

LES RISQUES DE L'EXTERNALISATION

ENTRE PERTE DE SAVOIR-FAIRE ET INDÉPENDANCE TECHNIQUE DANS LA SPHÈRE DU TRAVAIL



©EDF MOURET THIERRY / photographe interne entreprise - PALUEL

L'externalisation du travail et le recours à la sous-traitance sont massifs dans nos entreprises avec de multiples entreprises sous-traitantes constituées de salariés précarisés et pas toujours formés à la hauteur des risques et enjeux. Compétences techniques et expérience échappent parfois douloureusement à ces professionnels, et l'expérience de ces travailleurs sous-traitants se disperse bien trop souvent au fil de leurs différents contrats.

L'installation du processus de sous-traitance

LA PRESTATION, DEPUIS LONGTEMPS, FAIT PARTIE DU PAYSAGE PROFESSIONNEL...

Les unités de production d'électricité d'EDF, par exemple, font appel depuis des dizaines d'années à une main-d'œuvre peu qualifiée, sans statut et surtout beaucoup moins bien rémunérée. Et les conditions de travail de ces « externes » importent peu aux directions, même s'ils dorment parfois dans leur véhicule, aux portes de la centrale... Aujourd'hui, toutes les unités sont touchées, on pourrait même parler de fléau tant cette pratique a pris des proportions déraisonnables. Cette sous-traitance s'explique par plusieurs raisons : défaut de compétences ou des technologies nécessaires au sein de l'entreprise, surcharge ponctuelle d'activité... Or, depuis des années, ces arguments auraient pu être entendables par les organisations syndicales, s'ils n'avaient pas été des prétextes fallacieux pour camoufler la seule vraie raison : la réduction des coûts, et surtout celle de la masse salariale interne. Une recette tellement efficace que les employeurs ont créé, au fil des ans, toutes les conditions nécessaires à cette externalisation, en scindant les entités, en spécialisant les salariés, en regroupant les compétences et les activités afin de mieux pouvoir les céder aux prestataires.

La seule vraie raison de la sous-traitance : la réduction des coûts

Une sous-traitance qui s'étend à toutes les activités

Outre les métiers techniques, très spécialisés, ce sont maintenant les emplois tertiaires qui sont touchés : secrétariat, comptabilité, fonctions supports... tout autant que les bureaux d'études, l'ingénierie et même des pans entiers de la recherche. L'argument phare des directions : certaines tâches répétitives n'auraient que peu d'intérêt pour les salariés statutaires, trop compétents sur leur cœur de



© EDF AGENCE REA / ALLARD DENIS

métier, et l'entreprise ne souhaite pas les « mépriser » en leur faisant faire des tâches « à faible valeur ajoutée ». Traduction : « Regardez la considération et la haute idée que votre entreprise a de son personnel ». Encore un prétexte fallacieux puisque ce sont souvent des agents statutaires qui ont formé les prestataires sur des activités dites « de cœur de métier ». Et cette activité est parfois livrée « clé en mains », sous la forme de contrats intégrés (de work-packing), qui laissent aux entreprises la responsabilité de leurs prestations. Et cela leur ouvre la possibilité, à leur tour, de sous-traiter à d'autres entreprises, en cascade, sur parfois 5 niveaux de sous-traitance !

Peu à peu la sous-traitance s'organise sous différentes formes

Les entreprises prestataires se positionnent de plus en plus comme des « partenaires » qui utilisent les référentiels « maison » et influent même parfois sur la stratégie et les prises de décisions des entreprises qui sont parfois co-rédigées (et voire plus) par des cabinets de consultants. Avec l'érosion naturelle (départs en retraite ou mutations non remplacés), la charge globale individuelle augmente. L'assistance technique des prestataires est présentée comme pouvant soulager les agents au quotidien. Mais peu à peu, c'est le métier même qui change : moins de terrain, moins de technique, plus d'administratif, plus de contrats et de surveillance.

Ce sont des pans entiers de cœur de métier qui sont prestés clé en main

Les prestations sont différentes selon les entités et les métiers, mais la sous-traitance s'est inscrite durablement dans la stratégie de changement imposée pour des raisons financières et idéologiques. Avec le rajeunissement de la population et un changement des mentalités voulu par les directions, comme un moindre sentiment d'appartenance à un Service Public (par un recrutement externe, voire un recrutement de prestataires), il est plus facile d'imposer une prestation. Surtout face à de nouveaux agents sous pression, sans temps ni opportunité d'acquérir les gestes et les connaissances métiers. Combiné à cela l'augmentation de la charge d'activité et des embauches souvent tardives au regard des compétences à acquérir, face aux échéances et délais, et ce sont des pans entiers cœur de métier qui sont prestés, clé en main.

Par exemple, dans la filière nucléaire, avec des organisations en projet qui se font au détriment des départements études, les taux d'externalisation atteignent 3 à 4 fois le volume d'heures internes. Quant aux activités liées aux Systèmes d'Information (SI), elles dépendent des presta-

taires dans des proportions dépassant souvent les 70 %, alors même que la sécurité et la productivité du Groupe en dépend à tous points de vue. Car sans SI, c'est la paralysie totale. Et pourtant, ces personnels ne sont pas statutaires et soumis à un turn over permanent, avec des renouvellements périodiques de contrats.

Un prix le plus bas, mais à quel prix social ?

Pour faire face à la concurrence, aux délais, aux contraintes budgétaires, les entreprises prestataires cherchent le low-cost, au détriment de l'aspect social et de la qualité. La prestation de prestation devient courante. La sous-traitance à outrance, comme elle se pratique actuellement, fragilise l'entreprise : perte de compétences, moindre qualité du service rendu (en raison des conditions de travail et de rémunération pratiquées, du turn-over important des salariés de ces entreprises). Mais le Groupe EDF se retranche derrière des clauses contractuelles, fuyant ainsi ses responsabilités industrielles, sociales, juridiques. Cette situation n'est pas sans impact sur les agents de nos entreprises qui s'interrogent de plus en plus sur le sens donné à leur travail.

La prestation de prestation devient courante



©EDF - CHURCHILL ROBERT

Une perte du sens du travail

A LA QUESTION : « TU FAIS QUOI COMME BOULOT ? », LA RÉPONSE DEVIENT DE PLUS EN PLUS VAGUE AU FIL DES ANNÉES...

La définition même du métier exercé devient de moins en moins claire avec la sous-traitance à outrance. Si certains se voyaient experts, spécialistes... ils ont à présent la sensation d'être des « surveillants de baignade », noyés dans la masse administrative de leur quotidien. La ligne rouge a déjà été franchie de façon flagrante dans la filière nucléaire. Pour preuve, la chute d'un générateur de vapeur lors d'opérations de manutention en mars 2016 à la centrale de Paluel, qui a montré toutes les limites de la prestation clé en main : plus de 3 ans d'arrêt de production ! Et tout cela malgré les alertes des élus CGT sur la qualité et la sécurité des prestations de l'entreprise de levage... Mais au nom d'un « contrat de prestation intégrée », la direction se voile la face et laisse faire, quitte à mettre en danger la vie de salariés.

La relation clients touchée/coulée !

Côté commercialisation, l'externalisation est aussi galopante depuis l'ouverture des marchés. Cela atteint des sommets à Engie qui, non seulement a externalisé 90 % de cette activité, mais l'a de surcroît off-shorisée dans des pays à très bas coûts de main-d'œuvre. Comment réaliser ses « missions de service public » dans de telles conditions ? Si EDF peut encore se targuer d'avoir « 100 % de ses conseillers en France », comme le rappelle le message d'accueil vocal (qui oublie de préciser qu'ils sont souvent prestataires), le taux de turn-over est tel que la qualité ne peut pas être au rendez-vous. Car être un bon conseiller client, performant, nécessite une réelle formation et une expérience de plusieurs années. Chose impossible chez les prestataires qui travaillent parfois pour plusieurs entreprises, sont formés en quelques jours, et reportent ainsi les appels les plus complexes sur les agents statutaires, mieux formés. Ces derniers ne traitent alors que les dossiers les plus complexes et les plus difficiles au niveau relationnel : du coup leurs conditions de travail se dégradent d'années en années...

**Le turn-over est tel
que la qualité ne peut être
au rendez-vous**

Perte de connaissance et de compétences

Le fait de sous-traiter des pans entiers d'activité va de pair avec la perte de connaissance et de compétences. Les équipes internes sont théoriquement à même de pouvoir rédiger les cahiers des charges et de vérifier la conformité du travail effectué. Mais avec les nombreux départs non remplacés, qui engendrent une perte de compétences, les nouvelles équipes sont de moins en moins à même de définir, et par la même de vérifier, la conformité du travail. La compétence repose entièrement sur les sociétés prestataires.

La compétence repose entièrement sur les sociétés prestataires

Les contrats de prestations s'enchaînent au gré des renouvellements d'appels d'offres. Les transferts de compétences sont parfois prévus au contrat... mais pas toujours ! Les sociétés « sortantes » transfèrent souvent de mauvaise grâce – et c'est compréhensible ! – les éléments aux sociétés « entrantes ». Qui plus est, les salariés compétents pour ces transferts sont souvent partis eux aussi ! Il faut alors que les agents statutaires ayant les compétences (quand il en reste) forment les nouveaux prestataires... Les Unités ne peuvent que déplorer la perte de temps et de qualité, en augmentation constante à chaque changement de prestataire.

Un manque d'anticipation dans la fuite des compétences

Depuis quelques décennies, les entreprises du secteur de l'énergie connaissent des difficultés pour assurer la relève des compétences liée au départ massif générationnel à la retraite des salariés expérimentés. Le manque d'anticipation du processus de renouvellement des compétences de la part des directions se fait ressentir depuis quelques années sur la performance des industries du secteur. Une perte de savoir-faire technique, cœur de métier, qui laisse place à la sous-traitance... L'inconvénient majeur demeure : les activités prestées entraînent imperceptiblement, mais assurément, un transfert vers l'extérieur, non

seulement des compétences détenues par les agents statutaires mais également pour la formation. Par exemple à EDF, des formations qualifiantes qui par le passé étaient faites en interne (titre d'habilitation...) sont sous traitées. Le curseur se déplace vers la sous-traitance pour des motifs plus ou moins acceptables : économiques, recours à des compétences rares ou spécifiques, une main-d'œuvre disponible qui correspondrait à des activités qui ne seraient pas essentielles... à en croire les employeurs. Des pans entiers d'activités opérationnelles sont externalisés et les compétences internes se retrouvent démunies et dans l'incapacité de faire en interne.

Mais comment faisait-on avant ?

L'étude menée par Michel Vakaoulis en 2020 sur la centrale de Gravelines est éclairante : la politique du « faire faire » systématique, met en péril l'entreprise et revient à organiser la fuite des compétences. Le fait de ne plus savoir faire techniquement et de devoir surveiller des prestataires, alors que le corps de métier disparaît, traduit une dépendance accrue par rapport aux sous-traitants qui pourraient devenir maîtres de l'installation. Un jeune chargé d'affaires l'exprime ainsi : « Il y a trente ans, il n'y avait pas des prestataires, EDF faisait tout. Maintenant, c'est du « faire faire ». Je pense qu'on perd des compétences, et on le voit : quand il n'y a pas un ancien pendant l'astreinte, c'est la galère ». Toujours dans cette étude, des prestataires témoignent qu'ils observent que le niveau technique d'une importante partie des jeunes intervenants EDF sur le terrain : « n'est pas encore abouti », tandis que les chargés d'affaires, absorbés par la charge administrative, tendent à désertier le terrain, souvent à contrecœur.

La politique du « faire faire » systématique, met en péril l'entreprise

Il y aurait encore beaucoup à dire sur la sous-traitance...

En parlant entre autres des contrats d'alternance, des stages... qui sont aussi des moyens déguisés d'avoir de la main-d'œuvre pas chère, malléable et jetable. Nous pourrions aussi évoquer la sous-traitance entre entités d'un même groupe : services partagés, informatique, recherche...

Sur le principe, la CGT n'est pas systématiquement opposée à la sous-traitance. Elle a un intérêt, mais dans des cas d'application encadrés : compétences spécifiques qui n'existent pas (encore) dans l'entreprise, durée limitée dans le temps...

D'ailleurs, les directions font régulièrement le ménage dans les contrats, quand elles s'aperçoivent la veille ou le lendemain d'un contrôle que certains prestataires sont dans l'entreprise depuis de longues années.



La sous-traitance est vécue de manière ambiguë par les agents : elle les soulage lorsque la charge de travail est trop élevée ou lorsque les compétences manquent. Mais à moyen et long terme, elle génère plutôt du mal-être chez les agents. Avec le sentiment que le savoir et le cœur de métier ne sont plus dans l'entreprise, d'être de simples contrôleurs, cantonnés à remonter des indicateurs pour montrer que le travail est fait, ou à justifier que le travail n'est pas fait ou mal fait... et chercher des coupables.

La ré industrialisation de la France passe par la maîtrise de la sous-traitance

Sur le plan financier, les économies sont surtout faites à court terme, car la perte de qualité et de productivité engendrées font plus que doubler la facture à moyen et long terme. Mais les véritables retours d'expérience sont rarement menés, et quand cela arrive, on assiste alors à des campagnes d'embauches « compulsives » pour essayer de retenir les quelques prestataires qui n'ont pas encore été dégoûtés par le système.

En « silotant » les activités, dans des entreprises séparées, avec des conditions de travail différentes, les directions ne font pas qu'opposer les gens, elles rompent le système d'ascenseur social. Pour changer de métier, les agents sont obligés de changer d'entreprise, de se débrouiller pour se former, à leurs frais parfois...

L'Ufict-CGT défend un modèle d'entreprise intégrée, où tous les métiers sont représentés. Avec un personnel qui travaille dans de bonnes conditions, avec un socle de garanties collectives de haut niveau et des possibilités d'évolution professionnelle.

Il est urgent de se réapproprier la maîtrise des gestes essentiels afin de contribuer à la sécurisation de la maîtrise industrielle dans l'hexagone. Cette ré-internalisation de l'industrie passe par la maîtrise de la sous-traitance et la réappropriation des métiers par les salariés au sein de leurs entreprises.