'Armée de l'Air. Elle charge en particulier tous les superviseurs de servir de mentors *officiels* à leurs subordonnés. A partir du moment où cette culture prend officiellement racine, il y a de la place pour un parrainage informel solide. Selon l'instruction, « le parrainage de l'Armée de l'Air couvre une large gamme comme : direction de carrière, formation technique et professionnelle, commandement, histoire et patrimoine de l'Armée de l'Air, doctrine de la puissance aéro-spatiale, vision stratégique, contribution au combat interarmées. Elle inclut aussi des connaissances de l'éthique de nos professions du service militaire et civil et la compréhension des valeurs principales de l'Armée de l'Air, l'intégrité d'abord, puis le service avant soi-même, et l'excellence dans tout ce que nous faisons. »¹²

En accord avec les observations du général Creech, l'AFI 36-3401 précise que le parrainage est de la responsabilité des leaders, leur imposant – par l'implication directe dans la formation du subordonné – de donner à leurs seconds des évaluations réalistes de leur performance et de leur potentiel et de créer des buts pour réaliser ce potentiel. L'instruction *encourage* les mentors non officiels : « Le superviseur immédiat... est désigné comme mentor principal... Cette désignation ne limite en aucune façon le désir du subordonné de rechercher un conseil complémentaire et un avis sur sa formation professionnelle auprès d'autres sources ou mentors. »¹³

En conséquence, les relations de parrainage sont vitales pour les seconds qui cherchent à comprendre l'essentiel des actions de leurs leaders. Quelles étaient les options ? Pourquoi est-ce que les patrons décident de faire ce qu'ils font et au moment où ils choisissent de le faire ? Questionné sur la façon de devenir un décideur, Dwight D. Eisenhower répondit « Se trouver entre des gens qui prennent des décisions. Ces officiers qui ont atteint les plus hautes positions de commandement étaient dans l'entourage des preneurs de décisions, qui leur ont servi de mentors. »¹⁴

Formation concrète du second

Devenons plus précis. Les discussions sur le développement du leadership a tendance à se concentrer sur l'acquisition de *compétences*-clés distinctes, plutôt que sur l'imitation du *style* d'un leader. Nous suggérons que les seconds peuvent pour beaucoup, se former dans la même optique.¹⁵ Les *styles* du leader traditionnels (qu'il soit autocratique, bureaucratique, démocratique, laisser-faire, etc.) ne sont plus adaptés à des environnements dynamiques et changeants. Est-ce qu'une organisation pourrait vraiment se permettre d'avoir un *bona fide* directeur « laisser-faire » au gouvernail quand le bureau central ou le commandement général ordonne un remaniement rapide ? Développer des *compétences* de commandement donne aux leaders pleins d'avenir une boîte à outils sur laquelle ils peuvent compter dans n'importe quelle situation.

Le Dr. Daniel Goleman, partisan de premier plan de l'intelligence émotionnelle, identifie cinq catégories de compétences personnelles et sociales : (personnelles) conscience de soi, autorégulation, motivation, empathie et aptitudes sociales. Si l'on étudie plus attentivement, disons, l'empathie, on trouve des *qualités spécifiques* : compréhension des autres, formation des autres, acquisition de l'orientation du service, utilisation de la diversité, et culture de la conscience politique.¹⁶ Il insiste sur le fait que chacun de nous a des zones pour lesquelles nous sommes plus ou moins naturellement doués. Certains sont plus bienveillants que d'autres pour l'empathie (à cause d'une socialisation précoce, de dispositions émotionnelles, etc.) et par conséquent plus aptes que d'autres pour les disciplines qui en relèvent. Cependant, l'individu moins empathique n'est pas une cause perdue parce que le parrainage par des supérieurs peut améliorer les zones moins développées.

Si nous utilisons notre ensemble de *compétences de second* comme un modèle (les leaders peuvent adapter les attributs en question à leurs propres normes et valeurs culturelles), nous pouvons extrapoler une *approche de la formation d'attributs de second* basée sur le travail de découverte de Goleman dans la formation

d'attributs du leadership. Il dit que le second a besoin de changer son comportement, suivi de près par le leader mentor. Les organisations doivent « aider les gens à rompre avec leurs vieilles habitudes de comportement et à en établir de nouvelles. Non seulement cela prend plus de temps que des programmes d'entraînement conventionnels, mais cela demande en outre une approche individualisée. »¹⁷ Ainsi, quels sont les attributs de second qui demandent une formation délibérée ?

Attributs et composantes plausibles du second

Après avoir examiné diverses études, cet article a sélectionné plusieurs attributs du second :

- *Fait preuve de loyauté* (montre une profonde implication dans l'organisation, adhère à la conception et aux priorités du patron, montre aimablement son désaccord, uniformise les objectifs personnels et ceux de l'organisation)
- *Fonctionne bien dans des environnements orientés vers le changement* (sert comme un agent du changement, montre de l'habileté, passe sans heurt du commandement à l'assistanat)
- *Fonctionne bien dans les équipes* (collabore, partage les mérites, agit de façon responsable envers les autres)
- *Pense d'une manière indépendante et critique* (diffère courageusement, prend des initiatives, exerce de l'auto direction)
- *Considère que l'intégrité est d'une importance primordiale* (soit digne de confiance, dit la vérité, maintient les plus hauts niveaux de performance, reconnaît les erreurs commises).

Notre recherche nous conduit à penser que les seconds apprennent de manière plus efficace en observant les actions (comportement d'après un modèle) des leaders d'une organisation. Toutefois, comme Goleman le fait remarquer, inciter les autres à adapter leur com-

portement nécessite souvent une approche individualisée. Que l'on appelle cela préparer (entraîner à des aptitudes spécifiques) ou parrainer (relation à plus long terme), pour que les leaders puissent corriger les manques dans les compétences du second, ils doivent porter une attention mûrement réfléchie aux opportunités de formation de chaque individu.

Suivre les progrès peut se faire de façon formelle ou informelle. Un mentor peut demander au second et à l'ensemble de ses pairs comment les choses se passent dans l'équipe. Quelle est la fréquence d'utilisation de la boîte à idées ? Est-ce que les suggestions sont bien réfléchies ? (Est-ce qu'elles correspondent à ce que le patron a à l'esprit ?) On peut même utiliser des formulaires de satisfaction client pour mesurer certaines capacités... la liste est longue. Mais le contrôle le plus important est l'évaluation permanente que le patron fait dans l'évolution de sa relation avec chaque second.

Conclusion

Nous avons exploré ce qu'est l'assistanat, dénominateur commun que nous partageons tous en tant que membres de notre culture, en examinant brièvement les attributs plausibles et pertinents à l'assistanat efficace. Nous avons déterminé que ces attributs devraient, la plupart du temps, permettre aux seconds de devenir leaders pratiquement sans effort. En utilisant la démonstration de Schein de la création de cultures, nous avons établi un cas montrant l'implication du leader dans la formation de subordonnés. En nous mettant dans le sillon des études sur l'assistanat de Kelley et autres, nous avons sélectionné des attributs d'assistants spécifiques, d'après le modèle théorique de l'intelligence émotionnelle inspiré des compétences pour leaders de Goleman. Encore plus important pour une étude plus approfondie, nous avons démontré le besoin du parrainage dans l'Armée de l'Air – le media par lequel notre service peut faire passer sa culture aux nouvelles générations.

Dans cette recherche des spécificités capables de développer de meilleurs seconds, nous

avons découvert l'existence de nombreux attributs se chevauchant parmi les compétences d'un leader efficace et celles d'un second dynamique. En considérant ces réflexions à propos des *opportunités propres au second* de soutenir la mission et si l'on donne un nom aux *caractéristiques et capacités spécifiques du second*, les leaders peuvent maintenant s'intéresser délibé-

ment à des plans de formation pour leurs seconds. Dans l'avenir, la communication, l'appréciation et les compétences liant les leaders et leurs seconds devraient largement s'améliorer puisque les rôles complémentaires, et se recouvrant partiellement, sont articulés plus efficacement en termes d'une approche basée sur les aptitudes s'appliquant à tous. □

Notes

1. «Talking Paper on Air Force Military Retention» (Lecture sur la rétention des militaires de l'Armée de l'Air), <http://www.afpc.randolph.af.mil/afretention/RetentionInformation/Pages/General.asp> (accédé le 4 mars 2003).

2. Ibid. Remerciement spécial au colonel Chris Cain pour avoir fourni ces données et commentaires.

3. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, et Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Commandement : Mise en valeur des enseignements de l'expérience), 3^{ème} ed. (Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999) 32-34, 39.

4. Robert E. Kelley, «*In Praise of Followers*» (Eloge des Seconds), dans *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (Commandement militaire : A la recherche de l'excellence), 3^{ème} ed., ed. Robert L. Taylor and William E. Rosenbach (Boulder, CO: Westview Press, 1996), 136-37.

5. Ibid., 138-41.

6. Ibid., 137.

7. Earl H. Potter, William E. Rosenbach, et Thane S. Pittman, «*Leading the New Professional*» (Diriger le nouveau professionnel), dans *Military Leadership* (Le leadership militaire), ed. Taylor & Rosenbach, 148.

8. Ibid., 149-50.

9. Edgar F. Puryear Jr., *American Generalship: Character Is Everything: The Art of Command* (Le « Généralat » américain : Tout est dans le caractère : l'Art du commandement), (Novato, CA : Presidio Press, 2000), 229.

10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Culture organisationnelle et Commandement), 2^{ème} ed. (San Francisco : Jossey-Bass, 1992), 230, 241-42.

11. Puryear, *American Generalship* (Le « Généralat » américain), 218-19.

12. *Air Force Instruction* (AFI) 36-3401 (Instruction de l'Armée de l'Air), *Air Force Mentoring* (Le parrainage de l'Armée de l'Air), 1^{er} juin 2000, 2.

13. Ibid.

14. Cité dans Puryear, *American Generalship* (Le « Généralat » américain), 188.

15. Voir Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Travailler avec l'intelligence émotionnelle), (New York : Bantam Books, 1998).

16. Ibid., 26-27.

17. Daniel Goleman, «*What Makes a Leader?*» (Ce qui fait un leader ?), *Harvard Business Review*, mars-avril 2000, 97.