



***La réindustrialisation
de la France doit devenir
une priorité nationale***

15 propositions
pour le quinquennat
2022-2027

UIMM

LA FABRIQUE
DE L'AVENIR

L'UIMM LA FABRIQUE DE L'AVENIR, C'EST...

59 UIMM territoriales **10** fédérations professionnelles



Une communauté
d'hommes et de femmes
mobilisés au service de



42 000

entreprises industrielles
qui emploient

1,6
million
de salariés

DONT

92%
en CDI

91% sont des PME
de moins de **50** salariés



120 000 à
150 000

besoins en recrutements
par an d'ici 2025*



PILOTE du
1^{er} réseau privé
en matière de formation
technique et industrielle

avec 33 Pôles formation UIMM
et **135** sites de formation.

En 2020 un nombre record
de **15 833** nouveaux apprentis formés,
soit **+ 20 %** de nouveaux contrats.

Chiffres Acooss - Insee pour la branche métallurgie

* Selon l'étude prospective du BIPE pour l'Observatoire paritaire prospectif et analytique des métiers et des qualifications de la métallurgie.



ÉDITO

**Éric TRAPPIER, Président de l'UIMM,
Union des Industries et Métiers de la Métallurgie**

L'industrie, les femmes et les hommes qui la font, ont tant à apporter à la France et aux Français.

La production industrielle est dans bien des domaines, indispensable à notre vie quotidienne.

L'industrie est la colonne vertébrale des territoires et offre des perspectives de carrière plurielles.

Enfin, seule l'industrie est en mesure de faire naître les innovations qui permettent de relever les défis stratégiques posés par les profondes mutations technologiques, climatiques, sanitaires...

D'ailleurs, les épreuves traversées, notamment la crise Covid, ont fait sentir à chacun à quel point sans une industrie forte, un pays n'est pas pleinement maître de son destin.

Or, malgré de solides atouts et des domaines d'excellence, les décennies d'errements politiques ont conduit la France à subir la plus forte désindustrialisation parmi les pays développés.

Si des premières mesures significatives ont été prises ces derniers mois dans le cadre des plans de relance, il est urgent de les amplifier considérablement pour rendre enfin à notre pays, son rang de grande nation industrielle.

La campagne présidentielle est un moment privilégié pour inscrire au cœur du débat public cet enjeu déterminant de l'avenir de notre pays. Plus que jamais la réindustrialisation doit devenir une priorité nationale.

Dans cette perspective, l'UIMM a souhaité formuler 15 propositions pour un modèle social et industriel ambitieux.

Elles se nourrissent de l'expérience de terrain de nos adhérents, de celle des acteurs de notre réseau de formation, mais aussi de notre pratique quotidienne du dialogue social, essentiel pour allier performance économique et progrès social.

Ces propositions ont vocation à adresser trois défis cruciaux pour le retour durable d'une industrie d'excellence, forte et moderne, gage d'un avenir de progrès.

1. Refonder notre modèle social qu'il soit plus efficient et que son financement soit compatible avec l'exigence indispensable de compétitivité dans une économie mondialement ouverte.

2. Améliorer la performance de notre système éducatif et de formation pour être à la hauteur de la bataille internationale des compétences.

3. Faciliter les mutations du travail industriel pour répondre aux attentes des futures générations et préserver l'emploi.

Seulement avec ces conditions réunies, la réindustrialisation de la France pourra être une réalité. Nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins. En cela, le quinquennat à venir, et les choix qu'il fera, seront déterminants pour la destinée des Françaises et des Français.

La
**réindustrialisation
de la France doit
devenir une priorité
nationale**



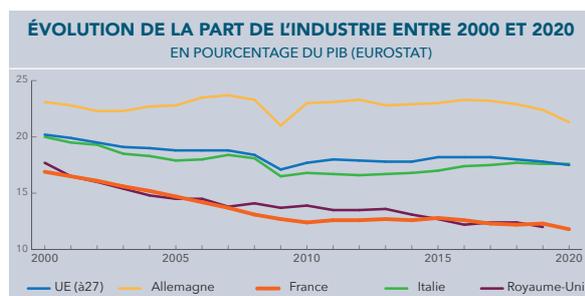
Il n'y a pas de pays heureux, d'économie forte sans industrie compétitive.

Face à un état des lieux édifiant, l'urgence d'agir vigoureusement

La crise Covid a mis en lumière les grandes fragilités de l'industrie française :

- la France s'est retrouvée hors-jeu dans la course aux vaccins et distancée dans celle des traitements antiviraux ;
- elle a dû massivement importer des masques, des médicaments... dévoilant sa dépendance de pays tiers pour son approvisionnement en biens essentiels ;
- l'industrie française a pris conscience, avec le confinement strict de la Chine et des pays asiatiques et les fortes perturbations du commerce mondial, de la grande vulnérabilité de ses chaînes d'approvisionnement.

Ce n'est malheureusement pas une surprise. Parmi les grands pays industrialisés, la France a subi la plus forte désindustrialisation lors des deux dernières décennies. Passée en vingt ans de la sixième à la huitième puissance industrielle dans le monde, **la France est devenue l'économie la plus désindustrialisée du G7**, avec le Royaume-Uni.



Il est impératif que la France retrouve son statut de puissance industrielle. Une industrie forte, c'est :

Un commerce extérieur équilibré ou excédentaire : du fait de la désindustrialisation de notre pays. Aujourd'hui, en tendance moyenne, la France est entre 75 et 90 milliards de déficit du commerce extérieur et l'Allemagne entre 200 et 250 milliards d'excédent.

Un développement technologique suffisant pour répondre aux nombreux défis, environnementaux, alimentaires, énergétiques, numériques, médicaux... auxquels la planète est confrontée. La France doit être dans la course pour répondre aux enjeux d'une croissance décarbonée.

- **Une classe moyenne consolidée**, puisque dans l'industrie les salaires sont en moyenne plus élevés, les emplois plus stables et mieux protégés.

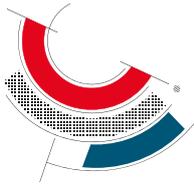
- **Des territoires dynamiques**, compte tenu de l'effet d'entraînement que l'industrie exerce sur les économies locales (1 emploi industriel génère jusqu'à 3 emplois dans les services).

- **Un pays plus optimiste** : la désindustrialisation et ses retombées inquiètent nos concitoyens, induisent un sentiment de déclassement, un pessimisme croissant, une défiance envers les institutions propice à des révoltes sociales (Gilets jaunes, Antivax), et une montée des populismes.

Pour redevenir une puissance industrielle digne de ce nom, la France doit s'atteler à trois défis majeurs :

- 1. Refonder notre modèle social pour le rendre plus efficace et moins coûteux.**
- 2. Améliorer la performance de notre système éducatif et de formation.**
- 3. Faciliter les mutations du travail industriel.**





Refonder notre modèle social

Mis en place à la Libération, sur la base du programme de réformes économiques et sociales du Conseil national de la Résistance, le **modèle social français a mal vieilli**.

Bien adapté à la période des Trente Glorieuses, ce modèle particulièrement généreux et son mode de financement sont devenus un réel handicap dans un pays inséré au sein d'une économie mondialisée.

Un système de protection sociale peu lisible et mal piloté

À l'origine, la protection sociale a été conçue comme une assurance sociale, les salariés (et leurs ayants droit) étant assurés contre les risques sociaux (maladie, chômage, vieillesse et charges familiales) par le paiement de cotisations obligatoires. D'inspiration bismarckienne, le modèle social français se différencie donc du modèle anglo-saxon qui repose sur une solidarité entre tous les citoyens financée par l'impôt (modèle beveridgien) et assurant une aide limitée aux plus démunis, l'essentiel de la protection individuelle relevant de l'assurance privée.

Ébranlée par la crise économique des années 1970, la montée du chômage de masse, le développement des contrats courts et à temps partiel, la multiplication des familles monoparentales, la protection sociale a progressivement intégré des mécanismes de solidarité, comme l'universalisation de la prise en charge des frais de santé ainsi que des allocations familiales. Ont par ailleurs été mis en place de nombreux minima sociaux relevant exclusivement d'une logique d'assistance : il s'agit de prestations non contributives, versées sans contrepartie de cotisations (minimum vieillesse, minimum invalidité, allocation spécifique de solidarité, allocation veuvage, RSA, protection universelle

maladie, complémentaire santé solidaire). Si bien qu'aujourd'hui, le modèle social français se caractérise par la coexistence de plusieurs logiques de protection sociale (assurances et assistance) et de plusieurs modes de financement (par les cotisations et par l'impôt).

Depuis la Libération, l'organisation institutionnelle de notre système de protection sociale s'est complexifiée. La gouvernance des différents régimes implique de multiples acteurs, avec ce paradoxe que ceux qui payent ne sont pas ceux qui décident. Le financement est difficilement compréhensible, chaque régime étant financé par un mélange de cotisations et d'impôts, ce qui contribue au manque de lisibilité des prélèvements obligatoires finançant la protection sociale. Et, au final, **ce morcellement institutionnel et financier rend plus difficile la réalisation d'arbitrages collectifs sur l'importance de la dépense de protection sociale et sur son partage entre les différents risques.**

Un modèle social dispendieux

Par ailleurs, **certaines branches sont devenues structurellement déficitaires, à commencer par notre système de retraite qui a pâti de la forte dégradation du ratio entre actifs et inactifs**, qui est l'assise de son équilibre financier. Faute d'avoir procédé aux adaptations nécessaires, la plupart des grands régimes de retraite sont aujourd'hui lourdement déficitaires, à l'exception notable du régime de retraite complémentaire Agirc-Arrco géré par les partenaires sociaux. La dérive des dépenses d'assurance maladie est également problématique alors que des gains d'efficacité sont réalisables, en particulier en matière de maîtrise médicalisée des dépenses (consommation de médicaments, indemnités journalières...) ou dans le secteur hospitalier (réorganisations, écarts de coûts).

A l'arrivée, notre modèle social est devenu très coûteux. La France se situe aujourd'hui largement en tête des États-providence les plus dispendieux.

Plus inquiétant encore, cet écart ne cesse de se creuser : ces dernières années, entre 2005 et 2019, les dépenses de sécurité sociale ont augmenté plus vite en pourcentage du PIB en France (+ 1,4 %) qu'en moyenne au sein de l'Union européenne (+ 1,1 %). Comme le

CHIFFRES CLÉS DE LA PROTECTION SOCIALE



Nombre d'ACTIFS pour 1 RETRAITÉ

1950	5
2010	3,5
2020	3
2050	1,8

OCDE

DÉPENSES de protection sociale



France



Moyenne des 27 pays de l'UE



Danemark



Allemagne



Finlande

Pays-Bas, Italie ou Belgique avoisinent les 29 %

Rapporté au PIB, l'écart se chiffre à :

+ de 79 milliards € par rapport

à l'Allemagne

132 milliards € par rapport à la moyenne des pays européens.

2019 - Eurostat

souligne le récent rapport de la Commission pour l'avenir des finances publiques présidé par Jean Arthuis, **notre gouvernance actuelle est incapable de s'engager dans une stratégie de maîtrise sur le moyen et long terme de nos dépenses.**

L'anomalie des impôts de production

Le facteur majeur de la désindustrialisation de notre pays est la perte de compétitivité de l'industrie française par rapport à nos voisins européens.

Et cette dégradation de la compétitivité tient d'abord et avant tout au poids de la fiscalité hexagonale. Non seulement la France est le pays qui affiche le ratio de prélèvements obligatoires par rapport au PIB le plus important en Europe (47,4 % en 2019, supérieur de 5,8 points de PIB à la moyenne de la zone euro), mais l'industrie est, en France, soumise à un taux de prélèvements obligatoires supérieur à celui

des autres secteurs : en 2016, l'ensemble des prélèvements obligatoires sur l'industrie manufacturière représentaient 28 % de la valeur ajoutée brute, contre 24 % pour les autres secteurs (hors finance).

Outre le poids des cotisations sociales prises en charge par les employeurs, l'autre anomalie fiscale française est un niveau d'impôts de production sur les entreprises le plus élevé, et de loin, de la zone euro.

En 2019, ils s'élevaient à 3,5 % du PIB en France contre 1,5 % en moyenne dans la zone euro, et 0,5 % en Allemagne (Eurostat). De surcroît, ces impôts pèsent plus lourdement sur l'industrie : le secteur manufacturier représente 15,4 % de la

valeur ajoutée brute du secteur marchand, mais il contribue pour plus de 23 % au paiement des impôts de production.

C'est la raison pour laquelle nous demandons, avec France Industrie, que soit engagée une nouvelle étape de baisse et de simplification des impôts de production de 30 milliards €, ciblée sur

les cinq impôts à plus fort impact sur l'industrie (CVAE, CFE, taxe foncière, versement mobilité et C3S). S'ajoutant à la première étape de diminution de 10 milliards € entrée en vigueur en 2021, cette nouvelle étape permettrait de combler une bonne partie de l'écart avec la moyenne de la zone euro.

Un financement qui pèse lourdement sur les entreprises

En dépit de l'universalisme croissant des prestations de protection sociale, l'essentiel du financement de ces dépenses repose sur des cotisations sur les salaires et tout particulièrement sur des cotisations prises en charge par les employeurs : en 2017, toujours selon Eurostat, la part des cotisations à la charge des employeurs représentait plus de 40 % des ressources de la protection sociale en France (le taux le plus élevé en Europe, à l'exception de l'Espagne), contre 35 % pour la moyenne de l'UE, moins de 35 % en Allemagne et en Italie, moins de 30 % aux Pays-Bas, et 11 % au Danemark.

De surcroît, l'industrie est moins bien traitée que les secteurs d'activité protégés de la concurrence internationale (commerce, construction, hôtellerie et restauration...), dans la mesure où les pouvoirs publics français ont depuis plus de 25 ans engagé une politique d'allègements des cotisations patronales fléchée sur les bas salaires. **L'industrie, qui emploie massivement des salariés qualifiés, bénéficie donc moins de l'enveloppe des allègements octroyés.**

Le poids et les modalités de financement de notre protection sociale sont devenus l'un

des facteurs majeurs de la dégradation de la compétitivité de l'industrie française par rapport à nos voisins européens. Ainsi, cotisations sociales comprises, le coût horaire chargé du travail dans l'industrie manufacturière s'élève aujourd'hui à 39,6 € en France, contre 34,8 € en moyenne dans la zone euro, 28,9 € en Italie, 24,4 € en Espagne. Seule l'Allemagne affiche un coût du travail supérieur (42,6 €), du fait des hausses salariales intervenues depuis quelques années, mais avec un poids de cotisations patronales inférieur d'un quart à celui observé en France. Ce différentiel de charges pèse mécaniquement plus lourd sur les salaires médians des techniciens, des ingénieurs et cadres.

COTISATIONS SOCIALES PATRONALES EN 2020, en pourcentage du PIB (Eurostat)



Un effort indispensable de maîtrise

Si elle entend réindustrialiser ses territoires, la France n'a pas d'autre choix que de s'attaquer résolument à la maîtrise, et mieux, à la baisse de ses dépenses sociales.

Notre conviction est que la refonte de notre modèle social passe nécessairement par **trois étapes** :

- 1. Une refonte de l'architecture de la protection sociale** permettant de clarifier les champs respectifs de ses acteurs, de les responsabiliser et de rendre plus lisibles ses modes de financement. Une partition serait opérée entre un pôle non contributif intégré dans le budget de l'État et financé par l'impôt, et un pôle contributif géré par les partenaires sociaux et financé par des cotisations sociales.
- 2. Un profilage plus large des allègements de cotisations employeurs**, aujourd'hui ciblés sur les bas salaires, pour qu'ils bénéficient plus aux secteurs exposés à la concurrence internationale.
- 3. La poursuite du recul progressif de l'âge de départ à la retraite** (très bas en comparaison internationale) pour garantir l'équilibre financier à moyen et long terme de notre système de retraites. A titre d'exemple, une réforme des retraites portant l'âge de départ à 65 ans (avec plein effet au bout de 11 ans) diminuerait le déficit du régime général d'assurance vieillesse de 23 milliards € par an par rapport à la tendance actuelle.

Nos propositions

» **Réformer l'organisation et le financement de la protection sociale** pour tenir compte de l'universalisation de la couverture de nombreuses prestations. Effectuer une partition entre un volet de solidarité géré par l'État et financé par l'impôt, et un volet assurantiel géré par les partenaires sociaux et/ou le privé et financé par les cotisations sociales.

Transférer ainsi à l'État la gestion et le financement des prestations familiales, du minimum vieillesse et des droits à pensions issus des droits familiaux, ainsi que des prestations d'assurance chômage relevant de la solidarité.

» **Alléger les cotisations employeurs de 17 milliards €** supplémentaires, en substituant à l'ensemble des allègements actuels, d'une part, une « franchise » de cotisations d'un montant forfaitaire applicable à tous les salaires jusqu'à 4,5 smic et, d'autre part, un allègement des cotisations au niveau du smic et décroissant jusqu'à 1,5 smic, l'objectif étant de réduire le coût du travail des salaires moyens et supérieurs tout en préservant le niveau actuel des allègements sur les bas salaires.

» **Créer un nouveau régime de la santé au travail confié aux partenaires sociaux** qui regrouperait l'actuelle branche accidents du travail-maladies professionnelles de la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam), les services de prévention et de santé au travail interentreprises et l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS).

Ce regroupement permettrait une approche systémique d'une politique fonctionnant aujourd'hui dans un cadre fortement morcelé, et dans lequel les financeurs ne sont pas les vrais décideurs.

» **Relever de 62 à 65 ans l'âge légal de départ à la retraite d'ici à 2035** (soit 3 mois supplémentaires par génération), et demander aux retraités (dont le revenu était en 2020 supérieur à 10 % à celui des actifs) un effort partagé en sous-indexant la revalorisation des pensions d'un point par rapport à la hausse des prix.

Pour être vraiment efficace, cette réforme doit intégrer une remise à plat de tous les dispositifs de départs anticipés, ainsi que des mesures pour favoriser l'emploi des seniors.





Rénover le dispositif éducatif et de formation

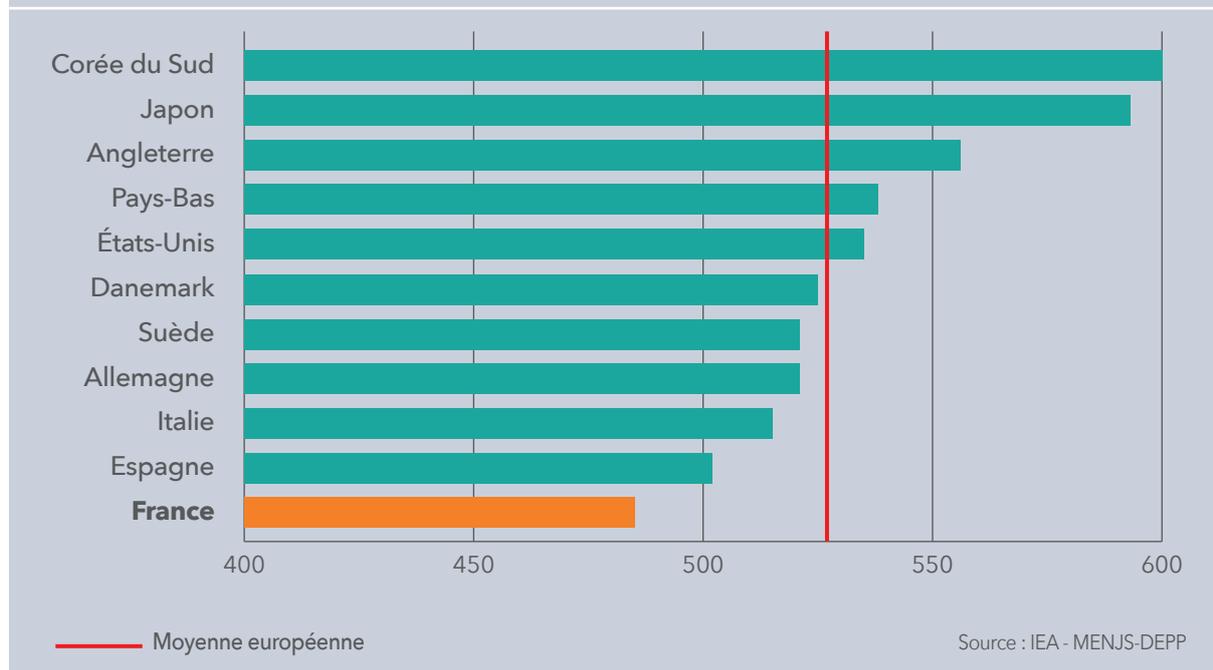
Pour se développer, monter en gamme, mener à bien sa transformation technologique et numérique, prendre sa part dans la transition environnementale, améliorer sa compétitivité dans une économie mondialisée, **l'industrie française doit disposer sur le marché du travail de personnes qualifiées et compétentes pour innover, créer et produire**, or le dispositif de formation des compétences connaît des failles inquiétantes.

Un système éducatif peu performant

Les performances du système éducatif français se situent dans la moyenne des pays de l'OCDE, un classement qui n'est pas à la hauteur de l'investissement massif de notre pays dans l'éducation. Selon l'enquête triennale Pisa sur le suivi des acquis des élèves à la fin de la scolarité obligatoire, l'écart se creuse plus qu'ailleurs entre bons et mauvais élèves, avec un fort impact de l'origine socio-économique des enfants sur les résultats : le quart des élèves français les plus performants affichent un niveau comparable avec les pays les mieux classés (Japon, Corée, Finlande...), tandis que le quart des moins bons élèves se classe au niveau des pays les plus en retard. Si bien qu'au final, 100 000 jeunes décrocheurs scolaires sortent chaque année du secondaire, sans diplôme ni qualification.

Le niveau en mathématiques et sciences (chimie, physique, sciences de la vie) des élèves de CM1 et de 4^{ème} est particulièrement inquiétant : selon l'enquête TIMMS de l'OCDE, la France se classe dernière ou avant-dernière des 37 pays évalués : **2 % seulement des jeunes Français ont un niveau jugé élevé en mathématiques (contre une moyenne de 11 %).**

RÉPARTITION DES PERFORMANCES EN MATHÉMATIQUES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE OU DE L'OCDE



La faiblesse en sciences des jeunes Français est clairement un handicap pour l'industrie, la recherche, pour la modernisation de l'économie, ou l'utilisation de l'intelligence artificielle.

L'investissement dans l'Éducation est mal fléché : beaucoup plus ciblé que la moyenne des pays OCDE vers le collège (+7 %) et le lycée (+35 %) et pas suffisamment vers l'élémentaire (-2 %) et le primaire (-8 %), où se joue l'acquisition des apprentissages scolaires de base (maîtrise du langage, savoir lire, écrire, compter) indispensables à la poursuite des études secondaires et supérieures. C'est d'abord à ce niveau que devrait porter l'effort de l'Éducation nationale pour développer des pratiques pédagogiques et des temps d'apprentissage adaptés aux rythmes de progression des élèves.

L'enseignement professionnel reste dévalorisé : « parent pauvre » du système éducatif, il continue d'être considéré en France par la plupart des enseignants et des parents comme une voie de garage dans l'orientation des élèves. Les jeunes sont orientés dans les filières

techniques et professionnelles par défaut, lorsqu'ils ne sont pas jugés aptes à suivre la filière générale, perçue comme la filière d'excellence. Un jeune sur deux est en échec scolaire dans les lycées professionnels, et les effectifs des lycées professionnels ne cessent de diminuer : ils ont baissé de 8 % entre 2000 et 2018.

Une orientation professionnelle défailante

Au lieu de s'efforcer de faire coïncider les souhaits et les aptitudes des élèves, l'orientation scolaire se résume généralement à une suite de décisions ponctuelles prises dans l'urgence à l'occasion des classes de troisième, seconde ou terminale. L'orientation des élèves se fonde essentiellement sur les notes obtenues : sont progressivement écartés ceux qui n'obtiennent pas les résultats suffisants pour poursuivre dans les filières les plus valorisées. Trop souvent, les décisions d'affectation ne correspondent pas à leurs souhaits,

L'industrie française doit disposer sur le marché du travail de personnes qualifiées et compétentes

particulièrement dans la voie professionnelle : des élèves peuvent se voir affectés contre leur gré dans une autre spécialité que celle qu'ils ont choisie, une affectation difficilement réversible, dans la mesure où les transitions entre différentes filières demeurent exceptionnelles. Enfin, les représentations et stéréotypes, liés au sexe de l'élève, sont très prégnants : les jeunes filles sont sous-représentées dans les séries scientifiques ou les spécialités industrielles et surreprésentées dans les séries à dominante littéraire, sanitaire et sociale, ou dans les filières services à la personne.

Le double pilotage de l'orientation entre Éducation nationale et régions génère confusion et déperdition d'énergie. La multiplication des intervenants, le foisonnement d'informations de qualité très inégale, et l'opacité des processus d'affectation font de l'orientation un sujet d'inquiétude pour de nombreuses familles et pénalisent celles qui sont les plus éloignées de la culture scolaire. Par conséquent, le dispositif d'orientation actuel est donc très loin de « permettre à chacun d'exploiter tout son potentiel et de s'insérer professionnellement », comme le préconise le Haut Conseil de l'éducation.

Une université qui sélectionne par l'échec

L'enseignement supérieur souffre de deux défauts majeurs. Il s'est construit sur la dichotomie entre les grandes écoles vers lesquelles s'orientent les meilleurs bacheliers et l'université à laquelle s'inscrivent, souvent par défaut et sans exigence de prérequis, ceux qui sont le moins préparés. Résultat : **la sélection à l'université s'effectue d'abord par l'échec.** Seuls 30 % des étudiants obtiennent leur licence en trois ans, et seulement 40 % en quatre ans. Les chances de réussite en licence sont extrêmement faibles pour les titulaires d'un bac techno ou d'un bac pro : 37 % des titulaires d'un bac général décrochent leur licence en 3 ans et un peu plus de 50 % en 3 ou 4 ans, contre respectivement 8 % et 15 % pour les bacheliers technologiques, et un peu plus de 2 % et moins de 5 % pour les bacheliers professionnels. Et au bout du compte, un étudiant sur cinq quitte l'enseignement supérieur sans en être diplômé, soit 75 000 jeunes par an.

Transition numérique et environnementale

L'enjeu des compétences est d'autant plus important pour l'industrie qu'elle est confrontée à une double transition, à la fois numérique et environnementale.

Pour rester concurrentielle, l'industrie française doit accélérer sa transition numérique et la modernisation de son outil de production, pour combler son retard en matière de numérisation d'équipements et d'automatisation des procédés par rapport à ses principaux concurrents.

L'industrie française ne compte par exemple que 18 robots pour 1 000 salariés, contre 19 en Espagne, 21 en Italie, 23 aux États-Unis, 28 en Suède, 35 en Allemagne, 36 au Japon et 87 en Corée du Sud. Elle doit également se projeter vers « l'industrie 5.0 », en intégrant des briques nouvelles sur la maîtrise de la data, l'internet des objets, l'intelligence artificielle, la protection des données (cybersécurité), les usages industriels de la 5G.

L'industrie doit aussi concourir à l'objectif national de zéro émission nette de gaz à effet de serre, ou neutralité carbone, d'ici 2050. Elle doit ainsi poursuivre ses efforts d'efficacité énergétique et de décarbonation de ses process qui lui ont permis, avec le secteur de la production d'énergie, de contribuer à plus de 90 % de la baisse totale des émissions françaises de CO2 entre 1990 à 2019.

Mais elle doit aussi se positionner comme apporteuse de solutions efficaces pour réduire les émissions mondiales : énergies nucléaire et renouvelables, hydrogène, bioénergies, capture du carbone, réseaux intelligents, écoconception des produits, recyclage, nouveaux matériaux d'isolation, véhicules électriques et technologies bas carbone pour la mobilité...

Le défi - considérable - va donc être de former de nouvelles compétences, d'adapter ou de reconverter des compétences actuelles pour permettre à l'industrie française de mener à bien ces deux transitions essentielles pour son avenir.



L'autre anomalie de notre système d'enseignement supérieur, c'est, à l'inverse par exemple de la pratique des grandes universités américaines, une séparation nette entre les activités de recherche, menées principalement dans des structures souvent isolées de l'enseignement supérieur (hormis le CNRS et l'INSERM), et les activités d'enseignement. Sauf en droit et en médecine, la France a confié ses meilleurs étudiants et une grande partie de sa recherche publique à des écoles et des organismes distincts des universités. Cela conduit à dévaloriser l'activité d'enseignement au sein des universités et à déconnecter les universités du monde de l'entreprise.

Un défaut alarmant de compétences sur le marché du travail

L'inefficacité du système éducatif se traduit par une faiblesse des compétences de la population active. L'enquête PIAAC qui mesure les compétences des adultes des pays OCDE place la France 21^{ème} en compréhension écrite, sur les 24 pays évalués, 19^{ème} en mathématiques et 22^{ème} en traitement de l'information. Or avoir des compétences faibles et un coût du travail élevé est destructeur et incite les entreprises à se délocaliser dans des pays où les compétences sont plus fortes et les coûts salariaux plus faibles. On observe ainsi une corrélation très forte entre le score à l'enquête PIAAC de l'OCDE et le poids de l'industrie dans le PIB, le degré de robotisation de l'industrie, et le taux d'emploi.

Ces déficiences de notre système éducatif se traduisent, dans une majorité d'entreprises industrielles dont les PMI, par des difficultés à trouver des candidats volontaires et dotés des compétences nécessaires pour occuper un emploi. L'enquête sur les besoins en main d'œuvre réalisée avant la crise Covid soulignait une plus grande difficulté des recrutements dans les secteurs industriels que dans l'ensemble de l'économie : les « métiers en tension » concernaient pour près de 50 % des entreprises industrielles. Une situation d'autant plus paradoxale que la France enregistre un chômage massif depuis plusieurs décennies.

Un dispositif d'alternance et de formation perfectible

Pour pallier ces difficultés, les entreprises industrielles s'impliquent fortement dans l'apprentissage et la formation professionnelle de leurs salariés. Mais le dispositif actuel reste perfectible. Trois ans après son adoption en septembre 2018, la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage accuse en effet de nombreux défauts. A commencer par un défaut structurel de financement. Lourdemment déficitaire en 2020 (4,6 milliards €), France compétences l'a été à nouveau en 2021 à hauteur de 3,5 milliards € (le gouvernement a fait voter une « subvention » de 2,7 milliards € pour combler en partie ce déficit). L'utilisation peu professionnalisante du compte personnel de formation (CPF) pèse lourdement dans la balance : viennent en tête l'achat de formations au permis de conduire et au CACES (Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité), suivies des formations à l'anglais, puis les bilans de compétences et l'informatique. Seuls deux dossiers sur dix concernent des actions en vue de l'obtention d'une certification professionnelle.

Autorité publique chargée de répartir les fonds mutualisés (alimentés par la contribution unique des entreprises) aux acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage, France compétences ne respecte pas l'objectif initial de définir une vision stratégique partagée avec les partenaires sociaux. Sa gouvernance est à la main de l'État et des personnes qualifiées qu'il a désignées (qui totalisent 55 voix, contre 40 pour les partenaires sociaux et 15 pour les régions) et la répartition des fonds s'effectue en fonction des priorités décidées par l'État.

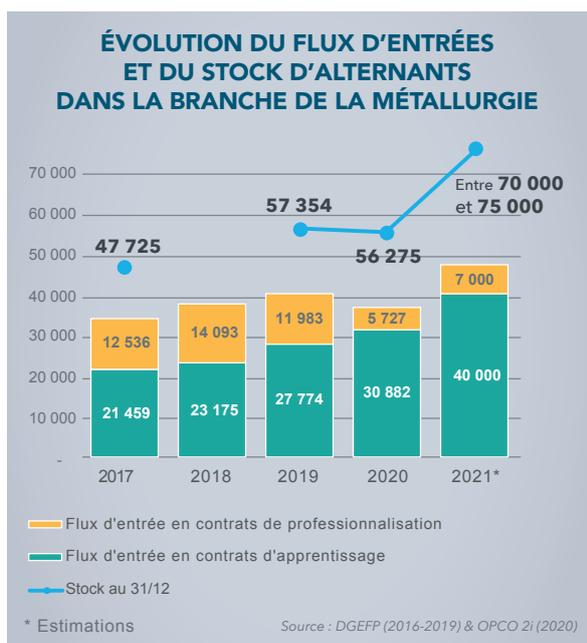
L'efficacité du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), censé améliorer la qualification des demandeurs d'emploi par la formation, s'avère discutable. Doté de 15 milliards € sur cinq ans et cofinancé par la contribution unique des entreprises, le PIC ne produit pas d'effet perceptible en termes d'insertion professionnelle des intéressés et de réponse aux besoins de recrutement des employeurs. A la sortie des périodes de confinement, les difficultés de recrutement des entreprises, notamment industrielles, persistent sur de très nombreux métiers.

Au final, les entreprises de plus de 50 salariés, qui versent une contribution de 1,68 % de leur masse salariale sans bénéficier de fonds mutualisés pour financer leur plan de développement des compétences, estiment ne pas avoir de retour sur investissement.

S'agissant de l'alternance, si la dynamique de croissance de l'apprentissage est incontestable (en 2020, le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage a atteint le chiffre record de 526 000, soit une hausse de plus de 40 %. Selon les premiers chiffres cette tendance se confirme en 2021), elle recouvre une réalité contrastée. Elle s'opère en partie grâce à un basculement des contrats de professionnalisation (qui enregistre une baisse de près de 50 %) vers les contrats d'apprentissage au niveau de prise en charge financière plus attractif. Et, surtout, en raison de la très forte croissance du nombre des contrats en apprentissage dans l'enseignement supérieur (+ 92 % pour les bac+3 et plus, et + 64 % pour les bac+2 par rapport à 2019), les grandes écoles voyant dans l'apprentissage une source de financement qui vient compenser une baisse des financements publics. L'apprentissage au niveau Bac ou infra Bac ne progresse que faiblement. **Il y a donc une déformation de l'alternance en faveur des diplômés supérieurs.** Or les difficultés de recrutement concernent au premier chef des postes d'ouvriers qualifiés (chaudronnier, soudeur, tôlier... dans la métallurgie), de niveau bac professionnel, voire CAP.

Les réponses à l'enjeu capital des compétences pour l'industrie sont multiples. Elles nécessitent de :

- réviser en profondeur les priorités éducatives ;
- piloter l'orientation au plus près des territoires
- confier la formation professionnelle initiale dans les filières industrielles au ministère de l'Industrie ;
- accorder une plus grande autonomie et de nouvelles ressources aux universités ;
- poursuivre la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins des entreprises : libéraliser, simplifier, investir, responsabiliser et insérer dans l'emploi.



Nos propositions

- » **Faire de l'acquisition effective par tous les élèves des savoirs de base (lire, écrire, maîtriser la langue, les TIC, compter, s'exprimer en anglais) la priorité n° 1 de notre système éducatif.** Ce qui suppose de faire porter l'effort sur l'école élémentaire et primaire, d'amplifier la politique engagée en 2017 (24 élèves maxi en CP et CE1 et dédoublement dans les établissements d'éducation prioritaire...), et de revoir les méthodes d'apprentissage pour faciliter l'acquisition des savoirs par tous.
- » **Confier la responsabilité des lycées professionnels sur les filières industrielles au ministère de l'Industrie.** A l'image des lycées agricoles pilotés par le ministère de l'Agriculture, cette proposition a pour objectifs d'associer plus étroitement l'industrie à la conception, au fonctionnement et à l'évolution de l'enseignement professionnel, de développer l'apprentissage dans les lycées professionnels, et d'assurer une vraie complémentarité entre lycées professionnels et centres de formation d'apprentis.
- » **Mettre en place dès le primaire, un plan volontariste de promotion de la culture scientifique** à l'école, pour sensibiliser les jeunes, améliorer la qualité de l'enseignement des matières scientifiques (mathématiques, chimie, physique, sciences de la vie). Pour pallier les pénuries d'enseignants dans certaines académies, permettre de faire appel (par contrat) à des diplômés d'université scientifique ou d'école d'ingénieur ou de commerce.
- » **Confier le pilotage de l'orientation aux régions en coordination avec l'État (rectorats) et les universités (SUIO).** Les SPRO seraient remplacés par des **agences régionales de l'orientation professionnelle**, sous pilotage des régions, associant l'ensemble des acteurs (collèges, lycées, universités, Pôle emploi, Apec, Cap emploi, missions locales, branches professionnelles) et en charge de l'animation et de la professionnalisation des conseils en évolution professionnelle. Former les personnels enseignants au conseil en orientation (formation initiale et continue) et rendre obligatoire une immersion en entreprise ou en situation professionnelle reconstituée (via un organisme de formation) pour tous les professionnels de l'orientation (professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale, CIO, SUIO, etc.).
- » **Octroyer davantage d'autonomie aux universités et chefs d'établissement** pour leur permettre de mettre en place des filières sélectives reposant sur l'exigence de prérequis, de pouvoir recruter et gérer librement enseignants-chercheurs et personnel administratif, d'augmenter de façon significative les droits d'inscription en licence (hormis pour les étudiants boursiers). En contrepartie de cette plus grande autonomie, une évaluation des résultats obtenus serait assurée par une agence indépendante, qui conditionnerait le versement d'une partie de la dotation de l'établissement. Il faut enfin encourager les partenariats entreprises-universités.
- » **Créer un dispositif d'incitation fiscale** (du type « **crédit d'impôt formation** ») se substituant à la mutualisation des fonds de formation, qui bénéficierait aux entreprises engageant des dépenses (hors formations obligatoires) pour développer les compétences de leurs salariés. Plafonner annuellement le financement du CPF, et le limiter aux seules formations permettant l'acquisition de compétences professionnelles utiles sur le marché du travail et répondant à des besoins d'entreprises. Favoriser la mise en œuvre d'une clause de dédit-formation pour les salariés bénéficiant d'une formation longue et coûteuse. Encourager le co-investissement du salarié et de l'entreprise sur des formations professionnalisantes.
- » **Renforcer le paritarisme et la place des branches professionnelles** dans la gouvernance de France compétences (conseil d'administration et commissions), ainsi que dans les instances de l'enseignement supérieur, notamment à la conception des référentiels des diplômes.
- » **Fusionner le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation en un contrat d'alternance unique**, éligible à tout public et sans limite d'âge et à toutes les certifications inscrites au RNCP (y compris les CQP), conditionné à la mise en œuvre d'une vraie pédagogie de l'alternance. Sécuriser le financement de l'alternance par la contribution des entreprises, de l'État et des régions, par des mesures d'économies, ainsi qu'en rendant le solde de 13 % de la taxe d'apprentissage éligible aux CFA.





Faciliter les mutations du travail

Deux révolutions sont en cours dans le domaine du travail industriel :

- Le télétravail ou **travail à distance**, pratiquée à grande échelle depuis la crise du Covid-19 dans les fonctions supports, sur les sites tertiaires, chez les « cols blancs » de l'industrie.
- Une **mutation en profondeur** du contenu et de l'**organisation du travail dans beaucoup de sites industriels**, chez les « cols bleus », générée par la transformation numérique de la production.

Vers des organisations responsabilisantes dans les usines

L'automatisation des process de production, la robotisation, l'amélioration de l'ergonomie des postes changent la nature du travail. Elles soulagent les opérateurs des tâches manuelles pénibles et routinières, et leur permettent de se focaliser sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : gérer des aléas, des dysfonctionnements de façon autonome, travailler en collaboration au sein d'une équipe et avec les autres services de l'entreprise (services contrôle, méthodes, logistique par exemple). La pénibilité physique du travail diminue. Le sentiment d'un travail répétitif et le risque d'ennui qui va de pair décroissent dès lors que le salarié prend en charge des tâches plus complexes et plus diversifiées. **L'entreprise est conduite à accorder plus d'importance à l'initiative qu'à l'exécution, à la coopération qu'à la coordination, à la responsabilité individuelle qu'à l'obéissance hiérarchique.**

Dès lors, l'organisation du travail se transforme. La combinaison des technologies numériques et des outils de communication digitale permette de répondre aux exigences accrues des consommateurs en termes de différenciation, de qualité des produits, et de délais de livraison. Mais cela suppose une flexibilité plus poussée de l'outil de production, une polyvalence des tâches, une

transversalité plus grande au sein des équipes, avec les autres services de l'entreprise et son écosystème.

Les organisations traditionnelles, héritières de l'organisation scientifique du travail (caractérisées par la séparation stricte entre les tâches d'exécution et celles de conception et résolution des problèmes confiées au bureau des méthodes et au service maintenance), verticales et hiérarchisées, trop rigides pour répondre à ces objectifs, sont, dans un nombre croissant d'entreprises industrielles, remises en cause au profit d'organisations dites « responsabilisantes ».

Ces organisations visent à « libérer les énergies ». Elles reposent notamment sur la mise en place d'îlots de production au sein des usines, au sein desquelles **les salariés travaillent de façon collaborative avec un minimum de hiérarchie**. La responsabilisation des équipes consiste à leur conférer des marges d'autonomie, tout en exigeant des comptes sur les décisions prises et leurs conséquences. Elles supposent que les opérateurs acquièrent, en plus des savoirs et savoir-faire techniques propres à leur métier (*hard skills*), des **compétences transversales** (*soft skills*) d'ordre social (travailler en équipe, en mode projet), cognitif (résoudre les problèmes, gérer la complexité), ou personnel (autonomie, adaptabilité, esprit d'initiative), ainsi que des connaissances numériques de base et une compréhension des principes de fonctionnement des technologies.

Elles nécessitent également un **changement de posture des managers de proximité**, qui sont censés pratiquer un management fondé sur la confiance et l'autonomie de leurs collaborateurs, et non plus sur le diptyque *command & control*. Le manager sert désormais moins à relayer des décisions descendantes qu'à jouer un rôle de régulation et d'animation de l'équipe, à aider les opérateurs pour qu'ils détectent et résolvent eux-mêmes les problèmes, et développent ainsi leurs compétences. Il lui faut passer du parti-pris « c'est le chef qui sait » à l'idée « c'est celui qui fait qui est le mieux placé pour savoir ».

Ces organisations vont souvent de pair avec une **démarche d'amélioration continue**, de

type lean management, visant à élever les niveaux de qualité et de performance de la production (réduction des délais, des coûts, du gaspillage...), en s'appuyant sur l'expérience, le savoir-faire et les idées des opérateurs. Parce qu'elles reposent sur l'intelligence et l'initiative des opérateurs, elles cherchent à **créer une dynamique d'apprentissage collectif et permanent** pour faire grandir les opérateurs, leur permettre d'actualiser, de renouveler leurs connaissances, ou d'en acquérir de nouvelles.

D'autres entreprises vont plus loin. Partant du constat que beaucoup de projets de transformation n'atteignent pas leurs objectifs, elles coconstruisent la conception et l'évolution des équipements industriels, des postes de travail et l'organisation qui en découle avec les opérateurs.

L'idée sous-jacente est qu'ils sont les mieux placés pour identifier les défaillances d'une machine, le manque de fiabilité ou les défauts d'un processus de production, les « irritants » qui peuvent altérer l'organisation ou les conditions de travail, l'absence d'ergonomie d'un poste de travail...

Vers un travail hybride dans les bureaux

L'organisation et les conditions de travail évoluent aussi fortement dans les bureaux et les services supports de la production, mais de façon beaucoup plus visible et généralisée, avec **l'irruption massive du télétravail** imposé par la crise du Covid-19 et rendu possible par l'arrivée à maturité de nombreux outils numériques (réseau informatique, cloud, outils collaboratifs de type visioconférence).

Cette expérimentation à grande échelle a permis de lever un certain nombre de préjugés, de dissiper la méfiance que cette forme d'organisation du travail suscitait chez beaucoup de managers. La plupart des entreprises industrielles sortent des périodes de confinement avec la conviction que le travail en 100 % présentiel au sein des locaux de l'entreprise



Les organisations traditionnelles [...] sont remises en cause au profit d'organisations dites « responsabilisantes ».

est aujourd'hui révolu (sauf pour les métiers de production), et que le travail à distance sera à l'avenir un des modes de travail habituels pour un grand nombre de métiers.

Les entreprises ont en effet réalisé qu'elles pouvaient y trouver leur compte en termes d'attractivité auprès des candidats potentiels, de satisfaction de leurs salariés (donc de réduction de l'absentéisme et du turn-over), de diminution de leurs coûts immobiliers et de leur empreinte carbone.

De leur côté, les salariés ont pu apprécier les gains du télétravail en termes de diminution de la fatigue et des temps de transport, notamment dans les métropoles, de concentration sur son activité (interruptions et pauses moins fréquentes), d'autonomie et de liberté dans la gestion de leurs horaires. Mais cela suppose que le manager sorte du travers culturel consistant à penser que « s'il ne voit pas son collaborateur travailler, c'est qu'il ne travaille pas » et à pratiquer un **management fondé sur la confiance et le contrôle des résultats a posteriori**. Il doit bien formaliser la distribution des tâches et les objectifs de chacun (en s'assurant que ces objectifs, coconstruits avec le salarié, sont bien compris), réaliser des points d'avancement réguliers, communiquer davantage, pratiquer un coaching, une écoute active et bienveillante, enfin savoir manier encouragements, reconnaissance et retours sur le travail réalisé.

Le travail à distance a néanmoins des inconvénients dont les entreprises ont pris conscience : il a impact négatif sur les démarches de créativité et d'innovation ; il rend difficile l'accueil et l'intégration de nouvelles recrues ; il peut être vécu négativement par certains salariés faute d'espace ou d'équipement adapté à leur domicile, de capacité d'autonomie, ou, à l'inverse, parce que la limite entre vie au travail et hors travail devenant plus floue, ils sur-investissent dans le travail. Enfin, si les entreprises ont généralement pu constater, lors des périodes de confinement, une intensification du temps de travail de beaucoup de leurs collaborateurs, qui a permis un maintien voire une amélioration de la productivité, **beaucoup s'interrogent sur la pérennité des gains de productivité et de l'efficacité collective dans la durée.**

Autre inconvénient majeur : le télétravail peut porter atteinte à la cohésion de l'entreprise en créant une fracture entre « cols blancs » éligibles au travail à domicile et « cols bleus » astreints à travailler sur leur ligne de production. Le risque est d'instaurer, au sein des entreprises, un modèle de relations du travail à deux vitesses et, ce faisant, de dévaloriser les métiers de production. Beaucoup d'entreprises ont conscience de ce risque de clivage entre salariés et réfléchissent aux moyens d'y pallier.

Pour toutes ces raisons, la grande majorité des entreprises industrielles privilégient **une approche prudente** du travail à distance. Elles raisonnent en termes d'organisation de travail hybride en cherchant, selon les activités ou les métiers, l'équilibre le plus satisfaisant entre travail présentiel et télétravail, de façon à améliorer la performance de l'entreprise tout en répondant aux attentes des salariés. La plupart limitent le télétravail à **deux jours par semaine**, le conditionne à un double volontariat du manager et du salarié, avec l'idée que le télétravail ne peut pas être à la carte, à la main du seul salarié, au détriment du bon fonctionnement du collectif de travail. Les accords collectifs qui l'encadrent sont le plus souvent conclus à durée déterminée et comportent des clauses de revoyure afin d'effectuer un bilan sur l'expérimentation qui est faite et d'en tirer tous les enseignements.

Une convergence avec les aspirations des nouvelles générations

Le rapport des jeunes générations au travail a changé.

Les enquêtes auprès d'eux constatent une certaine distance de leur part par rapport à la centralité du travail, et l'aspiration à un meilleur équilibre avec leur vie personnelle, familiale, sociale... L'importance que les jeunes actifs accordent au travail suppose qu'il soit une source d'épanouissement personnel, en leur permettant de réaliser des tâches intéressantes ou de prendre des initiatives, et qu'il réponde à leur quête de sens (à quoi sert mon travail, quelle est sa valeur ajoutée ?). Plus éduqués, plus connectés et mieux informés que



Le travail en 100 % présentiel au sein des locaux de l'entreprise est aujourd'hui révolu.

leurs aînés, ils aspirent enfin à avoir des marges importantes d'autonomie dans leur travail, à travailler en équipe et sont rétifs à un management trop pyramidal.

Les nouvelles formes d'organisation du travail sont en phase avec ces aspirations puisqu'elles contribuent à accroître l'autonomie du salarié, font appel à ses capacités cognitives et à ses facultés d'initiative, concourent à un meilleur équilibre avec sa vie personnelle (télétravail), renforcent l'esprit d'équipe et repositionnent le management dans une posture d'animation et d'écoute. Elles sont donc de nature à développer la motivation et l'investissement des salariés dans le travail, tout en apportant à l'entreprise industrielle l'intelligence collective et l'agilité dont elle a besoin pour se mouvoir dans un univers à la fois concurrentiel et mouvant.

Mais, au-delà, elles peuvent devenir un puissant levier d'attractivité auprès des jeunes qui arrivent sur le marché du travail. C'est déjà le cas pour le télétravail, qui devient un argument de recrutement pour les entreprises qui le pratiquent. Ce pourrait être le cas pour les organisations responsabilisantes dans les sites de production, lesquels ont bien du mal à attirer les compétences et les talents, notamment parce que beaucoup de candidats potentiels ont encore une vision passéiste du travail dans l'industrie (un univers de fabrication à la chaîne, mécanisé et taylorisé).

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer pour faciliter la généralisation de ces organisations du travail :

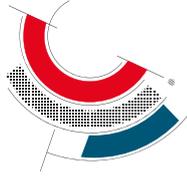
- en levant des incertitudes juridiques concernant le travail à domicile ;
- en incitant à l'emploi plutôt qu'à l'inactivité ;
- en facilitant et sécurisant les transitions professionnelles ;
- en préparant les élèves aux nouvelles compétences requises par ces mutations du travail.

Nos propositions

➤ **Faire en sorte que le travail paye plus que l'inactivité** en confortant les mesures de la récente réforme de l'assurance-chômage qui incitent à la reprise rapide d'un travail par les demandeurs d'emploi, et confier la coordination des acteurs publics de l'emploi (y compris Pôle emploi) aux régions, pour simplifier et rendre lisible l'offre de service aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

➤ **Faciliter, sécuriser et simplifier les transitions professionnelles à froid** en ne retenant que deux dispositifs, tous les deux gérés par les Opco : Pro-A pour les reconversions internes à l'entreprise via l'obtention d'une certification professionnelle acquise après une formation en alternance, dont il faut assouplir les modalités d'accès ; le congé de mobilité pour les reconversions externes à l'entreprise, en facilitant l'accès au dispositif, en particulier pour les PME, qui serait ouvert non seulement par accord d'entreprise, mais aussi par accord de branche étendu et élaboration par l'employeur d'un document unilatéral homologué par l'administration.

➤ **Préparer les élèves et étudiants aux compétences requises par les mutations du travail industriel** en faisant évoluer des pratiques pédagogiques centrées sur la diffusion du savoir de façon descendante, sur un cloisonnement de l'enseignement par discipline, sur une pratique du classement individuel, pour accompagner les élèves sur la réalisation de projets collectifs et pluridisciplinaires.



L'industrie française est aujourd'hui à un tournant. Malgré de solides atouts, des domaines d'excellence, des champions tricolores, beaucoup de PMI innovantes et exportatrices, **notre industrie perd peu à peu du terrain**. Si des mesures significatives de soutien ont été mises en œuvre lors de ce quinquennat, l'industrie française continue à pâtir d'un encadrement administratif et juridique, d'un poids des prélèvements fiscaux et sociaux, et d'un système éducatif peu favorables à son développement. Et ses performances s'en ressentent, si on les compare à celles observées chez nos principaux voisins européens.

Le quinquennat qui vient sera déterminant pour l'avenir des entreprises industrielles. L'heure des demi-mesures n'est plus de mise. S'ils entendent redresser la barre, réindustrialiser la France, le chef de l'État et la majorité parlementaire qui seront élus devront engager **une politique de l'offre et des réformes structurelles ambitieuses**, afin de donner un sérieux coup de fouet à la compétitivité des entreprises industrielles et leur permettre de lutter à armes égales dans la concurrence internationale.

Au-delà de l'industrie, **c'est la destinée de notre pays qui est en jeu**, sa place dans la mondialisation économique, sa prospérité sociale, la vitalité de ses territoires et l'avenir de sa jeunesse. Il y a donc **urgence à agir**.

UIMM - 56 avenue de Wagram
75854 Paris cedex 17

Tél. 01 40 54 20 20

www.uimm.lafabriquedelavenir.fr

