



NOUVELLES

(PRINTEMPS 2021)

L'Association de l'histoire technique de la Marine canadienne

Nouvelles de l'AHTMC
Établie en 1997

Président de l'AHTMC
Pat Barnhouse

Directeur exécutif de l'AHTMC
Tony Thatcher

**Liaison à la Direction —
Histoire et patrimoine**
Michael Whitby

**Liaison à la Revue du
Génie maritime**
Brian McCullough

Webmestre
Peter MacGillivray

Webmestre émérite
Don Wilson

Nouvelles de l'AHTMC est le bulletin non officiel de l'Association de l'histoire technique de la marine canadienne. Prière d'adresser toute correspondance à l'attention de M. Michael Whitby, chef de l'équipe navale, à la Direction histoire et patrimoine, QGDN, 101, Ch. Colonel By, Ottawa, ON K1A 0K2
Tél. : (613) 998-7045
Télec. : (613) 990-8579

Les vues exprimées dans ce bulletin sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel ou les politiques du MDN.

www.cntha.ca

Rétrospective :

Unité de réparation des navires Atlantique — Changer 200 ans de culture de l'arsenal naval grâce à la gestion de la qualité totale

Par le Capv (à la retraite) Roger Chiasson, coordonnateur de l'AHTMC pour la côte Est
(Extrait révisé de *Cape Bretoner* at Large – Voir la RGM n° 86, p. 27)

À l'été 1990, j'ai été affecté au poste de commandant de l'Unité de réparation des navires de l'Atlantique (URNA) à Halifax, l'organisation qui, six ans plus tard, allait absorber l'Unité de génie maritime Atlantique (UGMA) et le Groupe de maintenance de la flotte Atlantique pour devenir l'Installation de maintenance de la flotte Cape Scott, la plus grande installation militaire industrielle du Canada. Jusqu'à ce moment-là, j'avais occupé de nombreux excellents emplois dans la marine, mais cela dépassait de loin tout ce que j'avais fait auparavant. Pour ce qui est de la satisfaction au travail dans le domaine du génie maritime, le fait de commander une organisation de 1 500 travailleurs civils dans les arsenaux se révélerait être le point saillant de ma carrière.

Je dois dire que lorsqu'on m'a dit que j'allais commander l'arsenal, j'avais des sentiments très partagés. Les arsenaux ont toujours eu une relation d'amour et de haine avec la Marine, selon ce que j'ai vécu personnellement lorsque j'étais officier du génie à bord des destroyers. Il ne fait aucun doute qu'ils ont fait du bon travail — les travailleurs des arsenaux acquièrent des connaissances et des compétences approfondies grâce à un programme d'apprentissage et de nombreuses années comme compagnons de métier —, mais ils avaient la réputation d'avoir une faible productivité. J'étais également au courant des mauvaises relations patronales-syndicales dans les arsenaux. La direction était vieille et auto-cratique, et les syndicats étaient militants.

Alors que la date approchait pour que je prenne le commandement, j'ai commencé à penser à la façon dont je pourrais changer les choses dans une organisation imprégnée d'une culture créée il y a plus de deux siècles, portant à ses débuts, le nom de l'arsenal de la Royal Navy en 1759. Je savais que cela reviendrait à modifier le cap d'un pétrolier de 500 000 tonnes en utilisant un gouvernail de la taille d'un porte-documents, mais si j'y parvenais, les bénéfices pourraient être gigantesques.



Photo de la MRC

(Ci-dessus et à droite) L'arsenal naval d'Halifax au cours des années 1960.

Au moment où j'ai assumé le commandement, j'avais développé un vif intérêt pour un concept appelé Gestion de la qualité totale (GQT). Pendant la plus grande partie de ma carrière, j'ai participé à certains aspects de l'assurance de la qualité, et je me suis naturellement intéressé à ce qui semblait être le plus récent développement dans le domaine de la qualité. J'ai vite appris qu'il y avait beaucoup plus avec la GQT que l'assurance de la qualité, et j'ai été frappé par l'adage suivant : « L'assurance de la qualité porte sur la gestion de la qualité, tandis que la GQT porte sur la qualité de la gestion. » En fait, j'étais sur le point d'apprendre que la GQT s'intéressait davantage au leadership qu'à la gestion et à la qualité des produits.



Photo de la MRC

La première chose à l'ordre du jour après mon arrivée dans l'unité a été d'apprendre à connaître les membres de mon personnel et de faire le point sur le fonctionnement de l'arsenal. L'idée était de prendre le pouls de l'organisation et de commencer à se demander si une initiative de GQT était une entreprise viable dans une organisation qui avait accumulé tant d'inertie dans la façon dont elle menait ses activités depuis plus de 200 ans. En m'installant dans ce poste, j'ai décidé que la dernière chose dont ils avaient besoin de ma part, c'était de conseils ou d'instructions sur la façon de réparer les navires. Leur professionnalisme n'était pas remis en question. J'ai toutefois conclu que l'endroit avait besoin d'une nouvelle vitalité. Je ne pouvais pas vraiment mettre le doigt sur ce qui était nécessaire, mais j'ai senti le besoin d'allumer une flamme au sein de l'organisation pour la diriger vers des choses plus importantes.

Il y a environ trois semaines, alors que je réfléchissais à ce qu'il fallait faire pour donner le coup d'envoi, le Commandement maritime a été chargé de toute urgence de déployer trois navires pour aider à faire face au blocus des Nations Unies contre l'Irak à la suite de l'invasion du Koweït par ce pays en août 1990. Le groupe opérationnel canadien comprendrait le destroyer d'escorte de classe Restigouche amélioré NCSM *Terra Nova* (DDE-259), le destroyer de classe Tribal NCSM *Athabaskan* (DDH-282) et le navire de ravitaillement NCSM *Protecteur* (AOR-509). Ces navires ont été construits il y a des années, mais on a décidé de les équiper de matériel de combat moderne qui se trouvait dans les entrepôts et qui attendait d'être installé dans les nouvelles frégates de patrouille canadiennes en construction. C'était un plan audacieux et risqué, d'autant plus qu'on nous a confié ce qui semblait être la tâche impossible d'accomplir six mois de travail en seulement deux semaines.

Ce qui a suivi a été un niveau frénétique d'activité 24 heures sur 24 au sein de l'UGM — une organisation interne de consultation en génie maritime — et de l'URN. Les cérémonies ont été balancées par la fenêtre, mais la sécurité et la qualité n'ont jamais été compromises. Des ingénieurs de l'UGM étaient à bord en train de parler à des gens de métier et d'esquisser à la main des instructions sur des bouts de papier. Les grues et les chalumeaux de soudage travaillaient 24 heures sur 24 jusqu'à ce que les navires soient prêts. Mon officier d'approvisionnement à l'URN a dormi dans son bureau la plupart des soirs et a supervisé l'arrivée et la distribution de tonnes de matériel qui arrivait toutes les heures du jour et de la nuit. Des réunions ont eu lieu plusieurs fois par jour pour planifier, établir les priorités et examiner les progrès. Lorsque nous avons finalement vu les navires quitter le port d'Halifax le 24 août, nous nous sommes rendu compte à quel point cet effort audacieux avait été brillant.

Les choses sont vite revenues à la normale, et une partie de ma stratégie, alors que j'envisageais la voie à suivre pour l'URN, consistait à maintenir le sentiment de fierté évident que j'avais vu chez les travailleurs des arsenaux pendant ces deux semaines remarquables. En plus d'être fier de leur pays et de leur travail, je savais que le processus de préparation des navires à si court préavis avait donné aux travailleurs le goût d'être à l'abri de la bureaucratie et des pratiques de gestion désuètes qui prévalaient jusque-là.

Un jour, pendant que je discutais de GQT avec mon gestionnaire de l'AQ, il a mentionné que tout son personnel avait suivi un cours au Juran Institute quelques années auparavant. Il m'a montré le matériel du cours, qui semblait peut-être utile, mais il a dit que rien n'avait été tiré des connaissances que le personnel de l'AQ avait acquises pendant le cours. J'ai conclu de mon bref échange avec lui que les dirigeants de l'organisation doivent apporter des changements importants et que, si une petite partie de l'organisation se lançait dans de nouvelles idées, elle serait vouée à l'échec sans ce leadership et cet engagement. Dans ce cas, la direction avait approuvé les dépenses pour la formation, mais n'avait pas « accepté » ce que le cours pouvait faire pour l'ensemble de l'organisation.

La discussion que j'ai eue avec le gestionnaire de l'AQ a planté une semence dans mon esprit. J'ai examiné le Juran Institute et j'ai été impressionné par ce qu'il avait à offrir. L'entreprise tire son nom de Joseph Juran, l'un des pionniers américains après la Deuxième Guerre mondiale qui, avec W. Edwards Deming, a fait connaître au Japon les principes de l'assurance de la qualité et de l'amélioration continue.

La première étape de notre parcours a été de demander au Juran Institute d'organiser l'un de ses séminaires « Making Quality Happen » à Halifax. Le séminaire s'est déroulé sur trois jours dans un hôtel du centre-ville. Mon personnel supérieur et moi-même y avons assisté, de même que quelques candidats d'autres organisations locales. Mon motif pour inviter les autres était plutôt égoïste. J'espérais que nous pourrions allumer une flamme sous leurs activités et pour générer un effet multiplicateur dans tout ce que nous entreprenions dans l'arsenal.

Ce séminaire a changé ma vie. J'ai été impressionné par la façon dont le Juran Institute a structuré le séminaire. Avant les séances formelles en classe, le consultant du Juran Institute a rencontré chaque candidat et a posé quelques questions clés : Quelle est votre définition de la qualité? Qu'espérez-vous tirer du séminaire? Quelle est votre définition du leadership? Le consultant avait joué un rôle clé dans l'initiative « La qualité, c'est la première tâche » de la Ford Motor Company, il était donc très bien informé et avait la crédibilité nécessaire pour prêcher les vertus de la GQT. La combinaison du séminaire et du travail incroyable que l'arsenal avait fait pour la guerre du Golfe a littéralement donné naissance à notre équipe de direction de l'arsenal avec non seulement de nouvelles idées, mais aussi des outils pour transformer notre organisation.

Notre équipe de haute direction était composée du commandant de la production et de l'officier de planification (tous deux commandants de la Marine), des trois civils supérieurs, chacun responsable de l'une des sections du service de production, et d'un officier d'administration civil. Ce groupe s'était toujours réuni le vendredi matin pour une réunion du personnel, mais nous avions maintenant une nouvelle raison d'être. Nous avons formé un Conseil de l'amélioration continue (CAC), composé des mêmes personnes,

(Suite à la page suivante...)

dont le programme était de diriger l'initiative de GQT. Au début, nos réunions du vendredi se déroulaient en alternance entre la réunion du personnel et les ordres du jour du CAC, mais les deux ordres du jour se sont finalement fusionnés en un seul.

Il était important de ne pas nous précipiter dans la GQT. Nous avons appris que les transformations organisationnelles prennent du temps, et que l'un des plus grands obstacles à surmonter est la peur du changement. De plus, la GQT avait acquis une mauvaise réputation en tant que synonyme de mise à pied, ou ce qu'on appelle maintenant la « réduction des effectifs ». Même si nous savions très bien que l'arsenal était inefficace, notre objectif n'était pas de mettre des gens à pied. Nous voulions plutôt être en mesure de faire plus de travail pour la flotte navale, étant donné que nos ressources étaient toujours plus sollicitées que notre capacité.

Le CAC a délibéré pendant plus de six mois avant de lancer officiellement une initiative de GQT à l'échelle des arsenaux. Nous avons passé ces mois à élaborer des stratégies et à planifier notre mise en œuvre. Nous avons examiné un certain nombre d'options de formation supplémentaire qui, nous le savions, seraient nécessaires pour une approche disciplinée. Bien que nous ayons choisi le Juran Institute pour notre formation initiale de haute direction, nous avons fait le tour des autres entreprises pour voir ce qu'elles offraient. En fin de compte, nous avons décidé de poursuivre la philosophie du Juran Institute et d'utiliser leurs conseils et leurs outils pour lancer l'ensemble du projet.

L'un des premiers défis consistait à cerner le « gaspillage » au sein de l'organisation. Le Juran Institute avait une façon très habile de souligner que chaque organisation produisait des déchets, ce qui était une mesure des inefficacités inhérentes à sa façon de fonctionner. L'un des graphiques utilisés pour illustrer l'idée était une grande image d'une usine, avec une image plus petite de l'« usine de traitement des déchets » à côté, ce qui sous-entend que les inefficacités étaient semblables à l'établissement d'installations distinctes pour consommer des ressources sans faire de travail utile.

Le problème, c'est que notre devise dans l'arsenal était l'heure-personne, et non le dollar. Notre production était d'environ un million d'heures-personnes par année, et bien que nous connaissions les dépenses salariales de l'unité, nous n'avions aucune idée de notre efficacité ou de notre productivité. En fait, on n'a jamais mis l'accent sur la productivité, même si nos clients ont toujours pensé que nous devrions mieux répondre à leurs besoins. Tout le monde supposait qu'il n'y avait tout simplement pas assez de ressources pour répondre à la demande et qu'on ne pouvait rien faire pour améliorer la situation, sauf peut-être embaucher plus de gens et dépenser plus d'argent pour régler le problème.

Sous-marins de la classe Oberon, à l'arsenal naval d'Halifax en 1996.

L'accent mis par le Juran Institute sur l'approche d'équipe et la discipline de projet reposait sur le concept selon lequel le changement du leadership et du processus de gestion entraîne un changement d'attitude, ce qui entraîne un changement de culture. La nouvelle culture embrasse le changement, habilite les travailleurs à faire la bonne chose parce que c'est la bonne chose à faire, et inculque la responsabilité et la responsabilisation à chaque personne, par opposition aux superviseurs et aux gestionnaires.

Mais le changement de culture ne se produit pas du jour au lendemain. Le CAC était bien conscient que toutes les initiatives de GQT sont un choc pour la culture organisationnelle et sont donc sujettes à l'échec, puisque la plupart des gens résistent au changement, même lorsque le changement est bien intentionné. Pour surmonter cette inertie organisationnelle, il a été recommandé de choisir quelques projets « de départ » et « gagnants » avant de s'attaquer à d'importants problèmes de qualité. La sélection de petits problèmes faciles à résoudre a été le véhicule de formation idéal pour nous et a créé un niveau de confiance dans nos équipes de projet et dans le reste de l'organisation.

L'un des signes les plus frappants de changement de culture a été la diminution du nombre de griefs syndicaux, qui est passé d'environ 400 par année à environ un par mois au cours de la période de quatre ans pendant laquelle j'ai commandé l'arsenal. Un autre signe que la culture avait pris le bon tournant est apparu alors que je me précipitais dans l'arsenal d'une réunion à l'autre. Je me dépêchais sur une jetée où un l'on terminait le radoub d'un sous-marin quand un « matelot » m'a dit : « Capitaine, continuez votre bon travail ! » Je me suis arrêté pour lui demander ce qu'il voulait dire, et il m'a dit qu'il travaillait sur les radoubs de sous-marins depuis des décennies, et que tous les ateliers pointaient du doigt les autres ateliers pour les retards inévitables qui s'étaient produits, mais celui-ci avait été différent. Cette fois-ci, a-t-il dit, les ateliers avaient travaillé ensemble, et le radoub se terminerait selon le budget et le calendrier prévus. « Peu importe ce que vous faites, cela fonctionne », a-t-il dit.

Il faut du temps pour faire tourner une organisation comme l'arsenal maritime de Halifax, mais le pétrolier commence à changer de direction. La conversation que j'ai eue avec le travailleur de l'arsenal sur la jetée était une indication certaine que l'effet du petit mouvement du gouvernail que nous avions commencé trois ans auparavant s'était produit et qu'il n'y aurait pas de demi-tour.

Le Capv (retraité) Roger Chiasson a servi dans la MRC de 1960 à 1998 et a été commandant de l'URNA de 1990 à 1994. Il vit à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

