

Interview

Roger Nordmann, ancien conseiller national

Interview avec Roger Nordmann, ancien conseiller national et participant au séminaire ACAD Les Fondamentaux du Conseil d'Administration.

En mars 2025 Roger Nordmann a quitté le parlement fédéral après 20 ans d'activités marquées notamment par la présidence du groupe PS et la participation à la commission d'enquête parlementaire sur le rachat de Crédit Suisse. Afin d'accompagner cette transition de carrière il suit le cursus ACAD+ qui offre une formation complète aux membres et futurs membres de conseils d'administration. A l'occasion du séminaire Les Fondamentaux, première étape du cursus, il a accepté de répondre aux questions de Jean-Albert Ferrez, associé de l'ACAD.

Jean-Albert Ferrez : Roger Nordmann, vous venez de quitter le parlement fédéral qui vous occupait presque à plein temps, comment voyez-vous la suite de votre carrière professionnelle ?

Roger Nordmann : En premier lieu, j'entends me consacrer davantage à la présidence du Conseil d'administration de Planair SA, un grand bureau d'ingénieur indépendant spécialisé dans la transition énergétique. Je vais naturellement poursuivre mon activité au Conseil d'administration du Groupe E SA et à la présidence de l'association Suisse pour les réseaux électrique intelligents (smartgrid-schweiz.ch). L'autre volet, c'est mon bureau de conseil stratégique « Approche Nordmann », qui offre des prestations d'analyse, de stratégie, de médiation et de rédaction, etc. Enfin, accessoirement, je poursuivrai mon activité de conférencier, vu les sollicitations d'entreprises et d'associations de branche.

Dans le cadre de vos années au parlement, vous avez contribué à faire évoluer les bases légales qui encadrent le fonctionnement des conseils d'administrations. Vous étiez-vous projeté à ce moment-là dans la peau de celui qui va devoir respecter ces dispositions ?

Pour vous répondre honnêtement : non absolument pas. À l'époque je ne me suis pas consacré à ces dossiers et je n'ai pas étudié en profondeur ce que nous votions. C'est précisément pour combler cette lacune que j'ai décidé de suivre la formation de l'ACAD. J'imagine que c'est plutôt pour mes compétences en matière d'énergie et d'économie que l'on m'a sollicité pour mes deux conseils d'administration, mais il fallait absolument que je m'améliore sur les plans juridiques et institutionnels.

Vous avez été très engagé sur les thématiques liées aux énergies et on vous retrouve vous l'avez dit au conseil d'administration de Groupe E, précisément actif dans les énergies. Quel équilibre voyez-vous entre les compétences spécifiques au secteur d'activité et les compétences générales en matière de gouvernance pour votre rôle dans le CA ?

Au fond, c'est la vieille tension entre les compétences du métier et les compétences généralistes de méthode. À l'évidence, il faut à la fois des compétences génériques transférables d'une entreprise à l'autre, tel que « finance », « personnel », « IT » ou « droit », et des compétences métier, comme la compréhension des processus physiques de l'énergie, la compréhension du marché de l'énergie ou la logique d'une entreprise qui investit dans des ouvrages à très longue durée de vie. Mais le plus difficile, c'est de faire interagir ces compétences de manière fructueuse dans un conseil d'administration. Prenons par exemple la surveillance de la gestion des risques. Pour cette dimension, il faut absolument pouvoir juger à la fois de la pertinence des méthodes de gestion des risques et de la bonne compréhension matérielle des risques propre au champ d'activité de l'entreprise.

Et sur le plan de l'ensemble d'un conseil, quel équilibre verriez-vous idéalement entre généralistes et spécialistes du domaine d'activité ?

À mon avis, un Conseil d'administration ne doit pas excessivement reproduire les métiers de l'entreprise en question. Il faut au contraire une majorité qui soit capable d'interroger l'activité et de porter un regard critique. Si je devais donner un chiffre, je dirais qu'il faut au maximum un tiers de personnes issues des métiers de l'entreprise au sein du conseil d'administration. Et au maximum un autre tiers de généralistes du management. Ce qui permet, pour le dernier tiers, de chercher des personnalités avec des horizons plus originaux. Car ne l'oublions jamais, un conseil d'administration doit bien comprendre dans quel cadre sociétal l'entreprise évolue. Et cela exige d'avoir un peu de distance et une large vue.

Aviez-vous déjà suivi des formations en matière de gouvernance ?

Dans mes études d'économie, plutôt centrées sur l'économie politique, j'avais quand même reçu des bases d'économie d'entreprise, qui me sont toujours très utiles. Et le Groupe E avait organisé une formation de base pour les nouveaux administrateurs. Mais j'ai aussi appris passablement comme président de la Fédération suisse des entreprises actives dans le solaire (Swissolar), ou comme vice-président de l'Association transports et environnement, qui dispose d'une activité commerciale. Enfin, j'ai constaté dans les conseils d'administration que mon savoir-faire acquis en politique, en particulier pendant mes huit ans de présidence d'un groupe parlementaire, était très utile. En particulier, j'ai renforcé mes méthodes pour sortir par le haut de situations conflictuelles entre des personnes et des intérêts très hétéroclites. Les entreprises étant des constructions humaines, il y a inévitablement ce type de tension autour des buts, des attentes, des valeurs et options concrètes.

Selon quels critères avez-vous choisi d'entreprendre le cursus ACAD+ ?

J'ai hésité avec une formation à St-Gall et une autre à Berne. Mais j'avais envie d'être plus proche de la culture romande. En outre, le programme avait l'air très attrayant, et en parlant incidemment à un ami de mon intention de me former, il m'a dit qu'il avait suivi l'ACAD et l'avait trouvée excellente. Après avoir suivi le premier module, je ne peux que confirmer son appréciation très positive. Plus prosaïquement, j'avais envie de commencer la formation immédiatement après mon départ du Conseil national, pour me donner un nouvel élan. Et c'était possible avec l'ACAD.

Comment jugez-vous la répartition du temps entre parties théoriques, discussions en groupe, exercices pratiques et jeux de rôle durant le séminaire ?

Franchement, je suis enthousiasmé par la diversité des méthodes pédagogiques de l'ACAD. Il a suffisamment de changement de rythme pour ne jamais s'ennuyer. Et, comme participant, on est toujours en train de réfléchir. Si l'on considère que le cerveau est une forêt vierge et qu'il faut tracer des sentiers et acquérir des réflexes, cette formation y parvient parfaitement. Par contre, c'est très intensif, et j'étais lessivé au terme du premier bloc. Mais je considère cela comme très positif.

Le format d'un séminaire de deux jours et demi, du mercredi après-midi au vendredi, est-il adéquat ?

Oui, je pense que l'enchaînement de ces 4 blocs permet à la fois de tracer ces nouveaux sentiers, puis ensuite de les exercer mentalement entre les blocs avant de recommencer quelques semaines plus tard. Des journées isolées ne permettraient pas d'atteindre la masse critique, mais un bloc de 2 semaines en une seule fois ne permettrait pas de digérer la matière.

Comment sont les interactions entre les participants ?

Pour moi, c'est l'un des aspects les plus intéressants de cette formation : nous avons tous une grande diversité de background professionnels et d'expérience. Nous partageons volontiers celle-ci selon les règles de la Chatham House, et nous apprenons les uns des autres. Souvent, nous soumettons aux formateurs des cas de figures qui se sont présentées et les réponses sont toujours intéressantes. A cela s'ajoute un autre indice de qualité : nous posons parfois des questions auxquels les formateurs n'ont pas de réponse immédiate. Ils doivent soit la rechercher soit proposer une méthode pour traiter le problème. Et finalement, c'est comme dans la vraie vie.

Merci beaucoup et plein succès pour la suite de votre parcours de formation.