

# CA & A

CONVICTIONS & ACTIONS

DÉCRYPTER  
POUR S'ENGAGER

N°1 - AOÛT 2020

## Et Demain ? Reconstruire l'industrie

– P.3 –

PRÉPARER LA RELANCE

– P.6 –

GOVERNANCE DE  
L'ENTREPRISE

– P.7 –

ORGANISATION DU TRAVAIL

– P.9 –

VERS UNE INDUSTRIE  
PLUS VERTE

– P.11 –

RETROUVER UN CLIMAT  
SOCIAL SEREIN

#EtDemain?



# LES 8 PROPOSITIONS

de la CFE-CGC Métallurgie pour  
construire l'industrie de demain

---

La Métallurgie CFE-CGC est convaincue que la bataille de la relance de l'industrie se gagnera grâce à un plan ambitieux centré sur l'emploi, les compétences ainsi que sur le maintien du tissu industriel en France et dans les régions.

C'est le moment idéal pour suggérer à l'industrie de la Métallurgie un état des lieux de son fonctionnement, en prenant en compte à la fois son retour d'expérience pendant cette période de crise sanitaire tout en lui apportant les clés pour s'adapter aux prochains défis.

La Métallurgie CFE-CGC vous propose sa réflexion, « Et demain ? » à travers 8 propositions pour l'industrie, fidèle aux souhaits des salariés qu'elle représente.



# Préparer la relance

Une relance réussie passera par un plan de financement ambitieux qui devra répondre à une vision stratégique. Il devra intégrer tout à la fois une refonte de la gouvernance des entreprises, utiliser les leviers d'une industrie plus verte et les outils 4.0 de demain, tout en adaptant les organisations de travail aux salariés. Ce défi permettra à la Métallurgie de s'adapter à la relance de son activité et aux enjeux qui y sont associés.

## Proposition 1

### Un ministère du plan pour le partage d'objectifs et des projets par tous

**E**n filigrane des modalités des financements de la relance, il faut intégrer la création d'un ministère du plan industriel, définissant les grands axes ou actions d'un plan industriel novateur pour les 5 ou 10 prochaines années avec les réponses aux questions suivantes :

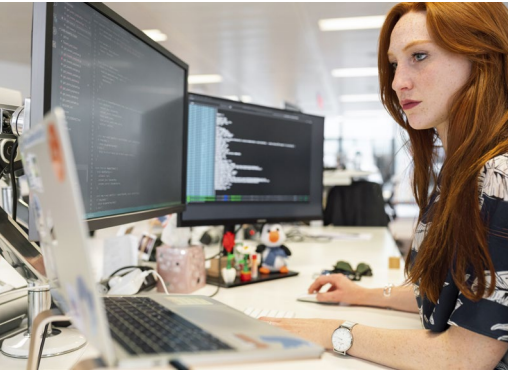
- Quels sont les points forts objectifs de la France ?
- Quels sont les 10 prochains chantiers pour l'avenir ?
- Pourquoi le faire en France ?
- Pourquoi le faire ici plutôt qu'ailleurs ?
- Comment fait-on émerger un GAFA en France ?



## Proposition 2

### Formaliser les modalités des financements de la relance

---



- La création d'un fonds pour la relance de l'industrie française, comprenant trois grands domaines : la R&D en France, l'industrie verte et la recapitalisation du tissu industriel des PME et PMI est primordiale.

Ce fonds pourrait se présenter en plusieurs volets :

- Un emprunt d'État auprès des Français sous forme d'obligations long terme, pour des projets considérés comme stratégiques, permettant aux entreprises de lancer des plans de R&D et une industrie plus verte (amélioration de leur empreinte CO<sub>2</sub>), mais aussi pour la recapitalisation propre des grands groupes détenus tout ou partie par l'État (ou l'agence de participation de l'État). Cette action vise à ne plus financer ou recapitaliser des filiales d'entreprises étrangères dont l'emploi en France n'est pas obligatoirement leur priorité ;

- Le développement de fonds collectés par la Banque Publique d'Investissement (BPI), spécifiques et dédiés à la recapitalisation des entreprises PME et PMI (fonds propres) en incitant les épargnants français, au travers de mécanismes de souplesse fiscale et patrimoniale, à investir dans le tissu industriel, avec une garantie de l'État/Région sur les fonds ;
  - Conditionner les aides d'État contre remboursement sur les 3 dernières années en cas de délocalisations, suppressions de postes ou non respect d'engagements ;
  - L'obligation d'introduire dans les Plans d'Épargne Groupe (PEG) (c'est déjà le cas pour les PERCO), un ou plusieurs fonds spécifiques PME/PMI dédié uniquement aux recapitalisations en fonds propres du tissu industriel français, avec un seuil minimal 25 % des fonds.
- Basculer des aides octroyées à la taxation différenciée, qui promeut le travail en France et l'industrie verte.
  - Utiliser le levier de la commande publique en favorisant les grandes entreprises qui assurent l'emploi et les retombées économiques dans les territoires en France.
  - Créer un indicateur ou index sur la capacité des aides publiques à la création et à la sauvegarde d'emploi en France.

### Proposition 3

## Favoriser le travail dans les régions

---



### Proposition 4

## Comment construire aujourd'hui l'industrie intégrant les technologies du monde de demain

---

L'objectif premier est de développer le travail dans les régions, d'attirer les compétences et les emplois au plus proche du terrain, en anticipant les futurs besoins.

Pour y parvenir, plusieurs pistes sont à déployer pour repenser le fonctionnement et l'implication des régions :

- Une autonomie financière et politique, s'étendant aussi aux aides octroyées ;
- Les appels de fonds auprès des habitants de leur région pour les emplois et les entreprises de leur région, sur des projets viables dans les territoires nécessitant des investissements et éventuellement pilotés par les régions ;
- Une réflexion sur les territoires avec leur infrastructure locale (accès par le train, l'avion, les axes transports, leur accès à l'énergie, ports industriels et pôles d'activités) et dans la prise de décision ou validation de choix d'entreprises détenues par l'État ;
- Un rééquilibrage au niveau des nouvelles technologies entre ruralité et ville, avec un déploiement de l'accès aux nouvelles technologies et au très haut débit en France ;
- Créer du lien et de la confiance au niveau du territoire en rendant possible l'ancrage sur le territoire à travers le développement du « public acceptance » ;
- Rendre obligatoire et transparente la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans toutes les entreprises au niveau des régions pour mieux connaître les compétences clés et identifier les métiers de demain ;
- Renforcer les pôles de compétitivité par une politique R&D forte.

L'enjeu stratégique de cette relance réside dans le fait de repenser l'industrie 4.0 pour qu'elle soit utile à la compétitivité et au développement stratégique des filières, de la Métallurgie et surtout aux entreprises, à travers :

- La maîtrise des données et la création d'un cloud souverain (Data) français à minima européen ;
- Des outils et des technologies numériques au service de l'industrie (et non le contraire) ;
- La formation des salariés dans l'industrie du futur est un axe critique et un challenge pour s'assurer de l'indépendance et de la capacité à évoluer vers une industrie plus technologique ;
- Ne pas rater le virage du numérique, notamment pour les PME – PMI, par manque de moyens humains et financiers.

# Gouvernance de l'entreprise

Une réflexion sur la gouvernance de l'entreprise est nécessaire pour s'assurer qu'elle prenne en compte les conséquences de la crise sanitaire et qu'elle intègre davantage les salariés dans les prises de décisions, y compris stratégiques. Pour que les salariés retrouvent du sens dans l'entreprise, la gouvernance doit évoluer vers plus de transparence, de visibilité long terme. Le mode de fonctionnement à court terme pour répondre aux seules exigences des actionnaires est révolu et a montré ses limites. L'accès à la gouvernance est la condition *sine qua non* à l'adhésion de tous aux enjeux futurs à relever.

## Proposition 5 Vers une nouvelle gouvernance des entreprises

---

**U**ne nouvelle gouvernance des entreprises est à déployer pour répondre aux attentes des clients, des actionnaires, mais aussi des collaborateurs de l'entreprise :

- Repenser le modèle et la gouvernance des entreprises en arrêtant la gestion à court terme pour servir les actionnaires et installer des critères de stabilité des entreprises (fonds propres, cash-flow minimal, règles sur le cashpooling, etc.) pour :
  - Revenir à la stratégie et à la publication des objectifs sur le long terme ;
  - Repenser les règles sur la redistribution des bénéfices en les attribuant équitablement sur les quatre quarts (actionnaires, investissements, fonds propres, salariés) ;
- Donner plus de place aux représentants des salariés dans les prises de décisions de l'entreprise ;
- Protéger l'entreprise dans l'avenir et renforcer ses fonds propres, et la considérer comme bien commun.
- Lancer des partenariats d'intérêts communs pour apprendre à « chasser en meute » avec des partenaires qui peuvent être complémentaires au niveau des produits et ouvrir de futurs marchés et perspectives de ventes.

# Organisation du travail



La Métallurgie CFE-CGC a toujours défendu l'autonomie, l'augmentation des marges de manœuvre des salariés, conditions pour une bonne qualité de vie au travail. Dans le contexte de la crise sanitaire, beaucoup de salariés ont dû réinventer les organisations grâce au télétravail, s'investir et s'adapter aux nouveaux standards imposés par cette situation. Grâce au développement des nouvelles compétences dont le salarié a fait preuve, l'entreprise devra, à l'avenir, tenir compte de son degré d'initiative lors de nouveaux projets ou déploiements qu'elle envisage.

## Proposition 6

### Adapter les organisations de travail aux salariés

---

- La Qualité de Vie au Travail (QVT) est un des leviers pour améliorer la compétitivité des entreprises. Une réflexion sur l'organisation des conditions de travail est à mener, plus particulièrement pour celles et ceux pour qui le télétravail n'est pas possible, ainsi qu'au travers de l'amélioration des postes de travail et de la prise en compte des temps de transports comme temps de travail.
- Le dialogue social doit être l'acteur dans les évolutions décisives et réussies des entreprises ou des organisations.
- Un Retour d'Expérience (REX) sur le télétravail est à lancer pour déterminer les forces/faiblesses du dispositif et les pistes de son amélioration.
- Développer la formation professionnelle pour permettre l'employabilité et l'adaptation des salariés sur les nouveaux postes disponibles.
- Déployer une Gestion Active de l'Emploi (GAE) pour permettre la prise en compte de l'emploi du conjoint du salarié en cas de mobilité ou de réorganisation des entreprises.
- Lancer la réflexion sur la nécessité d'être plus agile dans les organisations de la production et du travail et pour permettre une meilleure adaptation au marché :
  - Les marchés de demain ne seront plus seulement sur des volumes importants mais adaptés aux besoins clients, voire personnalisés ;
  - Redonner plus d'autonomie et de moyens aux managers dans la prise de décisions et sur les périmètres et champs d'action ;
  - Réintroduire le droit à l'erreur et la remontée des mauvaises nouvelles ;
  - Quelle place et quel rôle le salarié occupera-t-il dans ces nouvelles organisations ? Faut-il que le salarié soit acteur et autonome par rapport à son travail ? Comment s'adapter aux contraintes d'évolutions de l'entreprise et de ses clients ?





# Vers une industrie plus verte



La Métallurgie CFE-CGC est consciente que la transition énergétique est un challenge à intégrer dans l'esprit de la relance, pour anticiper le futur de ses filières et secteurs. L'industrie verte, c'est l'engagement de l'industrie à améliorer tout d'abord son empreinte carbone, mais aussi les produits qu'elle déploie, ainsi que sa démarche au quotidien pour un monde plus propre, indispensable pour l'avenir de tous. Cette démarche s'insère parfaitement dans les processus lancés par l'Europe, au travers de plans pluriannuels, visant à améliorer notre empreinte environnementale. Pour la CFE-CGC Métallurgie, c'est une opportunité pour créer les emplois de demain que les générations futures auront envie de tenir, avec une attractivité indispensable, issue d'engagements forts pour la préservation de notre planète.

## Proposition 7

### Vers une industrie plus verte

---

- Une production d'énergie avec une très faible émission de CO<sub>2</sub> et avec un coût modéré d'accès à l'énergie, grâce à l'hydraulique et au nucléaire.
- Le développement du MIX énergétique futur, avec la vision territoire, intégrant d'autres sources d'énergie sans CO<sub>2</sub> comme l'éolien, l'hydrolien, la géothermie.
- Une fiscalité favorable aux entreprises plus vertueuses sur le CO<sub>2</sub>.
- Participer au développement de l'hydrogène propre en France et en concertation avec les pays européens et/ou avec l'Allemagne.
- Proposer un plan pour la rénovation thermique des bâtiments, en la couplant avec un diagnostic initial et une gestion optimisée de l'énergie consommée.
- Créer un index sur les produits intégrant leur empreinte carbone, et le cycle complet comprenant la fabrication, son acheminement et son impact déchet.
- Les grands groupes français et les administrations imposent en véhicule de fonction des véhicules français à minima hybrides ou électriques (faible empreinte carbone).



# Retrouver un climat social serein

Pour éviter une résurgence des conflits sociaux, du type Gilet Jaune, pénalisant l'industrie, la Métallurgie CFE-CGC souhaite donner une perspective qui offre un avenir pour tous, en s'assurant que les solutions proposées soient solidaires, sociales et comprises. L'objectif est de s'assurer que l'on ne laisse personne sur le bord du chemin.

## Proposition 8 Éviter de nouvelles tensions sociales

---

- Donner de la perspective, un avenir certain pour tous : un apaisement pour éviter les frustrations et avancer dans la durée.
- S'assurer que les solutions proposées soient solidaires, sociales et comprises, en clarifiant les messages transmis par l'entreprise et en s'assurant qu'elles soient comprises par les salariés.
- Avoir un nouveau code de conduite des dirigeants avec des engagements forts et novateurs. La révision salariale du dirigeant devrait être indexée sur le nombre de salariés présents dans le groupe à son arrivée et varier a minima de la même manière que l'évolution des effectifs.
- Le partage de la richesse vers les salariés : la finalité est le juste équilibre travail, investissement et rémunération.



# Et demain ? Reconstruire l'industrie

## CONCLUSION

Préserver le tissu industriel est le défi de la relance de l'industrie, qui s'adresse à nous tous, pour la défense de l'emploi et des compétences.

La fédération de la Métallurgie CFE-CGC vous propose sa réflexion « Et Demain ? », ses convictions et actions pour répondre à ce challenge.

Un dialogue social de qualité et innovant doit être l'outil indispensable pour favoriser la fluidité et une réponse rapide aux problèmes à résoudre.

Les nouvelles technologies ainsi qu'une industrie plus verte offriront des nouvelles marges de compétitivité pour l'entreprise, tout en évitant de rallumer les tensions sociales.

Repenser le mode de gouvernance des entreprises, en s'éloignant des obligations court-terme demandées par les actionnaires, permettra de mieux redistribuer le fruit des efforts consentis par tous, en considérant l'entreprise comme un bien commun.



Retrouvez nos propositions  
pour l'industrie sur  
[@Metalcfecgc](#) #EtDemain? et sur  
[www.metallurgie-cfecgc.com](http://www.metallurgie-cfecgc.com)

