



I-ENS

Institut de l'École
normale supérieure



PSL 

DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX FACE AUX CRISES ET DÉFIS CONTEMPORAINS

Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure

Huit séances en soirée entre janvier et mai 2020, rue d'Ulm et rue Mazarine à Paris

Ce séminaire a pour but d'aider les entreprises à améliorer la performance globale de leur gouvernance, à un moment où une conjonction remarquable de bouleversements technologiques et sociétaux rend beaucoup plus difficile la tâche de leurs dirigeants et mandataires sociaux.

De plus en plus exposés en tant qu'individus à des risques juridiques majeurs, ces dirigeants sont-ils suffisamment armés pour prendre les meilleures décisions face à l'accélération des révolutions numérique et écologique, à l'émergence de nouvelles normes éthiques, à la pression concurrentielle suscitée par l'irruption de nouveaux acteurs ?

Le séminaire mobilisera les derniers acquis de la recherche dans plusieurs disciplines pour offrir aux participants un ensemble d'éclairages leur permettant de mieux exercer leur mission.

Les récents progrès des sciences cognitives dans la compréhension des biais qui affectent tant les individus que les groupes qui délibèrent et décident, forment désormais une contribution incontournable pour améliorer la qualité des décisions. Les participants apprendront à reconnaître ces biais et à s'en défier.

Ils prendront la mesure des avancées impressionnantes de l'intelligence artificielle, mais aussi de ses limites actuelles, et seront ainsi mieux à même d'en évaluer la portée pratique pour leur entreprise.

L'exploration dépassionnée des transformations que la transition écologique va rendre nécessaires sera au centre des travaux, de même que les demandes sociales émergentes qui l'accompagnent. Jusqu'où faire droit aux exigences de l'opinion, des médias, des ONG, et aussi d'activistes de toutes obédiences ? Et comment bien coopérer avec les instances chargées d'un nombre croissant de contrôles et d'évaluations qui deviennent déterminantes pour les investisseurs ?

Plus largement, comment répondre aux incitations de plus en plus pressantes à redéfinir la raison d'être de l'entreprise et sa responsabilité sociale ?

Ces questions inédites requièrent des clés de compréhension nouvelles. Dirigeants et administrateurs doivent en disposer – et pouvoir les partager – pour maîtriser la complexité du paysage mouvant de risques et d'opportunités où ils ont à opérer désormais.

Qu'il s'agisse de données, de cyberattaques, d'acquisitions offensives ou défensives, de réputation sur les réseaux sociaux, de lanceurs d'alerte, de conformité, d'injonctions éthiques – quelquefois contradictoires – il est de leur responsabilité de demeurer, sinon des experts de tant de sujets, du moins des décideurs éclairés et *pertinents*.

C'est le propos de cette formation de haut niveau de les y aider. Les participants – une quinzaine – auront une occasion unique d'échanger, en petit comité, avec un plateau exceptionnel de chercheurs et de praticiens, et entre pairs.

PROGRAMME

Séance 1 – 15 janvier 2020 à 18h30

Ouverture – *Intentions du séminaire – tour de table – méthode de travail*

Quel rôle et quelles finalités pour l'entreprise ?

Blanche Segrestin

Incitée à contribuer davantage à l'intérêt général, l'entreprise doit-elle repenser son objet et son projet ? Aux initiatives françaises en ce sens (rapport Senard-Notat, loi Pacte) font écho les prises de position très médiatisées des chefs des plus grands groupes mondiaux. Comment et jusqu'où étendre les responsabilités sociales effectives des entreprises ? Avec quelles implications en termes de gouvernance ? Les dirigeants doivent être familiarisés avec les théories nouvelles de l'entreprise pour prendre toute leur part à ce débat.

Séance 2 – 22 janvier 2020, 19h

L'art de la décision (1) : connaître et apprivoiser les biais cognitifs

Mariam Chammat

Une série de biais inhérents au fonctionnement du cerveau humain affecte nos jugements et nos décisions. L'aveuglement aux arguments contraires, qui est un biais naturel chez chacun, est l'un des plus dangereux. Les sciences cognitives apportent sur ces phénomènes des éclairages nouveaux et essentiels. S'il n'est pas possible de s'affranchir de tels biais, les membres des conseils et des comités exécutifs se doivent d'en connaître les ressorts pour apprendre à s'en défier et à en protéger leur organisation.

Séance 3 – 29 janvier 2020, 19h

L'art de la décision (2) : risques de *groupthink* et théorie de la différence

Daniel Andler

Des pressions implicites en faveur du consensus s'exercent dans tous les groupes qui délibèrent et décident. Si les opinions dissidentes restent tuées ou sont minorées au sein des instances dirigeantes, ou généralement dans l'entreprise, cette dernière court des risques majeurs. Les recherches contemporaines sur la notion de différence – qui ne se résume pas à la « diversité » – aident à comprendre pourquoi certaines organisations sont plus performantes et plus résilientes que d'autres en cas de crise.

Séance 4 – 5 février 2020, 18h

Intelligence artificielle – État des lieux et enjeux-clés

Alban Leveau-Vallier

Si l'impact des robots sur le volume et la nature des emplois demeure l'objet de projections divergentes, la vague contemporaine de l'IA, portée par les performances en partie inexplicables du *deep learning*, place les entreprises face de choix cruciaux. Mais prendre une vue d'ensemble de l'état de l'art dans le faisceau de techno-sciences désignées collectivement sous le nom d'IA, et en saisir les implications à court et moyen terme, est loin d'être simple. Il est pourtant nécessaire pour les décideurs d'acquérir les repères essentiels permettant de s'orienter par eux-mêmes dans ce champs à la fois complexe et décisif.

Les implications et ramifications de l'IA vues à travers un cas d'usage

David Giblas

Le déploiement en vraie grandeur de l'IA met en jeu bien plus que des données et des algorithmes. Après le temps des POC (*proof-of-concept*), le passage à l'échelle comporte des implications multiples pour les entreprises. L'analyse d'un cas réel permettra de repérer l'étendue des fonctions et des processus impactés, ainsi que les effets sur l'organisation et les structures de pouvoir.

Séance 5 – 26 février 2020, 19h

La transition écologique dans tous ses états – un risque existentiel ?

Dominique Bourg

L'accumulation d'événements extrêmes et les derniers rapports du GIEC ont soudain rapproché l'horizon. L'UE s'apprête pour sa part à édicter des mesures visant une réduction de 55% des émissions de gaz à effet de serre en 2040, une priorité de la nouvelle Commission. L'intervention fournira un panorama précis de la dégradation du milieu naturel sous ses divers aspects (climat – énergie – biodiversité – épuisement des ressources). Suivra une discussion des impacts sur leurs processus de production, la logistique, l'organisation interne, de nombreuses activités. Des transformations structurelles sont-elles inévitables pour la plupart des entreprises ? Si oui, comment se confronter véritablement à de telles perspectives ?

Séance 6 – 4 mars 2020, 19h

Face aux nouvelles exigences de la société civile

Dominique Cardon

Favorisée par l'essor des réseaux sociaux, l'explosion d'informations vraies et fausses émanant d'une multitude d'acteurs bien ou mal intentionnés ne doit pas dissimuler l'émergence, dans le public, de valeurs et d'usages mutants qui définissent des tendances profondes et durables, portées, pour certaines, par des mouvements militants radicaux. Quels sont les traits saillants de la nouvelle culture de masse qui se dessine, et quelles crises annoncent-elles pour les entreprises, pour l'acceptabilité de leurs produits, pour leur modèle resté le plus souvent pyramidal et leur tradition de secret des affaires ?

Séance 7 – 1^{er} avril 2020, 15h (*en visioconférence*)

Vers une dé-mondialisation ?

Sébastien Jean

La remise en cause des accords et des institutions qui ont permis la libéralisation des échanges mondiaux, la reprise de la guerre froide, la multiplication de cyberattaques massives, l'extension des conflits armés non-conventionnels, dans un univers hanté par les migrations, définissent un nouveau désordre du monde et un autre rapport entre local et global. Que signifie ce retour des frontières pour l'entreprise ? Comment ses dirigeants peuvent-ils la doter d'une flexibilité stratégique nouvelle à l'international ?

Nouveaux horizons de la responsabilité personnelle des dirigeants

Laurent Cohen-Tanugi

Sur fond d'aggravation des tensions géopolitiques, l'intensification de la répression de la délinquance économique à l'échelle mondiale, sa focalisation récente sur les personnes physiques – couplées avec l'application extraterritoriale des lois des États, et singulièrement de celles des États-Unis – font courir des risques juridiques inédits aux dirigeants et mandataires sociaux des entreprises opérant dans plusieurs pays. Comment caractériser plus précisément ces risques et à quoi faut-il veiller pour tâcher de s'en prémunir ?

Séance 8 – 5 mai 2020, 15h30 (*en visioconférence*)

Quels standards de gouvernance pour les entreprises au XXI^e siècle ?

Stephen Davis

La phase critique où est entré le capitalisme, depuis la crise financière de 2008 et sous l'effet des mutations de toutes natures qui caractérisent la période actuelle, s'accompagne d'un réexamen en profondeur des principes de gouvernance des grandes entreprises dans les démocraties libérales. Comment se dessinent actuellement de nouveaux standards de gouvernance, quels points font débat, quelles difficultés restent à surmonter (par exemple, jusqu'où le conseil peut-il / doit-il s'impliquer dans la conduite des affaires sans devenir un management bis) ?

Discours de clôture – Jean-Paul Bailly, ancien Président de la RATP, puis de La Poste, partagera avec le séminaire les leçons de gouvernance qu'il tire de sa grande expérience, dans le contexte de la crise sanitaire.

Huit séances

à l'École normale supérieure, 45 rue d'Ulm ou 60 rue Mazarine, Paris

La participation à l'ensemble du cycle, composé de 8 séances est de **8.250 € HT**, soit 9.600€ TTC par personne. Elle comprend les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

Le nombre de participants est limité à 15.

Le règlement est à faire parvenir à l'**Institut de l'École normale supérieure (I-ENS)**

Pour toute information : institut@ens.fr ≈ tél : 01 46 33 67 14 et 07 82 70 83 60

L'Institut de l'École normale supérieure

L'Institut de l'École normale supérieure propose à des cadres dirigeants des secteurs privé et public de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion lors de séries de rencontres avec des praticiens et des chercheurs de haut niveau.

C'est une association loi de 1901 dont les adhérents sont des groupes tels que Airbus, La Caisse des Dépôts, LVMH, L'Oréal, Hermès, des banques comme la Société générale, BNP Paribas ou Lazard Frères, des sociétés d'investissement comme Euris.

On y rencontre des philosophes et des mathématiciens, des hauts fonctionnaires, des ingénieurs et des historiens, des juristes et des politologues : regards et savoirs croisés, clés de compréhension se combinant, au fil des séminaires proposés, à l'expérience vécue des participants, qui sont généralement des cadres dirigeants chargés de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et de contribuer en préparant les grandes évolutions.

Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.

La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.

* * * * *

Plus généralement, l'Institut de l'École normale supérieure est une association dont la vocation est de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.

Président : Dominique D'Hinnin
Vice-présidents : Marc Mézard,
Directeur de l'École normale supérieure
Olivier Sorba
Trésorier : Jean Michel Mangeot
Directeur : Pierre Cohen-Tanugi

INTERVENANTS

Blanche Segrestin est professeure au Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech-PSL et directrice de la chaire *Theory of the firm. Models of Governance & Collective Creation*. Ses recherches portent sur les facteurs qui influencent la production des normes et des régimes de gouvernance des entreprises. L'ouvrage collectif qu'elle a co-dirigé sur ce thème avec Kevin Levillain a reçu le Prix du Livre RH 2019.

Mariam Chammat, docteur en neurosciences cognitives, dirige des projets d'application des sciences comportementales aux politiques publiques au sein de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP). Ses recherches portent notamment sur les biais perceptifs et cognitifs qui affectent le fonctionnement du cerveau.

Daniel Andler, mathématicien et philosophe, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, est spécialiste des sciences cognitives et de leurs applications sociales et éducatives. Professeur émérite à l'Université Paris-Sorbonne, il a fondé et dirigé le Département d'études cognitives de l'École normale supérieure. Derniers ouvrages : *La Silhouette de l'humain* (Gallimard, 2016) et *La Cognition. Du neurone à la société*, avec Thérèse Collins et Catherine Tallon-Baudry, Gallimard, 2018).

Alban Leveau-Vallier, normalien, achève une thèse de philosophie de l'IA et enseigne à Sciences Po. Jeune chercheur indépendant, il s'appuie sur une solide réflexion théorique, une compréhension fine des technologies de l'IA et de ses enjeux sociétaux. Ses travaux portent sur l'histoire de l'IA, ses avancées actuelles et ses questions non résolues, sur lesquelles s'oriente aujourd'hui une partie de la recherche.

David Giblas, titulaire d'un master en mathématiques appliquées et informatique de CentraleSupélec, est Chief Digital Officer de Malakoff-Médéric Humanis depuis 2017. Il a commencé sa carrière chez Axa avant de rejoindre PwC, puis IBM. Il a été ensuite Vice-Président de Capgemini, responsable des activités de services financiers en Chine, et partner dans le practice assurances d'Olivier Wyman à Hong Kong.

Dominique Bourg est professeur à la faculté des géosciences et de l'environnement de l'Université de Lausanne, dont il a auparavant dirigé l'Institut de politiques territoriales et d'environnement humain. Il enseigne également les questions environnementales à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Il était jusqu'en janvier 2019 président du conseil scientifique de la Fondation Nicolas Hulot. Il a dirigé avec Alain Papaux l'ouvrage de référence intitulé *Dictionnaire de la pensée écologique* (PUF, 2015).

Dominique Cardon, sociologue, directeur du Medialab de Sciences Po, a commencé sa carrière de chercheur aux OrangeLabs. Il a publié d'importants ouvrages sur les transformations de l'espace public liées aux nouvelles technologies. Parmi les derniers : *À quoi rêvent les algorithmes* (La République des Idées, Seuil, 2015) et *Culture numérique* (Presses de Sciences Po, mars 2019).

Sébastien Jean, centralien, docteur en économie de l'Université de Paris-I, dirige le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), placé auprès du Premier ministre. Il est chercheur à l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), membre du Conseil d'analyse économique (CAE). Il a notamment publié en juillet 2018, avec deux co-auteurs, le rapport *Avis de tempête sur le commerce international : quelle stratégie pour l'Europe ?*

Laurent Cohen-Tanugi, normalien, agrégé de lettres, titulaire d'un Master of Law de l'Université de Harvard, est avocat aux barreaux de Paris et de New-York, spécialisé en droit pénal international des affaires. Il a exercé les fonctions de moniteur indépendant anti-corruption auprès de grandes entreprises françaises dans le cadre de transactions avec les autorités américaines et la Banque mondiale.

Stephen Davis co-dirige le programme *Corporate Governance and Institutional Investors* de la Harvard Law School. Il a auparavant enseigné à Yale. Il est aussi depuis 2018 professeur à l'Université du Caire et à celle d'Aix-Marseille. Stephen Davis est conseiller, *trustee* ou membre du comité de supervision de nombreuses institutions publiques et privées dans le monde entier. Auteur de plusieurs ouvrages parmi lesquels : *The New Capitalists: How Citizen Investors are Reshaping the Corporate Agenda* (Harvard Business School Press, 2006).

