

## Relations industrielles Industrial Relations



**Bernard PORTIS, David F. FULLERTON, Paul R. INGRAM :**  
*Quality Circles in Canada - A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs.* London, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1986, 77 pp.

Jean-Louis Bergeron

---

Volume 41, Number 4, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050276ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050276ar>

[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

Bergeron, J.-L. (1986). Review of [Bernard PORTIS, David F. FULLERTON, Paul R. INGRAM : *Quality Circles in Canada - A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs.* London, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1986, 77 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 41(4), 885–886. <https://doi.org/10.7202/050276ar>

---

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1986

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

«First, this new edition places a much greater emphasis on macro issues ... with four more chapters now devoted to organization structure and design, and two fewer chapters devoted to organization behavior. The behavioral material itself has been revised to make it more relevant to the macro issues stressed in the text. Traditional organization behavior topics like motivation and leadership theory are confined to appendixes... All the chapters have been updated, and several new chapters added, including Chapter 9, «Organization Design», devoted primarily to an explanation of Mintzberg's design approach» (xvii-xviii).

This manual is subdivided into four major sections: Introduction and background; Organization structure and design; Power and control in organizations; Managing change. These sections are further subdivided into sixteen chapters: Introduction to organization theory; Classical organization theories; Contemporary organization theories; Strategy, structure and organizational effectiveness; Environment, technology and organization; Departementation and coordination; Organizational hierarchy and delegation; Formalization and communication; Organization design; Job redesign and enrichment; Power and control in organizations; Motivation and innovation; Leadership, values and culture; Group processes and organization theory; Intergroup relations and conflict; Managing change. Each chapter is broken down into logical subunits, and is followed by a summary as well as pertinent case studies.

Two useful updates to the literature on organization theory by the same editor, doubtless inspired by industrial models of internal competition.

**James THWAITES**

Université Laval

**Quality Circles in Canada — A Review of Case Histories on Employee Involvement Programs,**

by Bernard Portis, David F. Fullerton et Paul R. Ingram, School of Business Administration, The University of Western Ontario, London, 1986, 77 pp.

Ce document, en trois parties, présente dans un langage très simple les résultats d'une étude réalisée auprès de plusieurs entreprises ontariennes qui ont implanté et soutenu pendant au moins un an des cercles de qualité ou autres formes apparentées de gestion participative. Dans un premier temps, une enquête a permis aux auteurs de recueillir certains renseignements préliminaires auprès de 20 entreprises de taille variée, syndiquées ou non, dans des industries souvent très différentes, e.g. Laura Secord, Control Data, Dominion Life Assurance. Par la suite (été 1985), des études de cas d'une vingtaine de pages (disponibles auprès de la Faculté d'administration de Western) ont été rédigées pour 11 de ces entreprises.

La première partie sert d'introduction au document et résume quelques recherches antérieures sur les succès et échecs des cercles de qualité. On y trouve également les principales conclusions de la présente étude: (1) les cercles de qualité sont une bonne façon de former les employés au processus de solution de problèmes; (2) l'appui réel et évident des cadres de tous les niveaux et sur une longue période est nécessaire au succès; (3) l'implantation de cercles de qualité doit être précédée d'un effort préparatoire considérable, pour évaluer et préparer le terrain; (4) un tel programme ne peut pas être imposé par le siège social si la volonté n'y est pas au niveau local, dans l'usine ou le bureau concerné. En somme: les cercles de qualité peuvent produire de bons résultats mais il faut y mettre beaucoup de temps et d'effort (dans cinq des vingt cas étudiés, le programme était mort ou moribond au moment de l'enquête).

La deuxième partie du document utilise un grand nombre d'exemples concrets tirés des cas étudiés pour illustrer les différentes phases de l'implantation d'un programme de cercles de qualité: (1) la décision d'adopter une approche participative et d'opter pour les cercles de qualité ou un programme semblable; (2) la planification du programme, la mise en place des structures et l'attribution des responsabilités; (3) le démarrage des premiers cercles et l'élaboration des programmes de formation nécessaires; (4) le suivi et l'évaluation du programme de même que l'évolution graduelle des structures et des rôles; (5) les efforts nécessaires pour stimuler et revigorer le programme après deux ou trois ans. Une dernière section (malheureusement très courte et très faible) examine quelques résultats obtenus et divise ceux-ci en trois catégories: l'impact sur les ressources humaines (climat, style de leadership), sur la productivité et la qualité du produit, sur les relations de travail.

La troisième partie résume l'essentiel des 11 cas qui ont fait l'objet d'un examen plus approfondi, en consacrant environ deux pages à chacun.

Ce document de 77 pages ne cherche évidemment pas à remplacer les nombreux textes de base sur les cercles de qualité. Il s'adresse surtout à ceux qui connaissent déjà «la théorie» des cercles de qualité et qui veulent savoir comment les choses se passent «en pratique». Ce qu'on y apprend, c'est que les choses se passent à peu près comme on nous l'avait prédit dans les manuels de base: il faut une volonté réelle de changer la culture et les modes de gestion, il faut suivre religieusement toutes les étapes prévues, il faut de la patience, de la détermination, du temps (environ un an) et même de la chance (pas de bouleversement économique ou social majeur pendant la longue période d'incubation).

Au delà d'une certaine uniformité dans les principes de base et les étapes d'implantation, le document démontre une grande diversité entre les entreprises en ce qui concerne la plupart des éléments du programme: les objectifs visés, l'influence réelle du syndicat, la composition et le rôle du comité directeur, les programmes de formation, les stratégies d'extension, le partage des gains de productivité, l'évaluation et la diffusion des résultats, les façons de soutenir le programme. Il faut tout adapter à la situation de chaque entreprise et c'est ce qui se fait continuellement.

Ce document de 77 pages est intéressant et instructif, mais il ne faut pas en attendre autre chose que ce qu'il prétend faire: résumer pour nous d'une façon très rapide et un peu superficielle plusieurs cas d'entreprises canadiennes qui sont passées par toutes les étapes d'un programme de cercles de qualité et en tirer quelques conclusions élémentaires. Toute réflexion profonde sur le phénomène lui-même n'a pas sa place ici (e.g. si toutes les entreprises doivent travailler si fort pour assurer la survie du programme après deux ou trois ans, le concept lui-même ne doit-il pas être repensé?).

**Jean-Louis BERGERON**

Université de Sherbrooke

**Annuaire du travail 1986-1987**, par Roger G. Martin, Montréal, Productions INFORT, 1986.

Il s'agit de la deuxième édition d'un ouvrage publié d'abord en 1985. Il n'y a pas de pagination d'ensemble et la maison d'édition ne s'est pas souciée d'obtenir un ISBN. Sous onze rubriques, l'auteur Roger G. Martin, professeur agrégé au H.E.C. présente une nomenclature des personnes ou des institutions qui oeuvrent dans le domaine des relations du travail au Québec: arbitres; entreprises conseils; institutions d'enseignement et centres de documentation; maisons de publication; ministères; organismes paritaires, organismes patronaux, organismes professionnels; organismes syndicaux; praticiens.