

Le Tonkin en fête

De nombreux habitants se battent pour la réouverture du tronçon St-Gingolph – Evian, qui est désaffecté.

Page 5



Chemins de fer touristiques

Le SEV mène à bien son projet « Tourisme ». Peter Peyer, secrétaire syndical à Coire, et Hans Bieri, responsable du projet, nous en disent plus sur leurs objectifs.

Pages 6 et 7



Reconversion

Andreas Gysin fait partie du team RIDA à Zurich HB depuis 3 ans.

Page 20

La méthode Kaizen a été introduite dans de nombreuses entreprises suisses, dont les CFF

Kaizen... kesako ?

On en entend parler de plus en plus, mais le terme paraît assez vague. Qu'est-ce que Kaizen ? Qu'est-ce que ça implique pour le personnel soumis à cette méthode de travail ?

Les CFF ont commencé à introduire le système Kaizen en 2005, de façon progressive. Les aspects de Kaizen sont nombreux mais le but principal est clairement d'augmenter la productivité au sein des unités concernées. Des réticences se font sentir lors de la mise en route un peu partout

où il « passe », mais il semblerait que Kaizen soit finalement bien accepté et apprécié des employés CFF.

Explications sur ce « phénomène » en provenance du Japon.

Hes

Pages 10, 11 et 12



Michel Badoux, président de la section TS Romandie sud-ouest, a fait l'expérience de Kaizen au Centre d'entretien de Genève.

Les préparatifs pour le 19 septembre battent leur plein

Salaires, rentes et emploi

Le SEV, ses secrétariats régionaux et surtout ses sections, sont bien sollicités: les préparatifs sont en cours, afin de réunir une grande quantité de manifestants, aussi bien des actifs que des pensionnés, le 19 septembre prochain à Berne. Les requêtes nous concernent tous, vu qu'il s'agit de lut-

ter pour, outre un financement correct de la caisse de pensions, des places de travail sûres, des rentes et des salaires justes.

pma/Hes

Page 15



EDITO

LE POING ? PAS DANS LA POCHE

Ne nous écartons pas du sujet !

Ce n'est pas la grippe porcine qui va principalement nous préoccuper cet automne. C'est bel et bien la crise économique et toutes ses conséquences contre lesquelles il est l'heure de lutter !

On entend déjà notre Ministre de l'Economie dire qu'il ne devrait y avoir aucune attente d'augmentations de salaire. La même qui s'est battue contre la limitation des bonus. Et le Ministre des Finances a affirmé le 1^{er} août que nous étions, à dire vrai, tous un peu responsables de la crise. Le même qui repousse depuis des années l'assainissement des caisses de pension, jusqu'à ce que les trous ne puissent plus être comblés sans que le personnel ne subisse des pertes considérables. Ne faisons pas le poing dans notre poche ! Montrons-le comme signe clair de protestation contre un Etat à dominante bourgeoise qui ne se soucie plus guère des salariés. Retrouvons-nous tous le 19 septembre à Berne pour demander un financement correct des caisses de pension, pour des places de travail sûres, pour les salaires et les rentes. Notre symbole pour cette manifestation est une main sur le frein de secours. Si on regarde bien, on y voit le poing. Mais pas dans la poche !

Peter Moor, rédacteur en chef



» Cela facilite le travail, ça aide à moins porter. «

Michel Badoux, président TS Romandie sud-ouest

La méthode japonaise Kaizen a été introduite dans de nombreux secteurs aux CFF

Kaizen = bon changement. Mais pour tout le monde ?

Kaizen est la méthode qui se trouve au cœur du système Toyota, qui a fait ses preuves. Les CFF s'y sont mis sur de nombreux sites, notamment au Centre d'entretien à Genève et aux Ateliers Industriels de Bienne.

La méthode Kaizen a été introduite dès 2005 au CEG (Centre d'entretien Genève), qui emploie une centaine de personnes. Pour Michel Badoux, président SEV TS Romandie sud-ouest et maître-artisan à l'entretien, « ça facilite le travail, ça aide à moins porter ». En effet, le matériel qu'on avait parfois du mal à localiser est désormais installé aux bons endroits, exactement là où on

en a besoin. « Pour les nettoyeurs, c'est une bonne

» On sait désormais toujours où se trouve le matériel. C'est un plus. «
Michel Badoux

chose » estime Michel Badoux. Et pour tous les corps de métier œuvrant au centre d'entretien, il y a maintenant des modèles, qui expliquent pas à pas comment réaliser

telle ou telle action. La chronologie est clairement éta-

blie. Michel Badoux a également contribué à la création de mallettes complètes, qui contiennent tous les outils nécessaires à telle ou telle action. Il souligne

que le processus est en cours et que les modèles sont mis en place petit à petit.

Lors de l'introduction de Kaizen, un coach est venu sur place. « En une semaine, on a regardé ce qu'on pouvait faire, ce qu'on pouvait améliorer » commente Michel Badoux. « Cela facilite le travail mais le risque, c'est que ça amène des suppressions d'emplois » estime-t-il. Ce risque était d'ailleurs

peut-être une des raisons majeures au peu d'enthousiasme de certains au début de la mise en place de Kaizen aux CFF. Ou encore la peur de la nouveauté. Mais finalement, les employés s'estiment plutôt satisfaits de la tournure des choses. Un travail facilité, des locaux plus propres et des méthodes de travail claires, voilà ce qu'ils ont gagné avec Kaizen. « On sait désormais toujours où se trouve le matériel. C'est un plus » ajoute Michel Badoux.

Mise en place de Kaizen à Bienne

A Bienne, des ateliers Kaizen sont organisés depuis septembre 2008. Aux Ateliers Industriels, des cours de 3 jours ont été ou seront suivis par les 120 collaborateurs : 1 jour de théorie puis 2 jours de pratique avec la réalisation de petits projets sur la place de travail. Après les 3 jours, on a le concept qu'on veut établir, on commande le matériel puis à sa réception, on met en place. Des cours plus longs, d'une semaine, sont organisés pour de plus grands projets ou de nouveaux produits. A Bienne, on a en effet profité des restructurations en cours aux Ateliers pour organiser le matériel différemment.



Michel Badoux a, avec l'équipe de Genève, préparé des mallettes complètes afin de faciliter certaines actions.

Suite en page 12

DOSSIER



« Tout ce qui est bleu et brillant, c'est Kaizen » commente Martin Lautenschlager.

Kaizen aux CFF

20% de productivité en plus et zéro licenciement

Martin Moser est responsable de l'introduction et du suivi de la méthode Kaizen au sein de CFF P-OP, dans le service de la maintenance du matériel roulant de la division voyageurs. Nous l'avons rencontré pour qu'il nous dresse un bref bilan de l'application de cette méthode japonaise dans l'ex-régie fédérale.

Depuis quand la méthode Kaizen est-elle appliquée aux CFF?

Nous avons introduit la méthode Kaizen de manière progressive. D'abord en janvier 2005 aux Ateliers d'Olten, en octobre de la

même année aux Ateliers d'Yverdon-les-Bains et au Centre d'entretien de Genève, en 2006 aux Ateliers de Zurich Altstetten puis en 2008 aux Ateliers de Bienne. Nous sommes en train d'introduire un processus d'amélioration continue (PAC) aux Ateliers de Bellinzona en collaboration étroite avec la commission du personnel. Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de ces ateliers, y compris le personnel administratif, sont concernés par ce processus.

Est-ce que la méthode Kaizen sera généralisée dans toute l'entreprise?

Pour l'heure, la méthode Kaizen est appliquée aux CFF dans plusieurs secteurs, notamment celui

de la maintenance du matériel roulant de la division Voyageurs. Son application dans d'autres services de l'entreprise dépend en premier lieu des responsables de ces services. Kaizen est une méthode universelle, elle peut être appliquée dans tous les domaines d'activité et dans n'importe quelle entreprise.

Comment la méthode Kaizen est-elle acceptée par les collaborateurs?

Là où la méthode Kaizen est appliquée, le taux de satisfaction au travail a augmenté parce que c'est une méthode participative. Bien entendu, comme partout, il y a eu au début des résistances aux changements.

Quel est l'objectif final recherché par les CFF en voulant appliquer la méthode Kaizen dans les ateliers principaux et d'entretien du matériel courant?

Notre objectif est clair: augmenter la productivité d'au moins 20%. Dans trois ateliers (Olten, Yverdon et Zurich Altstetten) nous avons déjà atteint à peu près 20%. La méthode Kaizen a également été intégrée efficacement dans des programmes de Refit (Domino, EuroCity et TmlV) qui représentent une part importante des activités des Ateliers d'Olten, Yverdon-les-Bains et Bienne. Elle nous permet par ailleurs de bien nous positionner par rapport à nos concurrents.

Là où la méthode Kaizen est appliquée, y a-t-il eu une diminution du nombre de postes de travail?

Non seulement il y a eu zéro suppression de postes de travail, mais dans l'ensemble du secteur de la maintenance et de la rénovation du matériel roulant de la division voyageurs, nous avons pu engager depuis le début de l'introduction de la méthode Kaizen environ 200 nouveaux collaborateurs (remplacements de départs naturels, plus de travail dû aux projets refit). Par ailleurs, la méthode Kaizen nous permet d'assurer une amélioration continue de nos activités sur le long terme, tant du point de vue industriel que celui de la sécurité aux postes de travail.

Interview AC



Chaque outil a sa place bien définie lorsqu'on travaille avec Kaizen.



On regroupe les outils spécifiques à tel ou tel véhicule sur des chariots mobiles.

Suite de la page 10

Il a fallu vider des locaux et on a donc débarrassé le surplus, fait les grands nettoyages et réorganisé les places de travail autrement. De plus, de nouveaux produits sont venus s'ajouter à la gamme habituel, de nouveaux clients ont été trouvés. Les processus correspondants ont été élaborés selon la méthode Kaizen, avec une chronologie très claire. Thomas Kipfer, chef de team de mise en marche, informe que 50% des employés de l'atelier ont déjà suivi le cours Kaizen. Tout le staff administratif suivra les cours, mais plus tard. Pour Martin Lautenschlager, de la CoPe des Ateliers Industriels de Bienne, Kaizen, c'est « à nouveau se préoccuper de la place de travail ». « On gagne du temps, tout est plus visible » estime-t-il, « les déchets sont évacués, les outils hors service disparaissent. » Quant à la position des employés face à ce nouveau concept, il estime que « celui qui fait le cours est motivé après. Y a des gens qui freinent un peu, qui sont fermés à la nouveauté, mais après c'est bon. » C'est un processus à long terme, qui dure des années.

Complexité du site

« A Bienne, il y a 15-20 véhicules différents, donc Kaizen est un peu plus difficile à mettre en place ici. On ne travaille pas toujours à la même place sur le même wagon. On a donc créé des chariots mobiles avec les outils nécessaires » ajoute Martin Lautenschlager. « C'est plus facile à mettre en place dans des dépôts ou des ateliers qui ont moins de produits différents. Si on accomplit le même travail régulièrement, ça rend la chose plus aisée » ajoute-t-il. « Aux Ateliers Industriels, la production change, donc on ne peut pas parler de long terme » commente-t-il, « certains mettent la faute sur Kaizen, mais c'est les gros changements qui sont difficiles à accepter, c'est pas Kaizen. »

Henriette Schaffter

Interview d'un spécialiste de Kaizen

« On ne fait pas de distinction hiérarchique »

René Bart est chef de projet au FRI-UP, qui propose des prestations aux entreprises existantes ou en création dans le canton de Fribourg. Il s'occupe d'organisation et de processus.

Qu'est-ce que Kaizen ? Comment se déroule un atelier Kaizen ?

Le Kaizen est le mot utilisé pour définir une progression constante vers un meilleur état (de performances, de qualité, de confort, de sécurité), faite de petites améliorations qui vont toutes dans le sens désiré en s'additionnant. Il concerne donc l'« amélioration continue ». Littéralement il signifie bon (zen) changement (kai). Ce qui compte ce n'est pas « la grandeur du pas », mais que le pas soit fait dans la bonne direction.

Les caractéristiques du Kaizen sont au nombre de quatre :

1. Amélioration continue dans tous les secteurs de l'entreprise;
2. Amélioration progressive par « petits pas »;
3. Investissement financier réduit;
4. Implication de tous les collaborateurs (direction, cadres, personnel opérateur).

Un atelier Kaizen se base souvent sur une méthode contenant 5 étapes (débarrasser, ranger, tenir propre, standardiser et impliquer). Il se déroule de manière participative et très pragmatique. Il est mis en œuvre avec les personnes directement impliquées dans le processus sélectionné pour l'atelier Kaizen, de même qu'avec les collaborateurs indirectement impliqués.

Dans un atelier Kaizen on ne fait pas de distinction hiérarchique et aucune qualification particulière n'est requise.

Quels sont les buts de Kaizen ?

D'une manière générale, le Kaizen et ses outils sont utiles pour augmenter le chiffre d'affaires et/ou réduire les coûts, et/ou augmenter la sécurité, le plaisir au travail, l'image de marque, etc. J'aime dire qu'après une opération Kaizen, si la personne a produit autant qu'avant, alors elle sera moins fatiguée ! Et si elle est d'accord d'être aussi fatiguée qu'avant, alors elle aura produit plus !

Peut-on envisager la mise en place de cette méthode dans tous les secteurs d'activité ?

Oui, absolument tous les secteurs professionnels peuvent être concernés, mais aussi à titre privé (dans son garage, dans sa cuisine, ...). Rien ne s'oppose aux vertus de l'amélioration continue, surtout pas entre deux investissements lourds ou grandes innovations.

Kaizen est-elle appliquée dans de nombreuses entreprises suisses ? Lesquelles par exemple ?

Oui. De grands groupes mais aussi énormément de PME sont engagées dans une telle démarche. On peut citer la compagnie d'aviation Swiss qui vient de l'appliquer pour son personnel de cabine.

Dans le passé récent, les grandes banques ou les banques cantonales (Credit Suisse, BCV par exemple) ainsi que la Poste pour l'ergonomie des guichets et des travaux dans l'office postal.

Quelques anecdotes à raconter ?

Kaizen génère beaucoup d'anecdotes, parce que la démarche est ludique, vivante et sans prise de tête. L'anecdote la plus symbolique reste la « cale à poncer » de Stéphane Gerber, contremaître dans l'entreprise C. à D. Cette cale, en libre service sur sa place de travail, ne revenait jamais à sa place : « Si le Kaizen me permet de la

retrouver à son emplacement, ça tiendra du miracle » disait-il. Deux semaines après la mise en place de la démarche dans son entreprise, il m'annonçait fièrement : « Et bien ça fait deux semaines qu'elle n'a pas dis-



Même le prospectus de l'imprimante a une place bien définie avec Kaizen!

paru. Et j'ai confiance, ça va rester comme ça ! » Que dire de mieux ?

Quelle est la réaction des collaborateurs en règle générale ?

Bien sûr qu'ici ou là, surtout si la démarche n'est pas bien réalisée, ou pas dans de bonnes conditions, alors on doit pouvoir trouver quelques personnes qui sont ressorties peu convaincues de l'expérience. L'immense majorité toutefois témoigne d'une très grande satisfaction. Nous avons entendu plusieurs fois la même phrase en début de projet. Dans le Jura bernois « on n'est pas à l'école enfantine ! » et dans la Broye vaudoise « on nous prend pour des gamins ! » Pourtant, les deux personnes qui ont eu cette pensée au démarrage sont d'une opinion inverse à la fin du projet. Ils ont finalement été convaincus par Kaizen.

Interview Hes