

Débats & Opinions

Entretien → Roland Vardanega (Cl. 61)



Après avoir démarré sa carrière à Sud-Aviation, Roland Vardanega intègre PSA Peugeot-Citroën en 1967. En 42 ans, il va grimper tous les échelons de l'entreprise.

En 1993, il prend le poste de directeur général adjoint, avant de devenir directeur des plates-formes et directeur industriel et fabricant en 2000. En 2007, Roland Vardanega est nommé membre du directoire et directeur des opérations. En 2008 et 2009, il assume la présidence par intérim du directoire de PSA Peugeot-Citroën. Aujourd'hui, il est président de la Société des ingénieurs Arts et Métiers depuis mars 2010 et membre de l'Académie des technologies.

«80 % de la force d'un pays est dans son savoir-faire humain»

Depuis son parcours professionnel qui l'a conduit à la tête de PSA, jusqu'à ses idées pour relancer l'industrie française, Roland Vardanega (Cl. 61) s'est livré sans retenue, le 7 mars à Aix aux questions de Marc Pavageau (An. 81), pour le compte du réseau Excellence. Récit d'une conférence emballante.

Marc Pavageau – Peux-tu nous raconter ta rencontre avec l'industrie ?

Je suis né dans un milieu modeste, à Vénissieux, dans la banlieue de Lyon. Pour moi, la vie c'était les usines. Tous les gens qui travaillaient autour de moi étaient dans des usines. Je suis tombé dans la marmite de l'industrie dès mon plus jeune âge. Pour mon cursus scolaire, j'ai suivi assez naturellement la voie des Écoles nationales profession-

nelles, et j'ai enchaîné avec une école d'ingénieurs car j'avais les capacités pour le faire. Depuis Lyon, l'école la plus proche était celle des Arts et Métiers à Cluny. Dieu sait si je suis bien tombé.

MP – Comment as-tu démarré ta vie professionnelle ?

Je vais peut-être vous décevoir, mais je n'ai jamais eu de plan de carrière. Quand je suis arrivé aux Arts et Métiers, je ne savais pas du tout ce que j'allais faire après. Et quand je suis sorti de l'École, à 22 ans, je ne me sentais pas mûr pour aller travailler. Mais aucun des cursus de spécialisation que l'on m'a proposé ne m'a suffisamment séduit. C'est comme ça que je suis rentré comme chef d'équipe en tri-plage chez Sud-Aviation, à Marignane. C'est par hasard que je me suis dirigé ensuite vers le secteur automobile.

MP – Quels sont les facteurs qui t'ont permis de suivre ensuite cette carrière impressionnante chez PSA ?

D'abord, il faut être positif et voir le verre à moitié plein. Il faut se lever le matin en se demandant quels motifs on a de se réjouir. Quand j'avais des responsabilités, j'étais exaspéré par les collaborateurs qui ne faisaient que soulever les problèmes, au point de faire eux-mêmes partie du problème. Cette attitude positive, ça s'apprend.

L'autre facteur qui compte aussi énormément, c'est de travailler dans un métier ou pour un produit qui vous passionne. Enfin, il faut être bien dans sa peau, dans son travail comme dans sa vie personnelle. Cela signifie que l'on ne peut pas s'investir durablement dans une entreprise dont on ne partage pas les valeurs. Je n'aurais jamais pu travailler 42 ans pour une entreprise qui ne cherchait qu'à enrichir ses actionnaires. De la même manière, je n'aurais jamais pu résister à la pression que j'ai subie, comme par exemple lors du conflit social de 1989 ou la crise de 2009, si je n'avais pas eu une femme qui me comprenne et me soutienne autant.

MP – Tu as passé ta vie professionnelle au service de l'industrie française et tu en restes un observateur éclairé. Le déclin que nous connaissons n'est-il pas d'abord dû à un déficit dans nos relations sociales ?

J'ai en effet une théorie sur ce point. Tous les pays qui ont gagné la guerre de 1939-45, la France, l'Angleterre et les États-Unis, ont connu ensuite la guerre sociale. Dans les trente années qui ont suivi le conflit, nous avons passé notre temps à faire la guerre du partage dans l'entreprise. Alors que les pays qui ont perdu la deuxième Guerre mondiale, l'Allemagne et le Japon, se sont serrés les coudes pour prendre leur revanche économique. En Allemagne, cela a donné le système de la cogestion, qui n'est certes pas parfait, mais qui fonctionne mieux que le nôtre. Le Japon, lui, a fait encore mieux en inventant le lean management, afin d'obtenir une mobilisation des salariés pour une production de qualité livrée dans les délais. Sous l'angle des relations sociales, notre problème a été cette guerre du partage.

MP – L'industrie peut-elle vraiment nous apporter du progrès social ?

Le premier partage social, c'est de parvenir à créer des emplois. C'est une question centrale. On a perdu 400 000 emplois dans l'industrie. Il faut se redonner une vision de reconquête, en distinguant les secteurs où l'on peut être performant. Je suis en train d'écrire un livre sur le thème «Management lean : un nouveau contrat social» [lire AMM octobre 2012, p. 18]. Si on veut être efficace dans une entreprise, il faut mobiliser l'ensemble du personnel et partager avec lui des valeurs vers une vision et une ambition communes. Ceci ne peut se faire que dans une entreprise équitable, où patron et salariés sont gagnants. Chacun se sent ainsi propriétaire de son poste et a envie de se défoncer pour sauver son emploi. Il faut une répartition juste des résultats de l'entreprise avec le personnel, mais aussi les clients, les vendeurs, les actionnaires et les fournisseurs.

MP – Si aujourd'hui l'industrie va si mal et la technologie est si décriée, c'est peut-être aussi qu'elles ne savent plus faire rêver ?

Les sciences et les technologies qui ont fait le bonheur des hommes ne sont plus aujourd'hui reconnues comme un facteur de progrès. Mais ma conviction est que le XXI^e siècle va être celui des scientifiques et des ingénieurs. À l'horizon 2050, nous avons des problèmes à régler qui sont sans solution à ce jour. À cette date, la planète comptera 9,5, voire 10 milliards d'habitants, dont 70 à 80 % dans les villes. Pour nourrir la planète, il faudra passer de 18 000 K/cal à l'hectare à 27 000 K/cal. L'Asie et l'Afrique ont un problème d'accès à l'eau. Les pays occidentaux vont devoir dévelop-



«Depuis les années 2000, nous sommes dans une phase exponentielle de l'évolution humaine»

per considérablement leur habitat durable. La mobilité, qui est proportionnelle au niveau de vie, va doubler dans les vingt ans. Nous allons devoir trouver les moyens de stocker l'énergie. Toutes ces questions sont du ressort des ingénieurs et des scientifiques. Faisons leur confiance !

MP – Autant de problèmes qui n'ont pas de solution... N'y a-t-il pas de quoi donner le vertige ?

Effectivement, mais c'est aussi très enivrant. À l'horizon 2050, on pressent les besoins de la population, mais pas les moyens ni les produits qui seront ceux de cette

époque. Aux ingénieurs et scientifiques de voir comment satisfaire ces besoins en imaginant les produits qui trouveront leur marché parce qu'ils contribueront au progrès de l'humanité. C'est ça, le cœur du métier de l'ingénieur. On est en train de changer de civilisation. Jusqu'aux années 1990, on prévoyait l'avenir qui se réalisait à peu près comme prévu. Depuis cette date, on est dans une phase exponentielle de l'évolution humaine. Prenons l'exemple des voitures : à l'avenir, la finalité d'un constructeur automobile, ce n'est pas seulement d'en fabriquer, mais d'être un fournisseur de mobilité. Aujourd'hui, dans ce secteur, on ne peut pas faire un plan au-delà d'une décennie.

MP – Quelles sont tes idées pour relancer l'industrie française ?

Pour espérer mobiliser les gens autour de ce thème, il faut redonner de l'espoir dans l'industrie. Pour cela, il faut miser sur les grands axes où la France peut être forte : les énergies, les transports, la santé, le luxe... De la même manière que nous disposons d'un projet national pour le numérique, je suggère que nous en ayons un sur la robotique collaborative qui sera un domaine d'avenir essentiel et où nous disposons de réelles compétences. En parallèle de cette vision nationale, il faut préserver le capital humain : 80 % de la force d'un pays est dans son savoir-faire humain. Quand on délocalise, on perd le capital humain et on ne le récupère jamais. Imaginer conserver les centres de recherche en France quand on a laissé partir les usines, ce n'est pas sérieux. Et, je ne parle pas ici des ouvertures de sites à l'étranger pour répondre aux besoins locaux. Enfin, il faut réconcilier les Français avec leurs usines, en prônant un rapprochement entre l'enseignement et l'industrie. Développons pour cela l'apprentissage et faisons rentrer les professeurs dans l'entreprise et les cadres dans l'école. ■

**Propos recueillis par
Olivier Vercherand**

RÉSEAU
Excellence

Cet article fait suite à la conférence-débat organisée par le réseau Excellence le 7 mars dernier au Centre Arts et Métiers ParisTech d'Aix-en-Provence. Le réseau Excellence réunit les diplômés des trois grandes écoles d'Aix : Sciences Po, l'Institut d'administration des entreprises et Arts et Métiers ParisTech. Il a pour vocation de mobiliser les talents pour innover et améliorer la compétitivité en pays d'Aix. Pour en savoir plus : www.reseau-excellence.com.