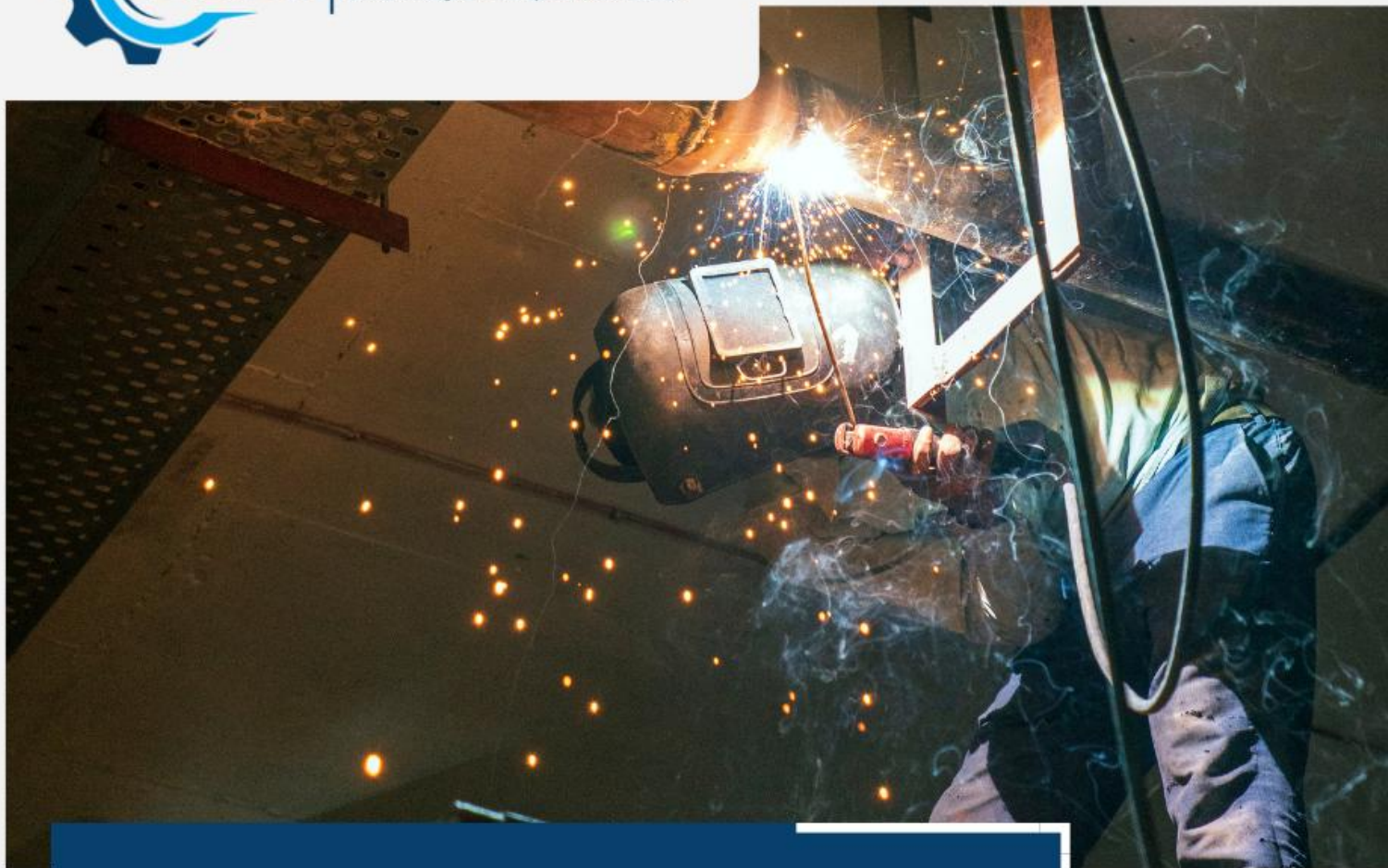




Supporting the Implementation of the
European Industrial Deal with Strengthened
Social Dialogue in European Metal Sector.



FRANCE

RAPPORT FINAL



Co-funded by
the European Union

Introduction.....	4
Objectifs de l'étude.....	4
Aperçu de la méthodologie	4
Portée et limites	5
1. Contexte politique et sectoriel	5
1.1 Aperçu du secteur métallurgique : tendances, défis et transformation.....	5
1.2 Dialogue social dans les cadres de la politique de l'emploi	6
1.3 Éléments clés du pacte industriel européen pertinents pour le secteur.....	7
1.4 Initiatives existantes en matière de renforcement des capacités.....	7
2. Méthodologie.....	8
Description des méthodes de collecte des données.....	8
Approche de l'analyse des données	8
3. Principales conclusions	9
3.1 Mécanismes de dialogue social : une façade légale.....	9
□ Un cadre légal et institutionnel défaillant :	9
3.2 Besoins en matière de renforcement des capacités : une asymétrie stratégique.....	10
3.3 Impact des transitions verte et numérique : le "Point Aveugle" stratégique	10
3.4 Qualité de l'emploi : la conséquence directe des blocages	11
4. Thèmes transversaux	11
4.1 Confiance et coopération entre les parties prenantes : l'effondrement d'un paradigme.....	11
4.2 Variations régionales et selon la taille des entreprises/secteurs.....	12
4.3 Coordination syndicale (Le défi transversal interne).....	12
5. Recommandations	13
5.1 Renforcement des capacités	13
□ Recommandation 1 (Le refus des formations communes) : Le groupe de.....	13
5.2 Renforcement du dialogue social	14
□ Recommandation 5 (Le levier législatif et les sanctions) : C'est la.....	14
5.3 Soutien politique et financier.....	14
6. Conclusion	15
Réflexions finales sur l'alignement du dialogue social.....	15
Prochaines étapes et possibilités d'action	16
Annexe 2 : Ordre du jour du Groupe de Discussion (Focus Group).....	16
Participants :.....	16
Ordre du jour suivi :	17
4. Discussion thématique interactive (60 min) :.....	17



6.	Prochaines étapes et clôture (5 min).	17
----	---------------------------------------------	----

Introduction

Contexte du Projet SoDi et de l'Industrie

Le secteur métallurgique européen est au cœur d'une double transformation structurelle : la transition verte, dictée par les objectifs du Pacte Industriel Européen, et la transition numérique. Ces mutations, si elles offrent des opportunités, posent des défis majeurs en matière de compétences, d'organisation du travail et de préservation de l'emploi industriel.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet SoDi (Soutenir la mise en œuvre du pacte industriel européen par un dialogue social renforcé), cofinancé par la Commission Européenne. Le projet rassemble une alliance de partenaires syndicaux de France (FTM-CGT), Pologne (FZZMIH), Bulgarie, Serbie et Macédoine du Nord, en collaboration avec des acteurs européens tels que le CEEMET et IndustriAll Europe.

En France, ce contexte global est marqué par un paradoxe aigu : la situation de l'industrie reste très préoccupante, comme l'illustrent les annonces de restructuration chez ArcelorMittal ou les tensions dans la sous-traitance, et coexiste avec les "gains records" des entreprises du CAC 40.

Cette décorrélation entre la santé financière des grands groupes et la situation sociale des salariés place le dialogue social dans une position de tension critique.

Objectifs de l'étude

Ce rapport national français vise trois objectifs principaux :

1. Cartographier l'état actuel et l'efficacité perçue des mécanismes de dialogue social dans le secteur métallurgique français.
2. Identifier les besoins concrets en matière de renforcement des capacités pour les représentants syndicaux et les salariés.
3. Formuler des recommandations stratégiques pour que le dialogue social devienne un levier efficace dans la gestion d'une transition industrielle socialement juste.

Aperçu de la méthodologie

Pour répondre à ces objectifs, l'analyse repose sur une méthodologie mixte, à la fois quantitative et qualitative :

1. Une **enquête quantitative** a été diffusée en ligne auprès de représentants syndicaux et de salariés du secteur pour identifier les tendances clés, les

obstacles et les besoins, desquels on a pu dégager les "4 Constats".

2. Un **groupe de discussion qualitatif** (Focus Group) a été organisé le 30 octobre 2025, réunissant des experts de la fédération (juriste, économiste) et des représentants de terrain, pour approfondir et analyser le "pourquoi" des constats de l'enquête, c'est-à-dire les "3 Hypothèses".
3. Une **recherche documentaire**, basée sur les analyses du Bureau Fédéral de la FTM-CGT et des sources stratégiques externes, est venue contextualiser politiquement et économiquement les résultats.

Portée et limites

La portée de cette étude est nationale et sectorielle (Métallurgie). Sa principale limite, qui constitue également sa force analytique, est la nature de ses sources : les données quantitatives proviennent majoritairement de répondants syndicaux, et le groupe de discussion était composé d'experts et de représentants de la FTM-CGT.

Ce rapport présente donc une analyse approfondie et critique de la situation, vue du terrain et du point de vue syndical.

1. Contexte politique et sectoriel

Le secteur de la métallurgie français évolue dans un contexte de tensions paradoxales. D'une part, les grands groupes industriels affichent des gains records (CAC 40). D'autre part, la situation de l'industrie reste très préoccupante et se traduit par une précarité grandissante pour les travailleurs. Cette précarité est alimentée par une baisse de la demande cyclique, notamment dans la sidérurgie, une forte concurrence des importations, et des plans de restructuration.

Cette décorrélation profonde entre la prospérité financière des grands groupes et la réalité sociale des salariés place le dialogue social dans une position de tension critique.

1.1 Aperçu du secteur métallurgique : tendances, défis et transformation

La métallurgie reste un secteur stratégique mais fragilisé, concentré dans des bassins d'emploi vulnérables (Nord, Lorraine, zones portuaires). Il fait face à des défis multiples :

- **Défis Économiques et Concurrentiels** : Le secteur subit une baisse de la demande cyclique, particulièrement dans la sidérurgie, et une concurrence

internationale jugée déloyale. Celle-ci prend la forme d'importations massivement subventionnées (notamment d'acier et de produits métallurgiques) en provenance de pays hors UE qui n'appliquent ni les mêmes normes sociales, ni les mêmes contraintes environnementales, comme le prix du carbone. Ce dumping fragilise la production nationale et se traduit par des annonces de suppressions massives d'emplois, comme chez ArcelorMittal en avril 2025, qui servent de levier militant pour la FTM-CGT.

- **Défis des Transitions :** La transition énergétique (décarbonation) et numérique crée des opportunités technologiques, mais aussi des risques majeurs de suppression d'emplois "sans plan social" adéquat, faute d'anticipation et de dialogue.
- **Défis Sanitaires et Sociaux :** Les conditions de travail restent un enjeu central. La FTM-CGT alerte sur des expositions sanitaires majeures, telles que les PFAS et l'amiante, posant une "double injonction : protéger la santé sans sacrifier l'emploi". À cela s'ajoutent la précarité grandissante, la pénibilité, l'intensification du travail, le recours massif aux contrats courts et à la sous-traitance.
- **Défis Stratégiques (Position FTM) :** Face à ces enjeux, la FTM-CGT articule des réponses stratégiques. En sidérurgie, elle soutient une journée d'action (27 nov.) et un projet de loi pour la nationalisation d'ArcelorMittal. Face aux 16 Milliards d'euros du "Prêt défense" et aux "reculs sociaux" simultanés, la Fédération relance son projet de "Pôle public de défense" pour exiger un contrôle social. Enfin, l'enjeu de la "relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants" est porté via le projet de loi dit "GM&S".

1.2 Dialogue social dans les cadres de la politique de l'emploi

Le cadre du dialogue social s'est structurellement durci. La nouvelle convention collective nationale de la métallurgie, en vigueur depuis 2024, a acté un recul historique.

Elle favorise une "fragmentation des normes collectives" et une "négociation descendante", où les accords d'entreprise (souvent moins favorables) peuvent primer sur les protections de branche, diluant ainsi les garanties collectives.

Dans ce contexte de rapport de force déséquilibré, le patronat a pu imposer ses positions, comme l'illustre le refus d'augmenter les pensions AGIRC ARRCO malgré l'inflation.

Face à un dialogue institutionnel souvent bloqué ou formel, la FTM-CGT renforce son action sur le terrain judiciaire pour défendre les libertés syndicales et les lanceurs d'alerte. Les décisions d'agir en justice dans les cas de Naval Group pour discrimination syndicale et Thales pour licenciement de lanceurs d'alerte en sont la preuve.

1.3 Éléments clés du pacte industriel européen pertinents pour le secteur

La politique de "réindustrialisation" affichée par l'État français est perçue comme un échec partiel. La FTM-CGT note que "l'effort public est inégalement réparti" : il profite souvent aux grands groupes pour des projets technologiques, mais "laisse des PME/sous-traitants en difficulté sur les territoires". Le projet SODI doit donc s'attaquer à la question de la conditionnalité sociale et environnementale des aides publiques.

1.4 Initiatives existantes en matière de renforcement des capacités

La stratégie de renforcement des capacités de la FTM-CGT s'appuie sur deux piliers :

1. **Au niveau national** : Des actions de terrain, telles que la "quinzaine de syndicalisation" et les "initiatives territoriales", pour renforcer la base militante.
2. **Au niveau européen et international** : Une articulation stratégique avec IndustriALL Global et IndustriALL Europe. L'objectif est de "coordonner les solidarités transnationales" et de faire pression sur les sièges sociaux des multinationales. Le projet SODI doit s'inscrire dans cette dynamique et servir de plateforme pour amplifier ces mobilisations, par exemple sur le cas ArcelorMittal.

2. Méthodologie

Pour répondre aux objectifs de l'étude de cartographier les défis et identifier les besoins, une approche méthodologique mixte (quantitative et qualitative) a été déployée en trois phases.

Description des méthodes de collecte des données

- **Enquête quantitative (Phase 1) :** Un questionnaire structuré a été diffusé en ligne aux représentants syndicaux et aux salariés du secteur de la métallurgie. Au total, 58 réponses ont été collectées et analysées. La majorité des répondants étaient des représentants syndicaux (42) issus de grandes entreprises (50). Cette enquête a permis d'identifier les 4 constats statistiques clés.
- **Groupe de discussion qualitatif (Phase 2) :** Un groupe de discussion (Focus Group) en ligne a été organisé le 30 octobre 2025. Il était composé d'un panel ciblé incluant des représentants syndicaux de terrain, issus d'entreprises telles que Tokheim et John Deere, et des experts de la fédération (un expert juriste et un économiste). L'animation, semi-structurée, visait à approfondir les 4 constats de l'enquête en testant 3 hypothèses de travail sur les causes des blocages.
- **Recherche documentaire (Phase 3) :** Les données primaires de l'enquête et du focus group ont été complétées et contextualisées par une recherche documentaire. Celle-ci s'est appuyée sur les analyses stratégiques internes de la FTM-CGT, notamment le relevé de décisions du Bureau Fédéral d'octobre 2025, et des analyses externes (cas ArcelorMittal, Thales, PFAS, etc.) pour définir le contexte politique et sectoriel.

Approche de l'analyse des données

L'analyse a suivi une approche séquentielle. Les données quantitatives de l'enquête ont permis de formuler des hypothèses sur le "Pourquoi". Ces hypothèses ont ensuite été testées, validées et affinées lors du groupe de discussion, qui a fourni les exemples concrets, les analyses de terrain et les recommandations. Ce rapport est donc la synthèse de ces trois sources de données.

3. Principales conclusions

L'analyse croisée de l'enquête quantitative et du groupe de discussion qualitatif a permis non seulement de valider les 4 constats initiaux de l'enquête, mais surtout d'en identifier les causes profondes. Les 3 hypothèses de travail (sur l'absence des décisionnaires, le dialogue descendant, et la formation des RH) ont été confirmées et significativement affinées par les participants.

3.1 Mécanismes de dialogue social : une façade légale

L'enquête (Constat 1) a révélé une efficacité perçue du dialogue social très polarisée, 23 répondants la jugeant "très faible" et 17 la jugeant "bonne". Le groupe de discussion a expliqué ce paradoxe : les rares notes positives évaluent le respect de la forme, tandis que les notes négatives évaluent le fond, jugé inexistant.

- **Validation de l'Hypothèse 2 (Dialogue descendant) :** L'expert juriste de la fédération a défini la situation comme un "dialogue uniquement sur la forme". Les obligations légales (réunions, consultations) sont respectées, mais le but "est d'éviter au maximum d'avoir à prendre des engagements". Une représentante du secteur de l'équipement industriel (Tokheim) a confirmé ce point, notant que les directions "manquent de loyauté" et arrivent en réunion avec des "projets déjà fixés". L'information est descendante, la négociation est absente.
- **Validation de l'Hypothèse 1 (l'Absence des décisionnaires) :** Le groupe a identifié le mécanisme qui permet ce "dialogue de forme" : l'absence des véritables décisionnaires. L'Hypothèse 1 est entièrement validée. "Non, nous ne sommes pas face aux vrais décisionnaires", a rapporté la représentante de Tokheim, mais face à des services RH qui agissent par "délégation de pouvoir" avec une "capacité de décision limitée".

• Un cadre légal et institutionnel défaillant :

1. **Le recul de la Convention Collective :** Ce dialogue de façade est encouragé par le nouveau cadre légal, notamment la nouvelle convention collective nationale de la métallurgie (en vigueur depuis 2024). Celle-ci acte un recul en favorisant la "fragmentation des normes" et la primauté des accords d'entreprise (souvent moins favorables) sur la branche.
2. **L'inefficacité des sanctions (Cas BDESE) :** L'exemple de la Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales (BDESE) est symptomatique. L'expert juriste de la fédération a cité le cas de Thales, qui n'a

pas mis en place de BDSE conforme, et a précisé que la sanction maximale pour un tel "délit d'entrave" est une amende dérisoire de 7 500 €.

3. **L'échec du dialogue préventif** : L'inefficacité de ces mécanismes force la FIM-CGT à déplacer le rapport de force sur le terrain judiciaire, comme le prouvent les décisions d'agir en justice contre Naval Group pour discrimination syndicale et Thales pour licenciement de lanceurs d'alerte.

3.2 Besoins en matière de renforcement des capacités : une asymétrie stratégique

- **Validation de l'Hypothèse 3 (Compétence des RH)** : L'enquête identifiait un besoin massif de formation (négociation, droit). L'Hypothèse 3 (sur la formation des RH) a été validée, mais avec une nuance cruciale qui redéfinit le problème. Le problème n'est pas que les RH sont incompetentes. Au contraire, selon une représentante de terrain, elles sont "très bien formées mais manipulent l'information et n'ont pas les mêmes objectifs que nous". Le besoin de capacité n'est donc pas une simple lacune technique, mais une asymétrie fondamentale des objectifs ; les représentants syndicaux cherchent à négocier, tandis que les RH sont formées à l'optimisation juridique et à l'évitement.
- **Obstacle interne (la coordination syndicale)** : Le groupe a également identifié un besoin de renforcement interne : le "manque de coordination des organisations syndicales". La représentante de Tokheim a donné un exemple concret où la CGT, bien que majoritaire, s'est vue bloquée par une alliance de signature (CFDT/CGC) qui, ensemble, ont atteint les 50% pour valider un accord défavorable aux salariés.

3.3 Impact des transitions verte et numérique : le "Point Aveugle" stratégique

- **Validation du Constat 4 (Le "Point Aveugle")** : Le groupe a unanimement confirmé l'absence totale de dialogue sur les transitions. Une représentante résume : "aucun dialogue transition numérique/verte, information uniquement par le biais du CSE".
- **La transition comme outil de gestion descendante** : Cette absence s'explique par l'Hypothèse 2. La direction considère ces sujets comme "techniques" et non "sociaux", et les impose donc de manière descendante.
- **Cas John Deere (Transition Verte)** : Un représentant du secteur machine agricole a illustré la contradiction de la transition verte (production de "moteurs

propres" vs. importation massive de pièces de Chine/Inde). La conclusion du groupe a été double : 1. Le dialogue social doit impérativement être élargi aux questions stratégiques des chaînes d'approvisionnement. 2. Si la transition est gérée ainsi (sans dialogue sur la stratégie), elle est la preuve qu'elle va détruire l'emploi local.

- **Cas PFAS (Transition Sanitaire) :** Les alertes sanitaires, comme celles sur les PFAS et l'amiante, relèvent du même enjeu. Elles placent les travailleurs face à une "double injonction : protéger la santé sans sacrifier l'emploi". Ces sujets stratégiques sont également gérés par la direction de manière unilatérale, sans dialogue social.

3.4 Qualité de l'emploi : la conséquence directe des blocages

L'échec des mécanismes de dialogue social a un impact direct et mesurable sur la qualité de l'emploi.

- **Précarité et Salaires :** Dans un contexte de "précarité grandissante" et d'"intensification du travail", le rapport de force est défavorable. Le refus patronal d'augmenter les pensions AGIRC ARRCO en est le symbole.
- **L'impact des sanctions faibles :** L'analyse de l'économiste de la fédération sur l'amende de 7 500 € démontre le lien direct : cette amende dérisoire est "intégrée dans le calcul des gains et pertes" et peut être utilisée par l'employeur comme argument pour "justifier des pertes" et, par conséquent, "ne pas augmenter les salaires".
- **Sécurité de l'emploi :** L'économiste de la fédération a également souligné que toute tentative de durcir les sanctions se heurte immédiatement au "chantage à l'emploi". Les cas de restructuration, comme celui d'ArcelorMittal, illustrent que la sécurité de l'emploi est la première variable d'ajustement, faute d'un dialogue social stratégique en amont.

4. Thèmes transversaux

L'analyse des données de l'enquête et du groupe de discussion a révélé plusieurs thèmes transversaux qui sous-tendent l'ensemble des problématiques identifiées. Ces thèmes expliquent la dynamique de fond qui structure les échecs et les blocages du dialogue social dans le secteur.

4.1 Confiance et coopération entre les parties prenantes : l'effondrement d'un paradigme

Le thème transversal le plus significatif est l'effondrement total de la confiance entre les

représentants du personnel et les directions. L'analyse des conclusions démontre que le dialogue social n'est plus perçu comme un espace de coopération ou de co-construction, mais comme un pur rapport de force asymétrique.

Les termes utilisés lors du groupe de discussion, tels que "manque de loyauté" de la part des directions (qui arrivent avec des "projets déjà fixés") et "manipulation de l'information" par les services RH, ne sont pas de simples opinions : ils décrivent l'expérience vécue du dialogue.

Cet effondrement de la confiance est la conséquence directe de l'Hypothèse 1 (l'absence des décideurs) et de l'Hypothèse 3 (la compétence des RH). Il prouve que le dialogue local est un simulacre, car les interlocuteurs n'ont pas le pouvoir et sont formés non pas à la négociation, mais à l'évitement juridique.

Cette méfiance fondamentale explique pourquoi les recommandations rejettent instinctivement les outils basés sur la coopération, tels que les "formations communes", au profit d'outils basés sur la contrainte, comme le levier judiciaire ou les sanctions fiscales.

4.2 Variations régionales et selon la taille des entreprises/secteurs

L'analyse confirme que les défis du dialogue social ne sont pas monolithiques.

- **Variation selon la taille** : L'Hypothèse 1 (l'absence des décideurs) a été identifiée comme un problème structurel propre aux grands groupes. Dans ces organisations, la distance entre le lieu de la négociation (l'établissement local) et le lieu de la décision (le siège, souvent à l'étranger) est telle que le dialogue social est structurellement vidé de sa substance. Les représentants locaux négocient avec des services RH "sans pouvoir", rendant le dialogue de terrain inopérant sur les sujets stratégiques.
- **Variation selon les secteurs** : Les défis de la transition (Pacte Vert et Numérique) se manifestent différemment selon les secteurs, exigeant des réponses syndicales adaptées. La **Machine agricole** (cas John Deere) affronte le défi de la cohérence stratégique, où la transition ("moteurs propres") masque des stratégies d'importation. La **Sidérurgie** (cas ArcelorMittal) fait face à la restructuration massive et au "chantage à l'emploi", nécessitant une réponse politique. Le secteur **Défense/Aéronautique** (cas Thales) se heurte à l'enjeu du droit et de l'éthique, avec la protection des "lanceurs d'alerte" face au secret des affaires.

4.3 Coordination syndicale (Le défi transversal interne)

Un défi transversal majeur, identifié par le groupe comme un obstacle interne à

l'efficacité de l'action collective, est le "manque de coordination des organisations syndicales".

Ce problème n'est pas abstrait ; il a des conséquences juridiques et pratiques directes. Une représentante a fourni un exemple concret où la CGT, bien que majoritaire en voix sur le site, a été mise en échec par une alliance de signature (CFDT/CGC). Ces deux organisations, bien que minoritaires individuellement, ont pu en s'alliant atteindre le seuil légal de 50% pour valider un accord jugé défavorable aux salariés, contre l'avis du syndicat majoritaire.

Ce thème transversal démontre que l'affaiblissement du dialogue social n'est pas seulement le fait du patronat, mais aussi une vulnérabilité interne exploitable.

5. Recommendations

Les recommandations issues de l'enquête et du groupe de discussion sont ciblées et reflètent les obstacles structurels identifiés : l'absence des décisionnaires, le dialogue descendant, et l'asymétrie des compétences. Elles s'articulent autour de trois axes principaux.

5.1 Renforcement des capacités

L'enquête a révélé un besoin massif de formation. Cependant, l'analyse du focus group a démontré que la simple formation technique est insuffisante face à des interlocuteurs RH "très bien formés" à l'évitement.

- **Recommandation 1 (Le refus des formations communes) : Le groupe de**

discussion a fermement rejeté la proposition de formations conjointes (RH et Syndicats). Un représentant a expliqué que ces formations sont "menées par des cabinets payés par des employeurs" et qu'en conséquence, "on parle le langage du patronat".

- **Recommandation 2 (Conditionner les formations) :** Le groupe recommande de prioriser les formations autonomes des syndicats. Toute formation "commune" ne serait jugée utile qu'à la condition impérative de la présence des vrais décisionnaires (Directeurs de site, Directeurs de Business Unit) et non des seuls services RH.
- **Recommandation 3 (La coordination interne) :** Face au défi de la coordination inter-syndicale, une recommandation interne est de renforcer la formation des équipes aux règles de représentativité et aux stratégies d'alliance, pour éviter que des accords défavorables ne soient validés par des alliances minoritaires.

5.2 Renforcement du dialogue social

Face à l'échec du dialogue institutionnel, les participants ont recommandé de déplacer le rapport de force en activant trois leviers de contrainte.

- **Recommandation 4 (Le levier syndical et judiciaire) :** Constatant l'inefficacité des sanctions actuelles, le groupe recommande de multiplier les poursuites en justice pour "créer de la jurisprudence". L'exemple du "droit d'alerte", qui a été progressivement renforcé et encadré par les actions en justice, a été cité comme un modèle à suivre.

• **Recommandation 5 (Le levier législatif et les sanctions) :** **C'est la**

recommandation centrale du groupe. Face à des amendes dérisoires, comme les 7 500€ pour la BDESE, et à la délégation de la responsabilité pénale (qui protège les décisionnaires), la proposition la plus efficace est d'instaurer des sanctions administratives dissuasives. Celles-ci, identifiées par l'expert juriste de la fédération, prendraient la forme de la "perte d'avantages sociaux ou fiscaux" en cas de manquement avéré.

- **Recommandation 6 (Le levier politique et de l'image) :** L'expert juriste de la fédération a proposé de "toucher à l'image de l'entreprise", un de leurs points faibles, via la création d'un "label du droit social" étatique qui récompenserait les bonnes pratiques, de manière similaire aux labels environnementaux.
 - **Limite identifiée :** Un représentant a immédiatement tempéré cette idée, rappelant que les labels RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) existent déjà et sont "déjà détournés" par les entreprises pour leur image, dans une logique de "social washing". Il a cité son entreprise qui a un "très bon score" RSE malgré les réalités de terrain.
 - **Recommandation nuancée :** Un tel label ne pourrait être efficace que s'il est géré par un organisme étatique ou syndical indépendant, et s'il se base sur des critères de résultats vérifiables et non de simple déclaration.

5.3 Soutien politique et financier

- **Recommandation 7 (Le calibrage des sanctions) :** Si les sanctions financières sont maintenues, l'économiste de la fédération a insisté pour qu'elles soient proportionnées à la taille de l'entreprise, par exemple un pourcentage du Chiffre d'Affaires, pour être réellement dissuasives.
- **Recommandation 8 (La gestion du chantage à l'emploi) :** L'économiste de la fédération a également souligné que toute sanction doit être calibrée pour ne pas

induire de "menace sur l'emploi". Cela renforce la Recommandation 5 (la perte d'avantages fiscaux), qui pénalise les actionnaires et la direction plutôt que l'outil de production lui-même.

- **Recommandation 9 (La conditionnalité des aides) :** En lien avec les analyses de la Section 2 (sur le Pôle Défense et la Réindustrialisation), une recommandation politique clé est d'exiger une stricte conditionnalité sociale et environnementale des aides publiques versées aux grands groupes.

6. Conclusion

Résumé de la situation actuelle et des besoins identifiés

Cette étude nationale, basée sur une enquête quantitative (auprès de 58 répondants) et un groupe de discussion qualitatif, dresse un constat clair : le dialogue social dans le secteur de la métallurgie français est en crise. Il est perçu par les représentants de terrain non pas comme un outil de négociation, mais comme un "dialogue uniquement sur la forme", une façade légale vidée de sa substance.

L'analyse a validé les trois hypothèses de travail expliquant cet échec :

1. **L'absence des décisionnaires :** Les représentants négocient avec des services RH "sans pouvoir", agissant par simple "délégation".
2. **Un dialogue descendant :** Les directions "manipulent l'information" et arrivent avec des "projets déjà fixés".
3. **Une asymétrie des compétences :** Les RH sont "très bien formées" à l'évitement juridique, créant un déséquilibre stratégique.

Le symptôme le plus grave de cette défaillance est l'absence totale de dialogue sur les transitions verte et numérique. Ces sujets, considérés comme "techniques" par les directions, sont imposés sans aucune négociation, menaçant l'emploi local et la santé des travailleurs.

Réflexions finales sur l'alignement du dialogue social

L'objectif du projet SoDi est d'aligner le dialogue social sur la transformation verte et numérique. Cette étude démontre que cet alignement est impossible en l'état actuel. Le niveau de méfiance est tel que les outils basés sur la "coopération" sont rejetés par les représentants de terrain car perçus comme une "parole de patronat".

Par conséquent, les recommandations de ce rapport s'éloignent d'un paradigme de coopération pour se concentrer sur un paradigme de contrainte. Pour que le dialogue

social puisse (re)devenir un levier de gestion des transitions, il doit d'abord regagner un pouvoir qu'il a perdu. Il s'agit de trouver les moyens de forcer le retour des vrais décisionnaires à la table des négociations et de s'assurer que celles-ci portent sur le fond stratégique, et pas seulement sur le respect formel de la loi.

Prochaines étapes et possibilités d'action

Ce rapport national n'est pas une finalité, mais un outil de diagnostic pour les phases suivantes du projet SoDi. Les conclusions de ce rapport français, combinées à celles de nos partenaires polonais (FZZMIH), bulgares, serbes et macédoniens, serviront de base à la création du rapport de synthèse européen.

Concrètement, les prochaines étapes devront s'appuyer sur ce diagnostic pour :

1. **Construire des outils de formation** qui répondent aux besoins identifiés : non pas des formations juridiques de base, mais des modules stratégiques sur (a) la détection des manipulations, (b) les stratégies d'alliance intersyndicale, et (c) le montage de dossiers judiciaires et économiques pour activer les leviers de contrainte.
2. **Organiser des sessions de dialogue** qui intègrent ce rapport de force, en ciblant les bons interlocuteurs.
3. **Renforcer la coordination transnationale** via IndustriALL Europe, en utilisant les cas concrets, comme ceux d'ArcelorMittal ou Thales, pour faire pression au niveau des sièges sociaux européens, là où les décisions sont réellement prises.

Annexe 2 : Ordre du jour du Groupe de Discussion (Focus Group)

La session qualitative s'est tenue le 30 octobre 2025 (14h00-16h00) en ligne. L'analyse détaillée des discussions menées lors de cette session constitue la base des Sections 4, 5 et 6 de ce rapport.

Participants :

- Animateur : Khalil Coulibaly (FTM-CGT)
- Rapporteur : Hugo
- Expert invité : Frédéric Touboul (Coordinateur FTM-CGT)
- Expert invité : Frédéric Sanchez (Ancien Secrétaire général FTM-CGT)

- Participants : Un panel d'experts et de représentants de terrain incluant :
 - L'expert juriste de la fédération
 - L'économiste de la fédération
 - Une représentante du secteur de l'équipement industriel (Tokheim)
 - Un représentant du secteur machine agricole (John Deere)
 - (Autres participants)

Ordre du jour suivi :

1. **Accueil et Introduction (10 min)** : Présentation du projet SoDi (WP2) et des règles (confidentialité et enregistrement RGPD).
2. **Présentation des participants (10 min)** : Tour de table (rôle et enjeux).
3. **Présentation des conclusions de l'enquête (20 min)** : Présentation des "4 Constats" quantitatifs et introduction des "3 Hypothèses" de travail qualitatives.

4. Discussion thématique interactive (60 min) :

- Thème 1 : État actuel du dialogue social (Test Hypothèses 1 & 2)
 - Thème 2 : Lacunes en matière de renforcement des capacités (Test Hypothèse 3)
 - Thème 3 : Impact des transitions verte et numérique (Test Constat 4)
 - Thème 4 : Recommandations (solutions concrètes)
5. **Résumé des messages clés (15 min)** : Synthèse par l'animateur et validation par le tuteur.

6. Prochaines étapes et clôture (5 min).

Annexe 3 : Sources utilisées (Recherche Documentaire)

En complément des données de l'enquête et du focus group, l'analyse contextuelle (Section 2) s'est appuyée sur les documents stratégiques et relevés de situation suivants :

- Relevé de décisions du Bureau Fédéral de la FTM-CGT (22 octobre 2025).
- Sources de presse externes concernant les cas ArcelorMittal et les alertes PFAS.



Supporting the Implementation of the
European Industrial Deal with Strengthened
Social Dialogue in European Metal Sector.



MAŁOPOLSKI
ZWIAZEK
PRACODAWCÓW
LEWIATAN



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.