

Relations industrielles Industrial Relations



Lester C. THUROW : *The Management Challenge. Japanese Views.* Cambridge, The MIT Press, 1985, 237 pp., ISBN 0-262-20058-8

Hélène Bois-Brochu

Volume 40, Number 3, 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050174ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050174ar>

[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

Bois-Brochu, H. (1985). Review of [Lester C. THUROW : *The Management Challenge. Japanese Views.* Cambridge, The MIT Press, 1985, 237 pp., ISBN 0-262-20058-8]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40(3), 683–685. <https://doi.org/10.7202/050174ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1985

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/>

Érudit

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/>

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

gouvernementales dans le domaine économique. Les données exposées dans les différents essais sont appuyées sur des statistiques émanant de sources fiables. En parcourant cet ouvrage, nous constatons que la croissance économique du Japon ne relève pas du miracle et n'a été rendue possible que par la recherche d'un consensus social suffisamment large résultant de concessions importantes de la part des différents intervenants et d'une volonté politique en ce sens. Les textes font aussi comprendre qu'il n'existe pas de formule magique ou de recettes toutes faites qui garantissent le succès d'une entreprise et d'une économie, mais plutôt que ce dernier est rendu possible par la combinaison de la philosophie de gestion, de la culture nationale, de la volonté politique de réussir, de la mise en place de structures industrielles et financières adéquates, etc., et que l'absence ou la déficience d'une composante importante peut compromettre la réussite de l'ensemble.

Dans l'introduction, Lester C. Thurow, après avoir présenté le volume, met en évidence certaines caractéristiques de la gestion et de l'économie japonaises en les comparant avec les caractéristiques américaines et il émet des réserves sur la transférabilité de celles-là et sur les promesses de réussite assurée qui leur sont souvent associées.

Dans le premier chapitre, Hiroshi Takeuchi traite de la motivation et de la productivité. Il explique les divers moyens mis en oeuvre pour améliorer la motivation et le rendement des travailleurs japonais et il insiste sur la nécessité de favoriser l'esprit d'équipe et la confiance mutuelle entre les membres et leur chef.

Puis Masakazu Yamazaki met en évidence l'impact de la culture japonaise sur la gestion. Il fait ressortir les caractéristiques culturelles, telles que la facilité d'adaptation, l'ouverture intellectuelle, la tolérance, le sens du travail, qui ont permis de développer un style de gestion qui semble être très efficace.

Au chapitre suivant, le système de relations industrielles est décrit par Haruo Shimada qui rappelle que la coopération des syndicats japonais, dont il est si souvent fait mention, n'a pas été obtenue facilement par les entreprises et que la perception que les Occidentaux ont du système est erronée, ne serait-ce qu'au niveau des «trois trésors sacrés» (emploi à vie, salaire selon l'ancienneté et organisation syndicale).

Par la suite, Hiroyuki Itami explique que les ressources humaines sont au centre de l'allocation des ressources au Japon et qu'elles sont généralement à la base des investissements industriels, les ressources financières ne jouant qu'un rôle secondaire dans les décisions. L'argument principal justifiant cette philosophie est que la main-d'oeuvre est un réservoir immense de connaissances et que son utilisation adéquate permet un développement presque illimité des entreprises.

Vient ensuite un chapitre sur le système financier japonais dont Shoichi Royama décrit l'évolution et explique le fonctionnement. Il souligne le rôle de l'épargne dans le financement gouvernemental et l'ouverture graduelle du marché des capitaux aux individus grâce aux modifications législatives récentes.

Dans un texte sur la diversification de la production, Ichiro Hattori relate le cas du groupe Seiko, fabricant de montres et d'appareils de précision. Après avoir fait l'historique du groupe, il décrit les défis à relever et les solutions adoptées pour réaliser les objectifs fixés.

La stratégie utilisée pour conquérir les marchés étrangers fait l'objet de l'essai suivant. Takashi «Tachi» Kiuchi y explique comment la **Mitsubishi Electric Corporation** s'y prend pour s'établir sur les marchés extérieurs, fixe ses objectifs à long terme et motive ses employés à chercher à les atteindre malgré la situation économique mondiale difficile et l'évolution rapide de la technologie.

Par la suite, Munemichi Inoue expose le rôle de la concurrence et de la coopération entre les compagnies dans la croissance économique rapide du Japon ou comment les Japonais ont su contourner leurs faiblesses en formant des groupes industriels forts pour pallier aux déficiences des entreprises individuelles et améliorer leurs méthodes de gestion et la qualité de leurs produits.

La politique industrielle du Japon est ensuite le sujet abordé par Toshimasa Tsuruta. Il s'attache à détruire le mythe d'un système économique japonais spécial dans lequel le gouvernement serait la locomotive du développement économique. Selon lui, même si les politiques gouvernementales protectionnistes ont aidé à structurer solidement l'économie japonaise, certains secteurs industriels, comme celui de l'automobile, ont su refuser cette aide et ne se fier que sur leurs propres ressources et ont quand même obtenu le succès que l'on connaît. Le rôle moteur du gouvernement est donc loin d'être une réalité.

Au dixième chapitre, Saburo Okita traite de la planification économique. L'entreprise privée étant à la base de l'économie japonaise, celle-ci n'est donc pas une économie planifiée, même si le gouvernement procède à une certaine planification par le biais de son agence de planification. Les plans adoptés n'ont qu'une valeur incitative et servent principalement à orienter de façon globale les entreprises. L'importance d'une bonne planification sera cependant déterminante pour que le Japon entre dans le vingt-et-unième siècle sur le bon pied.

Enfin Hisao Kanamori dresse un bilan de l'économie japonaise actuelle et fait des perspectives pour le futur. En se basant sur l'évolution de l'économie depuis le début de la décennie de 1960, il conclut en affirmant son optimisme.

Hélène BOIS-BROCHU

Université Laval

Control in Business Organizations, by Kenneth A. Merchant, Boston, Pitman, 1985, xii - 161 pp., ISBN 0-273-01914-7

In order to ensure the proper behaviour of people in organizations it is possible to focus either on **results**, or on **actions**, or on **personnel**. In the first case a good knowledge is necessary as to what results are actually desirable (in bureaucracy this is quite often much confused), these results have to be controllable, and the measures of performance have to be precise enough. «The measures used are good only to the extent that they accurately reflect the organization's true objectives, or at least are consistent with the strategy that has been established» (p. 25). In the case of action controls behaviour of people may be constrained more or less effectively, preaction reviews (rehearsals) are practiced, people are kept accountable for their actions, and additional personnel is allocated to make sure that the duties will be definitely fulfilled. In the case of personnel controls individuals may be adequately indoctrinated and group pressures may be applied.

There is a wide choice of control alternatives and the feasibility considerations are needed in order to make an adequate choice. Controls may be tighter or looser depending on their relative cost and efficiency. The optimal variant is to have a tight control without pushing people much and damaging their personal freedom. The negative side effects have to be kept to minimum: the behaviours encouraged by the control may be inconsistent with the organization's objectives, action controls may be displaced, there may be a gamesmanship on the side of managers producing spurious effects, operating delays may result from controls, negative attitudes may appear among the personnel, financial accountability controls may be not appropriately designed.