



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 54, No 2

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, FÉVRIER 1973

La recherche de la qualité

LA QUALITÉ DES GENS, des produits qu'ils fabriquent, des services qu'ils assurent est l'affaire de tous. A chaque heure du jour, nous sommes appelés à faire confiance à quelqu'un, et nous devons pouvoir nous fier à la bonne qualité des articles que nous achetons et que nous utilisons.

Lorsqu'on dit d'une personne ou d'une chose qu'elle a de la qualité, cela signifie qu'elle a le degré de perfection qui fait que l'on peut compter sur cette personne ou cette chose.

Il existe certes plusieurs définitions de la perfection, mais on retrouve dans chacune d'elles la notion de "première qualité". Et c'est la recherche de la "première qualité" qui est le plus souvent à l'origine de la grandeur des hommes et des femmes qui se sont distingués dans l'histoire.

La fabrication des marchandises par la machine n'a pas supprimé le rôle de l'être humain en tant qu'artisan de la bonne qualité de la production. Chaque tâche est importante, quel que soit son rang dans la hiérarchie des emplois, et elle doit satisfaire à certaines normes de qualité. Le plus beau train du monde, avec tous ses appareils électroniques, ne pourrait marcher sans le concours du cheminot qui maintient la plate-forme et les rails dans l'état requis pour assurer la sécurité et la douceur de la circulation.

La qualité se mesure au service que rend un article dans l'usage auquel il est destiné.

On ne saurait attacher une trop grande valeur au bon effet qu'exerce l'élévation du niveau de qualité sur toutes les opérations d'une usine. Son abaissement, d'autre part, aurait une action défavorable sur le service des ventes de l'entreprise. Le volume de travail diminuerait au détriment des employés, et les revenus de l'établissement fléchiraient.

Ce qui détermine et limite la valeur de l'opinion ou de l'idée que nous nous formons de la qualité, c'est notre degré de connaissance des normes optimales. Et cette connaissance, il faut la rechercher sans cesse. Dans le domaine de la qualité, il n'y a pas de temps d'arrêt, mais un mouvement continu dans un cadre de stabilité. Le mécontentement que leur causent les choses telles qu'elles existent est pour certaines per-

sonnes une contrariété agaçante; l'insatisfaction créatrice est une inquiétude d'esprit qui nous fait rechercher de nouvelles et meilleures façons de faire les choses.

La loi prescrit les normes auxquelles doivent satisfaire certains produits; les normes de certains autres sont énoncées dans des codes établis par les fabricants. On note dans les affaires une tendance générale à l'abandon de principes aussi peu moraux que "A l'acheteur d'être sur ses gardes".

Au-delà de la loi et des codes, il y a les exigences du consommateur et le désir de l'ouvrier selon lesquels la bonne exécution s'impose dans les produits faits à la machine comme dans ceux qui le sont à la main. Le prince Philippe disait dans une allocution prononcée devant le *Royal College of Art*: "Il n'y a pas de raison pour que l'on nous refille de la seconde qualité sous prétexte que c'est fabriqué à la machine."

En quoi consiste la qualité ?

Le talent, les connaissances et le jugement sont des éléments composants du travail de qualité, tout comme l'effort et l'application assidue. Chacun fait de son mieux et s'en accommode, même s'il sait que cela est très loin du mieux qui pourrait se faire. Il désire bien faire pour le seul plaisir de la chose.

Il faut avoir un idéal, mais c'est un bon principe que de s'appliquer, tout en ne le quittant pas des yeux, à l'atteindre en faisant ce que l'on est en mesure de faire à l'heure actuelle et de prendre l'habitude de bien faire ce qu'il y a à faire.

Le travail soigné témoigne du plaisir véritable que prend l'ouvrier à son labeur. Il en tire un sentiment d'importance personnelle. C'est pour lui une incitation à accomplir habituellement du travail marqué au coin de l'authenticité.

Michel-Ange n'avait jamais vu d'anges et Della Robbia n'avait jamais vu de chérubins; pourtant la qualité de leurs sculptures nous persuade qu'il existe des anges et des chérubins.

Lorsqu'un homme droit découvre ce qui est juste et nécessaire, et qu'il emploie son talent à le réaliser, il est en bonne voie d'atteindre la supériorité.

C'est du narcissisme que de s'imaginer que l'on est déjà parvenu à l'excellence. A qui désire atteindre la perfection, il reste à faire le nécessaire pour l'acquérir.

Cet effort n'est pas toujours promis à un succès facile. Il faut du temps pour amener ses aptitudes à leur plein épanouissement de perfection. Même s'il arrive à effleurer la perfection, l'homme ambitieux continue à se préparer à mieux faire encore le lendemain. Il accroît ses connaissances, pense à l'avenir, prévoit son itinéraire, apprend à fond par la pratique et cultive en lui le désir et la volonté d'augmenter sa compétence.

Chacun doit développer son sens de la bonne qualité et en faire preuve dans son travail. Celui qui ignore l'existence de la qualité est plutôt mal en point, mais il ne l'est pas tout à fait autant que celui qui en connaît l'existence, mais ne fait rien pour y atteindre.

La qualité dans les affaires

Le problème qui se pose à l'industriel est le suivant : comment fabriquer la marchandise de bonne qualité exigée par la clientèle à un prix raisonnable et comportant des bénéfices pour les actionnaires. Il y a plusieurs points dont l'industriel doit tenir compte en établissant une norme de qualité pour les produits qu'il fabrique. Il doit définir le genre de matière première à utiliser, le rendement de ses machines, la compétence de ses employés et la justesse du style de son produit.

Le degré de qualité sera déterminé en fonction du coût, mais le fabricant ne saurait transiger sur la norme de qualité requise et conserver sa bonne réputation et sa part du marché.

La détermination de la qualité requise a de l'importance pour l'ouvrier lui-même. La bonne qualité est essentielle à l'accroissement du volume des ventes par le renouvellement des commandes, et le renouvellement des commandes est le pivot de la plupart des entreprises. La bonne qualité dans la chaîne de production est une garantie de travail ininterrompu pour les ouvriers d'usine.

Voici les facteurs qui permettent d'apprécier la valeur d'un produit : qualité des matériaux, qualité de la conception, précision de la fabrication et fini de l'exécution. Pour juger si un article est de la meilleure qualité, le client doit savoir s'il aura l'utilité qu'on lui attribue et si la durée en sera assez longue pour justifier le prix qu'il l'a payé.

Au cours des vingt dernières années, l'usage s'est répandu de plus en plus chez les industriels d'attacher de l'importance à ces divers points, d'établir des normes et de les faire connaître aux clients. Il suffit de regarder les marchandises étalées devant le consommateur, depuis les stylos à bille jusqu'aux automobiles, pour se convaincre que la prétention à la bonne qualité est un argument de vente universel.

Il y a, en gros, quatre catégories de personnes qui ont intérêt à établir, définir et contrôler la qualité : les fabricants, les grossistes et les détaillants qui fixent leurs propres normes ; les associations professionnelles qui élaborent des codes et des normes pour leurs adhérents ; les services de l'État qui vérifient et inspectent

certaines produits ; les groupements de consommateurs qui échangent leurs impressions sur les propriétés à l'usage de divers articles, à partir des gros appareils ménagers jusqu'aux céréales pré-emballées.

Dans l'usine, le directeur ou le contremaître est responsable de la qualité des produits que fabriquent les ouvriers placés sous ses ordres. En plus du premier rôle qui est le sien, le directeur a aussi celui de conduire le jeu des autres. Il lui faut connaître ses employés et leur emploi ; il doit les laisser interpréter leurs rôles en guidant leur effort, mais en s'abstenant de violer leur personnalité.

Au contremaître incombe l'incontestable devoir de veiller à la bonne exécution du travail, de façon à assurer la qualité des produits fabriqués selon les normes fixées par le patron. Il s'efforcera d'éveiller chez les ouvriers le culte indéfectible de la qualité. On ne peut les sensibiliser à la qualité en se bornant à leur faire de temps en temps un discours sur l'importance d'accomplir du bon travail. Une éducation continue s'impose, de même que l'étude des meilleurs modèles.

A la base même de la production de qualité réside le désir de la perfection, et ce désir c'est au responsable qu'il appartient de le vivifier. Un homme travaille de ses mains pour assurer sa subsistance ; il ne met vraiment tout son cœur à la tâche que s'il s'efforce d'atteindre la perfection.

En quoi consiste cette perfection et quel est le degré de qualité souhaitable ? Tout contremaître ou directeur désireux de voir son personnel faire un effort pour assurer la qualité du rendement doit énoncer ses intentions et ses exigences avec clarté et étayer son énoncé de faits et d'exemples. Ses objectifs doivent être définis sans la moindre ambiguïté. Les normes de qualité enfermées dans l'esprit du chef sont sans intérêt et sans utilité.

La motivation

Le contremaître qui tient à ce que ses ouvriers atteignent le summum de leur rendement optimal doit chercher et trouver ce qui les poussera à le faire. Comme dit le proverbe : on ne saurait faire boire un cheval qui n'a pas soif.

Les grands hommes ont une passion dévorante pour leur travail. Ils se délectent dans l'exercice de leur talent et s'attachent à le développer avec une inlassable énergie et une patiente application. La fierté de l'œuvre accomplie est pour eux une puissante incitation.

Il est essentiel qu'un ouvrier ait un but, et celui-ci doit être quelque chose de précis, concret et bien déterminé. D'où l'obligation pour le patron d'apprendre à connaître ses employés, car ce qui motive l'un peut laisser un autre absolument froid. Chacun obéit à des mobiles différents.

Il y a pourtant un facteur qui semble commun à la plupart des travailleurs : l'admiration que suscite un travail bien fait. L'ébéniste passera la main avec amour sur un joint lisse ; le machiniste caressera presque affectueusement l'essieu et le moyeu qu'il a usinés avec une fine marge de tolérance ; le comptable lira en ronronnant ses longues colonnes de chiffres, dont la concordance indique que ses calculs étaient justes.

Les grands succès des hommes de science, des artistes et des écrivains ont jailli de leur désir de perfectionnement. Toute œuvre est d'abord une idée, et toute réussite visible, pensée invisible à l'origine. Si cette pensée a pour objet d'améliorer les choses, elle se transformera en idée et en action féconde.

Les primes de rendement devraient éveiller l'idée qu'elles sont un dividende attribuable à la production accrue de marchandises de bonne qualité, plutôt qu'un moyen d'accélération. Il ne suffit pas de mettre un chèque dans une enveloppe pour satisfaire le besoin d'appréciation que suscite le travail bien fait chez l'employé. Quand un chirurgien est appelé à pratiquer une opération délicate et qu'il la pratique avec un art consommé, ce serait pure absurdité de prétendre qu'il n'a pour mobile que les honoraires.

Inspirer l'enthousiasme

Les chefs s'attachent de façon sérieuse à rendre les tâches attrayantes et intéressantes. On constate que le travail de bonne qualité est de règle là où les employés ont des relations sociales satisfaisantes et des conditions de travail agréables au bureau ou à l'atelier. L'un des plus grands avantages dont puisse jouir un être humain est son sentiment de satisfaction à l'égard de son milieu.

Pour juger si une personne a fait de son mieux dans l'exécution d'un travail, il importe de tenir compte des circonstances dans lesquelles elle l'a exécuté. Ainsi, une ambiance où règne le désordre, que ce soit au bureau, à l'usine ou dans une cuisine, engendrera vraisemblablement du travail de qualité médiocre. La réaction de l'employé vis-à-vis de son entourage se reflète dans le genre de travail qu'il produit.

La bonne volonté et la loyauté sont des traits essentiels chez les travailleurs à qui l'on demande du travail de qualité. Le directeur trop affairé pour accorder à ses employés la considération dont ils ont besoin sape tout effort destiné à favoriser l'essor de ces précieuses ressources.

Certains responsables présupposent que s'ils n'ont pas à se plaindre les employés doivent en conclure que tout va bien. C'est une erreur. Sans vouloir être comblés d'éloges, la plupart des gens désirent être rassurés de temps en temps sur leur compétence. Les félicitations et les encouragements de la part des chefs sont d'importants stimulants dans la recherche de la perfection.

Est-il besoin de dire que c'est une méprise de ne parler à un employé que de ses défauts? Le patron qui accable son personnel de critiques affaiblit sa position. Il doit reconnaître au contraire que tout le monde peut se tromper. Le rôle du chef est d'informer et de conseiller afin qu'il ne se commette pas de bévues.

Dans son effort pour adopter une attitude positive et non pas négative, le chef voudra trouver des moyens de fournir des occasions à ses employés de faire montre de leur initiative et de leur habileté. Plus d'une personne qui s'était désintéressée de son travail a connu un regain d'activité en y découvrant des possibilités de perfectionnement créateur.

Le point de vue du consommateur

La masse des consommateurs ne peut que gagner à apprendre à se former un jugement sur ce qui est bon.

Le consommateur qui achète sans réflexion, sans tenir compte de la qualité, abaisse son niveau de vie. En gaspillant un dollar pour faire un achat médiocre, il se prive d'autres articles qu'il aurait pu s'offrir s'il avait su mieux acheter.

Connaître la mauvaise qualité, la camelote, c'est une première condition. La seconde consiste à faire savoir ce qu'est à nos yeux la bonne qualité. Si le client ne fait pas clairement comprendre au fournisseur quels sont les produits de qualité qu'il désire, il ne peut pas s'en prendre à lui si la qualité fait défaut.

Pour se convaincre que les fabricants se soucient des normes de qualité, il suffit de remarquer le nombre toujours croissant d'étiquettes et de fiches dont on se sert pour fournir des renseignements détaillés sur la composition et l'exécution des marchandises. Le consommateur peut dans une grande mesure découvrir si un produit est adapté à ses besoins en lisant l'étiquette, y compris le petit caractère.

Il n'est pas nécessaire d'avoir une longue expérience pour être un acheteur avisé. Le consommateur peut se renseigner dans les livres, les revues ou en suivant des cours du soir. L'Association des consommateurs du Canada, organisme sans but lucratif et dont le siège est à Ottawa, signale par l'entremise de son bulletin, *Le consommateur canadien*, les cas de publicité fallacieuse, la mesure dans laquelle les fabricants font honneur aux qualités qu'ils revendiquent pour leurs marchandises ainsi que la valeur relative, compte tenu de leur utilité et de leur prix, des diverses marques de produits.

Le consommateur averti veut en avoir pour son argent, et, pour y parvenir, il observe certains principes assez simples. La première chose à faire pour acheter des produits de qualité est de prévoir ses achats. Faites une liste des choses qu'il vous faut, en indiquant même ce que vous en attendez. Consultez un guide du consommateur et comparez les modèles.

Tenez compte du prix et de la qualité. L'acheteur entendu sait que la bonne affaire ne peut être qu'un article qui répond à un besoin. Le seul fait que quelque chose est en solde, à bas prix, ne nous justifie pas de l'acheter. Il importe de se poser les questions suivantes: Cet article peut-il satisfaire mon besoin? A-t-il les caractéristiques qui en font pour moi, eu égard à mes moyens actuels et à mes besoins, un achat de qualité?

Pour déterminer le degré de valeur de l'objet, posez-vous encore ces questions: Quel rôle veux-je lui faire remplir? Quelle en sera la durée? Quelle en est l'efficacité? Quelle en est la facilité de fonctionnement? Est-il aisé de le faire réparer? Combien coûte-t-il? Quels en sont les frais d'utilisation?

Les ennemis de la qualité

Il y a une douzaine de choses qui ont un effet nuisible sur la qualité, tant en matière de fabrication qu'en

matière d'achat. En voici quelques-unes: la hâte, l'étourderie, l'indifférence, l'inattention, l'ignorance, l'insuffisance d'éducation et le manque de fierté.

Si un article est défectueux, cela peut être dû à diverses causes. On n'a pas pris assez de temps pour fabriquer l'objet avec soin; les essais n'ont pas été suffisants pour montrer quelle en serait la tenue à l'usage; on a utilisé des matériaux de qualité inférieure; l'exécution a laissé à désirer.

Certaines personnes se contentent d'un fonctionnement ou d'une marchandise tout juste passable. Elles se satisfont de la médiocrité, ce qui est tout de même assez éloigné de la qualité.

L'homme qui bousille son travail au point d'en laisser choir la qualité au-dessous du niveau minimum exigé par ses chefs n'a pas seulement le tort de fabriquer un produit inférieur; il a aussi celui de s'imposer une vie de pacotille.

S'il est désolant de regarder une personne peu connaissante ou peu compétente essayer d'accomplir un travail, il est vraiment pitoyable de voir quelqu'un doué de talent et de savoir faire son travail à la diable par négligence, manque de fierté ou insouciance.

Un esprit intrépide ne saurait se contenter du simple "passable". C'est l'excellence qu'il recherche. Il allie le travail sans défaut au sens professionnel pour produire quelque chose de bonne qualité et qui procure le sentiment suprême de la satisfaction.

La recherche de la perfection

Même si l'on n'atteint pas la perfection, le fait de s'appliquer à y parvenir permettra de réaliser un meilleur produit que si l'on se satisfait de rester au niveau de la facilité.

La perfection à laquelle nous rêvons d'arriver un jour ne doit pas nous cacher l'intérêt de faire de notre mieux dans l'intervalle. S'efforcer de faire tout son possible dans les circonstances actuelles, c'est déjà un noble idéal.

Personne ne doit se croire parfait ni s'affliger outre mesure de ne pas l'être. Le partisan enthousiaste de l'absolu est en quelque sorte celui qui n'aime rien sauf la perfection, pour qui il n'existe rien de parfait dans la vie humaine et qui se plaint de ce que la perfection ne se trouve pas dans le monde.

La recherche de la perfection ne doit pas verser dans l'exagération. L'excès et le défaut d'application sont également condamnables. Il faut savoir quand s'arrêter. Certains artistes ne finissent plus de faire des retouches à leurs tableaux, de sorte que ceux-ci restent toujours des "esquisses". Comme l'a dit la critique à propos de l'Oedipe d'Ingres, au musée du Louvre: "Le dessin en est d'une telle pureté, d'une telle douceur, d'une finesse si apprêtée que cette toile ne peut susciter l'enthousiasme qu'une telle perfection aurait pu éveiller s'il en eût été autrement."

Il y a des tâches où la qualité consiste dans l'aptitude à remplir un rôle: le raffinement et le soigné n'y sont

pas nécessaires. "A quoi sert de faire le pont beaucoup plus large que la route", dit un vieux proverbe écossais.

La qualité dans la vie personnelle

Le Code pénal et les dix commandements de Dieu remplissent leur office en imposant des comportements qui ne vont pas à l'encontre des droits d'autrui, mais ils ne représentent qu'un point de départ dans le cheminement de celui qui cherche à mettre de la qualité dans sa vie.

La recherche de la qualité de la vie n'est pas une invention de notre époque. On trouve dans le livre sacré de l'ancienne Égypte, écrit il y a plusieurs milliers d'années, un portrait de la perfection morale. L'âme comparaisant devant Osiris et la cour céleste dit: je n'ai ni menti, ni trompé, ni attisé les différends, ni fait pleurer personne, ni réalisé de profits malhonnêtes; j'ai semé la joie et non l'affliction, donné à manger aux affamés et vêtu ceux qui étaient nus."

"Avoir quelque chose à faire" est une expression clé pour mener une vie de qualité; avoir quelque chose à faire et dont l'exécution apporte l'épanouissement personnel, la satisfaction de l'œuvre accomplie, le plaisir d'employer ses mains et sa matière grise de façon créatrice pour le bien et dans l'intérêt de la société. "Avoir quelque chose à faire" constitue le plus précieux des adjuvants dans la recherche de la perfection, car c'est le sentiment d'avoir quelque chose à faire qui engendre et entretient le désir de le bien faire.

Quel que soit son état dans la société — cadre ou manœuvre, homme politique ou votant — chacun a un devoir à remplir dans un monde qui vogue avec anxiété à la surface du chaos. Il fallait se rendre utile même dans la cité céleste vers laquelle s'acheminait le pèlerin de John Bunyan.

La qualité et la perfection

Il n'y a rien de bizarre ni de vieux jeu à aimer la qualité et à aspirer à la perfection. Tout le monde a de l'admiration pour les choses bien faites, et qui n'a pas rêvé, à un moment donné, d'accomplir quelque chose de parfait.

Le travail de qualité ne doit pas être réservé pour les grandes occasions. Les petites choses sont l'école où l'on se forme à la perfection. Le panier d'une paysanne, orné d'une guirlande de roses de paille peintes, est tout aussi important, à sa place, qu'une fresque sur le mur d'un palais.

Quiconque s'y adonne en vient à la conclusion que la recherche de la qualité dans le travail qu'il accomplit est une source de contentement intellectuel et d'épanouissement personnel. Sa récompense n'est pas nécessairement la richesse ou les acclamations de la foule. Le respect de soi et des autres et la certitude d'avoir bien fait du bon travail sont amplement suffisants. Comme le dit Ruskin, c'est un peu la joie du Grand Architecte qui regarda l'œuvre de ses mains et vit que cela était très bon.