



I . F . G . E .

Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises



*The French Corporate
Governance Institute*

The European Institution *for* LifeLong Learning

www.em-lyon.com/ifge

GO!

Nos convictions

Our Convictions

Trois convictions animent notre engagement pour développer la recherche et la formation sur le gouvernement des entreprises.

■ **Première conviction** : dans le monde entier, le gouvernement des entreprises change. Désormais, 250 millions d'individus ont placé leur épargne en actions. La prospérité des entreprises détermine non seulement les revenus présents des salariés mais aussi les revenus futurs des épargnants. *Cette évolution modifie complètement la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société.* Il faut en prendre conscience pour les gouverner avec prudence et sur la durée.

■ **Deuxième conviction** : l'entreprise est désormais soumise à des attentes contradictoires fractionnées en d'innombrables intérêts immédiats ou futurs. Or, *il n'y a pas d'entreprise responsable sans responsabilité partagée.* Un grand chantier est ouvert désormais pour définir clairement les droits et les devoirs de chacun dans le gouvernement des entreprises.

■ **Troisième conviction** : la formation aux questions touchant le gouvernement des entreprises est devenue une brûlante obligation. *Il faut nourrir cet effort par la recherche, l'échange d'expériences et la compréhension à long terme des mécanismes économiques et sociaux.* C'est en quoi l'inscription de l'I.F.G.E. dans une Ecole de Management européenne réputée pour sa recherche nous paraît indispensable.

Dans le partage de responsabilités que nous prônons, nous avons ainsi pris la nôtre.

Our desire to develop research and training in corporate governance is based on three convictions.

■ **First conviction:** *throughout the world corporate governance is changing. Now 250 million individuals have their savings invested in shares. Companies' performance not only determines the current income of employees but also the future income of savers. This evolution is completely changing the notion of company responsibility in society. It is important to be aware of this and apply caution and a long-term strategy to corporate governance.*

■ **Second conviction:** *the company is now subject to contradictory expectations resulting from an infinite number of immediate or future interests. Corporate responsibility is synonymous with shared responsibility. A widespread initiative is now underway in order to clearly define the rights and obligations of all parties in corporate governance.*

■ **Third conviction:** *training in matters relating to corporate governance has become a pressing need. To avoid going over the same ground, this initiative must be sustained through research, the exchange of experiences and long-term comprehension of economic and social mechanisms. This is why we believe it is essential that the French Corporate Governance Institute (I.F.G.E.) should work with a European management school with a reputation for research.*

In this way we are practising the shared responsibility that we preach.



Pierre-Yves GOMEZ
Professeur à EM LYON
Directeur de l'I.F.G.E.

Une contribution française au gouvernement des entreprises



Fondé sur les travaux engagés à EM LYON depuis 1996, l'**Institut Français de Gouvernement des Entreprises (I.F.G.E)** accumule du savoir et de l'expérience pour les mettre à disposition des acteurs du gouvernement des entreprises.

Il est promoteur d'un gouvernement des entreprises "à l'européenne", fondé sur le partage des responsabilités. L'Institut apporte aussi un regard critique sur les limites de la métamorphose en cours et les dérives éventuelles.

Engagements

- **La recherche fondamentale** organisée dans un Centre de Recherche accueillant des chercheurs français et internationaux.
- **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 des responsabilités.
- **La diffusion de savoir** dans des programmes de formation de haut niveau.

Six axes de travail

- **Nouveaux administrateurs, nouveaux dirigeants**
Comment sont redéfinis les rôles, mais aussi les profils des nouveaux dirigeants ? Comment utilisent-ils les institutions de l'entreprise ? Comment partagent-ils leurs responsabilités ?
- **Actionnariat salarié**
En quoi cette forme d'actionnariat modifie-t-elle la vieille opposition entre capital et travail ? Permet-elle de stabiliser le capital, d'associer les compétences ?

■ **Gouvernement et stratégie**

Comment la stratégie d'une entreprise est-elle affectée ou stimulée par l'évolution de son gouvernement ? Comment anticiper les conséquences d'une "ouverture du capital" ?

■ **Gouvernement et management des ressources humaines**

Quels sont les liens existant entre la façon de gouverner une entreprise et celle de manager les hommes et les femmes qui y travaillent ?

■ **Actionnaires responsables**

Quelles bonnes pratiques peut-on repérer ou échanger pour que les actionnaires exercent leurs responsabilités, et ne soient pas de simples percepteurs de profit ?

■ **Gouvernement et communication**

Comment communique-t-on à l'âge de l'actionnariat de masse, lorsque les actionnaires sont très divers, multiculturels et ont des attentes parfois contradictoires ?

The French Contribution to Corporate Governance Studies

Based on work started at EM LYON back in 1996, the **French Corporate Governance Institute (I.F.G.E.)** accumulates knowledge and hands-on experience in order to make these available to those who are involved in corporate governance. The Institute promotes a “European-style” corporate governance based on the sharing of responsibilities. It also casts a critical eye over the limitations of the current metamorphosis and any potential problems.

Commitments

- **Fundamental research** carried out in a Research Centre which welcomes French and international researchers.
- **The sharing of experience** in “experience clubs”, where players from corporate governance: decision-makers, managers, and political and union representatives, are invited to exchange practices and to think together about how to better share responsibility.
- **The diffusion of knowledge** through high-level training programmes.

Main Areas of Activity

- **New directors, new managers**
How are the roles, and also the profiles, of new managers being re-defined? How do they use the company's institutions? How do they share their responsibilities?
- **Employee shareholding**
How does this type of shareholding change the age-old conflict between capital and work? Does it stabilise capital? Does it allow skills sharing?

■ Governance and strategy

How is the strategy of a company affected or stimulated by the changes in its governance system? How do you predict the current evolution of “opening out the capital to new shareholders”?

■ Governance and human resources management

What links are there between the way a company is governed and the way the employees are managed?

■ Responsible shareholders

Which good practices can be identified and exchanged to ensure that shareholders assume their responsibilities and don't simply look to make profit the main priority?

■ Governance and communication

How does one communicate in the age of mass shareholding when the shareholders are extremely diverse, multicultural, and sometimes have conflicting expectations?



Formuler du savoir

Formulating Knowledge

Un Centre de Recherche pour formuler du savoir

Ce Centre de Recherche a pour objectifs :

- d'accroître le savoir sur les évolutions du gouvernement des entreprises dans le contexte de la massification de l'actionnariat,
- de comparer les systèmes européens du gouvernement d'entreprise, dans l'optique d'une convergence, mais aussi d'une meilleure compréhension de la diversité des pratiques.

A partir du réseau international d'EM LYON, **6 ateliers de recherche** associent des chercheurs européens et internationaux. Chaque atelier est placé sous la responsabilité d'un professeur-chercheur, auquel est associé un correspondant étranger et au moins un doctorant. Le Centre de Recherche réunit ainsi une des plus importantes équipes académiques en France dans ce domaine.

L'objectif de chaque atelier est d'approfondir les questions de recherche fondamentale, de les mettre en relation avec l'Histoire de la pensée, les techniques de management et les travaux scientifiques déjà effectués.

Ces recherches se traduisent par la production de cas pédagogiques, d'articles dans des revues académiques et grand public tant françaises qu'internationales ainsi que la constitution d'une base de données européenne sur les pratiques comparées de gouvernement.



Quelques publications *Some Publications*



- > La république des actionnaires, P-Y Gomez, Editions Syros, mars 2001.
- > MCS Management & Conjuncture Sociale : La lutte actionnariale, "nouveau défi" américain - Printemps 2002.
- > Revue Finance-Contrôle-Stratégie : dossier spécial janvier 2004 : Gouvernement des entreprises, la théorie et l'histoire.
- > Democracy in Corporatia: Tocqueville and the Evolution of Corporate Governance, P.-Y Gomez & Harry Korine (London BS), EM LYON WP.



A Research Centre for Formulating Knowledge

The objectives of this research centre are:

- *to gather knowledge about changes in corporate governance in the context of mass shareholding,*

Quelques cas pédagogiques réalisés ***Some Case Studies***

- > Renault/Nissan : rôle du gouvernement d'entreprise dans la réussite d'une alliance.
- > SEB-Moulinex : une prise de décision en conseil d'administration.
- > Artemis-PPR : comment organiser la succession d'un empire fondé par un entrepreneur ?

Ces cas sont réalisés en collaboration avec les directions générales et les administrateurs des entreprises partenaires.

The case studies are based on interviews and in-depth collaboration with CEOs and directors.

- *to highlight European corporate governance systems with a view to bringing them into line and to better understanding variations in practice.*

Using the network of EM LYON, 6 research workshops bring together International researchers. Each workshop is run by a professor-researcher, working with a foreign colleague and at least one doctoral student. As a result, the Research Centre brings together one of the largest academic research teams in its field in France.

The objective of these workshops is to look at fundamental research issues in greater detail and to relate them to the history of thought, management techniques and previous scientific work.

This research involves the production of case studies, of articles in international academic and general reviews, as well as the creation of a European database of comparative governance practices.

Le gouvernement de l'I.F.G.E ***Governance of the I.F.G.E***

L'Institut Français de Gouvernement des Entreprises est une structure d'EM LYON (Ecole de Management de Lyon).

L'I.F.G.E bénéficie d'une structure de gouvernement particulière qui traduit sa spécificité :

> Un comité d'honneur / A steering committee

Des grands dirigeants ont accepté de s'engager dans notre démarche. Les premiers membres du comité d'honneur sont :

- Bertrand Collomb, Président du Groupe Lafarge
- Thierry de La Tour d'Artaise, Président directeur général du groupe SEB
- Alain Mérieux, Président de la Fondation Mérieux

> Des partenaires / Partners

Entreprises, associations, ou fonds d'investissement coopèrent directement à l'un des axes de travail et financent des bourses de doctorants ou des études spécifiques : PriceWaterhouseCoopers, Adecco, la Fédération des Actionnaires Salariés, Renault S.A., le Groupe Soufflet ou le fonds responsable Apogée, ont été parmi nos premiers partenaires.

> Un directeur délégué / A director

Pierre-Yves Gomez, Ph.D, habilité à diriger des recherches
Professeur de Management Stratégique à EM LYON.

Collecter du savoir

Gathering Knowledge

Un laboratoire social pour collecter du savoir

Une part essentielle du savoir sur le gouvernement des entreprises se trouve dans l'expérience de ceux qui y participent. C'est pourquoi l'I.F.G.E a créé un laboratoire social, incluant :

■ **Un réseau de "Clubs d'expériences"** : lieux d'échanges et d'agitation d'idées sur le nouveau gouvernement des entreprises. Ces clubs sont composés de chercheurs, dirigeants, administrateurs, investisseurs et membres d'associations. Animé par un professeur-chercheur, chaque club produit des "feuilles de route" puis un document de synthèse appelé "livre blanc" présentant l'ensemble des expériences et propositions échangées.



www.ifge-online.org

■ **Un laboratoire virtuel -www.ifge-online.org-** qui propose des informations pratiques et des liens avec les principaux acteurs du gouvernement d'entreprise. Il met à disposition les résultats des travaux des clubs d'expériences et des ateliers de recherche. Un service d'informations permet de recevoir régulièrement des données synthétiques sur l'état de la recherche dans le monde et sur des expériences intéressantes.

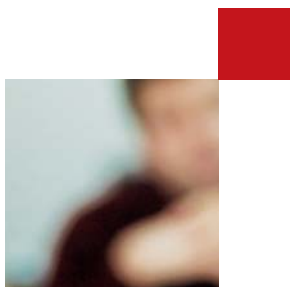
Octobre 2003 : 1ère rencontre du Club d'expérience "Actionnariat salarié"

October 2003: the 1st Meeting of the "Employee shareholding" Experience Club

Organisée en partenariat avec la FAS (Fédération des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés), cette première rencontre du Club d'expérience "Actionnariat salarié" a réuni, pour la première fois en France, les administrateurs salariés de 8 grandes entreprises cotées.

L'objectif du Club est de construire un "guide des bonnes pratiques" de l'administrateur salarié.

Since 2003, we convene a committee of employee board members of the biggest French listed companies. The role of the committee is to elaborate a Chart of Employee Board members.





A Think Tank for Gathering Knowledge

The experience of those involved in corporate governance constitutes an essential part of our understanding of the subject. This is why the French Corporate Governance Institute (I.F.G.E.) has set up a think tank which includes:

- **A network of “Experience Clubs”:** *where ideas on new corporate governance are discussed. These clubs are made up of researchers, managers, directors, politicians, investors and members of associations. Led by a professor researcher, each club produces “road maps” which are then gathered in a summary document reporting best experiences proposals.*

- **A virtual space: www.corporatia-city.org** *offers practical information and links to the main corporate governance players. It publishes the results of the work carried out by the experience clubs and the research workshops. The information service provides regular summary data on the state of research throughout the world and best practices.*

E.M.LYON / The European Institution for LifeLong Learning

Créée en 1872, affiliée à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, EM LYON (Ecole de Management de Lyon) est l'une des grandes business schools européennes. Accréditée EQUIS, système européen d'évaluation de la qualité des écoles, elle s'est donnée comme mission éducative d'accompagner -tout au long de la vie- les hommes et les entreprises dans le développement de leurs compétences.

Founded in 1872 by the local business community, affiliated to the Lyon Chamber of Commerce and Industry, EM LYON (Ecole de Management de Lyon) is a leading European management school accredited EQUIS by the EFMD (European Foundation for Management Education). Our mission is to offer participants and firms a wide variety of opportunities to acquire and improve their competencies throughout their lives.

Diffuser du savoir

Diffusing Knowledge

Des programmes de formation pour diffuser du savoir

L'I.F.G.E. propose une gamme de solutions formation (y compris en e-learning) pour :

- Les étudiants des Programmes Grande Ecole, MBA, Mastères Spécialisés et Doctorats.
- Les professionnels : dirigeants, administrateurs et gestionnaires de fonds d'investissement...

Diffusing Knowledge through Training Programmes

The French Corporate Governance Institute (I.F.G.E.) offers a wide range of learning solutions (also in e-learning) for:

- *Students in MSc (Grande Ecole), MBA, Specialised Masters and PhD programmes.*
- *Professionals: managers, directors, investment fund managers...*

Jun 2003 : formation des Administrateurs Salariés de Renault SAS *June 2003: Training of the Employee Shareholders of Renault SAS*

"Cette formation que nous avons suivie, collectivement, à EM LYON comptera dans notre histoire. Pas seulement par l'apport de connaissances, mais surtout par la réflexion collective que nous avons menée ensemble." déclare Pierre ALANCHE, Administrateur représentant les actionnaires salariés au Conseil d'Administration de Renault.



Un programme de formation e-learning *E-learning Programme in Corporate Governance*



"Corporatia : Histoire et Gouvernement des entreprises"

Un utilisateur d'EM LYON International MBA 2003 témoigne : "Pour ce qui est de l'outil pédagogique en lui même, je le trouve excellent et c'est avec beaucoup de plaisir que je me suis plongé dans cet univers jusqu'alors opaque à mes yeux..."



www.em-lyon.com

**Campus
de Lyon-Ecully**

23 avenue Guy de Collongue
F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00
F. +33 (0) 4 78 33 61 69

**Centre de Formation
de Paris**

45 rue de Paradis
BP 240
F- 75464 Paris cedex 10

T. +33 (0) 1 53 34 16 40
F. +33 (0) 1 53 34 16 41

EM LYON I.F.G.E.
Pierre-Yves Gomez
Directeur

> **Assistante**
Catherine Perrier
+33 (0) 4 78 33 77 82
perrier@em-lyon.com

> **Contact recherche et enseignement**
Vincent Favre
+33 (0) 4 78 33 70 26
vfavre@em-lyon.com

