

## Relations industrielles Industrial Relations



Olga CROCKER, Johnny Sok Leung CHIU, Cyril CHARNEY :  
*Quality Circles. A Guide to Participation and Productivity.*  
Toronto, Methuen, 294 pp., ISBN 0-458-98360-2

Alexander J. Matejko

Volume 40, Number 3, 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050173ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050173ar>

[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

Matejko, A. J. (1985). Review of [Olga CROCKER, Johnny Sok Leung CHIU, Cyril CHARNEY : *Quality Circles. A Guide to Participation and Productivity.* Toronto, Methuen, 294 pp., ISBN 0-458-98360-2]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40(3), 682–683. <https://doi.org/10.7202/050173ar>

tribunaux du travail en R.F.A. ressort notamment de la contribution de trois universitaires de l'Université Johann Wolfgang Goethe de Frankfurtam-Main (M. Wess, S. Simitis et W. Rudzy). Le professeur Treu parle d'une situation de relative d'«anomie» en Italie (p. 152), ce qui n'y exclut pas, relativement aux conflits de droit, un rôle à la fois actif et créateur d'une partie de la magistrature civile. Le professeur Hanami insiste notamment sur l'importance, au Japon, des procédures informelles de règlement des conflits, particulièrement dans l'établissement, de même que sur la différenciation, à maints égards, des conflits dans ce pays, selon qu'ils surviennent dans les secteurs privé ou public. Enfin, la réalité conflictuelle américaine est décrite par le professeur St. Antoine, de l'Université du Michigan. Celui-ci met en relief au départ la dichotomie, aux États-Unis, entre le travail syndiqué — en déclin depuis 1947 — et celui qui ne l'est pas. Le système de négociation collective, y compris son important prolongement dans l'arbitrage privé des griefs est à une étape cruciale de son existence: «Unless it can pierce the barrier of white collar employment in the coming years, the future for collective bargaining could be bleak. Already there are signs that government and farsighted nonunion employers may be preparing to step in and appropriate American unionism's proudest accomplishment, the grievance and arbitration process» (p. 271).

Prudemment, les professeurs Hanami et Blanpain tentent, après certaines mises en garde — par exemple, le glissement terminologique — de dégager certains traits communs à partir de ces cinq systèmes nationaux: l'impact de la crise économique, un certain élément de volontariat et d'informalité, variable d'ailleurs selon les pays et le type de conflit... Certaines autres constatations, en revanche, ne sont point réductibles: ainsi, l'existence d'un encadrement complexe des conflits, peut paraître contribuer, comme en R.F.A., à de meilleurs rapports du travail. L'inverse n'est pas universellement acquis. Ainsi, au Japon, l'existence d'un système détaillé de solution des conflits dans le secteur public n'y apporte pas la souplesse de fonctionnement que connaît le secteur privé, en l'absence d'intervention étatique marquée (p. 16).

Appuyé par les différents «dossiers» sectoriels qu'il renferme, **Industrial Conflict Resolution in Market Economies** par la méthode comparative qu'il adopte, semble bien replacer les modes de solution des conflits du travail dans leur différent contexte, informel aussi bien que formel, comme il se le proposait. L'ouvrage contribue ainsi sûrement à leur étude comparative.

Pierre VERGE

Université Laval

**Quality Circles. A Guide to Participation and Productivity**, by Olga Crocker, Johnny Sik Leung Chiu and Cyril Charney, Toronto, Methuen, 1984, XVIII + 294 pp., ISBN 0-458-97360-2

The small teams of workers and supervisors that work toward common goals of increased efficiency and improved organizational communication are a cornerstone of Japanese business successes. They also are gaining much popularity in the Western world. The authors seem not to be aware that in the communist world similar arrangements have been practiced for many years but without much positive result due to the bureaucratization of state owned business. Even in Japan the idea of quality control came originally from the US and was creatively adapted to the traditional but rapidly modernizing Japanese social organization.

Quality circles must be a people-building, not a people-using, approach; in this respect this creative project meets several obstacles. Bosses unwilling to share information and decision with their subordinates are not eager to join quality circles or even to tolerate their existence.

Employees oriented towards life **after** work do not pay attention to the chance of an additional commitment. Overambitious individuals are using the circle forum in order to show their superiority. Shy persons are exposed to a painful experience of talking in public. Bureaucrats welcome such innovations for publicity reasons but afterwards do their best to provide evidence that they are 'impractical'. Trade unions are afraid of anything that may look as a challenge to the union power. Radicals denounce any occasion for workers to cooperate with the employer. Loyalists and opportunists kill the project by agreeing in everything with the bosses.

In Japan quality circles are a common phenomenon, especially in the large enterprises. This has much improved the quality of Japanese products, the factor of a major importance in the export capacity. All workers learn to perform quality control checks and are much encouraged to exercise their acquired skills. The class antagonism is low and this also contributes to the spirit of cooperation at the shopfloor level. However, even in Japan there are differences among various circles: some of them are just ritualistic, in others there is too much pressure. In North America the hierarchical nature of industrial organization creates much difficulty in the success of quality circles, except if they are treated as a parallel organization. There is also probably too much dependence on external consultants. There is a shortage of good facilitators who would inspire others to take initiative. There is also not enough of satisfactory feedback.

The following factors contribute, according to the authors, to the failure of the quality circles: a hidden agenda of management, rush into the programme with minimum planning, little time for training, bureaucratization, expectation of large financial returns, non-involvement of middle management and direct supervisors, non-responsiveness to circles, people lead off without good reason and no preparation of the translocation, belief that quality circles do not fit to another reality than the Japanese world. In order to secure a success, open and trusted communication is needed, training has to be planned much in advance, development should start slowly, the emphasis should be on people solving problems, quality of working life has to be improved, circles must be a part of a total organizational effort, suggestions have to be implemented quickly, stability of employment has to be assured (pp. 232-235).

This is a useful introduction to the organizational device which may, in the long run, much improve the social organization of work in the West.

**Alexander J. MATEJKO**

University of Alberta

**The Management Challenge. Japanese Views**, sous la direction de Lester C. Thurow, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1985, 237 pp., ISBN 0-262-20053-8

Dans cet ouvrage, Lester C. Thurow présente une série d'essais écrits par des Japonais sur les divers aspects des méthodes japonaises de gestion. Chacun des onze chapitres traite un sujet différent et est signé par un auteur faisant autorité en la matière. De plus, à la suite de chaque chapitre, Lester C. Thurow en fait ressortir les idées directrices et établit un parallèle entre la réalité et les théories américaines en soulignant les changements qui seraient profitables à l'économie états-unienne.

Le recueil réussit bien à démystifier le «miracle» japonais, chaque auteur mettant en évidence les difficultés rencontrées et les déficiences du système tout en soulignant ses points forts. De plus, pour chaque aspect étudié, on explique l'évolution historique et le contexte culturel qui ont facilité l'adoption des méthodes japonaises de gestion et des politiques et pratiques