



SOUS-TRAITANCE

LA SOUS-TRAITANCE À MAINTENANCE & TRAVAUX : IL FAUT LA STOPPER !

La CGT, majoritaire dans le Comité d'Établissement Maintenance et Travaux, a fait voter avec les élus une expertise sur la sous-traitance et la re-internalisation des charges. Le constat est alarmant et met en danger l'avenir des cheminots, si la direction ne change pas sa politique !

En 2017, SNCF Réseau a sous-traité pour un montant total de **5,3 milliards d'euros** toutes prestations confondues dont près de 3 milliards uniquement sur la partie « Travaux », un chiffre multiplié par plus de 4 en 10 ans. **70% des travaux d'investissement** sont externalisés ainsi que **l'entretien et la maintenance courante, à hauteur de 24 à 30%**. Toutes les activités sont concernées : voie, signalisation, caténaires, appareils de sécurité, annonces de sécurité, ingénierie de projet, etc.

C'est donc à un phénomène massif et rapide auquel nous assistons qui, contrairement à ce qui nous est dit, n'est pas guidé par la seule nécessité de faire face au pic de charge lié aux investissements de ces prochaines années. Le contrat de performance Etat-Réseau 2017-2026 fait ainsi de l'externalisation **un levier central pour générer sur ces 10 prochaines années 1,2Md€ de gains de productivité** nécessaires à l'équilibre financier du GI, selon l'objectif imposé par la réforme ferroviaire de 2014.

La situation actuelle à SNCF-Réseau M&T n'est déjà plus celle d'une sous-traitance « classique », où l'on fait appel à un sous-traitant pour faire face à un pic d'activité ou pour utiliser une compétence technique très spécifique, mais celle d'une **externalisation stratégique** : SNCF Réseau transfère depuis quelques années, de façon stable et durable et dans le cadre d'une relation contractuelle, des processus internes vers des prestataires externes en accompagnant ce transfert de ressources matérielles et/ou humaines et de connaissances et compétences.

Les conséquences de ce phénomène sont nombreuses pour les cheminots. Son développement traduit en effet un **changement de modèle de production de la maintenance ferroviaire** qui passe d'un modèle globalement intégré au sein de la SNCF à un modèle plus éclaté.

Mais ce mouvement d'externalisation suppose aussi que SNCF Réseau organise et accompagne la montée en compétences des entreprises partenaires en même temps qu'elle réorganise tout le processus de production : c'est ce que nous sommes en train de vivre en ce moment !



La sous-traitance coûte plus chère que les cheminots !

Les besoins de régénération du réseau, à partir de 2010, ont entraîné un accroissement important du volume de chantiers à réaliser, mais SNCF Réseau ne s'est pas donné les moyens internes de suivre cette hausse de la production.

Pour éviter d'augmenter la masse salariale par des recrutements en interne à la hauteur des besoins, elle a fait le choix de s'appuyer sur des prestataires externes. C'est-à-dire de substituer une relation commerciale à la relation salariale.

Réduire les coûts par l'emploi d'une main d'œuvre censée être **moins chère et plus flexible** que les cheminots sous statut, est bien la première raison de ce recours à l'externalisation. La réduction des coûts est fréquemment présentée par la direction de SNCF Réseau comme le résultat de la mise en concurrence des entreprises prestataires. Mais en réalité, **ces entreprises appartiennent pour l'essentiel à 3 grands groupes du BTP** : Vinci, Bouygues et Eiffage !

Par ailleurs, l'argument de la réduction des coûts mérite d'être interrogé. Sur le court terme, les prestataires doivent acquérir le savoir-faire, se former à des activités complexes et dangereuses et investir dans des matériels : cela représenterait pour la SNCF **un surcoût de 10%**, ce que la direction admet. Autrement dit, recourir à la sous-traitance coûte immédiatement plus cher que faire-faire le travail directement par les cheminots de SNCF Réseau !

Sur le long terme, une telle situation fait également peser un risque sur l'évolution des coûts des prestations qui dépend globalement des rapports de forces entre le donneur d'ordre et le(s) sous-traitant(s) : avec la réduction des ressources industrielles de SNCF Réseau, les entreprises sous-traitantes auront fini par capter le savoir-faire des cheminots du service public avec comme conséquence prévisible le renforcement du poids des prestataires dans les négociations.

Cette réalité fait donc peser un risque sérieux, à terme, sur les performances économiques de Maintenance et Travaux. En réalité, à court et moyen terme, la sous-traitance constitue un puissant facteur de pression sur les ressources internes de SNCF Réseau et de son cadre social historique.

Flexibiliser l'organisation et favoriser le dumping social, c'est ce que veut imposer la SNCF !

La recherche de flexibilité de l'organisation s'accompagne d'abord d'un besoin plus grand de mobilité géographique de la « main d'œuvre », pour suivre les travaux.

Sur ce point, il faut noter que la convention collective des travaux publics, à laquelle nombre de sous-traitants sont rattachés, est structurée par la question de la mobilité de chantiers avec une population salariée souvent jeune, peu diplômée, débutant sa carrière et globalement peu regardante sur ses conditions de travail.

La réalité, c'est que le taux de turn-over est élevé dans ces entreprises !

Ce sont donc les conditions d'emploi et de travail des sous-traitants qui constituent une première variable d'ajustement. Mais on voit bien que la sous-traitance est aussi un moyen de mettre en concurrence les cheminots avec des salariés d'entreprises externes moins protégés socialement. La logique à l'œuvre est ici celle du dumping social.

C'est pour cette raison que la CGT œuvre pour une convention collective nationale de branche de haut niveau.



Au final, cette flexibilisation du travail conduit à :

- La précarisation des prestataires qui ne bénéficient pas des mêmes protections sociales que le donneur d'ordre ;
- La fragilisation des systèmes de sécurité et du travail y compris du fait de la contractualisation qui pousse le prestataire à prioriser les délais au détriment de la sécurité et de la qualité ;
- L'augmentation de la coactivité qui s'avère propice aux dysfonctionnements par la multiplicité d'intervenants qui n'ont pas de règles communes stables et partagées, comme c'était le cas dans le cadre de l'entreprise intégrée.

Tous ces éléments favorisent la dégradation de la qualité, de la fiabilité et de la sécurité du réseau à long terme, et peuvent se révéler particulièrement coûteux au final.

Nouvelle division du travail, nouvelles contraintes

Côté SNCF, le développement de l'externalisation se traduit par le passage du faire au faire-faire avec une volonté stratégique d'externalisation des charges de travail. Il s'agit moins, alors, de produire que de piloter et d'optimiser l'allocation des moyens (humains, techniques et financiers) en fonction des chantiers et de leurs particularités.

Le développement de la sous-traitance entraîne donc **une nouvelle division du travail** :

- Les tâches élémentaires (simples) sont réservées aux sous-traitants, celles à valeur ajoutée sont faites en interne (maîtrise d'ouvrage, surveillance du réseau et interventions d'astreinte) ;
- les cheminots SNCF doivent dorénavant apprendre à faire-faire plutôt qu'à faire : préparer des chantiers, contractualiser des prestations, gérer les contrats et en contrôler la bonne exécution, accueillir voire former les sous-traitants, les encadrer, contrôler leur travail sans nécessairement avoir suivi les mêmes processus de formation etc.

Cette nouvelle division du travail est en plus accompagnée d'une réduction massive des effectifs de production (-36% d'agents d'exécution entre 2000 et 2016) avec des impacts multiples :

- **Agrandissement des territoires d'intervention** du fait de la diminution des tailles d'équipes : d'où une diminution de la réactivité lors des interventions d'astreinte ;
- **Complexification des activités opérationnelles** :
 - ✓ dans la phase de préparation avec un séquençage des tâches plus difficile du fait de domaines de compétences limités des prestataires ;
 - ✓ dans la réalisation en cas d'aléas, les prestataires se bornant à exécuter un contrat sans avoir la vision d'ensemble du chantier.
- **Des opérations de supervision, de suivi et de contrôle des sous-traitants** qui prennent le pas sur l'activité principale, notamment des DPx et des assistants ;
- **Des difficultés dans la remontée des informations** lors des contrôles et des constats de défaut ;
- **Une montée en compétences des cheminots plus complexe** en raison de la diminution importante de la pratique sur le terrain.

Un risque majeur : une perte de compétences à tous les étages !

Le risque majeur de l'externalisation est celui de la **perte des compétences des cheminots SNCF**. En effet, le non renouvellement des effectifs ces dernières années n'a pas permis de transmettre en temps et en heure les connaissances détenues par les plus anciens.



L'éloignement du terrain et le manque de pratique sur certaines tâches affaiblissent gravement la montée en compétences des nouvelles recrues et fragilisent celle des cheminots expérimentés.

Pourtant, c'est bel et bien la haute technicité des cheminots SNCF qui constitue la force de notre entreprise et qui permet de produire des trains en sécurité, en s'appuyant sur une connaissance fine du patrimoine. Mais les changements d'organisation permanents, la gestion des effectifs au plus juste et le transfert de l'activité vers des entreprises privées, mettent à mal ce système et créent des risques sur la sécurité des circulations comme nous pouvons malheureusement le constater avec l'augmentation des incidents et accidents sur le réseau ces derniers temps.

La nécessité de maintenir les compétences des cheminots à un niveau élevé, par un système de formation et de tutorat performant, par une pratique terrain intensive, par une présence effective de l'encadrement de proximité, est vitale pour les agents comme pour l'avenir de l'entreprise.

Une situation alarmante qui appelle une réorientation stratégique

Au niveau des effets de la sous-traitance sur la maîtrise de la sécurité ferroviaire, l'expertise dresse des constats alarmants :

- L'organisation des travaux est morcelée, avec une **augmentation des interfaces** entre plusieurs entreprises qui est une source d'erreurs importantes et dilue les responsabilités. On ne pense plus au travail bien fait mais simplement au respect des clauses du contrat.
- Les risques sont reportés sur les sous-traitants qui, face aux pressions tarifaires et temporelles de la part du donneur d'ordre, priorisent trop souvent la productivité au détriment de la sécurité et de la qualité du travail.
- **la situation dégradée de la formation avec des centres de formation** qui ne cessent d'être réduits, alors même que les besoins augmentent. Cela se traduit par des difficultés de formation de nos jeunes agents mais aussi de formation continue avec le maintien de connaissances. Cela contribue à une perte de maîtrise de notre outil industriel. De plus, la concurrence dans ce domaine met à mal la volonté d'harmonisation des pratiques qui ajoute encore de la confusion et de la complexité au quotidien.

Cette expertise montre bien que l'externalisation des charges de maintenance de l'infrastructure répond avant tout au dogme libéral qui vise à saccager la SNCF. Ce constat appelle à une réorientation stratégique notamment par les mesures suivantes :

- La **ré-internalisation des charges de travail (travaux et maintenance courante) au sein de la SNCF et l'augmentation des effectifs** afin de conserver la maîtrise de notre outil industriel ;
- Le rattachement obligatoire de toutes les entreprises intervenant sur le réseau ferré à la convention collective de la branche ferroviaire, pour mettre un coup d'arrêt au dumping social ;
- Le renforcement des moyens matériels et humains, pour assurer un suivi des travaux réalisés par des tiers à la hauteur des exigences de qualité et de sécurité qui sont les nôtres ;
- La responsabilisation de SNCF Réseau dans l'organisation de la formation à l'échelle de la filière et la mise en place de **moyens importants** pour assurer et maîtriser la montée en compétences de nos agents et des salariés des entreprises extérieures.

Ce sont bien aux cheminot(e)s de prendre conscience des enjeux car c'est leur métier et leur avenir qui se jouent si rien n'est fait pour inverser la politique mise en place par la direction. La CGT continuera à s'opposer à toute forme de dumping social et pèsera sur le volet « Métier » de la convention collective nationale en portant ses revendications afin de préserver l'intérêt et l'avenir de tous les cheminots !

