

## Relations industrielles Industrial Relations



Charles C. SNOW : *Strategy Organization Design, and Human Resource Management*. Greenwich, JAI Press, 1989, 368 pp., ISBN 0-89232-807-X

Michel Audet

Volume 44, Number 3, 1989

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050529ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050529ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Audet, M. (1989). Review of [Charles C. SNOW : *Strategy Organization Design, and Human Resource Management*. Greenwich, JAI Press, 1989, 368 pp., ISBN 0-89232-807-X]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 44(3), 734–736. <https://doi.org/10.7202/050529ar>

Cette conférence était une véritable première, car jamais auparavant tous ces intervenants n'avaient été réunis simultanément pour discuter des problèmes critiques auxquels leur industrie était confrontée.

Même si ces communications ne portent que sur l'industrie aérienne depuis sa déréglementation, elles touchent des sujets qui affectent également de nombreuses autres industries, tels: les structures de salaires à double palier (two-tier wage systems), la négociation donnant-donnant (concession bargaining), le dépistage de l'alcoolisme et autres toxicomanies, les programmes d'aide aux employés, les plans d'options d'achat d'actions par les employés, l'influence de la concurrence des entreprises non syndiquées, les fusions, les acquisitions, etc.

Ce livre est une excellente occasion de comprendre les nombreux bouleversements qui ont affecté l'industrie de l'aviation au cours des dix dernières années. On y retrouve un heureux mélange de point de vue exprimés, tant par les parties directement impliquées avec les problèmes, que par des chercheurs chevronnés tels Peter Cappelli et Charles Rehmus.

Le professeur Benjamin Aaron de l'université de Los Angeles avait accepté la tâche ingrate de résumer la conférence et il conclut les délibérations de la façon suivante: «In summary, all speakers agreed that deregulation has caused a great upheaval in the airline industry. Labor representatives stressed the hardships deregulation has caused airline employees and called for a limited amount of regulations; management representatives emphasized the opportunities created by deregulation for industry growth, higher employment and greater benefits to both shareholders and consumers. Everyone calls for more cooperation and less confrontation in labor-management relations; but if the views expressed by the union speakers and the management speakers reflect the prevailing attitudes in the industry, the new era of good feeling is not a realistic possibility except in a few individual cases. The Conference itself, however, provided valuable opportunity for union and management protagonists to meet face to face and to explore their differences calmly and candidly. What effect, if any, it will have on day-to-day relationships in the industry remains to be seen».

**Jean BOIVIN**

Université Laval

**Strategy, Organization Design, and Human Resource Management**, Edited by Charles C. Snow, Greenwich Conn., JAI Press Inc., 1989, 368 pp., ISBN 0-89232-807-X

Comme le titre l'indique, ce volume, édité par un auteur reconnu dans le domaine des stratégies d'entreprise, est divisé en trois parties. La première partie introduit le concept de stratégie par l'entremise d'un texte de Hrebiniak, Joyce et Snow. Ces auteurs présentent le cadre conceptuel du volume expliquant sommairement mais avec précision les relations entre les variables environnement, stratégie, structure et performance. Ces mêmes auteurs ont également le mérite de compléter leur texte par une revue des études empiriques récentes (1975-1986) traitant des relations entre au moins deux des quatre variables mentionnées plus haut. Au total 56 travaux de recherche sont résumés dans 23 pages et chacun est traité selon les critères suivants: problématique de la recherche, type de données et échantillonnage, variables retenues et mesures, résultats et conclusion. Deux autres textes complètent cette partie. Le premier, de Vijay Jolly qui expose les implications de la mondialisation de l'économie en regard des stratégies d'entreprise, des structures organisationnelles et des types de gestionnaires requis,

puis celui de Normann et Ramirez, très court (15 pages) par rapport aux autres, présente une nouvelle stratégie qualifiée de «néoindustrielle», i.e. orientée davantage sur le secteur des services.

La deuxième partie de ce volume (organization design) comprend quatre textes. Les trois premiers, soit ceux de Venkatraman (Strategic Management and Information Technology), de Prescott et Smith (A Framework for the Design and Implementation of Competitive Intelligence Systems) et de Ottensmeyer et Dutton (Interpreting Environments and Taking Action) font état des dimensions propres aux systèmes d'information de gestion dans un contexte hautement compétitif. Le quatrième et dernier chapitre de cette partie est celui de Astley et Brahm, deux auteurs dont la compétence est reconnue en théorie des organisations. Leur texte présente les configurations structurelles des organisations modernes influencées par les stratégies post-industrielles, i.e. les stratégies des années 70 et 80. Ces configurations ou formes structurelles regroupent particulièrement les structures matricielles et les diverses formes de collaboration interorganisationnelle (maillage d'entreprise, sous-traitance, «joint-venture», acquisition-fusion, «partnership», etc.). Mentionnons que les auteurs, pour mieux apprécier les tendances actuelles de design organisationnel, tracent un bilan du développement historique des types de structures d'organisation à partir du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 80.

La troisième et dernière partie de ce volume s'intitule «Human Resource Management» et comprend trois textes. Le premier de Chase et Bowen se veut une tentative d'intégration de la gestion des ressources humaines aux opérations des entreprises de service. Le deuxième texte, celui de Dean et Susman, présente les pratiques de design organisationnel et de gestion des ressources humaines associées aux nouvelles technologies de production (Advanced Manufacturing Technology). De telles pratiques, selon les auteurs, permettront à l'avenir de poursuivre simultanément la recherche d'avantages compétitifs basés à la fois sur le contrôle des coûts et l'innovation, et à la fois sur la production de masse et la segmentation des marchés. Finalement, le dernier texte, de Hambrick et Snow, fait état de la littérature contemporaine concernant la relation contingente entre la rémunération (Reward Systems) et certains contextes tel le contexte stratégique (prospecteur-défenseur), le contexte managérial (cadres établis-cadres émergents) ou le contexte organisationnel (clan-marché).

Comme bien des recueils d'auteurs, ce volume est caractérisé par l'absence d'une introduction et d'une conclusion qui assurent souvent la continuité à travers différents textes. Les chapitres sont d'une qualité inégale et pas toujours pertinents à la section qui les regroupe. Les parties deux et trois de ce volume (Organization Design, Human Resource Management) sont très décevantes.

En effet, à l'heure des organisations de l'avenir, citées à grand renfort de publicité par les auteurs à succès (Peters, Kanter et autres), il aurait été intéressant pour des universitaires de critiquer les nouvelles théories de design organisationnel. Les auteurs ont plutôt préféré exposer les vertus des systèmes d'information de gestion. De plus, la partie concernant la gestion des ressources humaines fait abstraction de toute la littérature contemporaine traitant du caractère stratégique de la GRH. Il existe actuellement une multitude de travaux intéressants qui mettent à jour des théories impliquant les ressources humaines dans le processus de planification stratégique, ou des théories élaborant des relations contingentes entre les stratégies d'entreprise et les pratiques de GRH.

Bref, parmi les dix chapitres que contient ce volume, exception faite du premier texte introduisant les diverses théories et recherches relatives à la stratégie et à la structure, seulement deux textes retiennent notre attention et méritent d'être analysés attentivement par les lecteurs de la revue. Celui de Astley et Brahm concernant l'évolution des structures organisationnelles et surtout celui de Dean et Susman qui apportent un éclairage nouveau sur les relations entre stratégies, nouvelles technologies et gestion des ressources humaines.

Le prix d'achat de ce volume est cependant très dispendieux (90\$ CAN) pour les textes qui en valent vraiment la peine.

Michel AUDET

Université Laval

## LABOUR/LE TRAVAIL

JOURNAL OF CANADIAN  
LABOUR STUDIES

REVUE D'ETUDES  
OUVRIERES CANADIENNES

### SPECIAL INTRODUCTORY OFFER/OFFRE SPECIALE

While the supply lasts, new subscribers may purchase sets of the journal at a special bargain rate of \$190.00.

Avec tout nouvel abonnement, l'abonné peut aussi acquérir la série complète de la revue pour le prix modique de \$190.00 aussi longtemps que nos réserves de numéros anciens ne sont pas épuisées.

Subscribers for 1989 will receive/Les abonnés pour 1989 recevront:

*Labour/Le Travail* 23 (1989)

will include articles by James R. Conley, Mark Leier, Gordon Hak, Jeff Taylor, Carla Lipsig-Mummé and Rita Roy.

*Labour/Le Travail* 24 (1989)

will include articles by Jacques Ferland, Michèle Dagenais, Margaret E. McCallum, Dominique Jean, Rennie Warburton, Nancy M. Forestell, and Barbara J. Cooper.

	Canada	Foreign/Etranger
Individual/individuel	\$15.00	\$20.00 (U.S.)
Institutional/institution	\$20.00	\$30.00 (U.S.)
Student/étudiant(e)		
Retired/retraité	\$12.00	\$17.00 (U.S.)
Unemployed/sans-travail		

Complete set of back issues (1976/88) \$190.00

Séries complète de *Labour/Le Travail* (1976/88) \$190.00

MASTERCARD accepted or

Carte MASTERCARD acceptée ou

Make cheque payable to:

Veillez viser votre chèque à l'ordre du:

Committee on Canadian Labour History

Le Comité d'histoire sur le travail au Canada

History Department, Memorial University

Département d'histoire, Université Memorial,

St. John's, Newfoundland, Canada, A1C 5S7

St. John's, Nfld., Canada, A1C 5S7

Articles are abstracted and indexed/Les articles sont répertoriés dans:

America: History and Life; Alternative Press Index; Arts and Humanities Citation Index™, Canadian Periodical Index; Current Contents/Arts and Humanities; Historical Abstracts; Human Resource Abstracts; PAIS Bulletin; PAIS Foreign Language Index; Sage Public Administration Abstracts; Canadian Magazine Index.