



Executive Education

I.F.G.E.

Institut Français du Gouvernement
des Entreprises



Educating **entrepreneurs** for the world



■ Vos contacts

Jacqueline LEPINAY
*Directeur des Programmes Sur Mesure
EM LYON, Executive Education*
Tél : 01 53 34 16 47

Pierre-Yves GOMEZ
*Professeur en Stratégie
Directeur de l'Institut Français de
Gouvernement des Entreprises / EM LYON*

Paris Executive Education Office
45 rue de Paradis
BP 240 – 75464 PARIS Cedex 10, France
Tel : +33 (0)1 53 34 16 40
Fax : +33 (0)1 53 34 16 41

Lyon Campus
23 avenue Guy de Collongue
BP 174, 69132 Ecully Cedex, France
Tel : +33 (0)4 78 33 78 00
Fax : +33 (0)4 78 33 78 66

Shanghai Office
Central Place, Business Centre, n° 6002
16 Henan Rd South, Shanghai 200002
T. + 86 (021) 6374 0220 ext.6028
F. + 86 (021) 6120 4413

SEMINAIRE DE FORMATION
EN CONSORTIUM
Air France-KLM / Bouygues/ Ilog
pour l'obtention du certificat

Administrateur de société



« Programme original, tous droits de reproduction réservés »

SOMMAIRE

● Définition du programme.....	3
● L'architecture globale du dispositif.....	4
● Le contenu détaillé des différents modules.....	5
● Modalités.....	9
● L'équipe.....	10
● Les plus d'EM LYON.....	11

Le contexte de notre proposition de séminaire « administrateurs salariés » en consortium

Ce projet de séminaire s'inscrit dans le cadre d'une demande émanant de plusieurs entreprises qui souhaitent développer des formations à l'intention de leurs administrateurs salariés. Il s'agit notamment des entreprises AIR FRANCE, BOUYGUES et ILOG. Afin de répondre à ces demandes conjointes, nous proposons d'organiser une formation sur-mesure en consortium permettant d'optimiser à la fois les coûts et les apports de contenus, et l'obtention d'un certificat.

Les objectifs de la formation

La formation a pour objectif d'apporter aux personnes auxquelles est confié un mandat d'administrateur, les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction, tant en termes techniques que comportementaux.

Elle vise à donner à chaque participant une **culture d'administrateur professionnel**.

Cette formation a été développée en lien avec les travaux de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE/ EMLYON) et se réfère à sa démarche selon laquelle : *"il n'y a pas d'entreprise responsable sans responsabilité partagée"*

Elle débouche sur la délivrance d'un **certificat "Administrateur de société"**.

Le public concerné

Le séminaire « administrateurs salariés » s'adresse à ceux et celles dont la fonction les conduit à participer effectivement aux instances du gouvernement de leur entreprise, soit en tant que membres du conseil d'administration (ou l'équivalent dans les sociétés duales), soit en tant que gestionnaires de fonds commun de placement en titres de l'entreprise.

Elle concerne en particulier **les administrateurs salariés des sociétés formant le consortium** soit en charge, soit appelés à entrer au conseil d'administration, les membres de conseils de surveillance de fonds commun de placement en titres de l'entreprise et les administrateurs représentant les intérêts familiaux au conseil.

Les plus du consortium

La variété du public est une dimension essentielle de ce programme. L'échange d'expérience et la mise en évidence de soucis communs participent à la construction d'une culture d'administrateur. C'est la raison pour laquelle nous proposons aux 3 sociétés qui ont exprimé le souhait de développer une formation pour leurs administrateurs de constituer un consortium permettant de former un groupe d'une dizaine d'administrateurs salariés.

Le consortium permet d'éviter les effets d'enfermement culturel, particulièrement préjudiciables au niveau de responsabilité des administrateurs. La diversité des entreprises permet des effets de miroir, des échanges et des comparaisons d'expérience, une plus grande

maturation des situations observées et partagées. Le faible nombre d'entreprises composant le consortium limite néanmoins la dispersion et la perte en confidentialité des informations échangées. Les entreprises ont été regroupées dans la mesure où **elles ne sont pas en concurrence sur leurs industries respectives.**

La philosophie du programme

Trois thématiques parcourent le programme quelles que soient les matières traitées:

- **La responsabilité:** de quoi est-on responsable aujourd'hui lorsque l'on participe au gouvernement d'une entreprise?
- **Le risque:** comment évaluer les risques stratégiques, financiers et économiques pris par une entreprise?
- **L'intérêt général:** comment participer à la cohérence du gouvernement de l'entreprise lorsqu'on est un de ses administrateurs?

La formation est très orientée vers la pratique et la mise en œuvre. Elle permet d'acquérir :

- **Des outils de réflexion** permettant de comprendre les évolutions présentes et futures du gouvernement des entreprises, le rôle et la responsabilité des administrateurs, notamment salariés.
 - *Utilité: situer l'action de l'administrateur dans son contexte et mesurer l'étendue et les limites de sa fonction.*
- **Des outils de décryptage de l'information** stratégique et financière présentée en conseil.
 - *Utilité: apprendre à poser les questions importantes à partir de l'information transmise*
- **Des outils pour s'approprier** la fonction d'administrateur à titre personnel: développement personnel, rencontre avec des acteurs du gouvernement d'entreprise, échange d'expériences.
 - *Utilité: savoir articuler ses différentes fonctions: salarié, syndicaliste, représentant du personnel, etc. avec la fonction d'administrateur, et passer d'un registre à l'autre sans confusion des genres.*

Les méthodes pédagogiques

La pédagogie mise en œuvre alterne:

- Des exposés de contenu sur les différentes matières abordées, assurés par des professeurs de EMLYON et notamment fondé sur les travaux de l'IFGE en la matière.
- Des échanges entre participants sur la base de cas et/ou de leurs expériences sur les situations vécues.
- Des rencontres avec des experts du monde des affaires, travaillant en relation avec le gouvernement des entreprises (investisseurs, gestionnaires de fonds, audits, etc.) qui viennent témoigner de leur expérience aux participants.

L'obtention du certificat



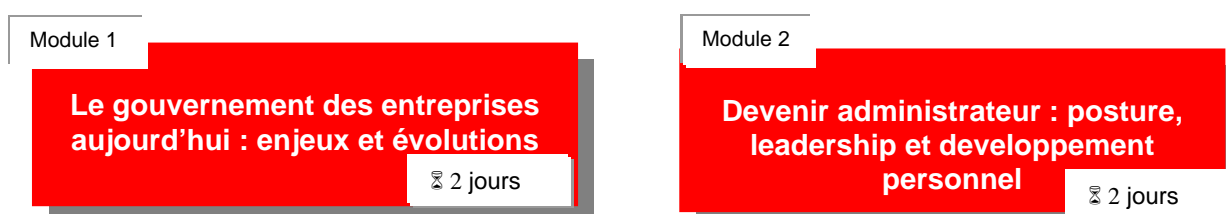
« Programme original, tous droits de reproduction réservés »



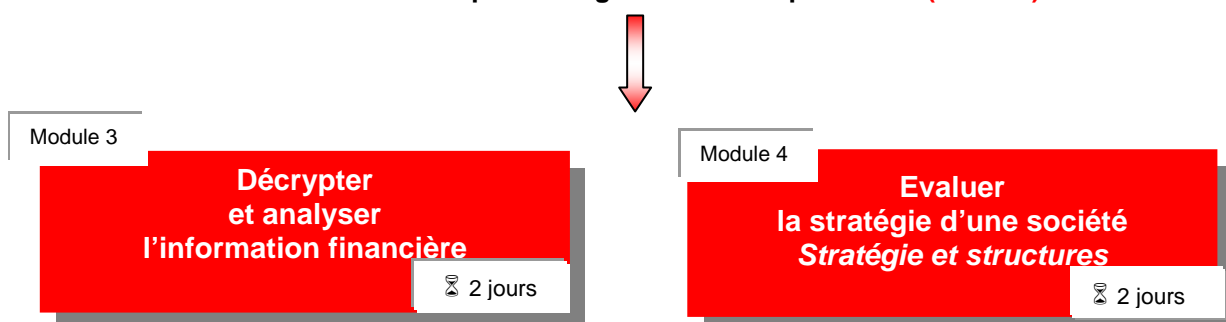
Délivré par EM LYON, ce certificat est obtenu après le suivi de l'ensemble des modules prévus au programme et au minimum 4 des 5 modules proposés. Il est validé après auto-évaluation destinée à s'assurer que le participant a bien assimilé les dimensions de sa responsabilité d'administrateur.

L'architecture globale du dispositif

Un savoir et un savoir-être

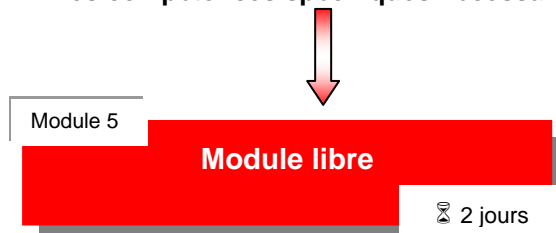


Des compétences générales indispensables (**Savoir**)

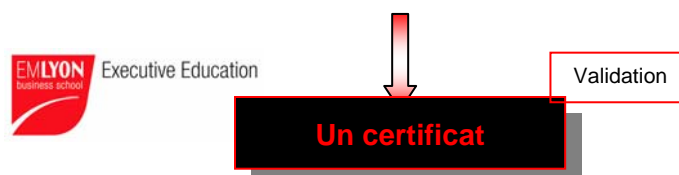


Pour chaque module, le programme propose des séquences de formation, des séquences d'échange entre participants ainsi que des rencontres avec des acteurs du gouvernement d'entreprise dans des déjeuners et dîners "témoignages".

Des compétences spécifiques nécessaires (**Savoir faire**)



Un module 5 est spécifiquement défini pour chaque participant en fonction de ses besoins, du profil de son entreprise et de sa formation initiale. Il peut s'agir, par exemple, d'une formation complémentaire en droit, en gestion de crise ou en animation d'équipe. Ce module sera choisi au sein de notre gamme de séminaires inter-entreprises .



Le suivi de 4 de ces 5 modules est nécessaire pour l'obtention du certificat.

Le contenu détaillé des différents modules

Mod. 1

Le gouvernement des entreprises aujourd'hui : enjeux et évolutions

⌚ 2 jours

■ **Responsable** : Pierre-Yves GOMEZ

■ **Intervenant** : Pierre-Yves GOMEZ

■ **Objectif** :

Quelles ont été les évolutions du gouvernement des entreprises depuis une trentaine d'années ? Rôle des marchés financiers, structure du capital des grandes entreprises. Une perspective historique est indispensable pour comprendre les enjeux actuels. Responsabilités des actionnaires, les mécanismes des institutions d'entreprises (assemblée, conseils, comités, ...) et leurs évolutions prévisibles.

Gros plan sur le rôle et les responsabilités des administrateurs.

■ **Méthode** :

Une série d'exposés suivis de débats, intégrant des acteurs du gouvernement des entreprises.

Jour 1

⌚ matin

⌚ après-midi

■ **Les deux dimensions de l'entreprise: gouvernement et management**

Comprendre les origines de l'évolution concernant le gouvernement des entreprises. Quels fondements économiques et historiques ? Débat général

Déjeuner témoignage:

Rencontre débat avec un ancien dirigeant sur le gouvernement des entreprises: ses attentes, ses visions, ses difficultés .Par exemple: Bertrand Colomb (Lafarge) Louis Schweitzer (Renault)

(choix de l'intervenant en fonction des disponibilités d'agenda)

■ **Comparaisons internationales :**

Connaître les principales institutions et les différences de pratiques de gouvernement des entreprises à l'international (USA, UK, Pays Bas, Allemagne, Japon, France).

Distribution d'un mini -cas d'entreprise à préparer pour le lendemain: le rachat de Moulinex par SEB.

Dîner témoignage:

Rencontre débat autour d'un avocat : **la responsabilité du mandataire social aujourd'hui. Que dit le droit?**

Jour 2

 **matin**

■ **Discussion du cas SEB/ Moulinex.**

Mise en évidence du lien entre gouvernement des entreprises et réussite stratégique.

■ **Les acteurs : qui sont les actionnaires aujourd'hui ?**

Analyse des petits porteurs, des fonds de pensions, des participations stratégiques, de l'actionnariat salarié, etc. Efficacité économique et contrôle actionnarial, quelles conséquences attendre sur le management dans les prochaines années?

Déjeuner témoignage:

Pierre-Henry LEROY directeur, fondateur de Proxinvest société de conseil en proxy (droits de vote en A.G.)

(ou autre intervenant en fonction des disponibilités d'agenda)

 **après-midi**

■ **Le rôle des administrateurs :**

L'évolution du conseil d'administration et de la responsabilité des actionnaires. Droits et pratiques.

Synthèse du module Gouvernement des Entreprises : autour des nouvelles normes de gouvernement d'entreprise. Du rapport Vienot aux normes de développement durable.

Module 2

Devenir administrateur : posture, leadership et développement personnel

⌚ 2 jours

■ **Responsable** : Sylvie ROUSSILLON

■ **Intervenante** : Sylvie ROUSSILLON

■ **Objectif** :

2 journées de travail assurées par une spécialiste du leadership et du développement personnel et portant sur le changement de posture qu'implique l'exercice de la fonction d'administrateur vis à vis d'autres postures (salarié, actionnaire, etc.).

Elle doit conduire les participants à préciser leur propre vision de l'administrateur et des compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Elle permet aussi d'évaluer les comportements permettant une communication adaptée en conseil.

■ **Méthode** :

Ces deux journées, qui incluent des échanges et des mises en situation, sont proposées à deux étapes du programme (démarrage et mi-parcours).

Un travail d'auto-évaluation personnel est demandé entre les deux séances

Les séances abordent les thèmes suivants:

- Explications des attitudes et comportements au sein d'un CA
- Typologies des Administrateurs
- Règles de « bonne conduite »
- Erreurs à ne pas commettre...

Elles fondent sur des exposés, des échanges d'expériences et des enregistrements vidéos.

■ **Déjeuners témoignages** :

Deux déjeuners-témoignages sont prévus:

- Alain Champigneux administrateur salarié de Renault SA
- Le DRH d'un grand groupe bancaire (à confirmer)

Décrypter et analyser l'information financière

⌚ 2 jours

■ **Responsable / intervenant :** Yves ROMANET

■ **Objectifs :**

Comprendre le fonctionnement financier de l'entreprise, et savoir interpréter ses états de synthèse, et intégrer la mesure des risques et l'objectif de création de valeur dans les décisions, Lire et décrypter rapidement les éléments de synthèse financiers, formuler les questions à poser, décrypter les éléments de risques liés

■ **Méthode :**

Afin de garantir une neutralité dans l'approche des contenus, les illustrations et cas utilisés lors de ce module porteront sur des entreprises hors consortium. L'objectif est de donner les clés principales de lecture. Des comparaisons pourront toutefois être faites (avec discussions en sous-groupes animées par notre intervenant) avec les éléments financiers publiés par les entreprises du consortium.

Jour 1

⌚ matin

⌚ après-midi

■ **Mécanismes financiers**

Illustration sur un lancement d'activité, avec utilisation du compte de résultat, du bilan et du tableau de flux, et illustration des liens entre ces états financiers.

■ **La formation de la Rentabilité des Capitaux Engagés (RCE)**

Rotation des capitaux et marge opérationnelle. Impact des choix stratégiques sur la performance opérationnelle, et analyse rentabilité / risque par activité.

Illustration sur les comptes annuels d'une entreprise.

Soirée témoignage: rencontre débat autour d'un associé d'un grand cabinet d'audit, de manière à comprendre ses méthodes de travail et ses problèmes.

Jour 2

⌚ matin

⌚ après-midi

■ **Le coût des ressources, et l'objectif de RCE**

Les attentes des parties prenantes et des clients, l'impact de l'endettement sur la rentabilité et le risque, et le coût moyen pondéré des ressources comme objectif de RCE.

■ **Les conditions de la création de valeur**

Présentation des conditions de la création de valeur :

RCE > CMPR, et la notion de profit économique. Comment utiliser la création de valeur pour les décisions à court terme (conditions de paiement, gestion des stocks, politique tarifaire, etc.).

La nécessité d'intégrer le « coût » du temps, pour les décisions à long terme : création de valeur et valeur de l'entreprise

*Travail en groupe : exercice de décryptage des comptes.
Formulation de questions en CA*

« Programme original, tous droits de reproduction réservés »

Module 4

Evaluer la stratégie d'une société Stratégie et structures

⌚ 2 jours

■ **Responsable** : Pierre-Yves GOMEZ

■ **Intervenants** : Zied GUEDRI, Philippe MONIN

■ **Objectif**

Donner les principaux outils d'analyse permettant de repérer la création de la valeur dans l'entreprise et les risques qu'implique le positionnement de l'entreprise dans son arène concurrentielle. Conduire les participants à articuler stratégie générale et stratégie d'unité.

■ **Méthode**

Les apports théoriques émaillent le module et donnent les outils d'analyse, le groupe est divisé en équipes inter-entreprise, travaillant sur le même cas et restituant ainsi la "vision" qu'il peut tirer des informations données.

Pour chaque cas, les équipes doivent défendre les positions des entreprises en utilisant les outils analytiques vus ensemble. Il s'agit donc d'une mise en pratique immédiate et concrète des outils stratégiques dans une perspective d'usage en conseil d'administration.

Jour 1

🕒 matin

🕒 après-midi

■ **Introduction générale à la formation**

La création de la valeur : pour qui ? pour quoi ?
Comment ?
La notion de chaîne de valeur.

Travail en groupe pour définir les sources de la valeur dans les activités des participants.

■ **Outils d'analyse de l'environnement stratégique**

- ↳ Analyse des forces concurrentielles.
- ↳ Matrice de Porter.
- ↳ Dynamique internationale

■ **Travail en groupes** (cas Air France- KLM).

Soirée de travail.

Jour 2

🕒 matin

🕒 après-midi

- Restitution du cas par équipe
- **De la Business Strategy à la Corporate Strategy. Matrices de portefeuille.**
- Apprendre à construire et à décrypter une matrice de portefeuille
- Mini cas d'application : l'industrie du téléphone mobile

Synthèse du module Stratégie: Outils généraux et check up

Illustration sur la société ILOG

Déjeuner témoignage:

Nicole Notat, Présidente de Vigeo
(ou autre intervenant en fonction des disponibilités d'agenda)

Soirée de clôture festive



Responsable : Pierre-Yves GOMEZ

■ **Intervenants** : à préciser selon les modules choisis au sein de notre catalogue de séminaires inter-entreprises

■ **Objectif**

Apporter une formation complémentaire selon les attentes et les compétences de chaque participant.

■ **Méthode**

Cette formation est à la carte et peut être individualisée. Elle doit être choisie dans une liste proposée; Elle est définie avec le participant à mi-parcours du programme, en fonction de ses intérêts.

Exemple de module complémentaire possible:

- ✓ Gestion de crise
- ✓ Analyse approfondie d'un secteur économique
- ✓ Management d'équipe
- ✓ Prévisions géopolitiques
- ✓ Eléments de marketing spécialisé

L'équipe d'intervenants



Responsable du programme: **Pierre-Yves Gomez**, économiste, docteur en gestion, est professeur de stratégie à l'Ecole de Management de Lyon. Entre 1998 et 2000, il a été professeur invité puis chercheur associé à la London Business School. Il dirige aujourd'hui l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages: "*Le gouvernement de l'entreprise*" (interEditions, 1996), "*La République des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*" (Syros, 2001), "*The leap to globalization*" (Jossey Bass, 2002 avec Harry Korine) "*Entrepreneur, corporate governance and democracy*" (Cambridge University Press).

Considéré comme l'un des meilleurs spécialistes français du gouvernement des entreprises, il a coordonné la formation des administrateurs salariés de Renault SA, celle des administrateurs membres du comité d'audit de la MACIF. Il a été conseil en stratégie pour des sociétés comme Bolloré, Société Générale, BNP. Il est administrateur de sociétés.

Responsable du module finance :



Yves Romanet, est professeur de Finance au sein de l'Unité de Pédagogie et de Recherche « Économie, Finance et Gestion » de EM LYON. Diplômé ESCP, il bénéficie d'une large expérience de conception et d'animation de programmes sur-mesure et a été avec Pierre-Yves Gomez l'un des animateurs du séminaire spécialement conçu pour les administrateurs salariés de Renault. Expert en finance d'entreprise il a développé des travaux de recherche sur le « family business » et les impacts du gouvernement d'entreprise en matière de politique financière.

Il est administrateur de sociétés.

Responsable du module leadership et développement personnel :



Sylvie Roussillon, est professeur au sein de l'Unité de Pédagogie et de Recherche « Management et Ressources Humaines » de EM LYON. Elle anime de nombreux séminaires de formation sur-mesure dans le domaine du management et l'exercice des différents rôles managériaux au sein des entreprises. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages dans le domaine du leadership et de l'efficacité managériale et a récemment publié avec des experts et dirigeants d'entreprises l'ouvrage « Pourquoi j'irais travailler ? » Editions d'organisation 2003.

« Programme original, tous droits de reproduction réservés »



Elle est membre de conseil de surveillance de sociétés.

Les plus d'EM LYON

L'IFGE, Institut français de Gouvernement des Entreprises

L'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E) a été fondé sur des travaux engagés à EM LYON depuis 1996. Son objectif est d'accumuler du savoir et de l'expérience pour les mettre à disposition des acteurs du gouvernement des entreprises et d'être le centre de référence en France dans ce domaine. L'Institut est promoteur d'un gouvernement des entreprises fondé sur le partage bien défini des responsabilités entre les parties prenantes de l'entreprise.

L'IFGE développe :

1. De la recherche fondamentale organisée dans un Centre de Recherche accueillant des chercheurs français et internationaux. En 2006, 20 chercheurs sont rattachés à l'IFGE, dont 2 américains et 2 allemands.
2. Le recueil d'expériences dans des clubs invitant les acteurs du gouvernement des entreprises, décideurs, dirigeants, acteurs syndicaux ou politiques, à échanger leurs pratiques et à réfléchir ensemble sur un meilleur partage d'expériences. Les partenaires de l'IFGE sont Adecco, APIA, Caisses d'Épargne, FAS, fondation Rodolphe Mérieux, Lafarge, PriceWaterhouse Coopers, SEB, Vinci, Whitehead Mann, etc.
3. La diffusion du savoir dans des programmes de formation de haut niveau : MBA, Mastères EM Lyon, formation d'administrateurs salariés, de dirigeants, etc. Les formations bénéficient des recherches et du recueil d'expérience accumulé dans les clubs et le réseau IFGE.

L'IFGE publie, entre autres, des Cahiers pour la Réforme destinés à mettre à disposition du public des dossiers complets et des propositions sur un sujet dont l'évolution est cruciale pour le développement des entreprises. En 2005 un « Cahier pour la réforme » a ainsi été consacré aux « administrateurs salariés ». Ce sujet fait d'autre part l'objet d'une thèse de doctorat par un doctorant de l'IFGE qui sera soutenue à l'automne 2006.

Pour information, un site est disponible en français et en anglais : <http://www.ifge-online.org>

Le cas d'analyse stratégique Air France-KLM

Air France-KLM est partenaire de EMLYON pour la réalisation d'un cas sur l'alliance des deux groupes. Sous la responsabilité du professeur Philippe Monin, professeur de stratégie, une équipe de chercheurs réalise depuis 18 mois, une étude approfondie des attentes et des représentations des personnels de Air France et KLM. Ces travaux ont été partiellement présentés aux comités de direction des deux entités.