

La capacité d'influence des cadres supérieurs en ressources humaines auprès des membres du comité de direction
The Influence Capability of Human Resource Executives on Top Management Committee Members
La capacidad de influencia de los directivos de recursos humanos frente a los miembros del comité de dirección

José Bélanger, Alain Gosselin et François Bellavance

Volume 64, numéro 4, automne 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/038874ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/038874ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, J., Gosselin, A. & Bellavance, F. (2009). La capacité d'influence des cadres supérieurs en ressources humaines auprès des membres du comité de direction. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 575–592.
<https://doi.org/10.7202/038874ar>

Résumé de l'article

Au cours des dernières années, un nombre croissant d'auteurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés aux rôles que peuvent jouer les services des RH et les cadres supérieurs en RH dans le développement de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, il est pertinent de se demander dans quel contexte l'exercice de ces rôles devient légitime. Selon certains auteurs, c'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise se retrouve face à des défis exigeants au plan des ressources humaines.

Donc, compte tenu du contexte actuel caractérisé par une économie sous pression, les cadres supérieurs en RH devraient être en mesure d'en profiter pour devenir des partenaires influents auprès du comité de direction. Cependant, nous savons très peu de choses sur la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH, particulièrement auprès des membres du comité de direction, de même que l'écart potentiel qui peut exister entre la perception de ces derniers et celle que les cadres supérieurs RH entretiennent à leur propre égard en ce qui concerne leur capacité d'influence.

Dans le cadre de notre recherche, le terrain ciblé se compose de cadres supérieurs en RH travaillant majoritairement dans la grande région de Montréal. Au total, nous avons rencontré 41 cadres supérieurs en RH afin de mesurer leur capacité d'influence. Suite à l'entretien, nous les avons invités à distribuer un questionnaire à des membres de leur comité de direction qu'ils avaient influencé au cours des trois dernières années.

Les analyses révèlent que les cadres supérieurs en RH tendent à surestimer leur capacité d'influence auprès des membres de l'équipe de direction par rapport au jugement porté par leurs collègues exécutifs ou de leur supérieur immédiat. Enfin, nos résultats montrent qu'une bonne réputation, une solide crédibilité ainsi qu'un pouvoir de référence élevé peuvent faciliter l'exercice de l'influence des cadres supérieurs en RH.

La capacité d'influence des cadres supérieurs en ressources humaines auprès des membres du comité de direction

José Bélanger, Alain Gosselin et François Bellavance

Cette étude examine et compare les perceptions de 156 membres du comité de direction et celles de 41 cadres supérieurs en RH quant à la capacité d'influence de ces derniers auprès de leurs collègues exécutifs et de leur patron. Les résultats montrent que les membres du comité de direction perçoivent les cadres supérieurs en RH comme étant des gestionnaires crédibles, réputés, respectés et capables d'apporter des solutions novatrices aux problèmes organisationnels. Cependant, les analyses révèlent aussi que les cadres supérieurs en RH tendent à surestimer leur capacité d'influence auprès de leurs collègues exécutifs et de leur patron.

MOTS CLÉS : influence, cadres supérieurs, pouvoir de référence, ressources humaines, crédibilité, réputation

Introduction

Un nombre important d'auteurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés aux rôles stratégiques et opérationnels exercés par les professionnels en RH (Booth, 2001; Guérin et Wils, 2002) et les services RH (Galang et Ferris, 1997). Les rôles proposés s'apparentent largement à ceux d'un partenaire d'affaires en matière de développement et de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Cette vision est particulièrement pertinente pour les cadres supérieurs en RH¹ qui font partie du comité de direction de leur organisation. Cependant, pour être reconnu comme de véritables partenaires d'affaires, ces derniers doivent d'abord être perçus comme des acteurs influents et crédibles.

Il est donc pertinent de se demander dans quel contexte les cadres supérieurs en RH sont susceptibles de gagner en influence, un concept défini comme étant « le pouvoir social d'une personne qui amène les autres à se ranger à son avis » (Le Robert, 2004 : 907). Selon certains, il est possible pour ces derniers de gagner en influence lorsque l'organisation fait face à des enjeux ressources humaines

José Bélanger est chercheur en GRH à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal et enseignant à HEC Montréal (jose.belanger@hec.ca).

Alain Gosselin est professeur titulaire au Service de l'enseignement de la GRH à HEC Montréal (alain.gosselin@hec.ca).

François Bellavance est professeur titulaire au Service de l'enseignement des méthodes quantitatives de gestion à HEC Montréal (francois.bellavance@hec.ca).

Les auteurs remercient les trois lecteurs d'une première version du manuscrit pour leurs commentaires judicieux qui ont permis d'améliorer la qualité de l'article, ainsi que Steve Laverdière, étudiant au baccalauréat en gestion à HEC Montréal, pour la traduction de la version anglaise du résumé.

importants ou qu'elle est fortement dépendante de la qualité et de la contribution de ses ressources humaines pour se démarquer de ses compétiteurs (Guérin et Wils, 2002). En d'autres mots, quand l'organisation se retrouve face à des défis exigeants au plan des ressources humaines, le service RH et celui ou celle qui le dirige prennent souvent de l'importance aux yeux de la haute direction (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Booth, 2001).

En principe, compte tenu du contexte actuel caractérisé par une économie sous pression et un marché du travail en transformation, les cadres supérieurs en RH devraient être en mesure d'en profiter pour devenir des partenaires influents auprès du comité de direction. Mais le sont-ils ? Comment font-ils pour développer cette influence ? Sur quoi s'appuient-ils ?

L'influence des cadres supérieurs en RH

Nous connaissons encore très peu de choses sur la façon dont les cadres supérieurs en RH exercent leur influence ascendante (vers le PDG) ou latérale (vers les collègues exécutifs). Dans les deux cas, il s'agit d'une influence sans autorité formelle ou hiérarchique. Seule l'étude d'Enns et McFarlin (2003) aborde indirectement cette question. Ces auteurs ont effectué une analyse comparative des styles d'influence latérale entre 132 cadres supérieurs provenant de différentes fonctions (finances, ressources humaines, opérations, système d'information et marketing). Ainsi, ils ont observé que les cadres supérieurs étant à la tête d'une fonction perçue comme stratégique dans l'organisation faisaient davantage usage de tactiques « dures » que de tactiques « douces »². Cette étude a aussi permis de vérifier que les cadres supérieurs en RH exerçaient leur influence de façon différente de leurs collègues du comité de direction.

Cependant, cette étude ne nous renseigne pas sur la perception qu'entretiennent les membres du comité de direction à l'égard de la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH. De même, nous ne savons rien concernant l'écart potentiel qui peut exister entre la perception de ces derniers et celle que les cadres supérieurs RH entretiennent à leur propre égard en ce qui concerne leur capacité d'influence. Enfin, nos connaissances sont également très limitées en ce qui concerne les leviers utilisés par les cadres supérieurs en RH pour exercer leur influence avec efficacité.

Il nous semble donc important de se demander jusqu'à quel point les cadres supérieurs en RH profitent de l'occasion qui leur est potentiellement favorable pour accroître leur influence auprès du comité de direction composé de leurs collègues exécutifs et du dirigeant principal (PDG). Notre étude poursuit donc les travaux des auteurs ayant traité des rôles stratégiques assumés par les professionnels en RH en examinant une des conditions essentielles à l'exercice de ces rôles, soit la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH auprès du comité de direction. Notre objectif est de procurer un début de réponse aux questions mentionnées dans le paragraphe précédent.

Le développement de la capacité d'influence

Yukl (2002) mentionne que les habiletés de direction d'un cadre supérieur comprennent entre autres la notion de capacité d'influence. Donc, la capacité d'influence, vue comme une compétence ou habileté, exprime l'idée d'expertise ou de savoir-faire développé par un individu dans le temps, et ce largement par son expérience. Deux théories ou approches issues du processus d'influence sociale procurent des pistes intéressantes pour comprendre comment un individu peut développer sa capacité d'influence.

La théorie psychologique du processus d'influence sociale (Kelman, 1958) est utile pour décrire les suites ou les retombées de l'influence. Elle permet d'expliquer la modification des attitudes, des croyances et des opinions d'un individu suite à l'influence d'un autre individu (Bruins, 1999 ; Yukl, 2002). Certains facteurs d'ordre psychologique et motivationnel peuvent expliquer la réaction d'un individu (ci-après la cible) ayant fait l'objet d'une tentative d'influence par un autre individu (ci-après l'agent) dans un contexte organisationnel précis. Cette théorie postule que, suite à une tentative d'influence, trois réactions psychologiques différentes peuvent survenir chez la cible. La première concerne la conformité instrumentale (Yukl, 2002 ; Bruins, 1999). Ainsi, la cible peut obtempérer à la tentative d'influence de l'agent afin d'obtenir une reconnaissance ultérieure, ou encore, pour éviter d'être sanctionnée. La deuxième réaction psychologique possible a trait à l'internalisation (Yukl, 2002). La personne visée par une tentative d'influence serait alors disposée à réaliser la requête de l'agent dans la mesure où elle correspond à ses valeurs ainsi qu'à ses croyances. Selon ce deuxième scénario, l'engagement survient sans égard aux bénéfices attendus et repose essentiellement sur la loyauté que la cible a pour l'agent. La troisième réaction concerne l'identification personnelle. Ainsi, la cible « imite » le comportement et les attitudes de l'agent. Globalement, la motivation de la cible d'adhérer ou non à une tentative d'influence provient de ses besoins d'acceptation et d'estime personnelle. En fonction de la théorie psychologique, il est possible de concevoir qu'un cadre supérieur en RH puisse provoquer ces trois types de réaction chez ses collègues ou son patron.

Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1974), la plus fondamentale des formes d'interactions sociales est l'échange de bénéfices ou de faveurs, lesquels peuvent inclure des aspects intangibles (psychologiques) et tangibles tels que l'expression de l'approbation, le respect et la confiance, l'estime et l'affection. Les individus s'engagent dans un processus d'échanges sociaux dès leur enfance et développent des attentes vis-à-vis d'autres individus quant à la réciprocité ainsi qu'à l'équité dans ces échanges (Blau, 1974, cité dans Yukl, 2002). D'après Greenberg *et al.* (2000), la théorie de l'échange social est pertinente au processus d'influence sociale car elle concerne l'exercice du leadership. Grâce à cette relation qui s'établit entre eux, les acteurs bâtissent ainsi à la fois des liens d'équivalence et des liens de subordination sur les lieux de travail. En d'autres termes, la théorie de l'échange social propose que la capacité d'influence d'un cadre supérieur en RH peut se développer grâce aux échanges réciproques qui se font dans le temps entre lui ou elle et les cibles, soit ses collègues et son patron (Shermerhorn, Hunt et Osborn, 2006).

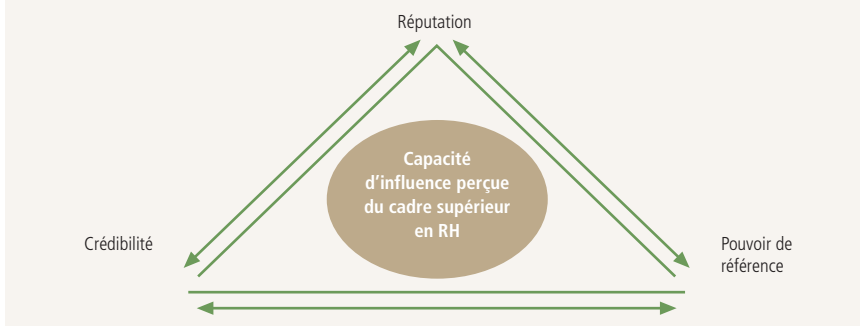
Bien que ces théories n'aient pas été développées spécifiquement pour expliquer comment se développe et se maintient la capacité d'influence d'un individu (Yukl, 2002), elles nous fournissent néanmoins des pistes pertinentes pour comprendre comment les cadres supérieurs en RH peuvent accroître leur influence, en l'absence d'autorité formelle, auprès des membres du comité de direction.

Les leviers de la capacité d'influence

Une recension des écrits suggère que la capacité d'influence de l'agent est très souvent associée à trois éléments : sa réputation, sa crédibilité et son pouvoir de référence (Ferris *et al.*, 2003; Ammeter *et al.*, 2002). La littérature en leadership précise également que la capacité d'influence d'un cadre supérieur, telle que perçue par la cible, est fonction du fait que l'agent a été en mesure d'utiliser ces trois éléments pour l'amener à se ranger derrière lui (Ammeter *et al.*, 2002). C'est ce que l'on peut appeler *l'effet de levier*. La figure 1 présente la réputation, la crédibilité et le pouvoir de référence comme autant de leviers interdépendants, à la disposition du cadre supérieur en RH, pour accroître la perception, chez les membres du comité de direction, qu'il dispose d'une capacité d'influence suffisante pour les amener à se ranger à son avis ou à sa position.

FIGURE 1

Les leviers de la capacité d'influence perçue du cadre supérieur en RH



Ainsi, la *réputation individuelle* peut servir de levier pour accroître la capacité d'un agent à exercer de l'influence. Selon Ferris *et al.* (2003), plus la réputation de l'agent est élevée, plus grande est sa capacité à exercer de l'influence auprès de la cible. En outre, compte tenu de l'importance de créer un climat de confiance et de collaboration avec les membres de l'organisation, d'autres chercheurs (Ammeter *et al.*, 2002; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Kouses et Pozner, 1993) ont avancé que la *crédibilité* de l'agent pourrait aussi être associée à sa capacité d'influence perçue. La crédibilité peut être évaluée par la concordance entre ce que fait un individu et ce qu'il dit, c'est-à-dire entre l'action et le message, alors que la réputation sera appréciée par la somme des « crédibilités » observées dans le temps. D'après Herbig et Milewicz (1993), la crédibilité affectera plus fortement la réputation lorsque des situations où des enjeux organisationnels majeurs sont en cause. Quant au *pouvoir*

de référence, Yukl (2002) le définit comme étant la capacité qu'a un individu d'influer sur le comportement d'autrui à cause du désir de ce dernier à s'identifier à la source du pouvoir.

Ammeter *et al.* (2002) ont proposé qu'il était urgent d'examiner plus à fond les liens entre ces trois leviers et la capacité d'influence d'un agent. Une seule étude empirique (Yukl, Kim et Falbe, 1996) a abordé en partie cette question. L'étude de Yukl, Kim et Falbe (1996) a montré, chez 195 cadres de premier niveau impliqués dans un programme de MBA d'une université américaine, que le pouvoir de référence de l'agent était fortement corrélé avec l'engagement de la cible, notamment auprès des collègues ou du supérieur immédiat. Les auteurs de cette recherche ont utilisé un questionnaire appelé *Influence Behavior Questionnaire (IBQ)*, voir Yukl et Falbe, 1990) pour mesurer le pouvoir de référence des agents et le degré de réussite de leurs tentatives d'influence. Donc, les liens unissant les trois leviers et la capacité d'influence d'un agent ne sont pas encore clairement établis.

Questions de recherche

Dans un premier temps, nous voulons vérifier la perception que les membres du comité de direction ont à l'égard de la capacité d'influence du cadre supérieur en RH dans leur organisation. Pour donner suite à notre illustration des concepts étudiés (voir figure 1), cette perception peut porter sur la capacité d'influence elle-même mais aussi sur l'effet de levier créé par les trois éléments à la disposition du cadre supérieur RH. Ces trois éléments sont la crédibilité, la réputation et le pouvoir de référence. Nous proposons donc les deux questions de recherche suivantes :

QUESTION DE RECHERCHE 1 : Quelle est la perception des membres du comité de direction à l'égard de la capacité d'influence du cadre supérieur en RH dans leur entreprise et de l'effet de levier créé par sa crédibilité, sa réputation et son pouvoir de référence ?

QUESTION DE RECHERCHE 2 : Existe-t-il un lien entre l'effet de levier perçu et la capacité d'influence perçue des cadres supérieurs en RH ?

Dans un deuxième temps, nous voulons vérifier jusqu'à quel point les cadres supérieurs en RH s'estiment actuellement en mesure d'exercer de l'influence auprès des membres du comité de direction, en comparaison avec le point de vue de ces derniers. De plus, nous souhaitons comparer la perception des membres du comité de direction et celles des cadres supérieurs en RH quant à la fluctuation de la capacité de ces derniers à exercer de l'influence au cours des trois dernières années. En procédant ainsi, nous serons davantage en mesure de savoir si les cadres supérieurs en RH sont perçus comme des partenaires stratégiques dans les organisations, comme le suggèrent Becker, Huselid et Ulrich (2001). Nous avons repris, dans cette étude, les perspectives suggérées par Yukl et Falbe (1990), c'est-à-dire celle de l'agent (*agent self-report*) et celle de la cible (*target report*), pour obtenir une évaluation croisée de la capacité d'influence de nos répondants. En l'absence de fondement empirique, nous avons donc formulé les deux sous-questions de recherche suivantes :

QUESTION DE RECHERCHE 3 a) : Existe-t-il une différence significative entre les cadres supérieurs en RH et les membres du comité de direction quant à leur perception respective de la capacité « actuelle » des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence ?

QUESTION DE RECHERCHE 3 b) : Existe-t-il une différence significative entre les cadres supérieurs en RH et les membres du comité de direction quant à leur perception respective de la capacité « fluctuante » des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence ?

Méthode de recherche

Le groupe ciblé pour effectuer cette recherche se compose de cadres supérieurs en RH oeuvrant majoritairement dans la grande région de Montréal. Le recrutement des organisations et des répondants s'est d'abord effectué à partir d'envois de courriers électroniques destinés à 52 cadres supérieurs en RH qui sont membres en règle de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Au total, 41 cadres supérieurs en RH sur les 52 sollicités (78,8 %) ont accepté de participer à notre étude. Nous avons donc rencontré 41 cadres supérieurs en RH en entrevue afin de documenter plusieurs variables dont leur choix des tactiques d'influence et l'appréciation de leur capacité d'influence perçue. Dans ce texte, nous ne rapportons que les résultats ayant trait à la capacité d'influence du cadre supérieur RH, telle que perçue par les membres du comité de direction et les cadres supérieurs RH eux-mêmes. Suite à l'entretien, nous avons invité chacun des cadres supérieurs en RH à distribuer un bref questionnaire (type *IBQ*, voir Yukl et Falbe, 1990; Yukl, Kim et Falbe, 1996) aux membres du comité de direction (collègues exécutifs ou supérieur immédiat) ayant fait l'objet de tentatives d'influence de leur part au cours des trois dernières années. Selon le nombre de questionnaires demandés, une lettre introductive, accompagnée du questionnaire et d'une enveloppe de retour adressée aux chercheurs, était distribuée aux répondants. À titre d'illustration, si un répondant avait relaté six incidents d'influence auprès de six cibles différentes, six questionnaires lui étaient remis. Dans les cas où plusieurs incidents d'influence visaient la même cible, les cadres supérieurs en RH devaient remettre un seul questionnaire à cette personne.

Au total, 260 questionnaires ont été distribués aux membres du comité de direction par 40 des 41 cadres supérieurs en RH. De ce nombre, 156 ont été retournés par la poste pour un taux de réponse de 60 %³. Ce taux nous semble particulièrement intéressant compte tenu du niveau élevé où se situent ces répondants dans l'entreprise.

Mesure des variables

Questions de recherche 1 et 2

Nous nous sommes inspirés du questionnaire *IBQ* (Yukl et Falbe, 1990; Yukl, Kim et Falbe, 1996) pour mesurer, auprès des membres du comité de direction, l'effet de levier perçu et la capacité d'influence perçue des cadres supérieurs en RH (voir tableau 1). Compte tenu que nous désirions maintenir le questionnaire adressé aux membres du comité de direction à une seule page, afin de maximiser le taux de réponse, nous avons

dû limiter à leur minimum le nombre d'items utilisés pour mesurer l'effet de levier perçue (4 items) et la capacité d'influence perçue (5 énoncés). Une échelle graduée de type Likert à cinq points (1 = fortement en désaccord, 2 = en désaccord, 3 = plus ou moins en accord, 4 = en accord et 5 = fortement en accord) fut utilisée.

TABLEAU 1

Les items mesurant les éléments de l'effet de levier perçue et la capacité d'influence perçue du cadre supérieur en RH

| Variables | | Items du questionnaire IBQ* |
|-----------------------------|----------------------|---|
| Effet de levier perçue | Crédibilité | De mon point de vue, le cadre supérieur en RH est une personne crédible. |
| | | De mon point de vue, le cadre supérieur en RH est une personne que je respecte. |
| | Réputation | De mon point de vue, le cadre supérieur en RH détient une bonne réputation. |
| | Pouvoir de référence | De mon point de vue, le cadre supérieur en RH est une personne qui suscite des sentiments positifs (ex. : loyauté). |
| Capacité d'influence perçue | | Le cadre supérieur en RH est capable de me convaincre de la justesse de ses positions. |
| | | Le cadre supérieur en RH est capable d'influencer ma position sur une question. |
| | | Le cadre supérieur en RH est capable de susciter mon adhésion à ses priorités. |
| | | Le cadre supérieur en RH est capable d'obtenir mon appui dans la réalisation de ses projets. |
| | | Le cadre supérieur en RH est capable d'obtenir mon approbation sur les décisions RH concernant mon secteur d'activités. |

* Pour chacun des items, les membres du comité de direction devaient indiquer jusqu'à quel point ils étaient en accord ou en désaccord: 1 = fortement en désaccord à 5 = fortement en accord.

Questions de recherche 3a et 3b

Pour la question de recherche 3a, la variable « capacité actuelle des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence telle que perçue par les membres du comité de direction » a été mesurée par la question suivante adressée aux membres du comité de direction : « Diriez-vous que la capacité d'influence du cadre supérieur en RH à exercer de l'influence est actuellement... ». En ce qui concerne la variable « capacité actuelle des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence telle que perçue par eux-mêmes », nous avons posé, à chaque cadre supérieur en RH, la question suivante lors de la rencontre : « Diriez-vous que votre capacité à exercer de l'influence auprès du comité de direction est actuellement... ». Pour les deux catégories de répondants, une échelle graduée à cinq points (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyennement faible, 4 = élevée et 5 = très élevée) fut utilisée.

Pour la question de recherche 3b, le concept « capacité fluctuante » signifie la progression au cours des trois dernières années de la capacité à exercer de l'influence chez les cadres supérieurs en RH. Pour les variables « capacité fluctuante des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence telle que perçue par les membres du comité de direction » et « capacité fluctuante des cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence telle que perçue par eux-mêmes », nous avons suivi la même procédure que pour la question de recherche 3a. Ainsi, à la fin de l'entretien, les cadres supérieurs en RH étaient appelés à répondre à la question suivante : « Globalement, depuis que

vous êtes en poste (maximum trois ans), diriez-vous que votre capacité à exercer de l'influence a... ». Quant aux membres du comité de direction, nous avons obtenu leurs perceptions au moyen de la question suivante : « Au cours des trois dernières années, ou depuis que cette personne est en poste, diriez-vous que la capacité à exercer de l'influence du cadre supérieur en RH a.... ». Une échelle graduée à cinq points (1 = fortement diminué, 2 = diminué, 3 = peu changé, 4 = augmenté et 5 = fortement augmenté) fut utilisée pour chacune de ces deux questions.

Résultats

Caractéristiques des cadres supérieurs en RH dans l'échantillon

Parmi les 41 cadres supérieurs en RH qui ont participé à l'étude, 37 % (n = 15) œuvrent dans des entreprises comptant moins de 1000 employés et près du quart (n = 10) travaillent là où il y a plus de 5000 salariés. Également, nous avons des cadres supérieurs en RH à la tête d'un service des ressources humaines « corporatif » (61 %, n = 25), c'est-à-dire détenant la plus haute autorité de cette fonction dans l'organisation, et « divisionnel » (39 %, n = 16), c'est-à-dire des cadres supérieurs à la tête d'un service des ressources humaines au sein d'une division organisationnelle. Les répondants évoluent dans des organisations privées (61 %, n = 25) et publiques (39 %, n = 16). Plus de la moitié (56,1 %, n = 23) détiennent 25 ans ou plus d'expérience sur le marché du travail pour une moyenne de 23,9 ans. En outre, ils possèdent en moyenne 19,7 ans d'expérience en gestion des ressources humaines, et 36,6 % (n = 15) des répondants ont 25 années ou plus dans le domaine. De plus, les participants ont en moyenne 15 années d'expérience dans un poste de direction des ressources humaines (adjoint au directeur, directeur, etc.). Il est intéressant de noter que 29,3 % (n = 12) des répondants possédaient moins de neuf années d'expérience dans ce type de poste de direction. Dans une très forte proportion, nos répondants occupent leur poste de dirigeant en RH depuis peu : 39 % (n = 16) de nos répondants l'occupent depuis moins de trois ans et 75,6 % (n = 31) depuis moins de six ans.

Questions de recherche 1 et 2

Le fait que nous avons obtenu un taux de réponse de 60 % de la part des membres du comité de direction (156 questionnaires retournés aux chercheurs sur 260 distribués par les cadres supérieurs en RH) est déjà, selon nous, un bon indicateur de l'influence qu'exercent les cadres supérieurs en RH auprès de leurs collègues et de leur patron. Des 41 cadres supérieurs en RH interviewés, 32 ont réussi à obtenir par la suite au moins une évaluation de la part des membres de leur comité de direction. Le nombre moyen de questionnaires *IBQ* reçus par cadre, pour ces 32 cadres supérieurs en RH, est de 4,9 (minimum = 1, médiane = 4,5, maximum = 13, écart-type = 2,8).

Le tableau 2 présente la moyenne et l'écart-type de chacun des neuf items utilisés pour mesurer l'effet de levier perçu et la capacité d'influence perçue des cadres supérieurs en RH par les 156 membres du comité de direction qui ont retourné le questionnaire *IBQ*. Globalement, les données indiquent que les membres du comité de direction ont une perception plutôt positive de la capacité d'influence du cadre supérieur en RH de leur entreprise.

TABLEAU 2

**Statistiques descriptives pour les neuf items du questionnaire IBQ
(n = 156 membres de comité de direction)**

| Variables | Items du questionnaire IBQ | Moyenne (sur 5) | Écart-type |
|-----------------------------|---|-----------------|------------|
| Effet de levier perçu | Est un gestionnaire crédible (crédibilité) | 4,41 | 0,68 |
| | Est une personne que je respecte (crédibilité) | 4,57 | 0,58 |
| | Détient une bonne réputation (réputation) | 4,36 | 0,72 |
| | Est une personne qui suscite des sentiments positifs (pouvoir de référence) | 4,29 | 0,70 |
| Capacité d'influence perçue | Me convainc de la justesse de ses positions | 4,13 | 0,61 |
| | Influence ma position sur une question | 4,15 | 0,60 |
| | Suscite mon adhésion à ses priorités | 3,99 | 0,65 |
| | Obtient mon appui dans la réalisation de ses projets | 4,35 | 0,61 |
| | Obtient mon approbation sur les décisions RH en lien avec mon secteur d'activités | 4,25 | 0,66 |

En effet, les répondants sont majoritairement en accord ou fortement en accord avec tous les items du questionnaire *IBQ*. En ce qui a trait aux items associés à l'effet de levier, les moyennes sont particulièrement élevées. C'est vrai en ce qui concerne la crédibilité des cadres supérieurs en RH : crédibilité en tant que gestionnaire (4,41) et respect qu'ils inspirent (4,57). C'est le cas également pour leur réputation (4,36) et les sentiments positifs qu'ils suscitent (4,29). Néanmoins, lorsque les membres du comité de direction doivent porter un jugement plus direct sur la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH (items associés à la capacité d'influence perçue dans le tableau 2), ces derniers envoient un message un peu plus nuancé puisque les moyennes pour ces items sont légèrement plus basses. Ainsi, bien qu'ils soient en moyenne d'accord qu'ils se laissent convaincre de la justesse des positions des dirigeants en RH (4,13), ils sont un peu plus réservés quant à leur adhésion aux priorités du cadre supérieur en RH (3,99). Pour le reste, ils se disent d'accord en moyenne pour lui accorder leur appui (4,35), donner leur approbation aux décisions RH (4,25) et se laisser influencer quant à leur position sur une question (4,15).

En complément de réponse à la question de recherche 1, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire avec les 156 répondants aux neuf énoncés du questionnaire *IBQ* pour voir si le modèle conceptuel présenté à la figure 1 et dans le tableau 1 tenait la route. Stevens (2002) suggère fortement d'utiliser l'analyse factorielle exploratoire plutôt que confirmatoire lorsque la littérature concernant la problématique à l'étude est peu abondante et que les relations entre les différentes variables n'ont pas fait l'objet de vérifications poussées. Le tableau 3 présente les résultats de l'analyse factorielle avec la méthode d'extraction par analyse des composantes principales et l'utilisation de la rotation orthogonale varimax. Les neuf items se divisent en deux facteurs qui expliquent

66 % de la variance⁴. Les quatre items associés à l'effet de levier perçu ont des coefficients de saturation beaucoup plus élevés sur le premier facteur. Pour le deuxième facteur, ce sont les cinq items utilisés pour évaluer la capacité d'influence perçue qui ont des coefficients de saturation plus élevés. Le coefficient alpha de Cronbach pour les quatre items associés à l'effet de levier perçu est égal à 0,863, tandis qu'il est de 0,835 pour les cinq items mesurant la capacité d'influence perçue. Ces résultats sont donc cohérents avec le modèle proposé à la figure 1 et suggèrent la création de deux variables composites pour résumer l'information du questionnaire IBQ.

TABLEAU 3

Résultats de l'analyse factorielle exploratoire des neuf items du questionnaire IBQ mesurant les éléments de l'effet de levier perçu et de la capacité d'influence perçue du cadre supérieur en RH (n=156)

| | Items du questionnaire IBQ | Coefficients de saturation | |
|---|---|----------------------------|-----------|
| | | Facteur 1 | Facteur 2 |
| Effet de levier perçu | <i>De mon point de vue, le cadre supérieur en RH...</i> | | |
| | Est un gestionnaire crédible (crédibilité) | 0,82 | 0,34 |
| | Est une personne que je respecte (crédibilité) | 0,82 | 0,26 |
| | Détient une bonne réputation (réputation) | 0,79 | 0,32 |
| | Est une personne qui suscite des sentiments positifs (pouvoir de référence) | 0,73 | 0,23 |
| Capacité d'influence perçue | <i>Le cadre supérieur en RH est capable...</i> | | |
| | De me convaincre de la justesse de ses positions | 0,45 | 0,68 |
| | D'influencer ma position sur une question | 0,19 | 0,77 |
| | De susciter mon adhésion à ses priorités | 0,26 | 0,76 |
| | D'obtenir mon appui dans la réalisation de ses projets | 0,34 | 0,69 |
| | D'obtenir mon approbation sur les décisions RH en lien avec mon secteur d'activités | 0,23 | 0,70 |
| Racine latente | | 4,93 | 1,00 |
| % de la variance expliquée | | 54,76% | 11,15% |
| % de la variance expliquée cumulative | | 54,76% | 65,91% |
| Indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin*: 0,902 | | | |

Test de sphéricité de Bartlett**: statistique du test = 681, degrés de liberté = 36, $p < 0,001$

* L'indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin (measure of sampling adequacy) indique si les énoncés peuvent être regroupés en un ensemble plus petit de facteurs sous-jacents. Une valeur qui s'approche de 1 indique que l'analyse factorielle est adéquate tandis qu'une valeur inférieure à 0,5 indique que l'analyse factorielle est à toute fin pratique inutile. La valeur de 0,902 suggère que l'analyse factorielle est appropriée pour nos données.

** Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier si la matrice de corrélation entre les items du questionnaire IBQ diffère de la matrice identité. Le non-rejet de la matrice identité indique qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les items du questionnaire et donc que l'analyse factorielle n'est pas appropriée. Nous rejetons ici l'hypothèse de la matrice identité ($p < 0,001$), et donc l'analyse factorielle peut être appliquée à nos données.

Ainsi, pour chaque questionnaire reçu, nous avons calculé la moyenne des quatre items avec des coefficients de saturation supérieurs à 0,5 pour le premier facteur de l'analyse factorielle afin de créer la variable composite « effet de levier perçu », ainsi que la moyenne des cinq items avec des coefficients de saturation supérieurs à 0,5 pour le second facteur pour créer la variable composite « capacité d'influence perçue ». La moyenne de la variable créée « effet de levier perçu » est 4,41 (écart-type = 0,57) et est significativement plus grande que celle de la variable « capacité d'influence perçue » qui est de 4,17 (écart-type = 0,49) (test t apparié : $t(155) = 6,69$; $p < 0,001$).

Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons évalué la corrélation entre les deux variables composites « effet de levier perçu » et « capacité d'influence perçue ». Le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,669 ($p < 0,001$) et celui de Spearman de 0,639 ($p < 0,001$). Il existe donc une relation statistiquement significative et relativement importante entre ces deux variables.

En ce qui concerne les questions de recherche 3a et 3b, nous avons calculé en premier lieu, pour chacun des 32 cadres supérieurs RH, la moyenne des scores des questionnaires IBQ reçus pour la question « Diriez-vous que la capacité d'influence du cadre supérieur en RH à exercer de l'influence est actuellement... » et pour la question « Globalement, depuis que vous êtes en poste (maximum trois ans), diriez-vous que votre capacité à exercer de l'influence a... » respectivement. Ainsi, pour chaque cadre supérieur RH nous pouvons directement comparer sa propre perception de sa capacité « actuelle » et « fluctuante » à exercer de l'influence à la perception moyenne des membres de son comité de direction qui ont fait l'objet de tentatives d'influence de sa part. Nous avons le score correspondant à chacune de ces deux questions pour 31 des 32 cadres supérieurs RH. Un test t pour échantillons appariés a été fait pour répondre à chacune des questions de recherche 3a et 3b. Les résultats sont présentés au tableau 4. Ils révèlent une différence statistiquement significative entre la moyenne de la perception des membres de l'équipe de direction (moyenne = 3,76) et celle des cadres supérieurs en RH (moyenne = 4,06) quant à leur perception respective de la capacité « actuelle » du cadre supérieur en RH à exercer de l'influence ($p = 0,014$). Les résultats du second volet de notre question de recherche montrent également une différence significative entre les perceptions des membres du comité de direction (moyenne = 3,85) et celles des dirigeants en RH (moyenne = 4,23) quant à la capacité « fluctuante » du cadre supérieur en RH à exercer de l'influence ($p = 0,009$). Dans les deux cas, les cadres supérieurs en RH tendent à surestimer leur capacité d'influence auprès du comité de direction par rapport au jugement de ceux qui font partie de ce comité. Cependant, il faut remarquer que, dans l'ensemble, les membres du comité de direction ont actuellement, en moyenne, une perception qui se situe entre « moyennement faible » et « élevée », mais plus près d'« élevée », de la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH et qu'ils estiment qu'ils sont généralement plus influents qu'il y a trois ans.

TABLEAU 4

Différences de perception entre les cadres supérieurs en RH et les membres du comité de direction quant à la capacité d'influence « actuelle » et « fluctuante » des cadres supérieurs en RH
Question de recherche 3a)

Diriez-vous que votre capacité (ou celle du cadre supérieur en RH de votre organisation) à exercer de l'influence auprès du comité de direction est actuellement... (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyennement faible, 4 = élevée ou 5 = très élevée).

| | n | Moyenne (± écart-type) | Différence entre les moyennes (± écart-type) | Statistique t (d.l.) | Valeur p |
|--------------------------------|-----|---------------------------|--|----------------------|----------|
| Cadres supérieurs en RH | 31 | 4,06 (± 0,57) | 0,30 (± 0,64) | 2,62 (30) | 0,014 |
| Membres du comité de direction | 31* | 3,76 (± 0,53) | | | |

Question de recherche 3b)

Globalement, depuis que vous êtes (qu'il est) en poste (maximum trois ans), diriez-vous que votre capacité (ou celle du cadre supérieur en RH de votre organisation) à exercer de l'influence a... (1 = fortement diminué, 2 = diminué, 3 = peu changé, 4 = augmenté ou 5 = fortement augmenté).

| | n | Moyenne (± écart-type) | Différence entre les moyennes (± écart-type) | Statistique t (d.l.) | Valeur p |
|--------------------------------|-----|---------------------------|--|----------------------|----------|
| Cadres supérieurs en RH | 31 | 4,23 (± 0,72) | 0,38 (± 0,76) | 2,79 (30) | 0,009 |
| Membres du comité de direction | 31* | 3,85 (± 0,45) | | | |

* Pour chaque cadre supérieur en RH, une moyenne des scores à la question de tous les questionnaires IBQ reçus des membres du comité de direction pour ce cadre a été calculée et comparée à la réponse à la même question pour ce cadre.

Discussion des résultats

Cette étude avait pour objectif d'explorer la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH, telle que perçue par les membres du comité de direction. Elle visait également à comparer les perceptions des membres du comité de direction avec celles des cadres supérieurs en RH à l'égard de leur capacité à exercer de l'influence. Selon Yukl et Falbe (1990), l'utilisation de deux populations pour mesurer un ou plusieurs concepts semblables permet d'atténuer le biais de désirabilité sociale. Dans cette optique, pour obtenir une double évaluation de la capacité d'influence de nos répondants, nous avons repris, dans cette étude, les perspectives suggérées par Yukl et Falbe, c'est-à-dire celle de l'agent (*agent self-report*) et celle de la cible (*target report*).

Nos résultats indiquent que la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH rencontrés a légèrement augmenté en moyenne au cours des trois dernières années et est actuellement plutôt élevée en moyenne. De plus, une majorité des membres des comités de direction s'entendent pour dire que leur cadre supérieur en RH est un gestionnaire crédible, réputé, respecté et capable d'apporter des solutions novatrices aux problèmes organisationnels. Il s'agit d'une bonne nouvelle considérant le doute qui plane sur le fait que les professionnels RH soient aptes à exercer une véritable influence au sommet de l'organisation. Cette situation pourrait être due aux capacités personnelles des cadres supérieurs en RH mais elle peut être également la

conséquence d'une augmentation du statut et des ressources accordés aux services des RH suite à la prise de conscience, par les membres du comité de direction, du caractère stratégique de plusieurs enjeux RH. Bien que cet aspect n'ait pas été mesuré dans cette étude, il est possible de croire qu'un tel contexte devrait leur permettre d'avoir plus d'opportunités pour exercer de l'influence (Enns et McFarlin, 2003).

Nous avons observé également que les cadres supérieurs en RH tendent à surestimer leur capacité d'influence par rapport au jugement porté par les membres du comité de direction. De façon plus précise, nos résultats indiquent des différences significatives entre les perceptions des cadres supérieurs en RH et celles des membres de l'équipe de direction, en ce qui concerne la capacité « actuelle » et « fluctuante » (i.e. progression de cette capacité au cours des trois dernières années) de ces cadres supérieurs en RH à exercer de l'influence. À notre avis, il est possible d'avancer un certain nombre d'explications. D'abord, les écarts de perception entre les deux groupes peuvent être expliqués par le biais de désirabilité sociale ou le désir de bien paraître des exécutifs RH. Comme l'affirment Yukl (2002) ainsi que Angers (1992), l'utilisation de questionnaires de type « face à face » n'est pas à l'abri de problèmes méthodologiques. En somme, il est possible de croire que les cadres supérieurs en RH aient voulu se montrer sous leur meilleur jour, ou encore, comme le soulèvent Shermerhorn, Hunt et Osborn (2006), il peut également s'agir du biais de la mémoire sélective. Aussi, est-il permis de présumer que les cadres supérieurs en RH ne soient pas aussi influents qu'ils le croient auprès des membres du comité de direction, ou encore, qu'ils n'aient pas encore atteint les mêmes possibilités d'exercer de l'influence que d'autres exécutifs à la table stratégique au sein des organisations. Malheureusement, notre étude ne nous permet pas de confirmer cette assertion.

Par ailleurs, notre étude est la première à avoir utilisé le questionnaire *IBQ* pour mesurer les perceptions des cibles en ce qui concerne les éléments constituant l'effet de levier et la capacité d'influence chez cette catégorie de cadre supérieur. Les trois éléments associés à l'effet de levier perçu (crédibilité, réputation et pouvoir de référence) se distinguent de la capacité d'influence perçue. Ces résultats sont donc cohérents avec le modèle théorique proposé à la figure 1. Nos résultats montrent que détenir une bonne réputation, une solide crédibilité ainsi qu'un pouvoir de référence élevé peut accroître la capacité d'influence perçue d'un cadre supérieur en RH. Cela vient confirmer les propositions de Ferris *et al.* (2003), de Ammeter *et al.* (2002) ainsi que celles de Becker, Huselid et Ulrich (2001). Par contre, lorsque nous avons demandé aux membres du comité de direction de porter un jugement directement sur la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH, ils ont répondu par un message un peu plus nuancé. S'ils ont, en général, des commentaires positifs à l'égard des cadres supérieurs en RH et prêtent une attention particulière à leurs demandes, il semble également qu'ils soient plus réticents à se conformer à une requête provenant de ces gestionnaires, notamment lorsque vient le temps d'adhérer formellement aux priorités déterminées par le service des RH. Nous croyons que ces résultats reflètent peut être la réalité des répondants, en ce sens qu'ils sont en meilleure posture pour exercer de l'influence auprès des membres du comité de direction, mais que ces derniers demeurent encore sceptiques quant au pragmatisme et à la faisabilité de certaines requêtes provenant des cadres supérieurs en RH.

Conclusion

Notre étude se distingue des précédentes en GRH par la technique de collecte de données utilisée. Pour la première fois, nous avons un portrait plus complet de la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH, telle que perçue par ces derniers ainsi que par les membres du comité de direction. Nous sommes en mesure d'avancer que les cadres supérieurs en RH rencontrés sont en meilleure posture pour exercer de l'influence qu'il y a trois ans. De plus, nous croyons également que notre recherche contribue à l'avancement des connaissances dans la littérature en GRH relativement aux nouveaux rôles « stratégiques » que devront assumer les professionnels en RH au cours des prochaines années.

En revanche, notre étude comporte certaines limites. Une première limite concerne le fait que notre échantillon était relativement petit et dans la région de Montréal par convenance, ce qui rend difficile la possibilité de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population des cadres supérieurs en RH. Deuxièmement, il est possible de croire que certains questionnaires, provenant de membres de comités de direction, aient été « contaminés » par le fait que certains d'entre eux étaient redevables à leur cadre supérieur en RH, et donc leur était d'entrée de jeu favorable. Conséquemment, l'estimation de la perception de la capacité d'influence réelle pourrait être positivement biaisée. Troisièmement, les résultats recueillis auprès des membres du comité de direction quant à la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH ne nous permettent pas de conclure que cette capacité se traduit nécessairement en compétence. Cette limite, qui est fondamentale à relever dans une recherche portant sur les perceptions, doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats. Quatrièmement, nous avons mesuré les trois éléments constituant l'effet de levier perçu par un seul item pour deux d'entre eux et par seulement deux items pour l'autre. D'autres recherches devraient examiner la possibilité d'ajouter des items pour chacun de ces éléments et, au moyen d'analyses factorielles, vérifier si nous sommes en présence d'un ou plusieurs construits. Cinquièmement, il importe de mentionner que nous n'avons pas contrôlé si le cadre supérieur en RH avait remis un seul questionnaire *IBQ* à une personne qui avait été visée, par exemple, par plus de deux incidents d'influence. Malgré ces limites, nous pensons que cette recherche devrait permettre aux professionnels de la GRH de prendre conscience de l'importance de développer leur crédibilité, leur pouvoir de référence ainsi que leur réputation en vue d'accroître leur capacité d'influence auprès de leurs collègues exécutifs ou du PDG de l'entreprise.

Notes

- 1 Les cadres supérieurs en ressources humaines sont définis comme étant les représentants de la fonction ressources humaines les plus élevés hiérarchiquement. Selon les entreprises, leur appellation varie de directeurs à vice-présidents ressources humaines.
- 2 Selon Yukl (2002), les tactiques « dures » peuvent se définir comme des moyens d'exercer de l'influence par le biais de la pression et par le pouvoir hiérarchique que détient un individu sur un autre, alors que les tactiques « douces » sont des moyens pour exercer de l'influence qui misent sur la réciprocité, la confiance et le pouvoir personnel de la personne qui veut exercer de l'influence sur une autre.

- 3 Les questionnaires IBQ retournés concernaient 32 cadres supérieurs en RH parmi les 40 qui ont distribué des questionnaires.
- 4 La racine latente du troisième facteur est de 0,63, donc inférieure à 1, et explique 7 % de la variance. C'est pourquoi uniquement les deux premiers facteurs sont retenus dans l'analyse des résultats.

Bibliographie

- Ammeter, A., C. Douglas, W. Gardner, W. Hochwater et G. Ferris. 2002. « Toward a Political Theory of Leadership ». *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 751–796.
- Angers, M. 1992. *Initiation à la méthodologie en sciences humaines*. Montréal : Éditions CEC.
- Becker, B.E., M.A. Huselid et D. Ulrich. 2001. « The HR Scoreboard : Linking People, Strategy and Performance ». *HR as a Strategic Partner : The Measurement Challenge*. Boston, Mass. : HBS Press, 1–35.
- Blau, P. 1974. *Exchange and Power in Social Life*. New York : John Wiley.
- Booth, B.A. 2001. « Assuming the Strategic Business Partner Role : The Transformation of Human Resources ». Thèse de doctorat, Ithaca : Cornell University.
- Boudreau, J.W. et P.M. Ramstad. 2002. « From the Professional Business Partner to Strategic Talent Leader : What's Next for Human Resource Management ? ». Cahier de recherche, Ithaca : Cornell University.
- Bruins, J. 1999. « Social Power and Influence Tactics : A Theoretical Introduction ». *Journal of Social Issues*, 55 (1), 7–14.
- Cohen, A.R. et D.L. Bradford. 1989. « Influence without Authority : The Use of Alliances, Reciprocity and Exchange to Accomplish Work ». *Organizational Dynamics*, 17 (4), 5–17.
- Enns, H.G. et D.B. McFarlin. 2003. « When Executives Influence Peers : Does Function Matter ? ». *Human Resource Management*, 42 (12), 125–142.
- Ferris, G., F.D. Blass, C. Douglas, R.W. Kolodinsky et D.C. Treadway. 2003. « Personal Reputation in Organizations ». *Organizational Behavior : The State of the Science*. J. Greenberg, dir. New Jersey : Laurence Earlbaum Associates Publisher, chap. 6.
- Galang, M.C. et G.R. Ferris. 1997. « Human Resource Department Power and Influence through Symbolic Action ». *Human Relations*, 50 (11), 1403–1426.
- Greenberg, J., R.A. Baron, C.A. Sales et F. Owen. 2000. *Behavior in Organizations*. 2^e édition canadienne. Scarborough, Ont. : Prentice Hall Canada.
- Guérin, G. et T. Wils. 2002. « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, 27 (2), 14–23.
- Herbig, P. et J. Milewicz. 1993. « The Relation of Reputation and Credibility to Brand Success ». *The Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 1–6.
- Hoque, K. et M. Noon. 2001. « Counting Angels : A Comparison of Personnel and HR Specialist ». *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 1–22.
- Kelman, H.C. 1958. « Compliance, Identification, and Internalization ». *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 31–56.
- Kouzes, J.M. et B.Z. Posner. 1993. *Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Préface de Tom Peters. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Le Robert. 2004. *Le Robert : dictionnaire pratique de la langue française*.
- Shermerhorn, J., R. Hunt et J.G. Osborn. 2006. *Comportement humain et organisation*. Montréal : Éditions du renouveau pédagogique.

- Stevens, J.P. 2002. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Markham, N.J. : Lawrence Erlbaum Edition.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Yukl, G. et C.M. Falbe. 1990. « Influence Tactics in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts ». *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132–140.
- Yukl, G., H. Kim et C. Falbe. 1996. « Antecedents of Influence Outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 309–317.

RÉSUMÉ

La capacité d'influence des cadres supérieurs en ressources humaines auprès des membres du comité de direction

Au cours des dernières années, un nombre croissant d'auteurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés aux rôles que peuvent jouer les services des RH et les cadres supérieurs en RH dans le développement de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, il est pertinent de se demander dans quel contexte l'exercice de ces rôles devient légitime. Selon certains auteurs, c'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise se retrouve face à des défis exigeants au plan des ressources humaines.

Donc, compte tenu du contexte actuel caractérisé par une économie sous pression, les cadres supérieurs en RH devraient être en mesure d'en profiter pour devenir des partenaires influents auprès du comité de direction. Cependant, nous savons très peu de choses sur la capacité d'influence des cadres supérieurs en RH, particulièrement auprès des membres du comité de direction, de même que l'écart potentiel qui peut exister entre la perception de ces derniers et celle que les cadres supérieurs RH entretiennent à leur propre égard en ce qui concerne leur capacité d'influence.

Dans le cadre de notre recherche, le terrain ciblé se compose de cadres supérieurs en RH travaillant majoritairement dans la grande région de Montréal. Au total, nous avons rencontré 41 cadres supérieurs en RH afin de mesurer leur capacité d'influence. Suite à l'entretien, nous les avons invités à distribuer un questionnaire à des membres de leur comité de direction qu'ils avaient influencé au cours des trois dernières années.

Les analyses révèlent que les cadres supérieurs en RH tendent à surestimer leur capacité d'influence auprès des membres de l'équipe de direction par rapport au jugement porté par leurs collègues exécutifs ou de leur supérieur immédiat. Enfin, nos résultats montrent qu'une bonne réputation, une solide crédibilité ainsi qu'un pouvoir de référence élevé peuvent faciliter l'exercice de l'influence des cadres supérieurs en RH.

MOTS-CLÉS : influence, cadres supérieurs, pouvoir de référence, ressources humaines, crédibilité, réputation

SUMMARY

The Influence Capability of Human Resource Executives on Top Management Committee Members

Over the past few years, an increasing number of authors in the human resource management field have developed an interest in the roles played by HR departments and HR executives in the formulation of the business strategy. However, it is relevant to examine in which context the use of these roles becomes legitimate. According to a number of authors, this is particularly the case when businesses are facing demanding human resource challenges.

Therefore, taking into account the current context characterized by an economy under pressure, HR executives should be in a good position to benefit from such a context to become influential partners within their respective top management committee. However, very little is known about the extent to which members of the top management committee perceive HR executives as having a high capability to influence them. Also, so far, no one has addressed the gap that may exist between the perception of the top management committee members and the perception HR executives hold for themselves with regards to their capability to influence the latter.

In this study, we chose to investigate HR executives who come mainly from the greater Montreal area. In total, we met 41 HR executives for whom we investigated their influence capability. Following the interview, we invited each HR executive to hand out a short questionnaire to each member of the top management committee that they had tried to influence over the last three years.

Results show that, overall, HR executives tend to overestimate their influence capability when compared to the perception of their executive colleagues and chief officer. Finally, this study also confirmed that a good reputation, a solid credibility and high referent power can facilitate the capability of HR executives to influence others.

KEYWORDS: influence, executives, referent power, human resources, credibility, reputation

RESUMEN

La capacidad de influencia de los directivos de recursos humanos frente a los miembros del comité de dirección

Durante los últimos años, una cantidad creciente de autores en recursos humanos se han interesado a los roles que los servicios de RH y los directivos de RH pueden jugar en el desarrollo de la estrategia de la empresa. No obstante, es pertinente preguntarse en qué contexto el ejercicio de esos roles deviene legítimo. Según ciertos autores, esto sucede particularmente cuando la empresa se encuentra frente a desafíos exigentes en el plano de los recursos humanos.

Por ello, teniendo en cuenta el contexto actual caracterizado por una economía bajo presión, los directivos de recursos humanos deberían estar en condiciones de aprovechar para devenir socios influyentes del comité de dirección. Sin embargo, sabemos muy poco sobre la capacidad de influencia de estos directivos de RH, particularmente frente

a los miembros del comité de dirección, de igual modo que sobre la distancia potencial que puede existir entre la percepción de estos últimos y la percepción de los directivos de RH respecto a sí mismos y su capacidad de influencia.

En el cuadro de nuestra investigación, el terreno seleccionado se compone de directivos de RH que trabajan mayoritariamente en la gran región de Montreal. En total, hemos encontrado 41 directivos de RH con el fin de medir su capacidad de influencia. Después de la entrevista, les invitábamos a distribuir un cuestionario a los miembros de su comité de dirección que habían sido influenciados por ellos durante los últimos tres años.

Los análisis revelan que los directivos de RH tienden a sobrestimar su capacidad de influencia frente a los miembros del equipo de dirección respecto a la opinión de sus colegas ejecutivos o de sus superiores inmediatos. Por último, nuestros resultados muestran que una buena reputación, una sólida credibilidad así que un poder de referencia elevado pueden facilitar el ejercicio de influencia de los directivos de RH.

PALABRAS CLAVES : influencia, directivos, poder de referencia, recursos humanos, credibilidad, reputación