

MARINE

Chronique d'Adam GALBET

LA POLITIQUE DE LA « QUALITÉ » DANS LA MARINE NATIONALE

C'est pour tenir compte d'un nouvel environnement et faire face à une conjoncture difficile que la marine s'est lancée en 1993 dans la démarche « qualité ». Les missions évoluent tandis que les ressources humaines et budgétaires diminuent. Cette situation délicate est directement perceptible dans l'organisation du travail, l'entretien de la flotte et l'accomplissement des missions. À l'efficacité doit se substituer l'optimisation des moyens. En outre, le marin des années 90 est plus exigeant, plus critique et recherche dans son travail un épanouissement personnel.

La démarche « qualité » a donc été créée pour compléter et renforcer ces changements en intégrant les exigences de maîtrise des coûts, de réactivité et de valorisation des compétences de chacun.

LES TERMES DE LA QUALITÉ TOTALE

La qualité est une, c'est la qualité totale. Dans sa mise en œuvre au sein de la marine, elle recouvre les deux aspects, centrés sur la responsabilité organique des commandants de force, de *l'amélioration de la qualité* et de *l'assurance qualité* en mettant l'accent sur l'entretien du matériel. L'enjeu est double : d'une part, effectuer les missions avec un souci permanent d'économie des moyens ; d'autre part, inciter chacun à s'engager personnellement pour améliorer le système et participer au succès des missions.

L'optimisation recherchée consiste à s'assurer que les missions ou les tâches ordonnées par les textes en vigueur sont satisfaites. L'analyse fonctionnelle est au point de départ de la démarche. La détection des dysfonctionnements, la mise en œuvre des actions correctives et la mise en place d'indicateurs pertinents engagent le personnel et l'encadrement.

DES SUCCÈS PARTICULIÈREMENT ENCOURAGEANTS

En moins de deux ans, des unités de la marine ont obtenu des résultats probants.

Au sein de la force d'action navale (FAN) à Toulon, la démarche de qualité s'est développée sous les deux volets traditionnels : l'amélioration de la qualité par une recherche de solutions aux problèmes de tous les jours (entretien, entraînement, vie à bord) et l'assurance qualité pour ce qui concerne les activités d'entretien du ressort du personnel des bâtiments, avec pour objectif de maîtriser l'exécution des travaux en y développant le contrôle. Une relation de partenariat est assurée depuis deux ans avec la direction du commissariat. Les préparations de carénages font désormais l'objet de plans d'assurance qualité concertés entre la FAN et la direction des constructions navales (DCN).

Le groupe d'action sous-marine (Gasm) de Brest est parti d'une évaluation précise

Marine

et d'une reformulation de sa mission organique. La démarche a porté dans un premier temps sur la définition et l'implantation de la méthode appliquée à l'entraînement à la lutte sous la mer et à l'entretien courant. Elle se poursuit aujourd'hui avec la mise en place d'indicateurs destinés à en mesurer l'impact.

Des démarches analogues ont été étendues en 1995 à l'escadrille des sous-marins de la Méditerranée, à la force de guerre des mines de Brest, aux bases d'aéronautique navale de Lann-Bihoué et de Nîmes-Garons.

Cinq organismes de la marine à vocation industrielle ou de service ont obtenu la certification ISO 9002 : l'atelier militaire de la flotte de Brest (AMF 450 personnes) en mai 1994, premier organisme ainsi certifié ; l'atelier « plongée » de la direction du commissariat de la marine de Brest (18 personnes) en décembre 1994 ; l'atelier militaire de la flotte de Toulon (360 personnes) en mai 1995 ; l'atelier de réparation de l'aéronautique navale de Cuers (217 personnes) en août 1995 ; le centre auto principal de Brest (117 personnes) en août 1995.

La nature même de ces organismes, dont la mission est bien définie, a facilité la démarche. L'ensemble du personnel a dû néanmoins fournir un travail de grande ampleur et une remise en cause de ses méthodes pour élaborer un système qualité destiné à mieux assurer le soutien des forces.

UNE FORMATION GÉNÉRALISÉE

Le chef d'état-major de la marine a réuni en octobre dernier les officiers généraux et directeurs des unités impliquées dans la qualité. Cette réunion a permis de faire un bilan de l'action menée en 1994 et 1995 et d'échanger les points de vue sur la façon de concevoir la démarche et de la faire progresser. Le CEMM a décidé, à cette occasion, d'étendre l'action en cours à toute la marine et de généraliser un plan d'action dès l'été 1996.

Une formation adaptée à chaque niveau sera dispensée dans les écoles de la marine. À cet effet, le commandement des écoles a pour mission d'établir un plan d'action pour adapter, en 1996, les objectifs de formation qualité aux besoins de la marine. Tous les officiers et officiers mariniers chargés d'un secteur, d'un service ou d'un atelier recevront, de façon graduée, une telle formation.

Une dynamique est née. Elle s'appuie sur des succès incontestables. La culture et les structures de la marine sont des atouts permettant de consolider ces premiers succès et de poursuivre. L'objectif est clairement affiché : il faut développer la démarche pour tendre vers la qualité totale en ayant le souci de maintenir un équilibre entre la réalisation d'une assurance qualité dans le domaine technique et la promotion d'un véritable esprit d'innovation.

Adam GALBET