La lettre économique

■ Conseil de Surveillance SNCF ■ Conseil d'Administration SNCF-Réseau
■ Conseil d'Administration SNCF-Mobilités ■ Comité Central du Groupe Public Ferroviaire
■ Comité de Groupe SNCF ■ Comité d'Entreprise Européen SNCF
■ Conseil d'Administration de la Caisse de Prévoyance & de Retraite

Union syndicale Solidaires SUD Rail

N° 54 – 29 mars 2016

Externalisation de l'ingénierie ferroviaire : promesse d'un système plus rigide & plus coûteux

Lors des Conseils d'Administration de SNCF-Réseau des 8 décembre 2015 et 9 mars 2016, ont été attribués une série de contrats-cadres de longue durée (entre 3 et 6 ans selon les cas), organisant l'externalisation significative des métiers de l'ingénierie ferroviaire, pour toutes les missions (tâches techniques isolées ou missions globales de conduite de projet), dans toutes les spécialités (génie civil, génie électrique, signalisation, etc.), à tous les niveaux de complexité, et sur tout le territoire. Il s'agit des contrats-cadres :

1. d'**assistance technique** (allant d'un simple plan ou note de calcul à établir, jusqu'à la prise en charge d'une sous-mission complète de la loi MOP), dont les 2 lots couvrent le génie civil et le génie électrique
2. d'**études d'exécution de signalisation**
3. d'**études et/ou suivi travaux** (prise en charge d'un sous-ensemble complet au niveau études et/ou suivi d'exécution) dont les 19 lots couvrent l'ensemble des spécialités techniques
4. de **maîtrise d'œuvre d'opérations d'investissement**, dont les 2 lots couvrent les projets en ligne fermée et ceux en ligne exploitée
5. de **missions de Coordonnateur Sécurité & Prévention de la Santé (CSPS)** spécialisées dans le domaine ferroviaire, dont les 7 lots géographiques couvrent toute la France
6. et de **management de projet** (annoncé pour le prochain Conseil d'Administration du 28 avril), dont les 3 lots couvrent 3 niveaux de complexité, depuis les missions ponctuelles d'assistance au chef de projet, jusqu'à la conduite d'opération complète

L'externalisation n'est pas nouvelle à l'ingénierie, comme ailleurs, et les collègues de ces métiers vivent depuis 10 ans :

- **le développement de prestataires** intégrés aux équipes (comme l'informatique le vit depuis 20 ans, elle),
- **la création de la filiale INEXIA** (dont on promettait que ce n'était que pour vendre l'excellence de l'ingénierie SNCF à l'étranger, et qui se retrouve aujourd'hui revendue à SYSTRA, hors du contrôle majoritaire des SNCF),
- **la concurrence**, organisée par RFF et SNCF réunis, avec les ingénieries privées qui lorgnaient sur la manne des investissements ferroviaires (les EGIS, SETEC, INGEROP, ARCADIS et consorts).

La nouveauté réside dans le choix stratégique de cette externalisation à grande échelle, pour des parts significatives de la charge de travail, et avec l'objectif affiché, dans l'architecture des différents contrats-cadres entre eux, de créer de toute pièce un marché de l'ingénierie ferroviaire privée à la place de l'ingénierie ferroviaire interne. On avance d'ailleurs à marche forcée puisque les prévisions de montant de ces marchés sont souvent le double de ce qui avait été envisagé initialement en 2014 lors du choix de cette stratégie (imposée par le MEDEF, les pouvoirs publics, et les autorités européennes issues du mariage incestueux des deux premiers). Les fonds de SNCF-Réseau, majoritairement publics, sont donc ici investis dans la concurrence, ce qui serait contraire à l'objet social dans une entreprise normale.

144 pages. Disponible auprès des militant-es SUD-Rail

On prétend qu'il y aurait un risque de sclérose à rester entre nous. Mais ce serait alors nous dire le contraire d'il y a 10 ans pour INEXIA (l'excellence de l'ingénierie SNCF). On nous a donc menti hier ; à moins que ce ne soit aujourd'hui ! Surtout, **c'est inverser l'effet et la cause : c'est en asséchant les embauches pour renouveler les équipes et apporter du sang neuf qu'on crée la sclérose**. Pourquoi l'ingénierie privée serait-elle par nature innovante ?

D'ailleurs, sur le plan économique, on prévoit déjà que ces premiers contrats-cadres vont nécessiter un surcoût en équipes SNCF, pour assurer la montée en compétence des prestataires externes. Nous allons donc payer pour une relation contractuelle dont une partie sera de la formation de nous vers les prestataires ! Plus vicieux encore : pour couvrir les risques de loupés, les prestataires incluent des provisions dans leur prix. **Une part de la prestation est donc payée 3 fois : une fois avec la prestation, une fois en devant assurer nous, gratuitement, la montée en compétence, et une fois au travers de la provision pour risque du prestataire.**

La stratégie basée sur l'externalisation, implique en outre de se caler sur les standards de structuration des maîtrises d'œuvre non intégrées, et incite donc à organiser notre MOE interne en fonction des segments de l'extérieur, et à nier les effets de mutualisation pertinente, au sein du système ferroviaire, entre des missions normalisées de MOE et d'autres (comme la gestion des approvisionnements, la coordination des missions de sécurité, etc.). Ce faisant **on rend notre organisation du travail moins mutualisée, plus segmentée, donc moins économe et plus rigide**.

Ce n'est pas fini : 1€ placé dans le salaire d'un agent SNCF se retrouve intégralement dans le produit de son travail. Il n'y a pas de capital à rémunérer : c'est le bien public commun. Tandis que 1€ d'achat externe finance une part de bénéfices rémunérant les détenteurs du capital de ces entreprises privées. Certains chiffres des dossiers présentés dans les instances du Conseil d'Administration montrent d'ailleurs que **la performance économique attendue ne sera sans doute au rendez-vous.**

Enfin, et c'est flagrant pour les missions de CSPS, les fortes contraintes d'expérience posées par la réglementation pour être apte à ce métier, font qu'en asséchant les embauches au profit de l'externalisation, on assèche toute la chaîne de déroulement de carrière qui produit, 15 à 20 ans plus tard, des agents susceptibles de devenir CSPS. C'est déjà 60% du besoin en CSPS qui est externalisé. Avec l'externalisation des métiers de la MOE, c'est toute la filière interne pour de futur CSPS qui est condamnée à terme.

On se rend donc dépendant de l'ingénierie externe sur tous les plans (méthodes, structuration des services internes, compétences, sécurité), et à un coût supérieur. **L' *« écosystème ferroviaire »*** (voir *Lettre Economique* n°53 de février 2016) **ne résout aucun des problèmes qui ont amené à l'état préoccupant d'aujourd'hui ; il les aggrave**. Votre représentant SUD Rail au CA de RESEAU a donc voté contre l'adoption de ces contrats cadres.

INFO-NEGO ou INFO-NIGAUD ?

Dormez braves cheminots, la Troïka du ferroviaire veille sur vous, et met en place une application à télécharger pour vous expliquer les négociations sur le régime de travail remplaçant le RH0077.

« On ne touche pas au Statut », disent-ils, alors que non seulement ils l'ont fait, mais n'ont en outre pas attendu les validations interne (délibération des Conseils d'Administration) ou externe (homologation du Ministère). Ils ont fait des réunions en janvier où les représentants de la SNCF et du Gouvernement étaient d'accord ; les OS pas vraiment. Eh bien ça vaut application ! Or ces modifications sont structurantes.

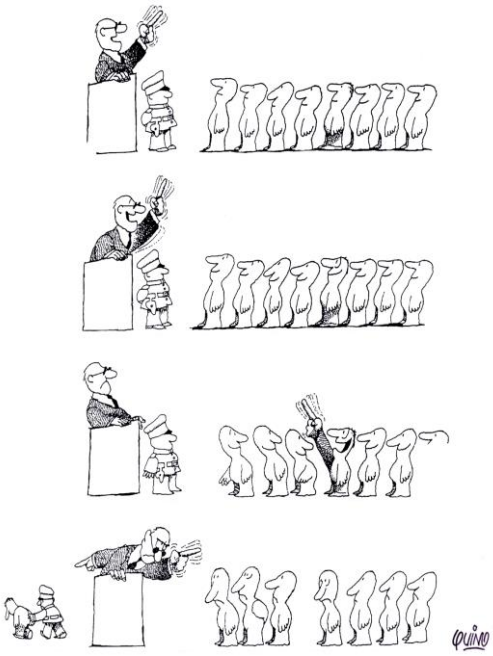
« Les 35 heures sont garanties »... Mais dans les réunions de DP, les DRH rajoutent *« jusqu'à fin juin »* !

« On ne touche pas aux retraites » : ça ne coûte rien de le dire, puisque ça ne dépend pas de la Direction du GPF, mais du Gouvernement...

Quant au décret socle dont chacun peut voir l'écart avec le RH0077, le discours lénifiant est d'attendre la négociation des deux autres étages : Convention Collective Nationale (que l'UTP dit vouloir au niveau le plus bas) et les accords d'entreprise (GPF, SNCF-Mobilités, SNCF-Réseau, activité Fret seule ?). En attendant fin juin, le RH0077 disparaît.

Pour masquer l'absence de vraies négociations entre représentants du Gouvernement et de l'Entreprise, et les agents (*via* leurs organisations syndicales ou bien directement par des Assemblées Générales), **la Direction communique en saturant tous les canaux d'information.**

Comme disait Guy DEBORD dans ses *Commentaires sur la Société du Spectacle* (1988) : ***« Ce qui est communiqué, ce sont des ordres ; et fort harmonieusement, ceux qui les ont donnés sont également ceux qui diront ce qu'ils en pensent. »***



De la formation au métier à la formation au poste : le déni de l'effet système

Tout en externalisant massivement, les stratèges des 3 EPIC assurent qu'ils sont soucieux du maintien, du transfert et du développement des compétences ferroviaires, et encore plus soucieux de la valeur cardinale de la sécurité. Ils promettent toujours plus de formation. Mais de quelle formation parle-t-on ?

Là comme ailleurs, l'exigence est d'abord la « productivité » de la formation, dont la politique est laissée à chaque activité, laquelle veut juste un agent apte le plus vite possible au seul poste auquel on le destine à court terme. On ne forme donc plus à un métier ou groupe de métiers, mais à un poste de travail. **La vue globale du métier, la cohérence des actions les unes vis-à-vis des autres, les interactions du poste sur ceux des collègues, se perdent en route**.

Pire, en cherchant à rendre les agents polyvalents, les activités essaient d'en faire des « touche à tout » qui en fait ne maîtrisent plus rien : ni le métier, ni parfois même le poste, puisque ce ne sont même plus des postes qui sont pensés, mais des missions dont le seul lien entre elles est de pouvoir les enchaîner sans temps mort.

Les salariés passent ainsi de l'exercice d'un métier à l'application de procédures et de directives dont ils ne connaissent ni l'origine, ni la raison d'être. **Cela pousse parfois certains nouveaux à chercher à contourner la réglementation qu'ils considèrent comme trop contraignante par méconnaissance des raisons historiques qui ont conduit à la mise en place de ces règles (souvent à l'origine des accidents mortels pour le domaine de la sécurité).**

Cette course à une pseudo spécialisation fait qu'aujourd'hui nombre d'agents n'ont plus ni la connaissance du système ferroviaire, ni celle des contraintes inhérentes aux différents métiers. En gare par exemple, des « spécialistes » de la vente ne savent pas toujours renseigner utilement les usagers en situation perturbée, car ils n'ont plus de vue globale du système ferroviaire.

La refonte des formations initiales des métiers transverses, en particulier les métiers ferroviaires, appauvrit les compétences et crée des situations inextricables. Le découpage des formations en modules permet aux différentes activités de « faire leur marché » et de ne retenir que ce qui les intéresse pour le poste visé. Le salarié n'étant plus formé sur le métier, est formé sur son premier poste, et seulement sur lui. Or l'apprentissage d'un métier se fait aussi par la tenue de différents postes pour appréhender toute les interactions. Au Transport, il y a quelques années, la Direction a recruté des jeunes pour couvrir ses postes d'horairistes (conception des sillons), mais leur a dispensé une formation tellement « allégée », qu'ils doivent aujourd'hui reprendre la totalité de la formation s'ils veulent évoluer dans la filière.

La généralisation de la formation « à la carte » devient un frein au parcours professionnel, notamment lorsqu'il implique de passer d'une activité à une autre. L'impératif budgétaire primant sur le reste, l'activité choisira de préférence un agent déjà formé au poste, donc souvent un agent travaillant déjà chez elle.

Cette évolution de la formation et ses conséquences dans les organisations de travail, finissent par empêcher les agents des métiers ferroviaires d'acquérir « du métier ».

Du fait de son caractère de système, le domaine ferroviaire rend la formation encore plus incontournable. La rendre minimale, pour faire des économies, conduit en fait à ralentir l'intégration du nouvel embauché et son parcours professionnel, voire à lui inculquer des réflexes professionnels qui nuisent ou risquent de nuire – par ignorance – à sa sécurité ou celle de ses collègues.

Les gares : vers une nouvelle étape de l'éclatement du système ferroviaire

La loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire (c'est comme cela qu'elle s'appelle…) a porté un rude coup à l'intégration du service public ferroviaire en éclatant la SNCF en 3. Chacun peut constater tous les jours que, contrairement aux promesses du gouvernement, cet éclatement a rapidement fait son œuvre et que le Groupe SNCF n'est qu'un leurre du point de vue du service public.

Une nouvelle étape de l'éclatement est à craindre avec la mise en œuvre de l'article 29 § VI : *« dans un délai de deux ans à compter de la promulgation de la présente loi (c'est à dire **avant le 5 août 2016**), le gouvernement remet aux commissions permanentes du Parlement compétentes en matière ferroviaire un rapport relatif à la gestion des gares de voyageurs ainsi qu'aux modalités et à l'impact d'un transfert de celle-ci à SNCF Réseau ou à des autorités organisatrices de transport. Ce rapport étudie également la possibilité de créer un établissement public reprenant l'intégralité des missions de Gares & Connexions et qui serait intégré au sein du groupe public ferroviaire ».*

Le gouvernement reste très discret sur ce qu'il envisage de mettre en avant dans son rapport. Pourtant, **ses orientations ne seront pas neutres quant à l'avenir de la gestion des gares**. D'autant que la direction SNCF a préparé le terrain avec une nouvelle réorganisation isolant au sein de la branche Gares & Connexions tous les personnels concernés. Elle consiste à rattacher directement les pôles gares des établissements voyageurs à Gares & Connexions, alors qu'ils n'avaient jusqu'à présent qu'un lien budgétaire, tout en demeurant sous l'autorité des dirigeants des établissements voyageurs.

Au passage, cette mesure a pour conséquence de **faire totalement disparaître la notion d'établissement d'exploitation, déjà très affaiblie par le transfert des agents Transport dans des Etablissements Infra Circulation (EIC) rattachés à la Direction des Circulations Ferroviaires (DCF) en 2009**. Or tous les connaisseurs du ferroviaire savent qu'**en opérationnel, l'existence d'établissements d'exploitation intégrés est un plus pour la qualité du service**.

Pour en revenir au contenu du futur rapport du gouvernement, plusieurs options sont défendues.

1. **Pépy et son staff souhaitent conserver Gares & Connexions au sein de SNCF Mobilités**. En fait, ce sont surtout les grandes gares qu'ils visent pour poursuivre leur transformation en centres commerciaux censés faire rentrer des sous.
2. **Certains élus régionaux voudraient récupérer les gares TER** pour en confier la gestion au délégataire du service TER (possiblement privé) pour financer les dessertes TER. On observera que cette option est compatible avec le souhait de Pépy de conserver les grandes gares.
3. **SNCF Réseau** rappelle régulièrement que les gares font partie intégrante de l'infrastructure ferroviaire et qu'elles devraient lui revenir.

Dans les faits, ce débat sur l'avenir de la gestion des gares est significatif de la nécessité d'une gestion intégrée du chemin de fer.

Personne ne peut nier le lien entre l'infrastructure ferroviaire et les gares. Les quais ont un fort rapport avec les voies ferrées et les bâtiments voyageurs sont construits par rapport aux quais !

Mais les gares sont également le lieu d'accueil des usagers à l'arrivée ou au départ de leur voyage. Il n'est donc pas aberrant de considérer que la gestion des gares soit confiée à l'entité qui assure le transport.

Il n'y a donc pas de bonne solution dans la situation actuelle d'une SNCF éclatée en trois.

Par contre, si comme le revendique SUD-Rail depuis près de 20 ans, il existait un établissement public ferroviaire unique qui s'appellerait SNCF et assurerait une gestion intégrée du système ferroviaire, la solution serait alors évidente… Dans ce cas, les politiques et dirigeants ne passeraient pas leur temps à réorganiser en permanence le chemin de fer, mais **pourraient enfin s'occuper de l'essentiel, c'est-à-dire reconstruire un véritable service public ferroviaire !**

Conseil de Surveillance SNCF
Sébastien **Gillet** (Rhône-Alpes)

Conseil d'Administration SNCF-Mobilités
Nathalie **Bonnet** (Paris Sud Est)

Conseil d'Administration SNCF-Réseau
Jean-René **Delépine** (Directions Centrales)

Comité Central Groupe Public Ferroviaire
Bertrand **Caron** (Pays de Loire)
Fabien **Dumas** (Paris Nord)
Cédric **Lecot** (Paris Rive Gauche)
Sébastien **Guillaume** (Auvergne Bourgogne)
Pascal **Pignal** (Alpes)
Alain **Leclercq** (Nord-Pas-de-Calais)
Thierry **Huvé** (Paris Sud Est)
David **Michel** (Paris Saint Lazare)

Comité d'Entreprise Européen SNCF
Julien **Troccaz** (Alpes)

Comité de Groupe SNCF
Eric **Meyer** (Rhône-Alpes)

Conseil d'Administration de la CPRP
Dominique **Leveau** (Nantes)
Nathalie **Bonnet** (Paris Sud Est)
Eric **Descamps** (Midi-Pyrénées)
Sylvie **Rouquette** (Rhône-Alpes)
Patrick **Robin** (Directions Centrales)
Bruno **Jamault** (Normandie)