



Pas de réindustrialisation sans grands groupes ?

“ Les groupes français sont souvent patriotes par contrainte morale plus que par intérêt économique à court terme. ”

Après avoir exploré le rôle des territoires, des leaders et des talents dans la réindustrialisation de la France, le cycle de réflexion "Penser notre renaissance industrielle" s'est arrêté sur un acteur central de l'échiquier économique : le grand groupe. Pour cette cinquième conférence, Olivier Lluansi a accueilli **Philippe Varin** (ex-Péchiney, PSA, Areva, France Industrie) pour débattre d'une question capitale : **Peut-on réindustrialiser sans les grands groupes ?**

Qu'est-ce qu'un Grand Groupe ?

Pour introduire le débat, Gabriel Artero et Magali Clément ont défini les contours de cet « objet » industriel. Un grand groupe se distingue par sa **taille critique** : un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros et plus de 5 000 salariés. Au-delà des chiffres, il se caractérise par une organisation intégrée regroupant des fonctions centrales (achats, stratégie, R&D) et par des obligations juridiques spécifiques, comme le **devoir de vigilance** en matière de droits humains et d'environnement.

Le concept de "**chef de file**", étiquette que l'on attribue volontiers aux grands groupes, introduit une dimension de **responsabilité morale**. Le leader industriel est celui qui "devance la concurrence par l'excellence de ses activités et qui exerce une influence dans son domaine". Cette responsabilité se décline en quatre piliers :

- **Institutionnel** : contribuer aux politiques publiques avec l'État.
- **Territorial** : agir dans les bassins d'emploi (formation, vivre-ensemble).
- **Innovation** : mener des projets collaboratifs et soutenir les start-ups.
- **Filière** : animer et sécuriser la chaîne des sous-traitants.

Le diagnostic : La France au pied du mur

Philippe Varin dresse un constat lucide et sans concession : l'industrie manufacturière française est tombée sous la barre des **10 % du PIB**, un niveau identique à celui de la Grèce, loin derrière l'Allemagne (20 %) ou l'Italie (16 %). Avec un déficit commercial de 80 milliards d'euros et une dette à 115 % du PIB, la France a perdu ses marges de manœuvre financières.

Dans un monde devenu une "jungle" où celui qui maîtrise les chaînes de valeur fait la règle, la France accuse des retards stratégiques majeurs. À titre d'exemple, alors que nous étions leaders en chimie des batteries en 2000, nous avons aujourd'hui **dix ans de retard sur la Chine**.

Les quatre leviers de la renaissance industrielle

Pour Philippe Varin, la réindustrialisation n'est possible qu'en agissant sur quatre facteurs de compétitivité :

1. La compétitivité économique : La France souffrirait de dépenses publiques excessives (57 % du PIB) et d'une complexité administrative record (400 000 textes réglementaires). Il préconise une **modernisation radicale de l'administration** et une révision de la fiscalité qui pèse lourdement sur les salaires intermédiaires (au-delà de 1,5 SMIC).

2. L'énergie : C'est un atout stratégique. L'objectif doit être de produire une électricité décarbonée à **70 €/MWh** pour éviter les délocalisations vers les États-Unis.

3. Le capital humain : Philippe Varin dénonce un "grand gâchis" : 65 000 jeunes décrochent chaque année des lycées professionnels. L'entreprise patriote doit s'impliquer pour "rapprocher l'entreprise et le lycée pro" et valoriser ces métiers.

4. L'innovation : L'effort de R&D (2,2 % du PIB) est insuffisant. Le défi est de transformer nos start-ups en **scale-ups** industrielles en mobilisant l'épargne privée, notamment via l'assurance-vie.

Un patriotisme aux visages multiples

Le patriotisme industriel n'est pas uniforme. Il dépend des cultures nationales :

- **Allemagne** : Un consensus naturel pro-industrie et une co-responsabilité territoriale forte.
- **États-Unis** : Un patriotisme pragmatique et assumé, soutenu par des subventions massives (Inflation Reduction Act, Chips and Science Act) pour relocaliser les technologies clés.
- **Chine** : Un patriotisme dirigé et contraint, où l'État pilote les chaînes de valeur (terres rares) comme une arme géopolitique.
- **France** : Un patriotisme souvent vécu comme une **contrainte morale**, faute de visibilité politique et de conditions économiques favorables.

“ Aujourd’hui, celui qui maîtrise les chaînes de valeur fait la règle. ”

Une stratégie européenne reste nécessaire.

Face à l'hégémonie chinoise dans l'automobile électrique, Philippe Varin appelle à une **négociation musclée au niveau européen**. Il suggère d'imposer à la Chine ce qu'elle nous a imposé pendant 40 ans : des joint-ventures et des **transferts de technologie**, à condition que la production se fasse sur le sol européen pour préserver l'emploi. L'échec de **Northvolt**, qui a "cramé 15 milliards" faute de savoir-faire technique maîtrisé, illustre la nécessité de coopérer avec ceux qui possèdent la technologie.

En conclusion, si les grands groupes sont soumis aux lois du marché, ils doivent retrouver leur rôle de "vigie" et de "chef de file". La réindustrialisation exige que les dirigeants s'expriment sur le temps long et que l'État garantisse un cadre économique compétitif.

Quel rôle pour le grand groupe ?

Pour Philippe Varin, les grands groupes sont **indispensables** à la renaissance industrielle, mais leur rôle oscille entre celui de « chef de file » nécessaire et celui de « suiveur » malgré lui, freiné par des contraintes économiques.

Philippe Varin affirme que les grands groupes ont un rôle « **absolument critique** » pour entraîner l'ensemble de leurs sous-traitants dans une « **communauté de destin** ».

- **L'exemple vertueux** : l'aéronautique (Airbus) est une filière réussie où le leader partage sa vision technologique et intègre pleinement les PME dans la R&D.
- **Le bémol** : À l'inverse, la filière automobile n'a pas toujours brillé par sa gestion de l'écosystème durant la période récente.

Bien que le grand groupe doive être une « **vigie** » **collective**, Philippe Varin souligne des échecs stratégiques majeurs où les leaders européens se sont retrouvés suiveurs. Sur la chimie des batteries, la France était leader en 2000, mais les constructeurs européens ont aujourd'hui **dix ans de retard** sur la Chine. Pour lui, le « vrai patriotisme » aurait consisté à suivre de près les avancées chinoises dès 2013-2015, ce qui n'a pas été fait.

En France, le statut de leader est rendu difficile par l'environnement économique. Philippe Varin estime que les groupes français sont souvent « **patriotes par contrainte morale plus que par intérêt économique à court terme** ». Il prévient qu'un patron de grand groupe ne prendra jamais de décision qui n'est pas économiquement viable à terme. Sans visibilité sur la compétitivité (coût de l'énergie, charges, simplification administrative), le groupe ne pourra pas maintenir son ancrage territorial indéfiniment. Contrairement à l'Allemagne où le consensus pro-industrie est naturel, ou aux États-Unis où le patriotisme est pragmatique et massivement subventionné, le leader français doit composer avec une visibilité politique courte.

Pour redevenir de véritables leaders, Philippe Varin appelle les dirigeants à sortir de la réaction permanente aux actualités de court terme. Ils doivent s'exprimer davantage sur les **leviers fondamentaux** (énergie, capital humain, innovation) pour influencer les politiques publiques. Leur responsabilité est d'être les garants d'une vision à **moyen et long terme**, car c'est là que réside la véritable souveraineté industrielle.

En résumé, pour Philippe Varin, les grands groupes sont les **moteurs obligés** de la réindustrialisation, mais ils ne peuvent exercer un véritable leadership que si le cadre national leur permet de concilier leur **responsabilité de chef de file** avec les **réalités de la compétition mondiale**.

Synthèse des échanges dirigés par Magali Clément , Virginie Saks et Gabriel Artero en présence d'un grand témoin : Philippe Varin