

L'INTEGRATION STRATEGIE- RESSOURCES HUMAINES : DE LA THEORIE A LA PRATIQUE

C.-H. BESSEYRE des HORTS
Professeur à HEC

Sur la base d'une revue de la littérature, essentiellement Nord-Américaine, sur la relation entre la stratégie d'entreprise et la GRH, plusieurs hypothèses sont formulées pour constituer un cadre d'analyse théorique du phénomène de l'intégration stratégie-ressources humaines. Sont analysées, en particulier : (1) la nature de cette intégration, (2) les différences perceptuelles entre les responsables de GRH (DRH) et les responsables d'autres fonctions, (3) la relation avec la culture de l'organisation, (4) la relation avec la taille de l'organisation et (5) la relation avec l'environnement. Les résultats d'une recherche empirique menée auprès de 176 entreprises de plus de 500 salariés montrent que l'intégration des ressources humaines dans la stratégie d'entreprise est, en fait, une réalité très nuancée : s'il n'y a que très peu de différences entre les perceptions des DRH et des non-DRH sur cette intégration, cette dernière est cependant liée au type culturel de l'organisation, à la taille de l'organisation et aux pressions de l'environnement.

INTRODUCTION

Plusieurs études récentes sur la fonction Ressources Humaines (R.H.) sont convergentes sur une question présentée comme essentielle pour l'avenir de cette fonction: celle de sa place de plus en plus stratégique dans l'entreprise. Ainsi les résultats de l'enquête 1991 de la CEGOS¹ mettent-ils l'accent sur l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) vers le qualitatif et la stratégie. De même, l'étude réalisée par Korn Ferry International² sur une comparaison de la fonction R.H. en France et aux Etats-Unis montre une participation forte des directeurs des ressources humaines (DRH) aux comités de direction. Dans une optique similaire, la deuxième étude européenne du "Price Waterhouse Cranfield Project" souligne le rôle stratégique de la fonction R.H. puisque, dans la plupart des organisations des dix pays observés, celle-ci participe dès le départ à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise³. Ces résultats ont été ensuite relayés par la presse spécialisée dans des articles⁴ contribuant largement à renforcer cette image particulièrement valorisante de la fonction.

Sur le plan académique, ensuite, la place stratégique de la fonction R.H. est un thème de recherche qui a fait depuis dix ans l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs nord-américains (Devanna, Fombrun & Tichy, 1981 ; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982 ; Dyer, 1983, 1984 ; Fombrun, Tichy & Devanna, 1984 ; Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987 ; Bélanger et Al, 1988 ; Schuler & Walker, 1990 ; Butler, Ferris & Napier, 1990 ; Bird, Beechler, & Raghuram, 1991) et, plus récemment, de la part de leurs homologues européens (Besseyre des Horts, 1988a ; Jalbert, 1989 ; Cooke & Armstrong, 1990 ; Le Berre, 1990).

Ce sont, enfin, les professionnels eux-mêmes et particulièrement leurs représentants, comme l'ANDCP⁵ pour la France, qui défendent avec vigueur leur rôle stratégique dans la vie de l'entreprise.

Une telle unanimité des attentes et des perceptions quant à la place stratégique de la fonction R.H. dans l'entreprise dissimule cependant mal l'écart sensible qui existe entre la théorie et les pratiques observées⁶. Cet écart est imputable, en partie, à l'imprécision du concept même de stratégie dans le domaine de la GRH (Cooke & Armstrong, 1990 : 31). En effet, de quoi parle-t-on exactement lorsque l'on associe "ressources humaines" et "stratégie" au risque, pour cette dernière, de souffrir d'une polysémie incontrôlée puisque tout donne lieu à stratégie : marketing, finances, ressources humaines, production (Martinet, 1988 : 54) ? S'agit-il d'un positionnement particulier de la fonction R.H. dans le processus de prise des décisions stratégiques, par exemple dans les fusions-acquisitions (Franck, 1989), ou d'un mode de gestion spécifique des ressources humaines orientée vers le long terme telle qu'on peut l'identifier dans le concept de "gestion stratégique des ressources humaines" (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984 ; Bélanger et Coll., 1988 ; Besseyre des Horts, 1988a) ?

L'objet de cet article est de faire un point théorique sur cette question en s'attachant particulièrement à la première des conceptions stratégiques de la fonction R.H., c'est-à-dire celle de son positionnement et en proposant certaines hypothèses sur l'intégration stratégie-ressources humaines. Sur un plan pratique ensuite, ces hypothèses sont testées dans le cadre d'une recherche empirique menée auprès de 176 entreprises de plus de 500 salariés et dont les résultats apportent des réponses nuancées à la question du positionnement stratégique de la fonction R.H. dans l'entreprise.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Il est devenu très classique de souligner que la fonction R.H. a connu depuis la fin du siècle dernier une évolution qui s'est caractérisée au cours des années 80 par l'acquisition d'une dimension stratégique de plus en plus affirmée (Besseyre des Horts, 1987 ; Fombronne, 1988, Guest, 1990 ; Peretti, 1990). Ce dernier stade serait même dépassé aujourd'hui par le développement dans les années 90 d'un "management stratégique international des ressources humaines" (Peretti, Cazal & Quicandon, 1990 ; Milliman, Von Glinow & - Nathan 1991 ; The Price Waterhouse Cranfield Project, 1991). Au-delà de l'inflation des termes qui caractérisent parfois les descriptions de cette évolution, il est nécessaire de s'interroger sur la notion même de "stratégique" en GRH.

Notion de "stratégique" dans le domaine de la GRH

Avant de proposer une analyse de la notion de "stratégique" en GRH, il est utile de revenir sur l'évolution du champ même de la stratégie.

L'évolution de la stratégie

On est loin aujourd'hui des conceptions planificatrices des années 60 et 70 puisque l'on parle de "management stratégique" qui ne reconnaît plus la dichotomie traditionnelle formulation/mise en œuvre (Martinet, 1985) ou de stratégie "émergente" comme complément inévitable de la stratégie "délibérée" (Mintzberg & Waters, 1985). Ce changement de perspective théorique à propos de la stratégie implique de la part des dirigeants une capacité plus grande à appréhender le système humain de l'organisation dans laquelle ils se trouvent (Crozier, 1988). Or, ce système humain est un construit organisationnel où la GRH joue un rôle majeur puisque lui échoient les responsabilités de conception et de mise en œuvre des pratiques d'acquisition, de stimulation et de développement des ressources humaines qui constituent ce système humain (Besseyre des Horts, 1988b). C'est dans cette optique que l'on peut comprendre la dimension stratégique progressivement reconnue à la GRH dans l'entreprise.

Conceptions du "stratégique" en GRH

Mais cette reconnaissance du "stratégique" en GRH ne

signifie pas pour autant que la conceptualisation de cette dimension stratégique soit claire (et stabilisée) aussi bien pour les praticiens que pour les théoriciens. Cooke & Armstrong (1990 : 31) soulignent par exemple, à propos de la gestion stratégique des ressources humaines, qu' : "il y a presque autant de définitions de la gestion stratégique des ressources humaines que d'organisations prétendant la pratiquer". Ce qui est vrai de l'observation des pratiques d'entreprises l'est aussi de l'examen de la littérature spécialisée (voir bibliographie).

En dépit de cette instabilité conceptuelle, on peut néanmoins défendre l'idée que la notion de "stratégique" en GRH se décline en termes d'une double cohérence (Baird & Meshoulam, 1988) : une cohérence externe de la GRH avec les exigences organisationnelles et une cohérence interne des pratiques de GRH entre elles à moyen et long terme. Ces deux niveaux de cohérence traduisent en réalité deux conceptions différentes mais complémentaires de ce que représente la notion de "stratégique" pour la GRH.

Le "stratégique" en GRH comme cohérence externe

La première met l'accent sur le fait que la GRH doit pouvoir répondre à des sollicitations de l'organisation, parmi lesquelles on trouve en premier lieu les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette conception correspond à la logique de soutien de la stratégie par une fonction R.H. plus réactive que proactive. Il s'agit ici de développer des pratiques de GRH cohérentes avec les décisions stratégiques. C'est cette conception du rôle stratégique de la fonction R.H. qui prévaut largement dans la littérature (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982 ; Dyer, 1984 ; Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987 ; Schuler, 1988 ; Butler, Ferris & Napier, 1990 ; Bird, Beechler, & Raghuram, 1991). Mais tout en étant largement dominante, cette conception n'en n'est pas moins critiquée (Besseyre des Horts, 1988a : 51-66 ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988 : 460) car elle présuppose que les choix stratégiques sont déjà faits et que le rôle principal de la fonction R.H. est de s'assurer que "l'intendance suivra". Peut-on alors parler de rôle véritablement stratégique de la fonction R.H. lorsqu'il ne s'agit pour elle que de suivre les décisions stratégiques prises sans sa contribution active ?

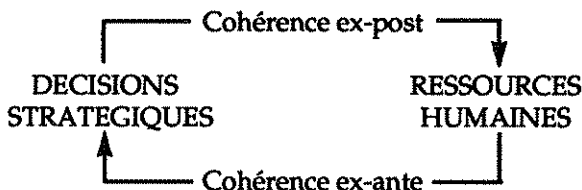
Le "stratégique" en GRH comme cohérence interne

La seconde conception se base sur l'idée que l'on ne peut parler de "stratégique" à propos de la GRH que si les pratiques elles-mêmes de GRH sont cohérentes entre elles et ceci dans une perspective à moyen ou long terme. Ce qui se traduit concrètement par le développement de modes de raisonnements stratégiques au niveau de la fonction R.H. (Besseyre des Horts, 1988a : 87-89). Cette approche est similaire à celle développée par Ulrich & Lake (1990, 1991) lorsqu'ils proposent le concept de "capacité organisationnelle⁷" pour désigner la capacité concurrentielle de l'entreprise résultant d'une GRH cohérente et effi-

case. Si l'on retient que, dans cette seconde conception, les pratiques de GRH sont cohérentes dans une perspective à long et moyen terme, on pourra alors ici parler de gestion stratégique des ressources humaines pour désigner l'ensemble des pratiques susceptibles de développer la capacité organisationnelle évoquée plus haut.

L'intégration stratégie-ressources humaines : un cadre d'analyse

A partir de ces deux conceptions du "stratégique" en GRH, il est possible maintenant de souligner que l'objet de la recherche décrite dans cet article, à savoir l'intégration stratégie-ressources humaines, concerne principalement la question de la cohérence externe en soulignant que celle-ci n'est pas définie seulement par le degré de cohérence des pratiques de GRH avec les décisions stratégiques (cohérence ex-post) mais aussi (et surtout) par le degré de contribution (ou participation) réelle de la fonction R.H. aux décisions stratégiques (cohérence ex-ante) (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Ce que l'on peut résumer dans le schéma suivant :



Dans cette recherche, l'accent est mis beaucoup plus sur la cohérence ex-ante que sur la cohérence ex-post car l'analyse de l'intégration stratégie-ressources humaines porte principalement sur le degré de participation de la fonction R.H. à la prise des décisions stratégiques. Pour mener cette analyse, plusieurs dimensions ont été examinées : (1) la nature de l'intégration stratégie-ressources humaines, (2) les différences de perception de cette intégration, (3) l'influence de plusieurs facteurs "explicatifs" : culture, taille de l'organisation et environnement.

La nature de l'intégration stratégie-ressources humaines

La question de la nature de l'intégration stratégie-ressources humaines est importante car des approches sensiblement différentes existent quant à la forme de la participation de la fonction R.H. à la prise des décisions stratégiques.

L'approche la plus courante est l'approche structurelle qui consiste à examiner la présence du responsable de la fonction R.H. (le DRH) au comité de direction dans une perspective théorique proche de celle développée par Lawrence & Lorsch (1967) sur les questions de différenciation et d'intégration. Pour illustrer cette approche, on peut citer deux enquêtes récentes⁸ qui concluent que la présence importante

(plus de 80 %) des DRH dans les comités de direction des entreprises étudiées est un signe de l'intégration des ressources humaines dans la stratégie.

La deuxième approche, complémentaire de la première, s'intéresse au processus de l'intégration stratégie-ressources humaines. Ce sont les modalités concrètes de la participation de la fonction R.H. à la prise de décisions stratégiques qui sont ici concernées. Ceci correspond à la question de savoir si le DRH est perçu comme un véritable "business partner" susceptible d'influencer véritablement les décisions stratégiques. L'étude européenne de Price Waterhouse⁹, par exemple, a examiné la participation de la fonction R.H. au processus stratégique en distinguant plusieurs modalités (participation active dès le début, consultation, ou seulement lors de la mise en œuvre) et montre qu'un peu plus de 50 % seulement des DRH déclarent participer activement depuis le début au processus stratégique (alors qu'ils sont plus de 80 % à être membres du comité de direction).

Comme le soulignent les résultats de cette dernière étude, la différence dans les approches — structure et processus — n'est pas sans conséquences sur la réalité de l'intégration stratégie-ressources humaines. Cette intégration sera nécessairement plus importante dans la première que dans la seconde approche puisque la première est, en fait, une condition nécessaire de la seconde (Besseyre des Horts, 1998a ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988 ; Ulrich & Lake, 1990).

Ceci nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'intégration stratégie-ressources humaines se traduit par une intégration structurelle et, dans une moindre mesure, par une participation active au processus stratégique.

Les différences perceptuelles de l'intégration stratégie-ressources humaines

Au-delà de la nature même de l'intégration stratégie-ressources humaines, il est nécessaire de s'interroger sur les différences de perceptions qui peuvent exister sur cette question entre les responsables de la fonction R.H. et les responsables d'autres fonctions. Dans son étude sur la GRH, Le Berre (1990 : 38) note une différence sensible de perceptions entre des cadres et les responsables de GRH interrogés : les premiers voient la fonction R.H. comme une fonction spécialisée agissant sur des points spécifiques pendant que les seconds voient leur fonction jouer un rôle proche de la direction, un rôle qui tend à se rapprocher des questions et des débats stratégiques.

En d'autres termes, l'intégration stratégie-ressources humaines est plus fortement perçue par les titulaires de la fonction R.H. que par les autres responsables. Des résultats similaires ont été obtenus dans des études sur la performance de la fonction R.H. et sa participation à la stratégie de l'entreprise (Tsui, 1986, 1990) : les DRH ont tendance à valoriser plus leur performance et leur rôle dans la définition de la stratégie que leurs collègues d'autres fonctions. De même

une étude importante sur les compétences distinctives des responsables de la fonction R.H. (Ulrich et Coll., 1991) montre des différences de perception entre les responsables R.H. et les autres : les premiers soulignent des compétences nécessaires plus "stratégiques" que les seconds.

Cette valorisation plus forte, pour ne pas dire cette survalorisation, de l'intégration stratégie-ressources humaines par les responsables de la fonction R.H. peut être comprise dans les termes des relations de pouvoir au sein de l'organisation en adoptant le modèle de l'"analyse stratégique" développé par Michel Crozier (Crozier & Friedberg, 1977). Les responsables de la fonction R.H. ont un intérêt évident à démontrer qu'ils contrôlent une zone d'incertitude majeure pour l'avenir de leur entreprise.

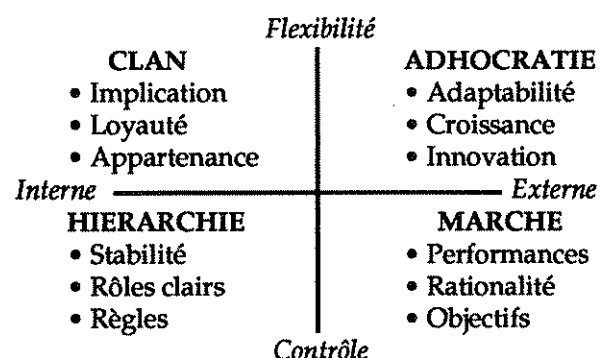
Ceci nous conduit à formuler la seconde hypothèse :

H2 : L'intégration stratégie-ressources humaines sera perçue comme plus importante par les responsables de la fonction R.H. que par les autres responsables.

Culture d'entreprise et intégration stratégie-ressources humaines

Depuis dix ans, le thème de la culture d'entreprise fait partie de la littérature managériale (par ex. : Ouchi, 1981 ; Deal & Kennedy, 1982 ; Schein, 1985 ; Thévenet, 1986) mais n'a pas connu le même sort que d'autres thèmes beaucoup plus éphémères qui étaient, pour beaucoup, liés à des phénomènes de modes en management. Les relations entre la culture d'entreprise et la GRH ont été abordées aussi bien théoriquement qu'empiriquement (Besseyre des Horts, 1987 ; Kerr & Slocum, 1987 ; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991). Dans cette perspective, on peut faire l'hypothèse que l'intégration stratégie-ressources humaines est liée au type de culture d'entreprise dominante.

L'une des typologies culturelles les plus connues est celle qui distingue quatre cultures selon le schéma ci-après (Quinn, 1988 ; Cameron & Freeman, 1991) :



L'intégration stratégie-ressources humaines est susceptible d'être plus ou moins importante selon les types de culture présentés plus haut : la culture marché qui privilégie les valeurs de performances, de ratio-

nalité et d'objectifs est celle où l'intégration stratégie-ressources humaines a le plus de chances d'être une réalité en raison de la reconnaissance des ressources humaines comme une véritable "capacité organisationnelle" (Ulrich & Lake, 1990, 1991).

A l'inverse, les cultures hiérarchie et clan ne semblent pas favoriser particulièrement l'intégration stratégie-ressources humaines puisque les valeurs dominantes ne privilégient pas l'ouverture et la flexibilité, ce sont des cultures traditionnelles basées sur la règle et la loyauté où la GRH en est plus au niveau de l'administration que du stratégique (Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991). La culture adhocratique est plus problématique quant à sa relation avec l'intégration stratégie-ressources humaines : l'ouverture qui la caractérise favorise cette intégration pendant que son manque de formalisme est susceptible de la limiter.

Ceci nous conduit à formuler la troisième hypothèse :

H3 : L'intégration stratégie-ressources humaines sera plus forte dans une culture marché que dans une culture hiérarchie et clan. Elle sera variable dans une culture adhocratique.

Taille de l'entreprise et intégration stratégie-ressources humaines

Facteur classique de contingence en théorie des organisations (Blau & Schoenherr, 1971), la taille reste une variable importante à considérer lorsque l'on analyse la fonction R.H. si l'on en croit les résultats d'études dont la plus récente, l'étude Cegos¹⁰, montre la relation entre la GRH et les facteurs de taille comme l'effectif ou le chiffre d'affaires. Plus spécifiquement, l'étude européenne de Price Waterhouse souligne que plus l'organisation est grande, plus la fonction R.H. a des chances d'être représentée au comité de direction.

Ce résultat est cohérent avec ceux de certaines recherches menées outre-atlantique (Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987 ; Schuler & Walker, 1990) qui montrent une intégration plus forte des ressources humaines dans la stratégie dans les grandes entreprises que dans les PME. Une explication tient au fait que les structures de la fonction R.H. des grandes entreprises sont dotées de plus de moyens (techniques, humains, financiers) et surtout qu'elles sont sensiblement plus décentralisées. Les responsabilités opérationnelles sont laissées aux structures décentralisées pendant que la structure centrale de la fonction R.H. conserve les responsabilités stratégiques ayant un impact direct sur l'activité de l'entreprise. De plus la formalisation des procédures et le contrôle s'accroissant avec la taille, les grandes entreprises sont plus susceptibles que les PME d'avoir des systèmes formels d'intégration de la fonction R.H. à la prise des décisions stratégiques.

Ceci nous conduit à formuler la quatrième hypothèse :

H4 : L'intégration stratégie-ressources humaines sera plus forte dans les grandes entreprises que dans les entreprises petites et moyennes.

Environnement et intégration stratégie-ressources humaines

Autre facteur essentiel de contingence en théorie des organisations (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967), l'environnement peut être considéré comme particulièrement important pour comprendre l'évolution des pratiques de GRH (Fombonne, 1988). C'est notamment sous la pression de l'environnement politico-légal que les entreprises ont commencé à administrer puis à gérer leur personnel. Les changements intervenus dans l'environnement économique et technologique ont ensuite largement contribué à faire évoluer le rôle de la fonction personnel dans l'entreprise.

En effet, face à un environnement de plus en plus turbulent, l'entreprise est amenée à se transformer considérablement pour s'adapter et devenir flexible en trouvant dans la GRH une véritable capacité organisationnelle et stratégique (Ulrich & Wieserma, 1989). C'est donc pour répondre aux nombreux défis de l'environnement (social, politico-légal, économique et technologique) que l'intégration stratégie-ressources humaines semble de plus en plus nécessaire (Besseyre des Horts, 1988a ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). L'étude européenne de Price Waterhouse fait le même constat en écrivant : *"les entreprises européennes sont de plus en plus dynamiques et compétitives et leur environnement est aussi plus incertain. Dans la conjoncture actuelle, ce sont les ressources humaines qui constitueront de plus en plus un facteur déterminant dans la réussite ou l'échec des organisations, qu'elles appartiennent au secteur public ou au secteur privé. Par conséquent¹¹, il paraît indispensable, d'une part, de placer le service des ressources humaines au plus haut niveau de décision dans l'organigramme d'une société et, d'autre part, de permettre à ce service de participer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise"*. Dans ce qui apparaît ici comme une véritable profession de foi, on peut noter l'impératif pour réaliser véritablement l'intégration stratégie-ressources humaines. Par ailleurs, l'intérêt que l'on observe pour la gestion préventive de l'emploi (Thierry, 1990) est le signe le plus évident de la recherche de cette intégration.

Ceci nous conduit à formuler la cinquième et dernière hypothèse :

H5 : L'intégration stratégie-ressources humaines sera plus forte dans les entreprises confrontées à un environnement turbulent que dans celles confrontées à un environnement plus stable.

Ces cinq hypothèses sont maintenant testées dans le cadre de la partie empirique de la recherche décrite dans les pages qui suivent.

METHODOLOGIE

Design de la recherche

Pour effectuer le test des hypothèses proposées plus haut, un questionnaire a été construit sur la base, d'une part, de la revue de la littérature et, d'autre part, en utilisant directement pour certaines questions des éléments provenant des questionnaires d'autres études (Le Berre, 1990 ; Price Waterhouse, 1990¹² ; Cameron & Freeman, 1991). Ce questionnaire a été prétesté auprès de plusieurs responsables de ressources humaines et légèrement modifié.

Ce questionnaire a été ensuite envoyé à 1 100 entreprises françaises de plus de 500 salariés (tous secteurs confondus). Sur ce nombre, 176 entreprises seulement¹³ ont répondu (soit un taux de 16 % comparable aux 15 % obtenus en France pour l'étude européenne de Price Waterhouse). Les entreprises ayant répondu ont un effectif moyen de 9 000 personnes (SD = 27 800 !) mais la valeur médiane, mesure plus réaliste ici, est de 1 770 personnes.

Dans chaque entreprise, le destinataire du courrier envoyé par le chercheur était le DRH (ou son équivalent) : outre la lettre de couverture, le DRH trouvait dans l'enveloppe plusieurs questionnaires (avec les enveloppes-réponses correspondantes) qu'il pouvait distribuer à plusieurs autres responsables de l'entreprise. Au total, 290 questionnaires exploitables ont été retournés. Ceux-ci correspondaient à 161 DRH (ou équivalents) et 129 responsables de fonctions autres que R.H. (par ex. : direction générale, finances, marketing, production). Comme on peut le remarquer, seul un faible pourcentage des entreprises ayant répondu (40 %) ont envoyé des réponses multiples ce qui vient évidemment limiter la validité de la recherche sur l'hypothèse de comparaison des perceptions des DRH et non-DRH. L'ancienneté moyenne des répondants est de quatre ans (SD = 4.3) dans leur fonction.

L'analyse des données a été réalisée en utilisant les procédures statistiques univariées et multivariées du logiciel SAS.

Mesure des différentes variables

L'intégration stratégie-ressources humaines a été mesurée sur plusieurs items : entre autres : (1) le DRH, ou son équivalent, est-il membre de droit du comité de direction générale ? (2) Le plan stratégique comporte-t-il une rubrique ressources humaines ? (3) A quel niveau le DRH, ou son équivalent, est-il associé au plan stratégique ? (4) Pour les décisions stratégiques suivantes, pensez-vous que le DRH soit pleinement associé depuis le début du processus ? La valeur de l'Alpha de Cronbach pour l'ensemble des items mesurant l'intégration stratégie-ressources humaines est de .832, ce qui est tout à fait satisfaisant.

La nature de l'intégration a été mesurée par les réponses aux questions sur, d'une part, la participation au comité de direction générale et l'existence d'une rubrique R.H. dans le plan stratégique (2 items) et,

d'autre part, la participation au processus stratégique (5 items).

Les types culturels ont été mesurés en utilisant le questionnaire développé par Cameron & Freeman (1991). Chacun des quatre types culturels est mesuré par quatre items. Les valeurs du Alpha de Cronbach varient de 0.59 à 0.69 pour les quatre types, ce qui est légèrement inférieur aux valeurs obtenues par Yeung, Brockbank & Ulrich (1991).

La taille de l'entreprise a été mesurée par la taille de l'effectif.

L'environnement a été mesuré par une échelle à quatre items adaptés de Lawrence & Lorsch (1967) : concurrence, changements technologiques, nouveaux produits, incertitude globale de l'environnement. Le coefficient Alpha de Cronbach est moyen pour cette échelle d'items puisqu'il n'est que 0.51.

RESULTATS ET DISCUSSION

Résultats

Les résultats donnés ici sont des résultats provisoires car la base de données est susceptible d'être encore augmentée par un nouveau mailing réalisée auprès d'entreprises n'ayant pas encore répondu.

La nature de l'intégration

Il s'agit d'examiner la réalité de l'intégration stratégie-ressources humaines en distinguant l'intégration structurelle et la participation active au processus stratégique :

Sur l'intégration structurelle, 81 % des répondants affirment que le DRH est membre de droit du comité de direction (pourcentage quasiment identique aux autres études récentes¹⁴) et 14 % seulement estiment qu'il est seulement consulté. D'autre part, 74 % des répondants affirment que le plan stratégique (qui existe dans 86 % des cas) comporte une rubrique R.H. et 12 % qu'il n'en comporte pas (mais 14 % ne savent pas répondre).

Sur la participation au processus stratégique, les répondants apportent des réponses plus nuancées :

- 53 % d'entre eux affirment que le DRH est associé, à part entière, depuis le début de l'élaboration du plan stratégique ; pour 22 % à titre consultatif seulement, lors de l'élaboration ; pour 9 % seulement à la mise en œuvre ; pour 2 % le DRH n'est pas associé ; 14 % ne savent pas (ces résultats sont proches de ceux de l'étude européenne de Price Waterhouse) ;
- à la question : "Pour les décisions stratégiques suivantes, pensez-vous que le DRH soit pleinement associé depuis le début du processus ?", on obtient des résultats qui diffèrent sensiblement comme l'indique le tableau suivant :

	OUI	NON	NSP
Fusions/Acquisitions	57 %	23 %	20 %
Nouveaux investissements	41 %	44 %	15 %
Nouveaux marchés	28 %	57 %	15 %
Nouveaux produits	23 %	59 %	18 %

On observe une participation active des DRH dans les cas de fusions/acquisitions mais la tendance s'inverse pour les nouveaux investissements et surtout les nouveaux marchés et les nouveaux produits. On est loin ici du DRH en situation de "business partner".

En résumé, si l'intégration structurelle semble être une réalité, la participation active des DRH au processus stratégique est sensiblement plus modeste puisqu'à peine plus de la moitié des répondants reconnaissent cette participation depuis le début du processus. La première hypothèse est validée.

Les différences perceptuelles de l'intégration stratégie-ressources humaines

L'analyse se centre ici sur les différences de perception de l'intégration entre les titulaires de la fonction R.H. et ceux d'autres fonctions. En dépit du faible taux de réponses multiples obtenu dans cette recherche, il est possible d'examiner les résultats (mais en les considérant avec prudence).

161 DRH (ou équivalents) et 129 non-DRH ont répondu. Les résultats des deux procédures statistiques utilisées montrent qu'il n'y pas de différences significatives de perceptions de l'intégration stratégie-ressources humaines entre les DRH et les non-DRH :

- pour le test des moyennes (T-test) :
T = 1.12 (p < 0.26)
- pour l'analyse de variance :
F ratio = 1.142 (P < 0.266).

Par contre, la même analyse a porté sur quelques items complémentaires du questionnaire (mais non inclus dans la définition de l'intégration), la différence la plus significative entre DRH et non-DRH existe sur la question : "La fonction GRH est-elle un passage obligé pour accéder à la direction générale ?". Le test de Wilcoxon (différence de populations) montre de manière très significative (Z = 2.963, p < 0.003) que les DRH valorisent sensiblement plus leur fonction que leurs collègues d'autres fonctions.

En résumé, la deuxième hypothèse n'est pas validée ici, il n'y a pas de différences significatives de perception de l'intégration stratégie-ressources humaines entre les DRH et les non-DRH (sur un échantillon qui reste cependant problématique).

Types culturels et intégration stratégie-ressources humaines

Avant de faire l'analyse de la relation entre les types culturels et l'intégration stratégie-ressources humaines, une procédure de classification non hiérarchique a été utilisée pour identifier les groupes émergents en termes de types culturels. Quatre groupes ont été statistiquement identifiés :

- le groupe 1 (N = 98) correspond à une culture fortement *adhocratique*, moyennement marché et faiblement hiérarchique et clan ;
- le groupe 2 (N = 90) correspond à une culture fortement *marché*, moyennement adhocratique et faiblement hiérarchique et clan ;
- le groupe 3 (N = 62) correspond à une culture fortement *clan*, moyennement adhocratique et marché et faiblement hiérarchique ;
- le groupe 4 (N = 40) est plus équilibré puisqu'il correspond à une culture à dominante *hiérarchique*, mais également assez fortement clan et marché et plus faiblement adhocratique.

Pour vérifier la pertinence de ces groupes émergents, une analyse canonique discriminante a été menée à partir des variables initiales mesurant les types culturels. Les résultats sont satisfaisants puisqu'on retrouve près de 60 % de la variance expliquée dans les groupes émergents et chacune des analyses partielles de variance est significative au seuil $P < 0.0001$.

Les deux procédures statistiques utilisées pour examiner la relation entre ces types culturels et l'intégration stratégie-ressources humaines montrent des différences significatives entre les groupes :

- l'analyse de variance :
F ratio = 4.162, ($p < 0.006$)
- le test de Wilcoxon : $X^2 = 8.99$, ($p < 0.03$).

Néanmoins l'examen des scores moyens de chacun des groupes montre un classement légèrement différent de ce qui était attendu dans la troisième hypothèse : le groupe 4 (dominante hiérarchique) est celui où l'intégration est perçue comme la plus forte, vient ensuite le groupe 2 (marché). Les groupes 1 (adhocratique) et surtout 3 (clan) sont les groupes où cette intégration est perçue comme la plus faible.

En résumé, la troisième hypothèse est partiellement validée puisque l'on observe des différences significatives entre les types culturels mais, par contre, l'hypothèse sur le classement des cultures par rapport à l'intégration stratégie-ressources humaines n'est pas respectée puisque le type culturel à dominante hiérarchique est celui où cette intégration est perçue comme la plus forte.

Taille de l'entreprise et intégration stratégie-ressources humaines

L'analyse de la relation entre la taille de l'entreprise et l'intégration stratégie-ressources humaines a été faite sur la base d'un classement des entreprises en deux groupes distincts : les grandes entreprises, dont

l'effectif comprend plus de 1 800 salariés (médiane de l'échantillon) et les entreprises moyennes, dont l'effectif se situe entre 500 et 1 800 salariés.

Les résultats des deux procédures statistiques utilisées montrent des différences significatives entre les deux groupes quant aux perceptions de l'intégration stratégie-ressources humaines :

- pour le test des moyennes : (T-test) :
T = -2.73 ($p < 0.007$)
- pour l'analyse de variance :
F ratio = 7.46 ($P < 0.007$).

Mais la surprise provient de l'examen des moyennes des deux groupes puisque l'intégration stratégie-ressources humaines est plus fortement perçue dans le groupe des entreprises moyennes que dans le groupe des grandes entreprises. Ce résultat inverse de ce qui était supposé dans la quatrième hypothèse est discuté plus loin.

En résumé, la quatrième hypothèse est validée pour ce qui concerne l'influence de la taille mais pas validée dans le sens de la prédiction proposée.

Environnement et intégration stratégie-ressources humaines

L'analyse de la relation entre l'environnement et l'intégration stratégie-ressources humaines a été faite en distinguant plusieurs groupes de répondants quant à leur perception de la "turbulence" de l'environnement de leur entreprise : un premier groupe (N = 130) dans lequel les répondants perçoivent l'environnement comme turbulent et imprévisible, un second groupe (N = 86) dans lequel les répondants perçoivent l'environnement comme normal et prévisible, un troisième groupe (N = 74) dans lequel les répondants perçoivent l'environnement comme stable et très prévisible. Seuls le premier et le troisième groupe ont été conservés pour la suite de l'analyse.

Les résultats des deux procédures statistiques utilisées montrent des différences significatives entre ces deux groupes quant aux perceptions de l'intégration stratégie-ressources humaines :

- pour le test des moyennes : (T-test) :
T = 1.82 ($p < 0.007$)
- pour l'analyse de variance :
F ratio = 3.31 ($P < 0.007$).

L'analyse des moyennes des deux groupes confirme la prédiction proposée dans la cinquième hypothèse puisque le groupe pour lequel l'environnement apparaît comme le plus turbulent est celui qui perçoit le plus fortement l'intégration stratégie-ressources humaines.

Une analyse complémentaire sur la relation taille de l'entreprise et environnement menée pour tenter de comprendre le résultat dans le test de la quatrième hypothèse montre une corrélation inverse (-0.55 , $P < 0.01$) entre ces deux variables, ce qui permet de conclure que les répondants des entreprises moyennes perçoivent leur environnement comme le plus turbu-

lent. Cette conclusion permet d'interpréter plus facilement le résultat inverse à la prédiction de la quatrième hypothèse.

En résumé, la cinquième hypothèse est validée puisque l'intégration stratégie-ressources humaines est plus fortement perçue lorsque l'environnement est perçu comme turbulent par rapport à un environnement perçu comme stable.

Discussion

Les premiers résultats empiriques obtenus dans cette recherche permettent de faire le point sur la réalité du positionnement stratégique de la fonction R.H. telle qu'il est présenté, souvent de façon normative, dans la littérature (Besseyre des Horts, 1988a ; Butler et Coll., 1990 ; Schuler & Walker, 1990 ; Ulrich & Lake, 1990).

Un premier constat, tout d'abord : la présence de la fonction R.H. au comité de direction ne garantit pas sa participation effective à la prise des décisions stratégiques puisque l'on observe qu'à peine un peu plus de la moitié des DRH participent à part entière à l'élaboration de la stratégie. Quand on procède à un examen plus précis de la participation de la fonction R.H. à la prise de décisions stratégiques importantes (fusions/acquisitions, nouveaux investissements, nouveaux marchés et nouveaux produits) on note une participation encore plus faible, à l'exception des fusions/acquisitions où les DRH semblent être plus présents. On est loin ici de certaines conclusions normatives de la littérature qui mettent l'accent sur le rôle de "business partner" théoriquement tenu aujourd'hui par les responsables de la fonction R.H. (Besseyre des Horts, 1991 ; Bird, Beechler, & Raghu-ram, 1991 ; Ulrich & Lake, 1991).

Cet écart existant entre le positionnement structurel de la fonction R.H. et sa participation active à la prise des décisions stratégiques peut être interprété en utilisant les concepts du pouvoir organisationnel (Hickson et Coll., 1971 ; Crozier & Friedberg, 1977) : la fonction R.H. n'est pas encore perçue comme contribuant de manière déterminante à la réduction de l'incertitude, comme étant irremplaçable et comme étant centrale. Ce sont donc, en particulier, les compétences des responsables de R.H. qui ne sont pas encore facilement reconnues comme stratégiques (Ulrich et Coll., 1991).

Un second constat, ensuite : les différences de perceptions attendues entre les DRH et les responsables d'autres fonctions n'apparaissent pas dans cette recherche. Compte tenu de la discussion précédente, on attendait légitimement une survalorisation par les DRH du rôle stratégique de leur fonction, or il n'en n'est rien ici à l'exception de la question précise sur la place de la fonction R.H. dans un parcours de carrière conduisant à la direction générale. Cette absence de différence peut être expliquée par la nature même de l'échantillon qui n'autorise pas de tirer des conclusions trop définitives. Une autre explication tient au fait

qu'il existe, dans les entreprises ayant répondu, une bonne connaissance réciproque et une bonne communication interne entre les responsables de la fonction R.H. et les autres.

Le troisième constat porte sur les types culturels puisque les résultats de la recherche ont montré des écarts sensibles entre les groupes à dominantes culturelles différentes. L'interrogation principale porte sur le fait que ce sont dans les cultures à dominante hiérarchique ou archaïque où l'on a la perception la plus forte de l'intégration stratégie-ressources humaines. La typologie culturelle initiale met l'accent sur les valeurs de contrôle, d'ordre et de stabilité pour les cultures hiérarchie et marché, alors que ce sont les valeurs de flexibilité, d'individualité et de spontanéité qui caractérisent les cultures clan et adhocratie (Cameron & Freeman, 1991 : 27).

L'interprétation que l'on peut faire des résultats de cette recherche peut résider dans le fait que l'intégration stratégie-ressources humaines nécessite un certain formalisme (professionnalisme ?), des règles et des objectifs clairs et, sans doute, une stabilité relative. Dans les cultures plus floues et plus flexibles, l'intégration stratégie-ressources humaines s'avère plus difficile à réaliser concrètement, peut-être même n'est-ce pas aussi nécessaire ?

Le dernier constat porte sur les relations de la taille de l'organisation et de l'environnement avec l'intégration stratégie-ressources humaines. Le résultat le plus marquant concerne le poids de l'environnement pour comprendre le souci d'intégrer stratégie et ressources humaines, ce résultat est cohérent avec les principes fondamentaux de l'école de la contingence structurelle (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967) : plus l'environnement est turbulent, plus l'organisation doit être différenciée (ici une autonomie plus grande et meilleur professionnalisme de la fonction R.H.) mais simultanément développer des mécanismes d'intégration (ici la participation de la fonction R.H. à la prise des décisions stratégiques).

Un autre résultat marquant est celui lié à la taille de l'organisation : en effet, contrairement aux conclusions de la littérature (Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987), c'est dans les organisations de taille moyenne et non dans les grandes que l'on perçoit le plus fortement l'intégration stratégie-ressources humaines. Une explication essentielle réside dans le fait, déjà noté plus haut, que l'environnement est perçu comme plus menaçant dans les organisations de taille moyenne que dans les grandes (Aldrich, 1979). Il s'agit là sans doute de l'effet d'une certaine "inertie organisationnelle" qui rend les grandes organisations moins sensibles aux défis de l'environnement (Kelly & Amburgey, 1991).

En définitive, ces constats mériteraient d'être discutés plus longuement mais ils constituent des pistes pour des recherches futures qui viendraient compenser les limitations sérieuses de la recherche présentée ici.

- Aldrich, H.E., (1979) : *Organizations and environments*, Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall.
- Baird L & Meshoulam I., (1988) : "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 13, 1, pp. 116-128.
- Bélanger, L., Bénabou, C. Foucher, R. & Petit, A., (1988) : *Gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal : Gaëtan Morin.
- Besseyre des Horts, C.H., (1987) : "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, nov.-déc., pp. 149-155.
- Besseyre des Horts, C.H., (1988a) : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris : Editions d'Organisation.
- Besseyre des Horts, C.H., (1988b) : *Gérer les ressources humaines : concepts et outils*, Paris : Editions d'Organisation.
- Besseyre des Horts, C.H., (1991) : "Un investissement stratégique", *Risques*, 5, pp. 215-225.
- Bird A., Beechler, S., & Raghuram, S. (1991): "Linking business strategy and human resources management practices", papier présenté à l'Academy of Management Meeting, Miami, Août 1991.
- Biau, P.M., & Schoenherr, R.A., (1971) : *The structure of organizations*, New York : Basic Books.
- Burns, T., & Stalker, G.M., (1961) : *The management of innovation*, London : Tavistock.
- Butler, J.E., Ferris, G.R., & Napier N.K. (1990) : *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati : South-Western Pubs.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991) : "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 23-58.
- Cooke, R., & Armstrong, M., (1990) : "The search for strategic HRM", *Personnel Management*, Dec., pp. 30-33.
- Crozier, M., (1988) : "Une approche sociologique des stratégies dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, janv.-fév., pp. 61-63.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977) : *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil.
- Cegos (1991) : "Enquête Cegos sur la fonction R.H. : idées forces - Octobre 1991", Paris.
- Deal, T., & Kennedy, A.A., (1982) : *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading Ma : Addison-Wesley.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J., & Tichy N.M. (1981) : "Human Resource Management : a strategic perspective", *Organizational Dynamics*, 9, pp. 51-64.
- Dyer, L., (1983) : "Bringing human resources into the strategy formulation process", *Human Resource Management*, 22, pp. 257-271.
- Dyer, L., (1984) : "Linking human resource and business strategies", *Human Resource Planning*, 7, pp. 78-84.
- Fombrun, J., (1988) : "Pour un historique de la fonction Personnel", in D. Weiss et Coll. : *Fonction Ressources Humaines*, Paris : Editions d'Organisation, pp. 50-138.
- Fombrun, C.J., Tichy N.M., & Devanna, M.A., (1984) : *Strategic Human Resource Management*, New York : Wiley.
- Franck, G., (1989) : "OPA : le facteur humain est décisif", *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., pp. 98-104.
- Gestion Sociale, (1991) : "La productivité de la fonction Ressources Humaines : une enquête de la Cegos", *Gestion Sociale*, 27-11-1991, n° 743.
- Guest, D., (1990) : "Human resource management and the american dream", *Journal of Management Studies*, 27, 4, pp. 377-397.
- Hickson, D.J., Hinings, C.A., Lee, R.E., Schneck, R.E., & Pennings, J.M., (1971) : "A strategic contingencies' theory of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 216-229.
- Jalbert, F., (1989) : *Les ressources humaines, atout stratégique*, Paris : L'Harmattan.
- Kelly, D., & Amburgey, T.L., (1991) : "Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612.
- Kerr, S. & Slocum, J.W. (1987) : "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 99-107.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W., (1967) : *Organization and environment*, Cambridge Ma : Harvard University Press.
- Le Berre, M., (1990) : "La gestion des ressources humaines fait-elle partie du management stratégique de l'entreprise ?", *Personnel*, 316, pp. 34-38.
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L., (1988) : "Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, 13, 3, pp. 454-470.
- Martinet, A.C., (1985) : "L'ère du management stratégique", *Revue Française de Gestion*, sept.-déc., pp. 32-36.
- Martinet, A.C., (1988) : "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Franç. de Gestion*, janv.-fév., pp. 49-60.
- Miles, R.E., & Snow, G.C. (1984) : "Designing strategic human resources system", *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36-52.
- Mintzberg, H., Waters, J.A., (1985) : "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, september, pp. 257-272.
- Ouchi, W.G., (1981) : *Theory Z*, Reading Ma : Addison-Wesley.
- Peretti, J.M., (1990) : *Ressources Humaines*, Paris : Vuibert.
- Peretti, J.M., Cazal, D., & Quicandon, F., (1990) : *Vers le management international des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons.
- Quinn, R.E., (1988) : *Beyond rational management*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E.H., (1985) : *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Schuler, R.S., (1988) : "Human resource management choices and organizational strategy", in R.S. Schuler, S.A. Youngblood, & V. Huber (eds) : *Readings in Personnel and Human Resources Management*, 3, St Paul MN : West Publishing, pp. 24-39.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E., (1987) : "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 207-219.
- Schuler, R.S., & Walker, J.W. (1990) : "Human resources strategy : focusing on issues and actions", *Organizational Dynamics*, 19, pp. 5-19.
- Thévenet, M., (1986) : *Audit de la culture d'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation.
- Thierry, D., (1990) : *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : L'Harmattan.
- Tichy N.M., Fombrun, C.J., & Devanna, M.A. (1982) : "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, 23, pp. 47-61.

- Tsui, A.S., (1986) : "Strategic human resource management: an alternative approach for assessing human resource effectiveness", papier présenté à l'Academy of Management meeting, Chicago, Août 1986.
- Tsui, A.S. (1990) : "A multiple-constituency model of effectiveness : an empirical examination at the human resource subunit level", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 458-483.
- Ulrich, D., & Lake, D., (1990) : *Organizational Capability: competing from the Inside/Out*, New York NY : Wiley.
- Ulrich, D., & Lake, D., (1991) : "Organizational capability : creating competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 5, 1, pp. 77-91.
- Ulrich, D., & Wiersema, M.F., (1989) : "Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment", *Academy of Management Executive*, 3, 2, pp. 115-122.
- Ulrich, D., Yeung, A., Brockbank, W., & Lake, D., (1991) : "An empirical assessment of human resource competencies", research paper, University of Michigan, 39 p.
- Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D., (1991) : "Organizational culture and human resource practices, an empirical assessment", *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 59-81.

NOTES

- 1 "Enquête Cegos sur la fonction R.H. : idées forces - Oct. 1991", Paris, p. 493. ; "La productivité de la fonction Ressources Humaines : une enquête de la Cegos", *Gestion Sociale*, 27 novembre 1991, 743, p. 4.
- 2 "Comparaison de la fonction D.R.H. entre la France et les Etats-Unis, enquête réalisée par Korn Ferry International", *Personnel*, 326, Août-Septembre 1991, p. 37.
- 3 "The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resources Management", (avec la participation du Groupe ESC Lyon pour la France), Rapport 1991, p. 3.
- 4 O. Rioux : "Les nouveaux territoires des DRH", *Liaisons Sociales Mensuel*, février 1991, p. 55. ; O. Rioux : "La fonction Ressources Humaines aux rayons X", *Liaisons Sociales Mensuel*, Oct. 1991, p. 36 ; S. Bommel : "Que font vraiment les DRH ?", *l'Usine Nouvelle*, 29 août 1991, p. 31.
- 5 R. Bosquet (1990) : "Allocution d'ouverture du président de l'ANDCP", *Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH*, pp. 9-12.
- 6 Ce qui conduit Michel le Berre (1990 : 38) à souligner que "la fonction Personnel n'est pas vraiment perçue comme une fonction faisant partie du management stratégique de l'entreprise"
- 7 Ce concept avait été déjà utilisé il y a plus de quinze ans par Igor Ansoff pour désigner la capacité stratégique interne de l'organisation.
- 8 Les enquêtes, déjà citées, de la Cegos (octobre 1991) et de Korn Ferry International (*Personnel*, Août-Septembre 1991)
- 9 *The Price Waterhouse Cranfield Project* 1991, op. cit., p. 6.
- 10 Enquête Cegos (octobre 1991), op. cit.
- 11 C'est nous qui soulignons.
- 12 Il s'agit ici du questionnaire utilisé pour la première étude européenne du *Price Waterhouse Cranfield Project* (1990).
- 13 Pour des raisons matérielles, le questionnaire n'a été envoyé que peu de temps avant la période de vacances, ce qui a certainement été défavorable pour la recherche.
- 14 Etudes Price Waterhouse, Cegos, Korn Ferry Internat. op. cit.