



**BEM** | EXECUTIVE  
EDUCATION

## ***FORMATION ADMINISTRATEURS DE BANQUES***



➤ **STRUCTURE GÉNÉRALE DU PROGRAMME**  
**6 JOURS ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL + 2 MASTERCLASSES DE SUIVI**

Phase 1- 6 jours de séminaire à ESSEC Défense					
Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6
<b>Être et agir en administrateur éthique</b>  Alain Martel  09:00 – 12:30	<b>Stratégie, RSE, risques: au service de la création de valeur</b>  Alain Martel & Prof. Jérôme Barthélemy ou Prof. Carole Donada (TBC)  09:00 – 12:30	<b>Bonnes pratiques du fonctionnement du conseil administration et de ses comités</b>  Edouard Silverio  09:00 – 12:30	<b>Environnement financier et extra financier au service de la performance durable de l'entreprise</b>  Nathalie Kestener & Alain Martel  09:00 – 12:30	<b>Collégialité et simulation: Exercer son rôle d'administrateur dans le débat collégial d'un conseil d'administration</b>  Nathalie Kestener & Alexis Kyprianou  09:00 – 12:30	<b>Collégialité et simulation: Simulation et Crise</b>  Nathalie Kestener & Alexis Kyprianou  09:00 – 12:30



Phase 2 - Accompagnement individuel (par des experts internationaux de BEM Executive Education)

Le thème de l'accompagnement sera défini directement avec chacun des participants



**Weekend libre**

<b>Être et agir en administrateur éthique</b>  Alain Martel  14:00 – 17:30	<b>Stratégie, RSE, risques: au service de la création de valeur</b>  Alain Martel Prof. Jérôme Barthélemy ou Prof. Carole Donada (TBC)  14:00 – 17:30	<b>Bonnes pratiques du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités</b>  Edouard Silverio  14:00 – 17:30
--	---	--

<b>Environnement financier et extra financier au service de la performance durable de l'entreprise</b>  Nathalie Kestener & Alain Martel  14:00 – 17:30	<b>Collégialité et simulation: Exercer son rôle d'administrateur dans le débat collégial d'un conseil d'administration</b>  Nathalie Kestener & Alexis Kyprianou  14:00 – 17:30	<b>Collégialité et simulation: Simulation et Crise</b>  Nathalie Kestener & Alexis Kyprianou  14:00 – 17:30
---	---	---

Masterclasses de suivi en ligne

M1	M2
<b>Les Nouveaux Défis du Pilotage de la Performance (TBC)</b>  Prof. Marie-Léandre Gomez	<b>Face au Conflit: Comment se mettre d'accord ? Apprentissage de la Géopolitique (TBC)</b>  Prof. Aurélien Colson



Double Certification:  
ESSEC + BEM

## ➤ CONTENU DÉTAILLÉ DU PROGRAMME DE FORMATION

### Jour 1 : Être et agir en administrateur éthique

**Intervenant: Alain Martel**

Administrateur ce n'est pas un métier, mais une mission qu'il convient d'exercer à temps partiel avec sérieux et efficacité. En complément de sa présence physique pendant la séance du conseil, l'administrateur doit développer une capacité à travailler en intermittence avant et après chaque séance du conseil. Il doit comprendre les spécificités des métiers de la banque, mais également développer un véritable « savoir être » qui doit reposer sur les trois dimensions suivantes: stratégique, éthique et collective.

#### Matinée

- Comprendre les principes et le rôle d'une bonne gouvernance
- Expliciter la mission du conseil d'administration et son cadre réglementaire
- Situer le rôle et les responsabilités de l'administrateur dans le fonctionnement et les travaux du conseil d'administration avec ses comités spécialisés
- Définir et appréhender la notion d'indépendance et son enjeu pour le conseil d'administration

#### Après midi

- Identifier et comprendre les six qualités attendues de « savoir être » d'un administrateur
- Identifier les actions à mettre en place pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration
- Connaître les 4 rôles nécessaires du Président pour conduire une réunion de conseil

### Jour 2 : Stratégie, RSE, risques: au service de la création de valeur

**Intervenants: Alain Martel et Prof. Jérôme Barthélemy ou Prof. Carole Donada**

La stratégie relève des compétences du conseil d'administration. Mais Il y a nécessité d'une discussion et d'un accord entre le Conseil et la Direction générale sur la façon dont ils doivent coopérer sur une question aussi essentielle que la stratégie. Une fois la stratégie validée par le conseil d'administration, il convient de l'exécuter. En effet, Il n'y a pas de stratégie déconnectée de sa mise en œuvre. C'est au directeur général et ses équipes, responsables de la gestion quotidienne de s'y consacrer.

La mise en œuvre de la stratégie est un processus à plusieurs étapes qui relaie la stratégie de la direction jusqu'à chaque employé de l'organisation. Lors de la validation du plan de mise en œuvre le conseil et la DG fixent ensemble les modalités de ce contrôle et notamment quelles informations critiques sur l'entreprise faut-il obtenir régulièrement, et sous quel format ?

#### Matinée

- Comprendre les étapes de la démarche stratégique
- Définir le rôle et les responsabilités du conseil d'administration dans la mise en place et le suivi de la stratégie
- Comprendre ce que l'administrateur doit analyser et vérifier sous l'angle stratégique dans le suivi de l'exécution stratégique

#### Après midi

- Découvrir les fondements de la RSE, du développement durable et identifier les risques et les opportunités de ces nouvelles exigences
- Identifier les conditions de coopération avec la direction générale sur une question aussi essentielle que la stratégie

### Jour 3 : Bonnes pratiques du fonctionnement du conseil administration et de ses comités

**Intervenant: Edouard Silveiro**

Les comités jouent en effet un rôle important en vue d'augmenter l'efficacité du conseil d'administration :

- un emploi du temps plus efficient des administrateurs,
- une meilleure perception et préparation des sujets permettant une prise de décision basée sur une expertise plus pointue de certains administrateurs,
- un approfondissement des matières techniques.

Mais l'existence de ces comités ne doit pas porter atteinte à la responsabilité collégiale du conseil d'administration. Ils fournissent un travail préparatoire, mais ne détiennent nullement la compétence de prendre des décisions formelles.

#### Matinée

- Comprendre l'importance d'une « discipline » de fonctionnement d'un conseil d'administration dans la durée
- Connaître les bonnes pratiques reconnues pour faire fonctionner son conseil d'administration et ses comités spécialisés

#### Après midi

- Comprendre rôle, fonctionnement et organisation des travaux de chacun des trois Comités du conseil : audit, rémunération et nomination
- Identifier les sujets spécifiques qu'il convient de traiter à chaque comité en fonction de la maturité de la gouvernance

### Jour 4 : Environnement financier et extra financier: performance durable de l'entreprise ou Performances organisationnelles et financières de l'entreprise

**Intervenants: Alain Martel et Nathalie Kestener**

L'arrêté des comptes sociaux ou consolidés et la rédaction des rapports de gestion relèvent de la compétence exclusive du Conseil d'administration, sans aucune possibilité de délégation. Ces comptes seront ensuite soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation. Ils sont à la fois le révélateur et la condition du succès de la stratégie de l'entreprise. Pour assumer cette responsabilité, il convient de mettre en place des mesures formelles et transparentes de reporting financier, de gestion des risques et de contrôle interne en bonne relation avec les auditeurs internes et externes (commissaires aux comptes) de l'entreprise. Il appartient à l'administrateur de maîtriser cette question afin de porter un jugement indépendant et pertinent sur l'action de la direction générale.

#### Matinée

- Identifier les enjeux et les étapes de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés
- Identifier le rôle et les contraintes des différents intervenants lors de l'arrêté des comptes: direction financière, auditeurs externes et internes.
- Apprécier la démarche et les modalités d'action du commissariat aux comptes lors de l'arrêté des comptes
- Savoir vérifier que la direction générale a mis en place un processus de détection et de gestion des risques

#### Après midi

- Comprendre les principes généraux des obligations comptables afin de suivre les éventuels changements de méthodes comptables et valorisation des actifs corporels et incorporels
- Comprendre les principaux ratios pour effectuer une analyse financière et extra financière
- Comprendre ce que l'administrateur doit analyser pour contrôler la situation financière et extra financière de l'entreprise mais aussi ses perspectives d'évolutions en sachant formuler les questions qui permettent d'éclairer son jugement et la prise de décision

## Jour 5 : Collégialité et simulation: Exercer son rôle d'administrateur dans le débat collégial d'un conseil d'administration

**Intervenants: Nathalie Kestener & Alexis Krypianou**

Un conseil d'administration, lieu d'échange et de débats doit être une source d'intelligence collective. Mais rassembler des personnes compétentes et de bonne volonté autour d'une « table » n'assure pas automatiquement et forcément un bon fonctionnement pour aider à la prise de décision du dirigeant. Pas de recettes miracles: chaque conseil doit instaurer un environnement propice pour y remédier car l'intelligence collective ne s'improvise pas. C'est l'objectif de cette journée de simulation, afin mettre en pratique les connaissances acquises lors des précédents modules et d'en tirer des comportements les plus efficaces dans la conduite d'un mandat d'administrateur.

### Objectifs de la simulation

- Questionner afin d'obtenir des informations qui ne sont pas dans le dossier du conseil
- Montrer sa capacité à rechercher de l'information utile aux débats et savoir les utiliser comme des outils d'aide à la réflexion et à la décision
- Faire preuve d'écoute active afin de rechercher la collégialité auprès des autres administrateurs

### Principes de la simulation :

- En séance avant la simulation est présenté un rapide historique de l'entreprise, une mise en contexte et un rappel des règles du jeu de la simulation: l'entreprise a une gouvernance dissociée avec un président et un DG qui sont les animateurs intervenants (co-animation)
- En revanche tous les participants seront des administrateurs. Au cours de ce module, chaque participant sera tantôt acteur et/ou observateur d'une séance au sein d'une instance de gouvernance de l'entreprise (Conseil d'administration).

A l'issue de chaque simulation on respecte le même processus pédagogique suivant :

- Dans l'ordre stricte, l'animateur demande à chaque participant d'abord aux « observateurs » puis aux « acteurs »: leur propre réaction personnelle mais également en indiquant une dynamique du Conseil qui a bien fonctionné et une dynamique du Conseil qui pourrait être améliorée
- Puis au « Directeur Général » de commenter le relationnel entre les membres du Conseil et lui-même: comment se sent-il à l'issue de la réunion en tant que dirigeant ?
- Enfin au « Président » de donner son opinion sur la hauteur et le contenu du débat
- A l'issue de ce tour de table, collectivement, l'animateur amène le groupe à identifier les comportements et techniques de travail les plus efficaces dans la conduite d'un mandat d'administrateur

## Jour 6 : Collégialité et simulation: Exercer son rôle d'administrateur dans le débat collégial d'un conseil d'administration (suite)

**Intervenants: Nathalie Kestener & Alexis Krypianou**

### Simulation et crise

- Toute entreprise peut être un jour touchée par une crise, il est donc nécessaire de se préparer à l'éventualité d'y être confronté
- Lors d'une crise, la gouvernance est mise sur la sellette dès que la performance dérape ou que le contexte échappe à l'entreprise
- Généralement dans le quotidien de l'entreprise, la gouvernance avec le conseil d'administration intervient en toile de fond, sur le temps long de l'organisation et de la stratégie. En revanche, en période de crise, une posture différente est alors à adopter pour le conseil d'administration dont les actions vont désormais viser le court terme
- Ce qui veut dire que le Conseil d'administration agit dans la même échelle temps que le comex/codir avec une coordination fondamentale, notamment en matière de communication avec un soutien clé à l'exécutif
- Pendant la crise le Conseil d'administration doit:
  - Contenir les dommages en facilitant le décryptage du contexte de crise
  - Eteindre le feu par une stratégie de communication dédiée
  - Prendre des décisions radicales
  - Sortir de la crise par le suivi de l'activité et la mise en place d'indicateurs clés de performance



**Professeur Xavier PAVIE**  
**Expert Responsable Innovation**

Xavier Pavie est Professeur à l'ESSEC Business School, directeur académique du programme Grande Ecole pour l'Asie Pacifique il est aussi directeur du centre iMagination et chercheur associé à l'Institut de recherches philosophiques (IREPH).

Diplômé en science de gestion il est Docteur en philosophie de l'Université Paris Nanterre avec une Habilitation à la Direction de Recherches, également diplômé de l'International Teachers Programme (HEC Paris).

Ses recherches sont autour de la philosophie de l'innovation responsable et veille à souligner en quoi la pratique d'exercices spirituels peuvent influencer le comportement de l'innovateur pour une innovation respectueuse de son écosystème.



**Hamid BOUCHIKHI**  
**Expert Management, Leadership et Innovation Managériale**

Hamid Bouchikhi est professeur à l'ESSEC.

Ses recherches portent sur l'innovation managériale, l'identité organisationnelle et l'entrepreneuriat. Il a été publié dans des revues académiques nationales et internationales. Il a reçu le prix de la meilleure recherche en gestion des PME (France, 2009) et le MIT Sloan Management Review Richard Beckhard Memorial Prize (2014). En 2021, il a été désigné par Thinkers 50 comme l'un des 30 penseurs influents en matière de gestion. Il a une expérience significative dans la formation des managers et des cadres. Il a enseigné à l'université Keio de Tokyo et à l'université Putra Malaysia de Kuala Lumpur. Il a été doyen de la SolBridge International School of Business (Corée du Sud) et membre de la Commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD) nommée par le roi du Maroc.



**Eric LAMARQUE**  
**Directeur IAE Paris**

Docteur et Agrégé en Sciences de Gestion, Éric LAMARQUE est Professeur et Directeur de l'IAE Paris - Sorbonne.

Il dirige également la Chaire Management et Gouvernance des Coopératives Financières (MGCF). Ses recherches portent sur les questions de stratégie, de gouvernance, d'organisation, de gestion des risques et de la performance des institutions financières.

Membre de la CEFDG du Ministère de l'Enseignement supérieur et du conseil d'administration de la FNEGE, il a été Président du Conseil National des Universités pour les Sciences de Gestion entre 2011 et 2015. Il préside actuellement le réseau IAE France.



**Jean Philippe PROSPER**  
**Administrateur Indépendant**

Diplômé de l'ESSEC, Jean-Philippe Prosper a été vice-président Afrique subsaharienne, Amérique latine et Caraïbes de la Société financière internationale (IFC).

Auparavant il a été directeur Afrique de l'Est et Afrique australe et co-directeur du département Afrique de cette filiale du groupe Banque mondiale chargée du secteur privé

Il est actuellement administrateur de nombreuses institutions financières.





**Alain MARTEL**

**Expert formateur administrateur et gouvernance**  
**Directeur académique pressenti**

“L'objectif de la gouvernance n'est pas d'avoir raison, mais que l'entreprise et ses équipes réussissent”.

Fort de cette conviction et de son expérience, Alain Martel, accompagne les entreprises dans l'évaluation et le renforcement de l'efficacité de leur gouvernance, mais aussi chaque dirigeant et/ou administrateur à s'initier aux meilleures pratiques de gouvernance dans la conduite de leur mandat.

Après un 3e cycle en Economie et titulaire d'un Master stratégie/ Conseil en organisation à l'ESCP Europe, Alain débute sa carrière au sein d'une société de services informatiques, puis sur les marchés financiers au MATIF avant d'être Directeur de la relation émetteurs sociétés cotées à la Bourse de Paris et d'Euronext. Dès le début des années 2000, il s'intéresse aux questions de communication financière et de gouvernance des sociétés cotées.

Dès 2008, **Alain a été pendant huit ans le Délégué général de L'IFA (Institut Français des Administrateurs) et de son Conseil d'administration. Au sein de ce nouvel institut, il a participé activement à l'évolution et à la promotion des principes de bonne gouvernance et de la RSE. Il a ainsi participé à la rédaction de nombreux guides de bonnes pratiques en matière de gouvernance dans de nombreux domaines et pour tout type d'organisations** : sociétés cotées, entreprises familiales, institutions financières, entreprises innovantes, associations, coopératives, entreprises publiques, ...

Au fil des années, après avoir occupé différentes fonctions managériales et de marketing, il s'intéresse notamment aux questions de formation et de pédagogie. **Au sein de l'IFA, dans le cadre de la professionnalisation des Conseils d'Administration, Alain va développer l'ensemble des programmes de formation à la gouvernance et animer de nombreux séminaires auprès d'un public large d'administrateurs et de dirigeants.** Depuis 2010 avec la mise en place du premier programme de certification administrateurs en partenariat avec Sciences Po Paris, soit annuellement une centaine de participants. Depuis 2016, il poursuit en indépendant cet accompagnement au sein d'institutions financières, entreprises familiales, coopératives agricoles, Caisses régionales du Crédit Agricole, réseau Cerfrance... Depuis 2018, il intervient régulièrement dans le programme Sénèque et Aristée de l'ESSEC Executive Education.



**Professeur Jérôme BARTHELEMY**  
**Expert Stratégie**  
**DGA en charge des programmes post-expérience et des relations avec les entreprises**

Jérôme Barthélemy est Directeur Général Adjoint (en charge des programmes post-expérience et des relations avec les entreprises) et Professeur de stratégie et de management à l'ESSEC.

Dans le cadre de ses activités de recherche, il a été professeur et chercheur invité dans les universités de New York (NYU), Stanford et Cambridge. Il a aussi été rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion.

Il est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un Doctorat Sciences de Gestion d'HEC.

Ses recherches ont été publiées dans les meilleures revues académiques (Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, Journal of Business Venturing ...) et à destination des managers (Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review ...).

Il est notamment l'auteur de Tout ce que vous savez sur le management ... est faux (Dunod, 2019), un livre dans lequel il démonte une à une les idées reçues du monde de l'entreprise.

Son livre Libérer la compétitivité (Pearson, 2016) a reçu le prix FNEGE / EFMD du meilleur livre de management en 2017.



**Anne NAVEZ**  
**Experte Gouvernance**  
**Co-directrice académique du Programme Women Board Ready**

Anne Navez est la fondatrice et présidente de VA Votre-Administrateur, cabinet de conseil en gouvernance qu'elle fonde en 2010 (évaluation du conseil, recrutement administrateurs, accompagnement d'entreprises familiales et startups...).

Anne possède 30 ans d'expérience à des postes d'exécutive au sein de directions financières d'entreprises internationales dont Colgate Palmolive, Baccarat aux Etats Unis et LVMH.

Elle est membre de l'Institut Français des Administrateurs et Co-directrice du programme ESSEC Executive Education Women Board Ready.



**Carole Donada**  
**Experte Stratégie**

Professeur de stratégie à l'ESSEC au département Management

Responsable académique de la filière Pratique du conseil en stratégie dans le programme Master in Management.

Carole a développé une expertise dans les stratégies collaboratives et les relations client-fournisseurs. Son nouveau programme d'études porte sur les relations entre les startups et les entreprises PME, ETI et grandes entreprises établies dans tous les secteurs.

Spécialiste de l'automobile et co-fondatrice de la Chaire Armand Peugeot sur l'électromobilité, elle a travaillé sur les enjeux stratégiques et sectoriels de cette industrie. Carole a assuré la direction académique de programmes de formation pour des entreprises variées (Essilor, Lafarge, Clarins, Renault, Celio...). Elle intervient également dans des programmes diplômants pour dirigeants à l'ESSEC Executive Education.

Professeure invitée au Ministère de l'Industrie (2000), Carole le fut également à la McGill University (2000-2001) et à l'Universitat de Valencia (2014-2015 et 2022). Docteur en Sciences de Gestion (HEC Paris), habilitée à diriger des recherches (Université Paris Dauphine), Carole est également certifiée par le Global Colloquium on Participant-Centered Learning (Harvard University). Les résultats de ses recherches sont publiés dans les meilleures revues académiques françaises et internationales et elle a reçu en 2018 le prix spécial de la



**Professeur Laurent BIBARD**  
Responsable de la filière  
Management et Philosophie

Laurent Bibard est professeur à l'ESSEC dont il a dirigé la plateforme MBA de 2005 à 2010. Il enseigne la philosophie politique, la sociologie, et l'économie. Désormais responsable de la filière Management et philosophie, il travaille en particulier sur les dynamiques de vigilance en situation de crise.

Il est également Directeur académique pour l'ESSEC du Master Eau pour Tous (OpT) déployé en collaboration avec AgroParisTech.

Après son ouvrage publié en collaboration avec Edgar Morin, Complexité et organisations, Faire face aux défis de demain (2018), son dernier livre présente une Phénoménologie des sexualités, La modernité et la question du sens (2021).



**David AUTISSIER**  
Directeur Exécutif des Chaires  
ESSEC du changement et IMEO  
Expert Transformation, Innovation  
Managériale, Excellence  
Opérationnelle et Gestion de  
Crise

David Autissier dirige depuis 2011 la chaire ESSEC du changement et la chaire ESSEC Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle depuis 2017. Ses travaux de recherches en Management et Changement ont donné lieu à de nombreux articles (presse et revues scientifiques) et 54 ouvrages.

Docteur en sciences de gestion en 1997 à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, il a soutenu son H.D.R. (Habilitation à Diriger des Recherches) en juin 2011 à l'université Paris Est Créteil.

Expert de la gestion du changement, il a accompagné de nombreux grands groupes français et étrangers dans leur stratégie de transformation. Il intervient également dans le secteur public pour les projets de transformation des administrations.

Il est notamment l'auteur de « L'innovation Managériale », de « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation » et « Les Nouvelles Organisations Hybrides » (2022).



**Professeure Marie-Léandre GOMEZ**  
Professeure Associée  
Comptabilité et Contrôle de  
Gestion

Marie-Léandre Gomez est professeur associée, département Comptabilité-Contrôle de gestion de l'ESSEC. Ses recherches portent sur les dynamiques d'apprentissage et l'usage des instruments de gestion sur l'activité. Ses deux principaux projets de recherche actuels portent sur l'impact du Michelin sur la créativité des chefs étoilés et sur la coordination des équipes médicales en situation de crise (projet COMED).

Marie-Léandre Gomez enseigne dans les programmes Grande Ecole / Ms in Management, des programmes de formation permanente et le PhD. Elle est directrice académique (avec Gérard de Pouvoirville) de Management Général Hospitalier. De 2013 à 2016, elle a été coordinatrice de l'équipe de contrôle de gestion, et de 2014 à 2016 membre élu du Sénat des professeurs, du comité académique, du comité déontologique et de la Commission d'Evaluation Académique de l'ESSEC. En 2017-2018, elle était professeur visitant à la London School of Economics et à King's College. Depuis 2019, elle représente les professeurs chercheurs au conseil de surveillance de l'ESSEC.



**Professeur Aurélien COLSON**  
Directeur de l'Institut de  
Recherche et d'Enseignement sur  
la Négociation de l'ESSEC  
(IRENÉ)

Aurélien COLSON est professeur de science politique à l'ESSEC, où il dirige l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRENÉ Paris, Singapour & Bruxelles) depuis 2008. Premier pôle académique en négociation en Europe par ses activités de recherche, de terrain et de formation, IRENÉ intervient chaque année auprès de 2.000 cadres d'organisations privées et publiques, dans 75 pays à ce jour.

À l'ESSEC, Aurélien Colson enseigne depuis 1998 la négociation et la gestion des conflits en formations initiale et exécutive (Grande école, masters, Executive MBA). Il coordonne également des programmes de formation à la négociation pour l'ENA (depuis 2002), le ministère des Affaires étrangères (depuis 2010), la Commission européenne (depuis 2008) et le Service européen pour l'action extérieure. Il est régulièrement invité par des universités étrangères.



**Professeur Hugues BOUTHINON-DUMAS**  
Expert droits des affaires et  
Gouvernance

Professeur de droit des affaires, Hugues Bouthinon-Dumas enseigne notamment le droit des sociétés, le droit de l'ingénierie financière et le droit pénal des affaires. Il est par ailleurs responsable de la filière Prep'ENA de l'ESSEC et co-responsable du département droit et environnement de l'entreprise. Ses recherches portent plus particulièrement sur la gouvernance des entreprises, les sanctions encourues par les entreprises, la compliance, l'écosystème du droit et la régulation des marchés. Dans le cadre du programme "Droit, Management et Stratégies", il analyse le rôle que peut jouer le droit comme facteur de performance des entreprises. Il a par ailleurs l'expérience du conseil aux entreprises et du règlement des litiges. Il participe à de nombreux programmes de formation continue. Normalien, agrégé de l'Université, docteur en droit (Université Paris Dauphine) et habilité à diriger des recherches (Université de la Sorbonne).



Nous organiserons 2 masterclasses intersession afin de garder le lien avec les administrateurs et approfondir les sujets abordés lors du séminaire de Paris.

Chaque masterclass s'inscrit dans un **format court**. Nous avons construit un modèle permettant in fine aux participants d'accéder à des **savoirs de pointe, pertinents et à fort impact**.



### DÉFIS DE L'ENTREPRISE DU XXII<sup>E</sup> SIÈCLE

Enjeux liés au bouleversement des équilibres économiques et géopolitiques traditionnels, au climat et à la biodiversité, aux transformations technologiques, à la diversité et à l'inclusion, à la démocratie et à la gouvernance, au rapport au temps et à l'espace : prendre conscience et affiner sa compréhension des grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle est nécessaire pour faire émerger des pistes de solution dans sa sphère de responsabilité propre afin de rapprocher entreprise et bien commun. Ces Masterclasses vous donneront les clés pour comprendre cet environnement et agir de manière pertinente. Grâce aux apports de concepts et outils novateurs, vous élargirez votre vision stratégique pour mieux anticiper les défis de demain.



### DISRUPTIONS, BUSINESS MODELS INNOVANTS, NOUVEAUX GISEMENTS DE CRÉATION DE VALEUR, ET NOUVELLES FAÇONS DE PENSER LA STRATÉGIE

L'intensité concurrentielle n'a jamais été aussi élevée et la nécessité d'innover aussi fondamentale. Innovation incrémentale par extensions de gamme ou entrée dans un marché adjacent et innovation disruptive avec invention d'un nouveau business model, sont devenues inhérentes au développement des entreprises. Il s'agit, en tout état de cause, de créer de la valeur, en analysant le rapport risque/retour sur investissement et installant les processus organisationnels adéquats. Ces Masterclasses ont pour objet de stimuler et de promouvoir l'innovation afin de transformer vos contraintes économiques en opportunités de performance.



### PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DE LA PERFORMANCE

L'ESSEC Business School, pionnière dans l'offre des outils de pilotage de la performance au service du projet d'entreprise, ambitionne de réconcilier performance économique et bénéfice social.

Comment intégrer dans le pilotage de la performance les nouveaux défis aussi variés que sont la gestion du risque et la capacité de résilience en période de crise aiguë, le reporting intégré et les enjeux de responsabilité sociale et environnementale, la digitalisation des transactions, les nouvelles opportunités en analyse de données et en informatique décisionnelle ?

Ces Masterclasses se concentrent sur la gestion des risques majeurs, la robustesse des systèmes de contrôle au sein des organisations, et les pistes pour faire des situations de crises des leviers de motivation et de changement pour les équipes.



### ENTREPRENEURIAT, MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION ET DES TRANSFORMATIONS

Dans un environnement mouvant, exigeant et incertain, marqué par des évolutions technologiques et organisationnelles, des fusions, des partenariats internationaux... la capacité à stimuler l'innovation et à transformer l'organisation est cruciale.

Ces Masterclasses vous permettront d'appréhender les dynamiques de changement pour mener à bien les projets et de développer les capacités d'agilité, d'adaptation et d'anticipation, de coopération, de communication, de conviction qui se mobiliseront au service des différentes fonctions de l'entreprise et de ses projets de transformation.



### MOBILISATION DES ÉQUIPES, MANAGEMENT À DISTANCE, ET COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LE MONDE 3.0

Le développement accéléré des nouvelles formes d'organisation du travail et du télétravail invite à maintenir un sentiment d'appartenance et de proximité, grâce au télé-management, à des formes de leadership et de management appropriées.

Les méthodes agiles ont montré tout leur intérêt, notamment pour le développement d'applications digitales. Les principes qui sous-tendent cette approche se déclinent pour un management et une organisation agiles généralisés.

Ces Masterclasses visent à présenter les innovations les plus récentes en termes de management et de leadership, afin de garantir la motivation et la réussite des équipes, en tenant compte des transformations sociétales, et par là-même, rendant votre entreprise attractive aux meilleurs talents.



### ENJEUX ET DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN DANS UN MONDE DIGITALISÉ

Les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, confrontées à des transformations profondes sont invitées à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. La fonction RH a un rôle stratégique à jouer dans l'accompagnement de ces différentes évolutions.

Ces Masterclasses permettent d'imaginer des solutions créatives et innovantes pour le développement des dirigeants et collaborateurs.