

LES TACTIQUES D'INFLUENCE DES EXÉCUTIFS RESSOURCES HUMAINES UTILISÉES AUPRÈS DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS

Par José Bélanger, ÉNAP (Campus de Montréal) ACFAS, Trois-Rivières, mai 2007

Cette étude examine les tactiques d'influence proactives employées par les exécutifs ressources humaines auprès des membres du comité de direction du secteur public québécois. Les résultats indiquent qu'ils font usage d'un grand nombre de stratégies d'influence, qu'ils utilisent davantage de tactiques *douces* que de tactiques *dures* ou ni *douces* ni *dures* et procèdent selon une logique d'analyse coûts/bénéfices lorsqu'ils font leurs choix de tactiques. En outre, les résultats montrent qu'ils exercent de l'influence avec efficacité auprès de leurs collègues et supérieur immédiat. Des implications managériales et des pistes de recherche ultérieures sont également discutées.

Mots clés : leadership, influence, ressources humaines, exécutifs, stratégies.

INTRODUCTION

L'habileté à influencer efficacement ses pairs et son patron est certes l'une des plus grandes qualités qu'un exécutif puisse détenir pour exercer du leadership au sein de son organisation (Cohen & Bradford, 1989; Pfeffer, 1992; Yukl, 2002). C'est particulièrement le cas des exécutifs en ressources humaines (RH) qui sont de plus en plus appelés à exercer des rôles exigeant une forte capacité d'influence face à un contexte économique de plus en plus compétitif (Hoque & Noon, 2001; Wils, Labelle & Guérin, 2000; Booth, 2001; Boudreau & Ramstad, 2002; Guérin & Wils, 1997; Barney & Wright, 1997; Blancero, Boroski & Dyer, 1997; McKee, 1997; Gennard & Kelly, 1996; Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995). En effet, depuis plusieurs années, une littérature imposante en gestion des ressources humaines fait consensus autour du besoin, pour les services RH et les exécutifs RH, de participer activement à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. Les rôles proposés s'apparentent à ceux d'un partenaire d'affaires ou stratégique (Guérin & Wils, 2002; Boudreau & Ramstad, 2002; Booth, 2001). Selon les principaux écrits, pour être plus stratégiques, les exécutifs RH doivent être des gens tantôt influents, tantôt crédibles. Par contre, il est pertinent de se demander dans quel contexte l'exercice de ces rôles devient légitime. Selon plusieurs, c'est le cas lorsque l'entreprise vit une période difficile économiquement, mais aussi sur la capacité à trouver de bonnes idées et à obtenir les ressources nécessaires à leur exploitation (Booth, 2001; Guérin & Wils, 1995; Cohen & Bradford, 1989). En d'autres mots, quand la firme se retrouve face à des défis immenses, comme c'est le cas actuellement avec la pénurie de personnel et le vieillissement de la population active, le service des ressources humaines et ceux qui y travaillent prennent souvent de l'importance aux yeux des membres du comité de direction (collègues exécutifs et PDG) (Becker & *al.*, 2001; Booth, 2001).

Cependant, force est de constater que plusieurs questions demeurent sans réponse. Les auteurs dans ce domaine de recherche n'ont pas concrètement abordé la façon dont les directeurs ou les vice-présidents RH (ci-après appelés *exécutifs RH*) exercent de l'influence auprès des membres de l'équipe de direction ni vérifié s'ils réussissent concrètement à les influencer.

Les exécutifs RH doivent donc agir de plus en plus dans un contexte où leurs bases de pouvoir ne reposent plus sur la hiérarchie (Cohen & *al.*, 1989; Booth, 2001), comme c'est actuellement le cas dans le secteur privé ainsi que dans les administrations publiques canadiennes avec la popularité grandissante du *nouveau management public* (NMP) (Lemire & *al.*, 2005, p.149). Selon Lemire (2005, p. 195), ce «mouvement managérial et politique visant à réformer la pratique de l'administration publique en substituant les préceptes et enseignements du management du secteur privé aux principes d'organisation bureaucratique de Weber exerce une influence significative au sein des administrations publiques depuis une vingtaine d'années». Dans cette nouvelle philosophie de gestion où la créativité, la flexibilité et l'atteinte des

résultats sont mises en valeur (Legrand, 2005), il est logique de croire que ce contexte se prête également bien aux exécutifs RH de ce secteur pour exercer de l'influence auprès des membres du comité de direction, comme c'est le cas dans les entreprises privées.

Malheureusement, nous disposons de très peu de connaissances concernant les choix des tactiques d'influence proactives¹ employées par les exécutifs RH auprès des membres du comité de direction (PDG et collègues exécutifs), et ce, en regard de chacun de ces secteurs d'activités (i.e. organisations privées vs publiques). Seule l'étude de Enns & McFarlin (2003) aborde directement la question de l'influence chez une catégorie spécifique d'individus, dont les exécutifs RH. Ces auteurs ont effectué une analyse comparative des styles d'influence chez 132 exécutifs provenant de différentes fonctions (finances, ressources humaines, opérations, système d'information et marketing). Ainsi, ils ont observé que les exécutifs étant à la tête d'une fonction perçue comme stratégique dans l'organisation faisaient davantage usage de tactiques «dures» que de tactiques «douces». Cette étude a permis de vérifier si les exécutifs RH exerçaient leur influence de façon différente des autres exécutifs. En effet, ils ont observé que les exécutifs RH optaient davantage pour une approche consultative (i.e. tactiques «douces») auprès des collègues exécutifs que leurs confrères. Selon les auteurs, cette façon particulière d'influencer serait de faire contrepoids à la perception traditionnelle qu'ont les autres exécutifs à l'égard de leur département, à savoir qu'ils le jugent peu stratégique. Cependant, puisque l'étude de Enns & McFarlin ne concernait que les tactiques d'influence utilisées auprès des collègues, nous ne disposons pas d'informations sur les comportements d'influence des exécutifs RH employés auprès de leur supérieur immédiat (PDG) ni sur les séquences d'utilisation de tactiques lors d'une stratégie d'influence. Selon Enns & McFarlin (2003), les choix de tactiques d'influence, par les exécutifs, dans une direction horizontale, s'expliquent par les *théories des contingences stratégiques* et de la *socialisation*. Donc, selon eux, les choix de tactiques des exécutifs RH sont conditionnés par le fait que leur département est perçu généralement comme moins stratégique que d'autres dans les organisations. Aussi, ils expliquent ces choix par le processus de socialisation de la profession en ressources humaines. En revanche, bien qu'ayant collecté des informations auprès d'exécutifs provenant des secteurs privé et public américains, Enns & al. n'ont pas présenté d'analyse permettant de comparer les styles d'influence (i.e. objectif et résultats d'influence, etc.) selon les secteurs d'activités.

Deux années plus tard, Enns & McFarlin (2005) ont répertorié les motifs qui amènent les exécutifs à faire leurs choix de tactiques. Cette recherche, menée auprès de 132 exécutifs américains, nous apprend que la décision d'utiliser certaines tactiques d'influence proactives chez les exécutifs est précédée d'une évaluation du profil des cibles (i.e. niveau de résistance anticipée, niveau de motivation, capacité à influencer d'autres personnes, etc.) En revanche, ceci ne nous informe pas sur les raisons qui guident les exécutifs RH à faire leurs choix de tactiques. En effet, ces auteurs n'ont pas comparé la fonction des gestionnaires interrogés, contrairement à ce qu'ils avaient fait en 2003. Mises à part ces deux études, la très grande majorité des recherches concernant les tactiques d'influence proactives a été réalisée auprès de gestionnaires de premier niveau (Yukl, 2002 ; Enns & McFarlin, 2003 ; 2005).

En ce qui concerne les choix de tactiques des gestionnaires de premier niveau évoluant dans les organisations publiques, la littérature spécialisée offre peu d'outils théoriques et conceptuels pour comprendre comment ils procèdent. Par exemple Steensma & al. (2003) ont mis en relief le fait que la culture organisationnelle dominante d'une entreprise pouvait influencer les choix de tactiques des gestionnaires. Sans avoir mesuré directement cet aspect dans les organisations publiques, ces auteurs ont suggéré que les gestionnaires de premier niveau de ce secteur, dominés par une culture axée sur les règles et la hiérarchie, étaient possiblement plus enclins à utiliser davantage de tactiques «dures» que de tactiques «douces» ou «ni douces ni dures». Schilit (1990) a pour sa part observé, dans une direction d'influence ascendante, que les choix de tactiques des cadres de premier niveau variaient selon la taille des

¹ Aussi appelées dans la littérature *comportements d'influence*.

organisations publiques. Toutefois, l'auteur fournit peu d'explications au lecteur pour comprendre ces différences. Mises à part ces études, la littérature est muette concernant l'exercice de l'influence (i.e. tactiques, objectif, direction et résultat d'influence) chez cette catégorie de cadres supérieurs dans les organisations publiques.

Il devient donc impératif d'examiner les moyens par lesquels les exécutifs RH profitent de l'occasion qui leur est offerte pour accroître et exercer de l'influence auprès des membres du comité de direction dans un contexte de *nouveau management public*. Également, il est pertinent de cerner les facteurs ou déterminants qui conditionnent les choix de tactiques de ces gestionnaires, d'identifier les personnes qu'ils cherchent à solliciter le plus et les principaux objectifs qu'ils poursuivent, ainsi qu'à évaluer s'ils réussissent à influencer avec efficacité les membres de leur comité de direction. En somme, la présente étude tente de répondre à la question de recherche générale suivante :

Comment les exécutifs ressources humaines exercent-ils de l'influence (choix de tactiques, objectifs poursuivis, direction visée et résultat d'influence) auprès des membres du comité de direction du secteur public québécois dans un contexte de nouveau management public?

CADRE CONCEPTUEL ET BILAN DES CONNAISSANCES

Notre étude peut s'appuyer sur trois théories ou approches pour mieux comprendre comment les exécutifs RH exercent de l'influence dans les organisations publiques. D'abord, l'influence peut être définie comme étant le pouvoir social d'une personne (*agent*) qui amène une autre (*cible*) à se ranger à son avis (Le Robert, 2004). Le courant théorique des tactiques d'influence proactives est issu du **processus d'influence sociale** et comprend quatre composantes: les choix de tactiques, l'objectif poursuivi, la direction envisagée et le résultat d'influence obtenu (Ammeter & al., 2002; Yukl, 2002). Selon Yukl (2002) et Ammeter & al., (2002), il est également possible d'envisager le courant théorique des tactiques d'influence proactives à travers une grille d'analyse basée sur le **leadership**. Celui qui effectue un essai d'influence est donc identifié à un *agent-stratège* (Gréma & Trépo, 2003). L'agent s'intéresse principalement à l'efficacité et aux fréquences d'utilisation des tactiques, employées seules ou en stratégies, ainsi qu'aux directions et objectifs d'influence. Puisque la définition du leadership est essentiellement positive, l'agent est présumé agir en collaboration avec les autres en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation avec efficacité. De la même façon, il est possible d'envisager que les exécutifs RH exercent de l'influence auprès des membres du comité de direction en démontrant leur volonté d'améliorer le fonctionnement de l'organisation plutôt que pour des fins personnelles.

Enfin, selon la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964), 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, 1964, cité dans Yukl, 2002; Greenberg & al., 2000 ; Shermerhorn & al, 2002). D'après Greenberg & 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 mots, la théorie de l'échange social peut être pertinente pour expliquer la qualité de la relation qui s'est établie entre un exécutif RH, ses collègues et son patron à partir de processus d'échanges réciproques (Shermerhorn & al., 2002).

Les tactiques d'influence proactives

Suivant notre question générale de cette recherche, nous aborderons dans un premier temps la première composante du processus d'influence sociale, c'est-à-dire les tactiques d'influence proactives. La littérature suggère un nombre important de tactiques d'influence. Cependant, un certain consensus s'est développé autour de la typologie offerte par Yukl (2002). Celle-ci est présentée au tableau 1.

Tableau 1
Les tactiques d'influence proactives

Tactiques	Définitions et exemples
Appel à la raison	Utiliser l'argumentation logique, basée sur des faits et des données pour démontrer la faisabilité ou la pertinence de l'objectif poursuivi. <i>Ex : analyse coûts/bénéfices, balisage, documenter un problème</i>
Appel aux émotions	Obtenir l'engagement, en associant l'objectif aux besoins, valeurs et espoirs de la personne visée. <i>Ex : lier l'objectif à la justice, la recherche de l'excellence, la primauté du client.</i>
Appel à la consultation	Solliciter l'opinion et les suggestions de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi. <i>Ex : demander d'améliorer notre plan d'action afin de préparer le terrain pour lui faire endosser l'objectif.</i>
Appel à la légitimité	S'appuyer sur son pouvoir d'expertise ou son droit de réaliser l'objectif poursuivi. <i>Ex : faire référence à ses responsabilités, son expertise en RH, des précédents, des règles.</i>
Appel aux bénéfices personnels	Expliquer en quoi la réalisation de l'objectif poursuivi peut affecter positivement la personne quant à sa carrière, réputation ou performance. <i>Ex : lier l'objectif poursuivi aux objectifs personnels de cette personne, lui démontrer les avantages pour elles.</i>
Appel à la confiance mutuelle	Faire référence à l'amitié ou à la loyauté pour solliciter son engagement dans la réalisation de l'objectif poursuivi. <i>Ex : demander une faveur, invoquer les liens personnels qui vous lient.</i>
Usage de coalition	Solliciter l'appui de gens influents auprès de la personne visée afin de susciter son engagement envers l'objectif poursuivi. <i>Ex : faire intervenir le patron de la personne visée ou un collègue respecté en faveur de votre position.</i>
Usage de pression	Mettre une pression constante sur la personne visée afin de l'amener à s'engager envers l'objectif poursuivi. <i>Ex : faire des demandes répétitives, des rappels, des avertissements ou même des menaces.</i>
Usage d'impression positive	Adopter des comportements positifs visant à vous faire apprécier par la personne visée. <i>Ex : la complimenter, la considérer en ami, lui rendre service, s'aligner sur ses positions.</i>
Usage de collaboration	Offrir à la personne visée votre aide ou certaines ressources si elle s'engage envers l'objectif poursuivi. <i>Ex : réduire les inconvénients, faciliter une tâche reliée à la poursuite de l'objectif, la soutenir dans une démarche.</i>
Usage de négociation	Offrir de façon explicite ou implicite de procurer à la personne visée ce qu'elle désire en contrepartie de son engagement envers l'objectif poursuivi. <i>Ex : promettre le retour de l'ascenseur, intercéder auprès de quelqu'un pour elle, lui garantir certains bénéfices personnels.</i>

Source : Yukl (2002)

Bien que chaque tactique d'influence soit conçue comme indépendante, il est également possible de les analyser en fonction de la séquence de leur utilisation lors d'un incident d'influence. Nous parlerons alors d'une stratégie d'influence composée de plusieurs tactiques. Ainsi, les tactiques d'influence peuvent être classifiées en fonction du rang de leur utilisation (ex. premier essai ou essais subséquents) lors d'une stratégie d'influence auprès d'une cible (Yukl, Falbe & Youn, 1993). En d'autres mots, dans la littérature, l'utilisation d'un essai d'influence dans une stratégie correspond à l'emploi d'une tactique.

La littérature suggère également de regrouper les tactiques en trois formes différentes. Il s'agit des tactiques «douces», «dures» et «ni douces ni dures» (Falbe & Yukl, 1992 ; Savard & Rogers, 1992 ; Yukl, Falbe & Youn, 1993 ; Yukl, Chavez & Seifert, 2005 ; Enns & McFarlin, 2005). Les tactiques «douces» sont les suivantes : usage d'impression positive, appel à la consultation, appel aux émotions, appel à la confiance mutuelle, usage de collaboration et appel aux bénéfices personnels. Les tactiques «dures»

incluent l'appel à la légitimité, l'usage de pression, l'usage de négociation et l'usage de coalition. La forme de tactique «ni douce ni dure» est uniquement composée de l'appel à la raison.

Trois études empiriques ont particulièrement abordé les *séquences* à l'intérieur de stratégies de deux tactiques (Yukl, Falbe & Youn, 1993 ; Savard & Rogers, 1992 ; Yukl & Tracey, 1992). Ces recherches ont montré que les agents procédaient essentiellement par une analyse coûts/bénéfices. D'abord, lors d'un premier essai d'influence, les gestionnaires de premier niveau préfèrent utiliser une tactique dite universelle basée sur les faits et la logique ou «ni douces ni dures», nommément appelée l'appel à la raison. Si le premier essai n'a pas permis d'obtenir le succès escompté auprès des cibles, alors les agents se tourneront vers des tactiques «douces» lors du deuxième essai d'influence et vers des tactiques «dures» lors d'un troisième essai. En somme, les résultats de ces études ont montré que les cadres de premier niveau faisaient des choix de tactiques différents dans un premier essai d'influence que lors des essais subséquents.

Le modèle théorique développé par Yukl & Tracey (1992), lequel a été raffiné par Enns & McFarlin (2005), est particulièrement utile afin d'expliquer les choix des tactiques, par un agent, lorsqu'il effectue une stratégie d'influence. Selon ces auteurs, la décision de choisir une tactique est multifactorielle. Ainsi, ils ont avancé que la plupart des agents préféreraient employer des tactiques qui sont socialement acceptables et réalisables en fonction de leur statut hiérarchique et du pouvoir personnel qu'ils détiennent sur leurs cibles. Ils font également mention que les agents préfèrent utiliser des tactiques peu coûteuses (en termes de temps, efforts, pertes de ressources, volonté de maintenir la relation interpersonnelle avec la cible, etc.). Enfin, ils ajoutent que les agents tiennent compte de leur perception quant aux chances qu'ils ont de réaliser leurs essais d'influence, le tout en fonction de l'objectif poursuivi et du degré de résistance anticipée chez la cible.

Enfin, il est aussi possible d'analyser les choix et le nombre (essais) de tactiques employées dans une stratégie à partir de la *théorie du sentiment d'efficacité personnelle* (i.e. *self-efficacy theory*) (Savard & Rogers, 1992). Selon ces auteurs, le sentiment d'efficacité personnelle est la croyance qu'une personne a de pouvoir réaliser avec succès une tâche donnée. Les résultats de nombreuses études portant sur cette théorie montrent qu'une personne, présentant un sentiment élevé d'efficacité personnelle à l'égard d'une tâche donnée, déploiera plus d'efforts comparativement à une personne possédant un sentiment faible. À notre connaissance, dans la littérature portant sur les tactiques d'influence proactives, l'étude de Savard & Rogers est la seule à avoir démontré que les cadres de premier niveau, ayant un sentiment élevé d'efficacité personnelle, effectuent plus d'essais d'influence dans une stratégie que ceux présentant un sentiment faible. De plus, toujours d'après les résultats de l'étude de Savard & al., cette variable aurait un impact sur les choix de tactiques des agents. Ainsi, ces chercheurs ont observé chez ces derniers que les choix de certaines tactiques variaient de manière importante selon le sentiment de maîtriser *a priori* la situation d'influence. Ainsi, ils ont relevé que ceux présentant un sentiment élevé d'efficacité personnelle employaient davantage de tactiques «douces» que de tactiques «dures» ou «ni douces ni dure» que ceux présentant un sentiment faible.

Les tactiques d'influence proactives vs les objectifs

La deuxième composante du processus d'influence sociale que nous avons relevée suite à l'examen des principales recherches empiriques concerne les objectifs d'influence. Notre recension des écrits (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Ansari & Kapoor, 1988 ; Yukl & Falbe, 1990 ; Yukl, Guinan & Sottolano, 1995) nous a permis d'identifier sept objectifs d'influence poursuivis par les agents.

Tableau 2
Les objectifs d'influence

Objectifs d'influence	Définition
Obtenir de l'assistance	Obtenir de l'assistance pour compléter une tâche ou pour résoudre un problème
Obtenir de l'approbation	Obtenir l'approbation d'un projet, d'une décision ou d'une priorité
Obtenir des ressources	Obtenir des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques, etc.
Obtenir des appuis politiques	Se donner des appuis politiques afin de pouvoir influencer quelqu'un d'autre
Modifier un comportement ou une attitude au travail	Changer le comportement ou l'attitude de la personne visée en lien avec son travail.
Assigner une tâche	Assigner de nouvelles tâches ou responsabilités à la personne visée
Obtenir des bénéfices personnels	Obtenir des bénéfices personnels de la part de la personne visée : promotion, salaire, réputation

Source : Yukl (2002)

Deux études empiriques (Yukl & Falbe, 1990 ; Yukl, Guinan & Sottolano, 1995) ont procédé à l'examen des choix de tactiques selon les objectifs poursuivis. Globalement, les résultats ont indiqué que les gestionnaires de premier niveau faisaient des choix de tactiques différents selon les objectifs poursuivis. En revanche, d'après Yukl et ses collaborateurs (1990; 1995), mis à part l'objectif «obtenir des bénéfices personnels», toutes les tactiques peuvent être utilisées avec l'ensemble des objectifs d'influence suggérés dans la littérature. Dans leur recherche, exception faite de l'appel à la raison, Yukl et ses collègues ont observé peu de différences significatives entre l'utilisation des huit autres tactiques selon les objectifs poursuivis.

Les tactiques d'influence proactives vs les directions

Il est possible d'envisager trois directions d'influence (Shermerhorn & al, 2002 ; Greenberg & al. 2000 ; Yukl & al, 1990; 1992; 1993; 2002 ; 2005 ; Falbe & Yukl, 1992). Ces trois directions concernent les influences ascendante, horizontale et descendante. Puisque cette étude concerne les directions d'influence ascendante et horizontale, seules ces dernières seront définies dans cette section.

La direction d'influence ascendante a trait à des tentatives d'influence dirigées vers une personne dont le statut hiérarchique dans l'organisation est supérieur à celui de l'agent. Dans ce premier cas de figure, les cibles peuvent être le président-directeur général de l'organisation ou le superviseur immédiat des exécutifs RH. La direction d'influence horizontale concerne des situations d'influence orientées vers une personne de même niveau hiérarchique que l'agent. Dans le cas des exécutifs RH, il peut s'agir de collègues exécutifs (vice-présidents finances, marketing, etc).

Un certain nombre d'études empiriques ont examiné les choix de tactiques des agents selon les directions d'influence (Yukl & Falbe, 1990; Savard & Rogers, 1992 ; Yukl & Tracey, 1992 ; Yukl, Falbe & Youn, 1993; Yukl, Guinan & Sottolano, 1995 ; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Yukl, Kim & Chavez, 1999 ; Enns & McFarlin, 2003 ; Yukl, Chavez & Seifert, 2005). La totalité des études que nous avons consultées s'entendent sur un constat : le choix de tactiques des gestionnaires de premier niveau diffère significativement selon les directions d'influence. En outre, il semble que le cadre d'analyse développé par Yukl & Tracey (1992) fasse consensus pour comprendre les raisons menant les agents à faire des choix différents de tactiques selon les directions d'influence. D'après ces auteurs, la plupart des cadres de premier niveau préfèrent employer des tactiques qui sont socialement acceptables pour les cibles, réalisables en fonction de leur statut hiérarchique et du pouvoir personnel qu'ils peuvent exercer sur les cibles, peu coûteuses (en termes de temps, efforts, pertes de ressources, volonté de maintenir la relation interpersonnelle avec la cible, etc.) ainsi que s'ils ont la perception qu'ils réaliseront leurs essais d'influence, tenant compte de l'objectif poursuivi et du degré de résistance anticipée chez les cibles.

Les tactiques d'influence proactives vs les résultats

La *théorie psychologique du processus d'influence sociale* est particulièrement utile pour comprendre les résultats d'influence. D'après Kelman (1958), le processus d'influence sociale correspond à la modification des attitudes, des croyances et des opinions d'un individu ou d'un groupe suite au contact avec un autre individu ou groupe (Bruins, 1999 ; Yukl, 2002). En outre, selon l'auteur, des facteurs d'ordre psychologique et motivationnel peuvent expliquer la réaction d'un individu ayant fait l'objet d'une tentative d'influence dans un contexte organisationnel précis. Il est donc possible d'envisager trois résultats lors d'une tentative dirigée par un agent vers une cible (Yukl & Falbe, 1990 ; Yukl & Tracey, 1992 ; Yukl, Falbe & Youn, 1993 ; Yukl, 2002 ; Yukl, Kim & Chavez, 1999 ; Yukl, 2002 ; Yukl, Chavez & Seifert, 2005). L'engagement est défini comme étant l'attitude ou le comportement d'une cible qui, intrinsèquement, adhère naturellement à la demande de l'agent, sans obstacle pour ce dernier (Yukl, 2002). De plus, la cible «accomplit» la requête avec efficacité. La conformité est définie comme étant l'attitude ou le comportement d'une cible qui, *a priori*, est ouverte à acquiescer à la demande de l'agent. Cependant, celle-ci procède de manière apathique et avec un minimum d'efforts (Yukl, 2002). En règle générale, la personne visée par la tentative d'influence n'est pas certaine d'elle, soit par manque d'information ou de confiance à l'égard de l'agent, que la décision ou l'action demandée est la bonne. Cependant, il est à noter que ce résultat est suffisant pour accomplir des tâches simples ou routinières (Yukl, Chavez & Seifert, 2005). La résistance est définie comme étant l'attitude ou le comportement d'une cible qui est systématiquement opposée à la demande d'un agent. Au lieu d'être indifférente à la requête, la cible tentera alors d'y faire obstruction (Yukl, 2002). À titre d'exemple, la personne visée par l'essai d'influence tentera de persuader l'agent de modifier sa demande initiale, ou encore, de refuser systématiquement d'obtempérer.

Mentionnons au passage que, tout comme pour les séquences d'utilisation de tactiques, les résultats d'influence peuvent être aussi analysés et classifiés selon les trois formes précédemment mentionnées, soit : «ni douces ni dures», «douces» et «dures».

L'efficacité des tactiques employées *seules* ou en *stratégies* de deux tactiques a été mesurée dans cinq études (Yukl, Chavez & Seifert, 2005 ; Yukl, Kim & Chavez, 1999 ; Yukl, Kim, Falbe, 1996, Yukl & Tracey, 1992 ; Falbe & Yukl, 1992). Les résultats des différents travaux ont révélé que les tactiques «appel à la raison» (forme «forte»), «l'appel aux émotions» et «l'appel à la consultation» ont été les plus efficaces pour obtenir l'engagement des cibles lorsqu'elles sont employées seules. En revanche, l'usage de pression et l'appel à la légitimité se sont révélés les moins efficaces pour obtenir l'engagement complet chez les cibles. Toutefois, celles-ci peuvent être suffisamment efficaces pour obtenir la conformité recherchée, ont souligné Falbe & Yukl. En ce qui concerne l'efficacité des *stratégies* de deux tactiques, Falbe & Yukl (1992) ont démontré que l'efficacité de ces dernières dépendait principalement de leur compatibilité d'utilisation entre elles. Néanmoins, ces auteurs ont observé que l'usage d'une stratégie composée de deux tactiques «douces» était plus efficace que l'utilisation d'une stratégie de deux tactiques «dures».

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Tactiques d'influence proactives

Les deux premières hypothèses de recherche proviennent des résultats des travaux de Savard & Rogers (1992). Rappelons que ces auteurs ont démontré que le sentiment d'efficacité personnelle (i.e variable ci-après «capacité de départ perçue») des gestionnaires de premier niveau avait un impact significatif sur le nombre d'essais d'influence effectués dans une stratégie ainsi que sur les choix de tactiques. Puisqu'il existe certains fondements empiriques nous permettant de le faire, nous testerons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: Les exécutifs RH du secteur public ayant une perception de capacité de départ élevée effectuent plus d'essais d'influence lors d'une stratégie d'influence que ceux percevant une capacité de départ faible.

Hypothèse 2 : Les exécutifs RH du secteur public font des choix différents de tactiques d'influence selon leur capacité de départ perçue.

L'hypothèse 3 est issue des travaux de Yukl & al. (1993) et ceux de Savard & Rogers (1992) et concerne la séquence d'utilisation des tactiques d'influence proactives dans une stratégie. Ces études empiriques ont permis d'avancer que les cadres de premier niveau faisaient des choix différents de tactiques d'influence dans un premier essai d'influence de ceux effectués dans des essais subséquents. Ainsi, il est permis d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les choix de tactiques des exécutifs RH du secteur public sont différents dans un premier essai d'influence de ceux effectués dans des essais subséquents.

Les tactiques d'influence proactives vs les objectifs

L'hypothèse 4 découle des travaux de Yukl & al. (1990 ; 1995). Ces recherches ont montré que les cadres de premier niveau faisaient des choix de tactiques différents selon l'objectif d'influence poursuivi. Dans le cadre de notre recherche, nous allons vérifier si les exécutifs RH font des choix différents de tactiques selon l'objectif poursuivi. Pour ce faire, nous testerons l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse 4: Les exécutifs RH du secteur public font des choix différents de tactiques selon l'objectif d'influence poursuivi.

Les tactiques d'influence proactives vs les directions

L'hypothèse 5 provient des travaux de plusieurs recherches empiriques (Yukl, Chavez & Seifert, 2005 ; Yukl, 2002 ; Yukl, Kim & Chavez, 1999 ; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Yukl, Guinan & Sottolano, 1995 ; Yukl, Falbe & Youn, 1993; Savard & Rogers, 1992 ; Yukl & Tracey, 1992 ; Falbe & Yukl, 1992 ; Yukl & Falbe, 1990). Les auteurs de ces études ont montré que les gestionnaires de premier niveau faisaient des choix différents de tactiques d'influence selon la direction choisie. Donc, nous posons l'hypothèse que les exécutifs RH du secteur public font des choix de tactiques différents selon la direction d'influence choisie, tout comme les cadres de premier niveau :

Hypothèse 5: Les exécutifs RH du secteur public poursuivent des objectifs différents selon la direction d'influence visée.

Les tactiques d'influence proactives vs les résultats

Finalement, l'hypothèse 6 découle des travaux de plusieurs études empiriques. Ces dernières ont révélé que certaines tactiques étaient plus efficaces que d'autres lorsque certains critères étaient rencontrés (Yukl, Kim & Chavez, 1999 ; Yukl, Kim & Falbe, 1996; Yukl, Falbe & Youn, 1993 ; Yukl & Tracey, 1992 ; Falbe & Yukl, 1992). En présence de fondement empirique, il est permis d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : Les tactiques d'influence employées par les exécutifs RH du secteur public varient de façon importante entre elles quant à leur degré de réussite.

MÉTHODE DE RECHERCHE

Le groupe ciblé pour effectuer cette recherche se compose d'exécutifs RH oeuvrant majoritairement dans la grande région de Montréal. Pour ce faire, nous avons eu recours à un échantillon non probabiliste de convenance. Cette méthode de collecte de données est particulièrement appropriée lorsque les sujets à l'étude sont des cadres supérieurs (Yukl, 2002). Le recrutement des organisations et des répondants s'est d'abord effectué à partir d'envois de courriers électroniques destinés à des exécutifs RH qui sont membres en règle de l'Ordre des conseillers en relations industrielles et ressources humaines agréés du Québec. Nous avons pris soin de choisir des entreprises de taille et de secteurs différents afin d'optimiser la diversité des organisations participantes. Ainsi, plus de 29% des entreprises comptent moins de 1000 employés et près de 18% embauchent plus de 5000 salariés. Également, nous avons ciblé des exécutifs à la tête d'un service des ressources humaines «corporatif» (82%), c'est-à-dire détenant la plus haute autorité de cette fonction dans l'organisation, et «divisionnel» (18%), c'est-à-dire des exécutifs à la tête d'un service des ressources humaines au sein d'une division organisationnelle.

Au total, 14 exécutifs RH, provenant d'organisations publiques québécoises (i.e. réseaux de la Santé, Éducation, Sociétés d'État, ministères de la fonction publique), ont accepté de participer à notre étude. Par le biais de la technique de l'incident critique (Flanagan, 1954), nous les avons donc rencontrés en entrevue afin de documenter différents enjeux dont leurs choix des tactiques d'influence proactives.

Chaque participant devait décrire différentes occasions où ils ont exercé leur influence sur des membres du comité de direction de leur organisation au cours des trois dernières années. En outre, il devait identifier autant d'incidents qu'il le désirait. Ensuite, pour chaque situation, il devait notamment préciser la ou les tactiques utilisées, en précisant leur ordre chronologique. Une stratégie d'influence devenait alors la séquence des tactiques utilisées dans chaque incident. Nous avons permis à chaque répondant d'identifier jusqu'à quatre tactiques différentes pour une même stratégie d'influence. En outre, ils devaient préciser un seul objectif et une seule direction d'influence par incident, soit leur patron (ex : PDG) ou leurs collègues exécutifs (i.e. vice-présidents finances, marketing, relations publiques, production). Puis, par la suite, nous leur avons demandé jusqu'à quel point ils se sentaient capables d'influencer cette personne au départ et jusqu'à quel point ils avaient réussi à l'influencer.

MESURE DES VARIABLES

Huit variables sont à l'étude dans cette recherche. En ce qui concerne la mesure de la variable «tactiques d'influence», nous avons repris intégralement les 11 tactiques d'influence développées par Yukl & al. (1990; 1992; 1993; 1995; 1999; 2005). Au début des années 1990, Yukl & Tracey (1992) ont montré, à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, que les neuf tactiques d'influence connues à l'époque représentaient des composantes différentes. Deux autres tactiques d'influence ont été intégrées à cette liste en 2002, soit l'usage de collaboration et l'appel aux bénéfices personnels (Yukl, 2002). Récemment, Yukl, Chavez & Sheifert (2005) ont montré, au moyen d'une autre analyse factorielle exploratoire, que ces deux nouvelles tactiques constituaient des composantes distinctes. Pour le traitement de la variable «catégories d'essais d'influence», conformément à ce que recommandent Yukl, Youn & Falbe (1993), pour chacune des stratégies, nous avons regroupé les essais d'influence en deux séquences: *premier essai* et *essais subséquents* (réunion des 2^{ième}, 3^{ième} et 4^{ième} essais). Mentionnons au passage que la variable «formes de tactiques» n'a pas été mesurée directement auprès des répondants. Nous avons reclassé les 11 tactiques d'influence selon la typologie de Falbe & Yukl (1992) : dures, douces et ni douces ni dures. La variable «essais d'influence» concerne le nombre de tactiques employées dans une stratégie. La variable «capacité de départ perçue» est définie comme étant la croyance qu'une personne a de pouvoir réaliser avec succès une tâche donnée. Celles-ci a été mesurée auprès de nos répondants par le biais de la question

suivante : «jusqu'à quel point vous sentiez-vous capable d'influencer cette personne au départ?» sur une échelle de *Likert* à 5 ancrés (1 = pas du tout à 5 = pleinement). La variable «degré de réussite de la stratégie d'influence» a trait au résultat accordé par nos répondants pour chacun des incidents et a été mesurée au moyen de la question suivante : «jusqu'à quel point avez-vous réussi à influencer la personne visée?» (i.e. échelle de *Likert* à 5 ancrés (1 = pas du tout à 5 = pleinement). Enfin, pour les variables «directions» et «objectifs» d'influence, nous avons repris les typologies de Yukl, Guinan & Sottolano (1995).

RÉSULTATS

Notre cueillette de données a permis de récolter 110 incidents ou stratégies d'influence, dans lesquelles 288 tactiques d'influence ($M = 2,88$ tactiques par incident) ont été utilisées par les 14 exécutifs RH rencontrés provenant du secteur public. Il importe de mentionner que les tactiques d'influence n'ont pu être analysées en stratégies dans cette recherche, mais plutôt sur une base de fréquences d'utilisation individuelle. Ainsi, nous avons répertorié 84 stratégies d'influence différentes dont seulement une seule ayant une fréquence d'utilisation supérieure à cinq. Dans les faits, la stratégie d'influence la plus employée est la tactique «appel à la raison» utilisée seule avec une fréquence d'utilisation égale à 8. Avec un réservoir limité à 110 incidents d'influence, il devient donc très difficile de poursuivre une analyse quantitative valide des stratégies d'influence puisqu'elles ont des fréquences d'utilisation trop basses. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'analyser les tactiques d'influence séparément. La taille de l'échantillon pour les analyses statistiques concernant les tactiques sera donc de 288 et de 110 pour les incidents d'influence. En revanche, il est intéressant de constater que dans 59% (65/110) des stratégies d'influence employées par nos répondants auprès des membres du comité de direction, l'appel à la raison fut la première tactique utilisée. En outre, elle est la tactique la plus fréquemment employée par les exécutifs RH, comme le montre le tableau 4 avec 27,4% de toutes les tactiques utilisées dans les stratégies.

Tactiques d'influence proactives

Les résultats de l'analyse de variance pour l'hypothèse 1, présentés au tableau 3, montrent qu'il n'existe pas une différence importante entre les modalités de capacité de départ perçue par les exécutifs RH quant au nombre d'essais d'influence effectués dans les stratégies, $F(2, 207) = 1,99$, $p = ,141$. En fait, les données indiquent que les exécutifs RH percevant une capacité de départ élevée, effectuent en moyenne 2,98 essais dans leurs stratégies d'influence, alors que ceux percevant une capacité de départ faible en effectuent même un peu plus, soit une moyenne de 3,50. Ces résultats viennent donc infirmer l'hypothèse 1.

Tableau 3

Résultats de l'analyse de variance pour les modalités de la variable «capacité de départ perçue» et «essais d'influence»

Modalités pour la variable « capacité de départ perçue »	N/%	M/Essais d'influence sur 4	E-T	F (2, 107)	Valeur p
Faible	14 (12,7%)	3,50	,52	1,99	,141
Moyenne	30 (27,3%)	3,20	,96		
Élevée	66 (60%)	2,98	,97		
Total	n = 110	3,11	,93		

$p < ,05$

En ce qui a trait à notre deuxième hypothèse de recherche, les résultats de l'analyse de variance, présentés au tableau 4, révèlent que les moyennes de capacité de départ perçue des exécutifs RH ne varie pas beaucoup selon les choix des différentes tactiques d'influence, $F(10, 277) = ,736, p = ,69$. Les résultats ne nous permettent pas de soutenir l'hypothèse 2. Il est néanmoins intéressant de relever que les tactiques «appel à la confiance mutuelle» ($M = 3,79$) et «usage de collaboration» ($M = 3,67$), deux tactiques «douces», obtiennent les meilleurs scores, alors que les tactiques «usage de négociation» ($M = 3,15$) (i.e. tactique «dure») et «usage d'impression positive» ($M = 3,00$) obtiennent les moyennes les plus basses. Pour cette dernière tactique, il faut toutefois préciser que nous avons constaté que nos répondants l'ont employé trois fois seulement (i.e. 1% de l'ensemble des tactiques utilisées), ce qui diminue par le fait même l'importance à accorder à ce résultat.

Tableau 4

Résultats de l'analyse de variance pour les variables «capacité de départ perçue» et «tactiques d'influence»

Variable	N/%	Analyse	M sur 5 /capacité de départ perçue	E-T	F (10, 277)	Valeur p			
Tactiques d'influence									
Appel à la raison	79 (27,4%)	Anova	3,55	1,02	,736	,69			
Appel aux émotions	33 (11,5%)		3,61	1,03					
Appel à la consultation	40 (13,9%)		3,70	,82					
Appel à la légitimité	29 (10,1%)		3,41	1,09					
Appel aux bénéfiques personnels	15 (5,2%)		3,20	1,21					
Appel à la confiance mutuelle	19 (6,6%)		3,79	1,04					
Usage de coalition	27 (9,4%)		3,59	1,00					
Usage de pression	9 (3,1%)		3,44	,88					
Usage d'impression positive	3 (1%)		3,00	1,00					
Usage de collaboration	21 (7,3%)		3,67	1,02					
Usage de négociation	13 (4,5%)		3,15	1,46					
Total	n = 288 (100%)			3,55			1,03		

* $p < ,05$

En ce qui concerne l'hypothèse 3, les résultats présentés au tableau 5 montrent que les exécutifs RH font des choix différents de tactiques lors du premier essai d'influence que dans les essais subséquents, $X^2(10) = 80,52, p < ,0001$. Par conséquent, nous validons l'hypothèse 3.

Les résultats des tests du khi-deux d'ajustement montrent cinq différences importantes. Ainsi, comparativement à la distribution de l'ensemble des 288 tactiques d'influence utilisées selon le premier ou les essais subséquents (respectivement 33,3% et 66,7%), l'appel à la raison est nettement plus utilisé dans un premier essai (72,2%) que dans des essais subséquents (27,8%). Lorsque les exécutifs RH n'obtiennent pas le résultat escompté lors du premier essai d'influence avec la tactique «appel à la raison», ces derniers se tournent vers d'autres tactiques d'influence. Nos données descriptives indiquent que les tactiques suivantes sont davantage utilisées dans des essais subséquents que dans un premier essai d'influence : appel aux bénéfiques personnels (93,3%), usage de négociation (92,2%), usage de collaboration (90,5%) et appel à la confiance mutuelle (89,5%).

Tableau 5

Résultats des tests du khi-deux pour les variables «tactiques d'influence» et «catégories d'essais d'influence»

Variables	Catégories d'essais d'influence				
	1 ^{er} essai	Essais subséquents	Total	X ² d'ajustement et général / dl	Valeurs <i>p</i>
Tactiques d'influence					
Appel à la raison	57 (72,2%)	22 (27,8%)	79 (100%)	53,57 (1)	,0001*
Appel à la légitimité	9 (31%)	20 (69%)	29 (100%)	,069 (1)	,793
Appel aux émotions	7 (21,2%)	26 (78,8%)	33 (100%)	2,18 (1)	,140
Appel à la consultation	10 (25%)	30 (75%)	40 (100%)	1,25 (1)	,264
Usage de coalition	6 (22,2%)	21 (77,8%)	27 (100%)	1,5 (1)	,221
Appel aux bénéfiques personnels	1 (6,7%)	14 (93,3%)	15 (100%)	4,8 (1)	,028*
Usage de collaboration	2 (9,5%)	19 (90,5%)	21 (100%)	5,36 (1)	,021*
Appel à la confiance mutuelle	2 (10,5%)	17 (89,5%)	19 (100%)	4,45 (1)	,035*
Usage de négociation	1 (7,7%)	12 (92,2%)	13 (100%)	3,85 (1)	,05*
Usage de pression	1 (11,1%)	8 (89,9%)	9 (100%)	2 (1)	,157
Usage d'impression positive	0	3 (100%)	3 (100%)	4,04 (1)	---- ²
Total	96 (33,3%)	192 (66,7%)	n = 288 (100%)	80,52 (10)	,0001*

* $p < ,05$

Par ailleurs, à des fins d'analyses supplémentaires, nous avons voulu examiner si les répondants emploient davantage de tactiques «douces» que de tactiques «dures» ou «ni douces ni dures» selon leurs séquences d'utilisation (i.e. premier essai d'influence vs essais subséquents). Comme l'indiquent Falbe & Yukl (1992), avec la technique de l'incident critique, il est difficile d'effectuer une analyse quantitative rigoureuse et valide des séquences de tactiques, compte tenu du nombre élevé de possibilités de stratégies. Toujours selon ces auteurs, afin de simplifier les analyses, il est fortement recommandé d'examiner les formes de tactiques (i.e. ni douces ni dures, douces, dures).

Le tableau 6 montre, quant à lui, les résultats concernant la séquence d'utilisation selon les formes de tactiques d'influence. Ainsi, comparativement à la distribution de l'ensemble des 288 tactiques employées selon le premier ou les essais subséquents (respectivement 33,3% et 66,7%), il ressort nettement des résultats issus des tests du khi-deux d'ajustement, présentés au tableau 6, que la forme de tactiques «ni douces ni dures» (i.e. appel à la raison) est utilisée majoritairement lors d'un premier essai d'influence, (72,2%); alors que c'est le contraire pour les formes de tactiques «douces» (83,2%) et «dures» (78,2%) qui sont beaucoup plus utilisées lors des essais d'influence subséquents.

² Nous n'avons pu procéder à une analyse du khi-deux d'ajustement pour cette tactique, puisque une cellule sur deux ne comptait aucune fréquence.

Tableau 6

Résultats des tests du khi-deux pour les variables «formes de tactiques d'influence» et «catégories d'essais d'influence»

Variables de tactiques	Catégories d'essais d'influence			X ² d'ajustement et général/dl	Valeurs p
	1 ^{er} essai	Essais subséquents	Total		
Ni douces ni dures	57 (72,2%)	22 (27,8%)	79 (100%)	16,2 (1)	,0001*
Douces	22 (16,8%)	109 (83,2%)	131 (100%)	4,67 (1)	,0001*
Dures	17 (21,8%)	61 (78,2%)	78 (100%)	53,6 (1)	,031*
Total	96 (33,3%)	192 (66,7%)	n = 288 (100%)	74,37 (2)	,0001*

p < ,05

Finalement, afin de vérifier si les exécutifs RH font davantage usage de tactiques «douces» que de tactiques «dures» dans des essais subséquents d'influence, nous avons effectué une dernière analyse, telle que présentée en gras au tableau 7.

Tableau 7

Résultats des tests du khi-deux pour les variables «catégories d'essais d'influence» et «formes de tactiques d'influence»

Variables d'essais d'influence	Formes de tactiques			Total	X ² d'ajustement et général/dl	Valeurs p
	Ni douces ni dures	Douces	Dures			
1 ^{er} essai	57 (61,9%)	22 (25,9%)	17 (12,2%)	96 (100%)	49,58 (2)	,0001*
Essais subséquents	22 (9%)	109 (56%)	61 (35%)	192 (100%)	24,78 (2)	,0001*
Total	79 (27,4%)	131 (45,5%)	78 (27,1%)	n = 288 (100%)	74,37 (2)	,0001*

* p < ,05

Le résultat du test du khi-deux d'ajustement montre que, lors des essais subséquents, les exécutifs RH utilisent davantage des tactiques «douces» (56%) que des tactiques «dures» (35%) ou «ni douces ni dures» (9%). Cependant, compte tenu du design de recherche de notre étude, nous ne pouvons déterminer l'ordre de séquences entre ces deux formes de tactiques, à savoir si les exécutifs RH font d'abord usage de tactiques «douces», puis de tactiques «dures» lors des essais d'influence subséquents ou l'inverse. Néanmoins, les données présentées au tableau 7 montrent que les exécutifs RH font, globalement, davantage usage de tactiques «douces» que de tactiques «dures» ou «ni douces ni dures».

Les tactiques d'influence proactives vs les objectifs

En ce qui concerne l'hypothèse 4, les résultats de nos analyses, présentés au tableau 8, montrent pour leur part que les exécutifs RH ne font pas de choix différents de tactiques d'influence selon l'objectif poursuivi, X² (50) = 39,87, p = ,847. Par conséquent, ces résultats infirment l'hypothèse 4.

Tableau 8³

Résultats des tests du khi-deux pour les variables «objectifs» et «tactiques» d'influence

Variables Tactiques d'influence	Objectifs d'influence							X ² d'ajustement et général /dl/valeurs p
	Obtenir de l'assistance	Obtenir de l'approbation	Obtenir des ressources	Obtenir des appuis politiques	Modifier un comportement ou une attitude	Assigner une tâche	Total	
Appel à la raison	7 (8,9%)	33 (41,8%)	5 (6,3%)	15 (19%)	17 (21,5%)	2 (2,5%)	79 (100%)	1,91 (5)/,862
Appel aux émotions	1 (3%)	13 (39,4%)	2 (6%)	5 (15,2%)	10 (30,3%)	2 (6,1%)	33 (100%)	3 (5)/,699
Appel à la consultation	7 (17,5%)	13 (32,5%)	1 (2,5%)	9 (22,5%)	10 (25%)	0	40 (100%)	--- ⁴
Appel à la légitimité	2 (6,9%)	13 (44,8%)	4 (13,8%)	4 (13,8%)	6 (20,7%)	0	29 (100%)	---
Appel aux bénéfices personnels	2 (13,3%)	6 (40%)	1 (6,7%)	2 (13,3%)	3 (20%)	1 (6,7%)	15 (100%)	1,69 (5)/,890
Appel à la confiance mutuelle	1 (5,3%)	3 (15,8%)	2 (10,5%)	4 (21%)	9 (47,4%)	0	19 (100%)	---
Usage de coalition	1 (3,7%)	9 (33,3%)	0	7 (26%)	9 (33,3%)	1 (3,7%)	27 (100%)	---
Usage de pression	1 (11,1%)	3 (33,3%)	2 (22,2%)	0	2 (22,2%)	1 (11,1%)	9 (100%)	---
Usage d'impression positive	0	1 (33,3%)	0	1 (33,3%)	1 (33,3%)	0	3 (100%)	---
Usage de collaboration	2 (9,5%)	6 (28,6%)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	8 (38,1%)	0	21 (100%)	---
Usage de négociation	2 (15,4%)	3 (23%)	1 (7,7%)	2 (15,4%)	4 (30,8%)	1 (7,7%)	13 (100%)	2,42 (5)/,790
Total	26 (9%)	103 (35,8%)	20 (6,9%)	52 (18,1%)	79 (27,4%)	8 (2,8%)	n = 288 (100%)	39,87(50)/,847

* $p < ,05$ *Les tactiques d'influence proactives vs les directions*

Le résultat du test khi-deux général, présenté au tableau 9, révèle que les exécutifs RH ne font pas des choix différents de tactiques selon la direction d'influence choisie, $X^2(10) = 11,25$, $p = ,338$. Ce résultat ne nous permet donc pas de confirmer l'hypothèse 5.

Il est aussi pertinent de mentionner que nos répondants dirigent leurs tentatives d'influence majoritairement vers les patrons (57,3%) plutôt que vers leurs collègues (42,7%). Bien que les seuils expérimentaux du p pour les tactiques «appel à la raison» et «usage de collaboration» soient légèrement supérieurs à ,05 pour les résultats des khi-deux d'ajustement, il est intéressant de relever certaines tendances. Ainsi, nos résultats montrent, que comparativement à la distribution de l'ensemble, il ressort que les exécutifs RH font davantage appel à la raison auprès des patrons (67,1%) que chez les collègues exécutifs (32,9%) et davantage usage de collaboration auprès des collègues (61,9%) que des patrons (38,1%).

³ Au tableau 8, nous avons relevé trois effectifs observés qui étaient inférieurs à cinq. Même en regroupant les tactiques d'influence ayant des effectifs inférieurs à cinq, nous avons obtenu un khi-deux dont la valeur p est supérieure à ,05.

⁴ Nous n'avons pu procéder à une analyse du khi-deux d'ajustement pour les tactiques «appel à la consultation», «appel à la légitimité», «usage de coalition», «appel à la confiance mutuelle», «usage de pression», «usage d'impression positive» et «usage de collaboration», puisque au moins une cellule ne comptait aucune fréquence.

Tableau 9

Résultats des tests du khi-deux pour les variables «directions» et «tactiques» d'influence

Variable	Directions d'influence		Total	X ² d'ajustement et général /dl	Valeurs <i>p</i>
	Patron	Collègues exécutifs			
Tactiques d'influence					
Appel à la raison	53 (67,1%)	26 (32,9%)	79 (100%)	3,10 (1)	,078
Appel aux émotions	19 (57,6%)	14 (42,4%)	33 (100%)	,001 (1)	,974
Appel à la consultation	19 (47,5%)	21 (52,5%)	40 (100%)	1,57 (1)	,211
Appel à la légitimité	18 (62,1%)	11 (37,9%)	29 (100%)	,270 (1)	,603
Appel aux bénéfices personnels	9 (60%)	6 (40%)	15 (100%)	,045 (1)	,832
Appel à la confiance mutuelle	10 (52,6%)	9 (47,4%)	19 (100%)	,169 (1)	,681
Usage de coalition	15 (55,6%)	12 (44,4%)	27 (100%)	,033 (1)	,855
Usage de pression	4 (44,4%)	5 (55,6%)	9 (100%)	,607 (1)	,436
Usage d'impression positive	3 (100%)	0	3 (100%)	---5	---
Usage de collaboration	8 (38,1%)	13 (61,9%)	21 (100%)	3,63 (1)	,075
Usage de négociation	7 (53,8%)	6 (46,2%)	13 (100%)	,063 (1)	,602
Total	165 (57,3%)	123 (42,7%)	n = 288 (100%)	11, 25 (10)	,338

* $p < ,05$ *Les tactiques d'influence proactives vs les résultats*

Pour l'hypothèse 6, les données du tableau 10 indiquent que les tactiques d'influence utilisées par les exécutifs RH rencontrés ne se démarquent pas de manière importante quant à leur degré de réussite, $F(10, 277) = ,937$, $p = ,500$. De plus, afin de vérifier cette hypothèse, nous avons procédé à une autre analyse de variance afin de déterminer s'il existe une différence importante entre les formes de tactiques d'influence (i.e. douces, dures, ni douces ni dures) quant au degré de réussite obtenu. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 11. Dans l'ensemble, l'examen des résultats pour ce test indique qu'il n'existe pas une différence importante entre ces trois formes de tactiques d'influence quant au degré de réussite, $F(2, 285) = ,803$, $p = ,448$. Par conséquent, ces résultats infirment l'hypothèse 6. Il est toutefois intéressant de relever que la tactique «usage de collaboration» ($M = 4,67$) et la forme de tactiques «douces» ($M = 4,41$) obtiennent les meilleurs scores, tandis que la tactique «usage de pression» ($M = 3,67$) et la forme de tactiques «dures» ($M = 4,21$) détiennent les degrés de réussite les plus bas.

⁵ Nous n'avons pu effectuer une analyse du khi-deux d'ajustement pour cette tactique, puisque une des deux cellules ne comptait aucune fréquence.

Tableau 10

Résultats de l'analyse de variance pour les variables «tactiques d'influence» et «degré de réussite de la stratégie d'influence»

Tactiques	Total	M sur 5 /degré de réussite de la stratégie d'influence	E-T	F (10, 277)	Valeur p
Appel à la raison	79 (27,4%)	4,30	1,17	,937	,500
Appel aux émotions	33 (11,5%)	4,18	1,29		
Appel à la consultation	40 (13,9%)	4,53	,85		
Appel à la légitimité	29 (10,1%)	4,21	1,20		
Appel aux bénéfices personnels	15 (5,2%)	4,20	1,21		
Appel à la confiance mutuelle	19 (6,6%)	4,47	,84		
Usage de coalition	27 (9,4%)	4,48	,89		
Usage de pression	9 (3,1%)	3,67	1,5		
Usage d'impression positive	3 (1%)	4,33	1,15		
Usage de collaboration	21 (7,3%)	4,67	,57		
Usage de négociation	13 (4,5%)	4,08	1,32		
Total	n = 288 (100%)	4,33	1,09		

* $p < ,05$

Tableau 11

Résultats de l'analyse de variance pour les variables «formes de tactiques d'influence» et «degré de réussite de la stratégie d'influence»

Formes de tactiques d'influence	N/%	M/degré de réussite de la stratégie d'influence	E-T	F (2, 285)	Valeur p
Douces	131 (45,5%)	4,41	,99	,805	,448
Dures	78 (27,1%)	4,21	1,17		
Ni douces ni dures	79 (27,4%)	4,30	1,17		
Total	n = 288 (100%)	4,32	1,09		

* $p < ,05$

DISCUSSION

Notre étude descriptive est la première à analyser les quatre composantes du processus d'influence sociale appliquées aux exécutifs RH dans le secteur public, soit les stratégies de quatre tactiques et moins, les objectifs qu'ils poursuivent, les directions et les résultats d'influence. Nos résultats montrent que, tout comme les gestionnaires de premier niveau, les exécutifs RH font usage d'une grande variété de stratégies d'influence. Au total, ces derniers ont utilisé 84 stratégies d'influence différentes, faisant ainsi appel à toutes les tactiques prévues dans le cadre théorique proposé par la littérature. Bien que nous n'ayons pas pu analyser les stratégies de tactiques compte tenu de leur grand nombre, il n'en demeure pas moins que nous pouvons conclure que les exécutifs RH préfèrent débiter leurs stratégies d'influence avec une tactique misant sur l'argumentation et les faits, soit l'appel à la raison, dans 59% des situations. De nos analyses, il est possible de tirer trois conclusions.

D'abord, l'appel à la raison, qualifié par plusieurs (Yukl & al., 1990-2005 ; Enns & McFarlin, 2003 ; 2005 ; Savard & Rogers, 1992) comme étant une tactique universelle, polyvalente et socialement bien perçue par

les cibles, est de loin la tactique la plus utilisée par les exécutifs RH. En deuxième lieu, cette tactique constitue le choix numéro un de ces gestionnaires pour débiter une stratégie d'influence qui peut comprendre, en séquence, l'usage de plusieurs tactiques. Troisièmement, les exécutifs RH emploient davantage de tactiques «douces» que de tactiques «dures». Ces conclusions sont cohérentes avec les résultats des études antérieures obtenus auprès des gestionnaires de premier niveau (Falbe & Yukl, 1992 ; Savard & Rogers, 1992 ; Yukl & al., 1990-2005). D'après Enns & McFarlin (2003), le faible niveau de *centralité* du service RH, par rapport à d'autres dans les organisations, et le processus de socialisation (expérience éducationnelle des professionnels en RH et la nature de leur travail) amènent les exécutifs RH à faire usage de tactiques d'influence favorisant l'implication de leurs confrères exécutifs, notamment par le biais de composantes «douces». Ainsi, notre étude va dans le même sens à savoir que les exécutifs RH du secteur public font davantage usage de tactiques «douces» que de tactiques «dures» ou «ni douces ni dures» pour influencer l'ensemble des membres du comité de direction. En revanche, nos résultats sont contraires aux prescriptions de Steensma & al. (2003) selon lesquelles les gestionnaires de premier niveau, évoluant dans une culture organisationnelle dominée par les règles et la hiérarchie, utiliseraient davantage de tactiques «dures» que de tactiques «douces» ou «ni douces ni dures». Il est donc possible d'avancer que les administrations publiques québécoises délaissent de plus en plus le contrôle et la hiérarchie (Gortner & al., 1993) au profit des principes du *nouveau management public*, c'est-à-dire une gestion s'apparentant à celle du secteur privé. Malheureusement, notre design de recherche ne nous permet pas de vérifier cette assertion.

Tout comme le suggère la littérature (Enns & McFarlin, 2005 ; Yukl & Tracey, 1992 ; Savard & Rogers, 1992), les exécutifs RH procèdent probablement par analyse coûts/bénéfices lorsque vient le temps de faire les choix de tactiques. Nos données indiquent d'ailleurs que les répondants emploient d'abord une tactique dite «sûre», soit l'appel à la raison. Comme nous l'expliquions précédemment, cette tactique, «ni douce ni dure», est celle qui est en mesure de permettre aux exécutifs RH d'obtenir le succès escompté le plus rapidement possible, et ce, avec un minimum de coûts.

Ensuite, si l'appel à la raison n'a pas permis d'arriver au résultat d'influence escompté, nos analyses indiquent que, tout comme dans le cas des cadres de premier niveau, les exécutifs RH vont considérer davantage l'emploi de tactiques «douces» (i.e. usage de collaboration, appel à la confiance mutuelle, appel aux émotions, appel à la consultation, appel aux bénéfices personnels et usage d'impression positive) que de tactiques «dures». Si l'usage de tactiques «douces» a été inefficace lors d'un deuxième essai, les exécutifs RH semblent alors opter pour des tactiques «dures» (usage de pression, appel à la légitimité, etc.). Il faut souligner, cependant, que notre étude ne permet pas d'identifier la séquence d'utilisation des tactiques «douces» ou «dures» lors des essais subséquents. Tout ce que nos résultats ont montré, c'est que les tactiques «douces» ont été davantage utilisées que les tactiques «dures» lors des essais subséquents.

Malgré que nous ayons tenté d'analyser les tactiques selon les catégories d'essais d'influence (i.e. premier essai *vs* essais subséquents), nous devons demeurer prudents dans l'interprétation des résultats. Nous n'avons pas été en mesure d'identifier pourquoi les répondants optent largement pour l'appel à la raison dans un premier essai d'influence. Certaines raisons ont été invoquées dans la littérature pour expliquer les choix de tactiques chez les gestionnaires de premier niveau. Il est possible que ces raisons s'appliquent également aux exécutifs RH. Une des explications possibles nous est fournie par la théorie de l'échange social (Blau, 1964, cité dans Yukl, 2002). Ainsi, la qualité de la relation interpersonnelle entre l'exécutif RH et la cible et les liens de réciprocité qui les unissent sont des raisons à retenir, mais elles n'ont pas fait l'objet d'une mesure dans notre étude ni, à notre connaissance, dans les études portant sur le processus d'influence sociale. En fait, selon Falbe & Yukl (1992), la phrase suivante explique à elle seule la difficulté de cerner la suite de raisons, d'actions et de réactions entourant le choix des tactiques d'influence chez les gestionnaires : «each tactic can be useful in an appropriate situation» (p. 648).

Contrairement aux attentes et à l'état des connaissances (Savard & Rogers, 1992), la capacité de départ perçue des exécutifs RH ne semble pas être un facteur déterminant dans les choix de tactiques ni dans le nombre d'essais d'influence effectués dans les stratégies. On peut se demander si, compte tenu de la complexité des enjeux en cause lors d'un incident d'influence entre l'exécutif RH et la cible, la perception de capacité de départ est encore pertinente à l'analyse. Nous croyons aussi que le fait d'avoir demandé aux répondants une évaluation *a posteriori* de leur perception de capacité de départ ne rend pas les résultats obtenus dans cette étude fidèles à la réalité organisationnelle. Il est possible de croire que certains répondants aient voulu se montrer sous leurs meilleurs jours, en mentionnant que leur perception de capacité de départ était élevée avant d'effectuer une tentative d'influence, alors qu'en réalité, celle-ci était faible ou moyenne. Clairement, ces aspects méritent d'être davantage approfondis lors de recherches ultérieures.

En ce qui concerne les directions d'influence, il est pour le moins étonnant de constater que nous n'avons pas trouvé une différence importante. Ce résultat est contraire à l'ensemble des recherches et au modèle proposé par Yukl & Tracey (1992). Encore ici, on peut présumer que la qualité de la relation interpersonnelle entre l'exécutif RH et la cible est en cause. Néanmoins, on peut dénoter quelques tendances, à savoir que les exécutifs RH dirigent majoritairement leurs stratégies d'influence vers leurs patrons plutôt que vers leurs collègues. Également, nous avons observé qu'ils utilisent davantage la collaboration auprès de leurs collègues hiérarchiques plutôt que vers leurs supérieurs et davantage l'appel à la raison auprès de leurs supérieurs plutôt qu'auprès de leurs collègues exécutifs. Clairement, force est de constater que les exécutifs RH cherchent, d'abord, à influencer les personnes qui sont en autorité.

En ce qui a trait aux objectifs d'influence, nous n'avons relevé aucune relation avec les tactiques d'influence. Bien que ce résultat soit surprenant, il va dans le même sens des commentaires formulés par Yukl & al. (1995) selon lesquels toutes les tactiques peuvent être logiquement utilisées avec l'ensemble des objectifs d'influence suggérés dans la littérature, exception faite de l'objectif «obtenir des bénéfices personnels».

Enfin, bien que nous n'ayons pas trouvé une différence importante entre les tactiques d'influence quant à leur efficacité, il n'est toutefois pas exagéré d'affirmer que les exécutifs RH réussissent mieux à influencer les membres du comité de direction avec certaines tactiques. Conformément aux prescriptions de la théorie du processus d'influence sociale (Kelman, 1958), les tactiques «douces» (ex : usage de collaboration) semblent plus efficaces que les tactiques «dures» (ex : usage de pression) ou «ni douces ni dures». Ainsi, selon cette théorie, des facteurs d'ordre psychologique et motivationnel peuvent expliquer la réaction des cibles ayant fait l'objet d'une tentative d'influence dans un contexte organisationnel précis. Il semble que ces formes de tactiques motivent davantage une cible à s'engager concrètement dans une tentative d'influence. Cependant, notre design de recherche ne nous a pas permis d'examiner cet aspect.

Également, il importe de mentionner que ce sont nos répondants qui ont évalué le degré de succès pour chacune des 11 stratégies d'influence. En fait, la théorie de l'attribution et l'effet de complaisance nous fournissent quelques renseignements utiles pour comprendre ce phénomène (Schilit, 1990 ; Shermerhorn & al. 2006). Selon cette théorie, «qui étudie la manière dont les acteurs d'une situation donnée tentent de comprendre les causes, de déterminer les responsabilités de chacun et d'évaluer les qualités personnelles des parties» (Shermerhorn & al., 2006, p. 139), un gestionnaire peut avoir tendance à nier sa responsabilité personnelle en cas d'échec et s'attribuer le mérite du succès (i.e. effet de complaisance). Il est donc possible de croire que nos répondants aient mentionné, dans le cadre de cette étude, principalement des tactiques qui ont bien fonctionné, ne relatant pas celles ayant obtenu moins d'efficacité dans le passé.

LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Certaines limites importantes de notre étude sont à mentionner. Premièrement, devant le grand nombre de stratégies recensées, il n'a pas été possible d'identifier les stratégies de tactiques les plus efficaces. Nous avons dû traiter celles-ci sur une base individuelle d'utilisation. En permettant aux répondants de mentionner jusqu'à quatre tactiques, nous avons cru être en mesure d'aller plus loin que les études précédentes (voir Yukl & *al.* 1990-2005). Nous pensons qu'un nombre inférieur à quatre tactiques par incident aurait pu permettre une analyse quantitative plus rigoureuse des stratégies les plus efficaces.

Deuxièmement, contrairement aux recherches de Yukl et ses collaborateurs, ce sont les exécutifs RH qui ont choisi les incidents à mentionner et porté un jugement sur le degré de réussite des stratégies d'influence. Il est possible de croire que les scores aient été gonflés par le biais du phénomène de désirabilité sociale, ou encore, le désir de bien paraître lors de la description et du choix des incidents. Nous n'avons donc pas été en mesure d'évaluer la portée réelle des tentatives dirigées vers les cibles. Nous pouvons émettre l'hypothèse que certaines tentatives aient été surévaluées au plan du degré de réussite. En outre, il nous a été impossible de vérifier si ces dernières ont perçu les tactiques employées par nos répondants comme étant «socialement acceptables» auprès des membres du comité de direction.

Troisièmement, certaines dernières limites sont à souligner, et non les moindres, concernent la question de l'indépendance des incidents d'influence et le traitement statistique. En premier lieu, il est important de souligner que nous n'avons pu présumer de l'indépendance entre chacun des incidents d'influence. Ainsi, le fait que nous ayons demandé à nos répondants de mentionner des incidents survenus au cours des trois dernières années et espacés entre eux dans le temps ne prouve pas nécessairement l'indépendance. Ainsi, une tactique d'influence qui n'a pas bien fonctionné dans un incident antérieur aura probablement moins de chance d'être utilisée à nouveau dans un incident futur; ce qui implique un lien de dépendance. C'est pourquoi, pour tous les tests présentés dans cette étude, les valeurs *p* ont servi d'indices pour faire ressortir les liens et les différences les plus importantes, et ce, à des fins descriptives seulement. Lors de recherches futures, il serait pertinent que les chercheurs s'assurent que les incidents d'influence collectés soient indépendants entre eux en demandant aux répondants de mentionner des situations d'influence survenues dans des organisations différentes au cours des 10 dernières années. Évidemment, cela ne prouverait pas nécessairement l'indépendance entre les incidents, mais assurerait certainement un meilleur contrôle.

Quatrièmement, nous n'avons pas mesuré les effets du *nouveau management public* sur les choix de tactiques des exécutifs RH. Ainsi, nous avons présumé *a priori* que ce nouveau contexte de gestion était bien implanté dans l'ensemble des administrations publiques québécoises, alors que certaines organisations sont possiblement encore dans une gestion déterminée par le contrôle et la hiérarchie. C'est pourquoi nous croyons que cette question mérite d'être explorée plus en profondeur lors de recherches futures.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats de cette étude soulignent également l'importance pour les exécutifs RH du secteur public d'évaluer les avantages et les inconvénients de chacune des tactiques d'influence proposées avant leur utilisation auprès des cibles : degré de résistance anticipée, niveau de motivation à s'engager dans la stratégie, statut hiérarchique des cibles, etc. En ce sens, la promotion des différentes tactiques d'influence proactives (douces, dures, ni douces ni dures) existantes lors des séances de formation devrait permettre aux exécutifs RH d'améliorer leurs habiletés d'influence et de leadership. En outre, il est suggéré aux exécutifs RH d'avoir recours à des tactiques visant l'implication et la collaboration des membres du comité de direction afin de leur démontrer la valeur ajoutée que peuvent apporter les services des RH à la stratégie organisationnelle. À cet égard, comme le proposent Crozier & *al.* (1977), le développement de

réseaux informels avec les collègues exécutifs et le PDG semble être la marche à suivre. Enfin, étant donné le grand nombre de stratégies recensées dans notre recherche, il est recommandé aux dirigeants en RH de tenir compte du contexte organisationnel ainsi que de la qualité de la relation interpersonnelle qu'ils entretiennent avec les cibles avant d'entreprendre une démarche d'influence, particulièrement dans un contexte de gestion où la hiérarchie et les règles formelles entre les individus semblent être de moins en moins présentes dans le secteur public québécois.

Références

- Ammeter, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwater, W. Ferris, G. 2002. «Toward a political theory of leadership», *The Leadership Quarterly*, 751-796.
- Ansari, M.A. & Kapoor, A. 1987. «Organizational Context and upward influence tactics», *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- Barney, J. B., Wright, P. 1997. *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Série Cahiers de recherche, École de relations du travail et de relations industrielles, Université Cornell, Ithaca, New York.
- Bruins, J. 1999. «Social power and influence tactics: a theoretical introduction», *Journal of Social Issues*, printemps, 1-8.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. 2001. «The HR Scoreboard: Linking People. Strategy and Performance», dans *Hr as a Strategic Partner: The Measurement Challenge*, Boston: HBS Press, chapitre 7, 156-182.
- Booth, B. A. 2001. *Assuming the strategic business partner role: the transformation of human resources*. Ithaca, Université Cornell, thèse de doctorat: 104 pages.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P. M. 2002. *From the Professional Business Partner to Strategic Talent Leader: What's next for Human Resources Management?*, Cahier de recherche, Université Cornell.
- Blancero, D., Boroski, J. & Dyer, L. 1996. «Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study», *Human Resource Management*, automne, 35, 3, 383-403.
- Cohen, A. R & Bradford, D. L. 1989. «Influence Without Authority: The Use of Alliances, Reciprocity and Exchange to Accomplish Work», *Organizational Dynamics*, 17, 4, 5-17.
- Crozier, M. & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris: Seuil.
- Enns, H.G., & McFarlin, D.B. 2003. «When executives influence peers: does function matter?», *Human Resource Management*, 42, 2, 125-142.
- Enns, H.G., & McFarlin, D.B. 2005. «When executives successfully influence peers: the role of the target, assessment, preparation, and tactics», *Human Resource Management*, 44, 3, 257-278.
- Gortner, Harold, Julianne Malher et Jeanne Nicholson. 1993. *La Gestion des organisations publiques*, Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec
- Falbe, C. & Yukl, G. 1992. «Consequences of Managers of Using single of Influence Tactics and Combinations of Tactics», *Academy of Management Journal*, 35, 3, 638-648.
- Flanagan, J.C. 1954. «The Critical Incident Technique», *Psychological Bulletin*, juillet, 327-358.
- Gréma, F. & Trépo, G. 2003. «Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mise en œuvre par les champions», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 20, 23-36.
- Guennard, J. & Kelly, J. 1996. «Human resource management: The views of personnel director», *Human Resource Management Journal*, 5, 1, 15-32.
- Guérin, G & Wils, T. 1997. «Repenser le rôle des professionnel en ressources humaines», *Gestion*, été, 22-31.
- Greenberg, J, B, Baron, R. A., Sales, C., Owen, F. 2000. *Behavior in Organizations*, Second Canadian Edition.
- Hoque, K. & Noon, M. 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, 31-56.
- Kipnis, D. Schmidt, S. & Wilkinson, I. 1980. «Intra organizational influence tactics: Explorations in getting one's way», *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Legrand, Jean-Jacques. 2005. «Nouvelle gestion publique et changement radical dans la fonction publique Belge», dans *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines : bilan et perspectives Québec-Belgique* (sous la direction de Louise Lemire, Denis Proulx et Luc Cooremans), Éditions Athéna, chapitre 1, p. 19-28
- Lemire, Louise. 2005. «Le principe de l'employabilité des individus, éléments essentiels du nouveau contrat psychologique», dans *Modernisation de l'État et gestion des ressources humaines : bilan et perspectives Québec-Belgique* (sous la direction de Louise Lemire, Denis Proulx et Luc Cooremans), Éditions Athéna, chapitre 8, 141-158.
- Le Robert. 2004. Dictionnaire pratique de la langue française.
- Mc Kee, K. 1997. «The Human Resource Profession: insurrection or resurrection?», *Human Resource Management*, 36, 1, 151-156.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in organizations*, Boston: HBS Press.
- Savard, C. J. & Rogers, R.W. 1992. «A self-efficacy and subjective expected utility theory analysis of the selection and use of influence strategies», *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 273-292.
- Schermerhorn, R.J., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. 2002. *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2ième édition.
- Schermerhorn, R.J., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. 2006. *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2ième édition.
- Schilit, W.K. 1990. «A comparative analysis of strategic decisions», *Journal of Management*, 27, 5, 435-461.
- Steensma, H., Jansen, S., Vonk, C. 2003. «Organizational culture and the use of influence tactics by managers», *Journal of Collective Negotiations*, 30, 1, 47-57.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. 2000. «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation», *Gestion*, 24, 4.
- Ulrich, D., Brockbank, W, Yeung, A. & Lake, D. 1995. «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management*, Hiver, 34, 4, 473-495.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organization*, Upper Saddle River: New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C.F. 2005. «Assessing the Utility of Two New Influence Tactics with Three Research Methods», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 6, 705-726.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. 1990. «Influence tactics in upward, downward and lateral influence attempts», *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. 1991. «The importance of different power sources in downward and lateral direction», *Journal of Applied Psychology*, 76, 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C & Youn, J. Y. 1993. «Patterns of Influence Behavior for Managers», *Group and Organization Management*, 18, 1, 1-28.
- Yukl, G. & Falbe C.M. 1996. «Antecedents of influence outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G. Guinan, P. J. & Sottolano, D. 1995. «Influence Tactics Used for Different Objectives With Subordinates, Peers, and Superiors», *Group and Organization Management*, 20, 272-296.
- Yukl, G., Kim, H. & Chavez, C. 1999. «Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment», *Journal of Applied psychology*, 84, 137-143.
- Yukl, G. & Seifert, C. 2002. *Preliminary validation research on the extended version of the Influence behavior questionnaire*, Poster at the Society for Industrial and Organizational meetings, Toronto, Canada.
- Yukl, G. & Tracey, B. 1992. «Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss», *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yukl, G., Chavez, C., Seifert, C.F. 2005. «Assessing the Utility of Two New Influence Tactics with Three Research Methods», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 6, 705-726.

