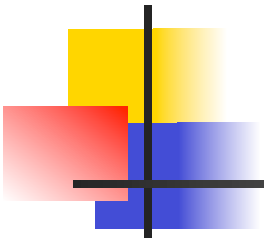




Les directeurs en ressources humaines et l'argument coûts/ bénéfices

**José Bélanger,
Victor Haines III
Université de Montréal
et
Manon Bernard, UQTR
Juin 2010, Québec**



Pourquoi étudier l'argument coûts/ bénéfiques (c/b) chez les DRH?

- DRH devraient être **reconnus** comme des...
 - Partenaires stratégiques
 - Gestionnaires crédibles
- **Contexte favorable** pour les DRH d'accroître leur...
 - Habiletés d'influence
 - Capacité à chiffrer leurs requêtes en RH/valeur ajoutée
- DRH ont besoin du **soutien** de leurs collègues/DG pour atteindre leurs objectifs RH.



Que savons-nous?

État des connaissances embryonnaires

✓ **Bélanger et Gosselin (2010)**

- DRH débutent leur démarche d'influence par la tactique *appel à la raison* (ex.: usage d'arguments financiers et non financiers)
- 41 DRH

✓ **Bélanger, Gosselin et Bellavance (2009)**

- 156 membres du comité de direction au Canada
- DRH ne sont pas des gestionnaires crédibles/*finances*

✓ **Ulrich (2008)**

- Modèles financiers rarement appliqués à la GRH (E.U.)



Que savons-nous?

✓ **Parker et Conney (2005)**

- 8 % des entreprises canadiennes procèdent à une évaluation financière coûts/bénéfices en formation

✓ **Enns et McFarlin (2003)**

- Usage de *l'appel à la raison* pour entreprendre une démarche d'influence
- 132 directeurs américains (RH, finances, R&D, génie, etc.)



Perspective d'influence sociale

- Pouvoir social d'une personne (**agent**) qui amène une autre (**cible**) à se ranger à son avis (Yukl, 2002)
- Habilités d'influence = compétences quasi génériques (Wils et coll., 2006)
- **Argument c/b** = **moyen d'influence** issu de la tactique **appel à la raison** (usage d'arguments logiques et des faits pour influencer la cible)
- **Formes d'arguments C/B** (Yukl et al., 2005) :
 - Arguments c/b **doux** = usage d'arguments non-financiers (ex : démobilisation du personnel à venir si...)
 - Arguments c/b **durs** = usage d'arguments financiers (ex. : diminution de 5 % du taux de roulement, etc.)



Questions de recherche

1. Est-ce que les DRH utilisent l'argument c/b?
2. Est-ce que les DRH utilisent autant l'argument c/b que les cadres hiérarchiques?
3. L'argument c/b est utilisé de quelle manière par les DRH?
 - a) dans quelle séquence d'utilisation?
 - b) dans quel contexte organisationnel?
 - c) avec quels arguments c/b : *doux* ou *durs*?
4. L'argument c/b sert-il la cause des DRH?



Méthode de recherche

- **Échantillon de convenance** de 44 répondants/secteur municipal québécois/ taux de réponse de 85 %
 - 20 DRH
 - 24 DTP (cadres hiérarchiques)
 - 24 villes : Population de 8 000 à 250 000 habitants/SRH
- Technique de **l'incident critique** (Flanagan, 1954) : au cours des 2 dernières années, incidents d'influence
 - Qui? (cible)
 - Pourquoi? (objectif d'influence)
 - Comment? (tactiques d'influence)
 - Contexte favorable (financier et climat de travail) (1 question) échelle de Likert à 5 points
 - Résultat d'influence (1 question) échelle de Likert à 5 points



Méthode de recherche

- **Accord intercodeur (verbatim)** de 100 % pour 91 IC : 42 (DRH) et 49 (DTP) sur l'identification des variables suivantes
 - ✓ Cible
 - ✓ Objectif d'influence poursuivi
 - ✓ Tactiques d'influence
 - ✓ Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison
 - ✓ séquence d'utilisation (ou essais) des moyens d'influence découlant de l'appel à la raison
 - ✓ Contexte d'influence (formel, informel et technologique)
 - ✓ Formes d'arguments c/b (doux ou durs)

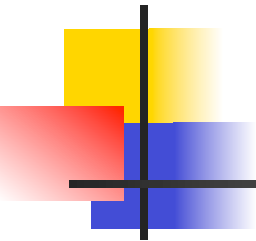


1. Est-ce que les DRH utilisent l'argument c/b?

- 42 incidents critiques/M = 2,1 incidents d'influence/120 moyens d'influence découlant de l'appel à la raison pour DRH
- 100 % d'utilisation de la tactique appel à la raison
- 84 % débutent avec cette tactique
- 100 % d'utilisation du moyen d'influence argument c/b

Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	Fréquence	%
Argument c/b	42	35
Rencontres informelles	34	28.3
Statistiques	20	16.7
Autres	13	11
Balisage	11	9.2
Total	n = 120	100

2. Est-ce que les DRH utilisent autant l'argument c/b que les cadres hiérarchiques?



Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	DRH	DTP	Total
Argument c/b	42 (46.2%)	49 (53.8%)	91 (100%)
Rencontres informelles	34	39	73
Statistiques	20	19	39
Autres	13	19	32
Balisage	11	12	23
Total	120 (46.5%)	138 (53.4%)	n = 258 (100%)

- **(N/S). 138 moyens d'influence découlant de l'appel à la raison pour les DTP.**

3. L'argument c/b est utilisé de quelle manière par les DRH?

a) dans quelle séquence d'utilisation ? Significatif ($p = ,01$)

Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	1 ^{er} essai	2 ^e essai	3 ^e essai	4 ^e essai	5 ^e essai	Total
Argument c/b	7 (16.7%)	24 (57.1%)	8 (19%)	3 (7.2%)	0	42 (100%)
Rencontres informelles	33	1	0	0	0	34
Statistiques	0	5	9	6	20	20
Autres	0	7	3	1		13
Balisage	0	7	3	1	0	11
Total	42 (35%)	40 (33.3%)	25 (20.8%)	11 (9.2%)	1 (0.7%)	n = 120 (100%)

3. L'argument c/b est utilisé de quelle manière par les DRH?

b) dans quel contexte organisationnel? (N/S)

Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	Informel	Formel	Technologique	Total
Argument c/b	31 (73.8%)	9 (21.4%)	2 (4.8%)	42 (100%)
Rencontres informelles	31	2	1	34
Statistiques	14	5	1	20
Autres	7	6	0	13
Balisage	8	2	1	11
Total	91 (75.8%)	24 (20%)	5 (4.2%)	n =120 (100%)



3. L'argument c/b est utilisé de quelle manière par les DRH?

b) dans quel contexte organisationnel? (suite) (N/S)

Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	Total	M sur 5/ contexte favorable financier et climat de travail	ET
Argument c/b	42	3.69	1.14
Rencontres informelles	34	3.79	1.01
Statistiques	20	3.4	1.31
Autres	13	3.36	.57
Balitage	11	3.73	.78
Total	n= 120	3.63	1.08



3. L'argument c/b est utilisé de quelle manière par les DRH?

c) Avec quels arguments c/b?

- Doux (n = 25; 59.5%)
- Durs (n = 17; 40.5%)



4. L'argument c/b sert-il la cause des DRH ? (N/S)

Moyens d'influence découlant de l'appel à la raison	Total	M sur 5/résultat d'influence	ET
Argument c/b	42	3.79	1.37
Rencontres informelles	34	3.88	1.23
Statistiques	20	3.9	.91
Autres	13	4.11	1.27
Balisage	11	4.27	1.19
Total	n = 120	3.94	1.22



4. L'argument c/b sert-il la cause des DRH (selon la forme)? (N/S)

Formes d'arguments C/B	N et M sur 5/résultat d'influence	ET
Doux	25/3.52	1.15
Durs	17/4.18	1.02
Total	n= 42/3.85	1.09



Conclusion

- DRH utilisent l'argument c/b (doux) autant que les cadres hiérarchiques :
 - Dû à leurs habiletés d'influence?
 - Dû à leurs habiletés à comprendre les enjeux financiers de l'organisation?
- En séquence, DRH emploient surtout l'argument c/b lors d'un second essai d'influence, après avoir rencontré informellement la cible: *est-ce dû à une stratégie délibérée des DRH?*
- DRH sont-ils maintenant mieux perçus par les membres du comité de direction concernant leur crédibilité à gérer des dossiers à incidences financières?
- Échantillon restreint et biais de désirabilité sociale.