

# 6 PRINCIPES CLÉS D'UNE BONNE GOUVERNANCE

COMITÉ  
GOUVERNANCE  
DES ENTREPRISES



MEDEF

# SOMMAIRE

LA GENÈSE DE CES PRINCIPES	3
1. LA CONFIANCE	4
2. LA PLURALITÉ DE TALENTS	5
3. LE COUPLE POUVOIR ET RESPONSABILITÉ	6
4. UNE GOUVERNANCE ANIMÉE PAR LE SENS DU BIEN COMMUN	7
5. LE COURAGE	8
6. LA BIENVEILLANCE	9
REMERCIEMENTS	10

# LA GENÈSE DE CES PRINCIPES

La gouvernance d'entreprise est encore trop souvent perçue par les entreprises comme un corpus de règles, et donc comme une contrainte. Elle constitue, en réalité, un formidable moteur de performance globale et de pérennité.

Convaincre tous les chefs d'entreprise, quelle que soit leur taille, au-delà des seules sociétés cotées, des bénéfices d'une bonne gouvernance en termes de performance et d'inscription de leur entreprise dans une perspective à long terme, est l'un des objectifs que poursuit le comité Gouvernance des entreprises.

Le Comité a pensé que le moment était venu de suggérer quelques principes intemporels de gouvernance, dont il est souhaitable qu'ils concourent à la réflexion et surtout à l'action des dirigeants.

De ces principes, aucun ne suffit à lui seul, ni ne prime sur les autres ; c'est ensemble et de leurs pratiques combinées que naît la confiance, ce sentiment si nécessaire au long cours pour assurer succès et pérennité de nos entreprises.

Enfin, nous soulignons que ces principes ne sont pertinents que s'ils sont vivants, partagés et reconnus comme tels par l'ensemble des parties prenantes.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter ces **6 principes clés de gouvernance**

**Emmanuel Lulin**





# 1. LA CONFIANCE

La confiance est un cercle vertueux nourrissant la performance et réciproquement. Elle se construit sur la transparence, la cohérence des actions quotidiennes, et l'excellence (un climat indispensable à la réussite) ; elle naît de la bienveillance, de l'exemplarité, de l'encouragement, mais aussi de l'exigence. Beaucoup réside dans le savoir, le faire-savoir et la coordination.

La sincérité est une condition nécessaire à l'établissement et au maintien de la confiance.

La confiance est primordiale entre les membres d'une équipe. Elle signifie une écoute particulière entre les dirigeants d'une entreprise, mais également avec les collaborateurs et entre eux. Travailler en confiance, c'est aussi travailler sans crainte.

S'il a confiance en vous, votre écosystème accompagnera votre performance. Le partage d'expérience permet de renforcer progressivement la confiance et de transformer les échecs (après analyse) en facteurs de progrès et de réussite.

Facile à mettre en œuvre sur un temps court, mais bien plus difficile à maintenir dans la durée.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **la confiance** comme principe clé de gouvernance.

**Carol Xuerf**



DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS



## 2. LA PLURALITÉ DE TALENTS

Au-delà des spécificités structurelles de l'entreprise, la gouvernance se construit autour du capital humain en présence, et notamment, de la diversité des talents, des points de vue et des compétences. Cette diversité vient enrichir, par des compétences plus élargies, la gouvernance de l'entreprise autour de valeurs et de principes d'action pour une mission commune.

La qualité d'une gouvernance réside notamment dans la capacité de ses membres à identifier/anticiper ses besoins en termes de compétences, mais aussi à révéler/promouvoir, avec un esprit d'ouverture les talents déjà présents au sein de l'entreprise.

Dans un monde en mutation accélérée, la diversité des compétences, des talents, des visions est absolument nécessaire à la survie des entreprises : la diversité ne s'arrête pas à l'équilibre femmes-hommes, elle embrasse notamment la diversité générationnelle, la diversité culturelle, la diversité des savoirs et des expériences, la diversité des points de vue.

La gouvernance doit refléter cette diversité d'une façon réfléchie : il ne s'agit pas d'adopter la diversité pour la diversité, mais d'identifier les pluralités adéquates pour l'entreprise à un moment donné et pour demain.

La diversité renforce votre entreprise. La pluralité de compétences au sein de vos instances de gouvernance permet d'ouvrir le champ des possibles de votre organisation. La diversité de pensée libère la parole et contribue à une meilleure prise de décisions.

Cette pluralité contribue à l'agilité d'une entreprise autant qu'à son attractivité et à sa performance.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **la pluralité des talents** comme principe clé de gouvernance

**Alexandra Lavergne**



 **DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS**





### 3. LE COUPLE POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

Pouvoir et responsabilité constituent un couple indissociable. Il ne devrait pas y avoir de pouvoir sans responsabilité, ni de responsabilité sans pouvoir.

Dans une entreprise, les principes de gouvernance servent de fondement au corps de règles qui organisent les pouvoirs et partagent les responsabilités : responsabilité vis-à-vis des associés, des parties prenantes, parmi lesquelles en premier lieu les employés et les partenaires financiers qui apportent leur soutien, mais aussi vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des communautés. Avoir conscience de toutes ces responsabilités éclaire la prise de décision et donne le courage nécessaire à la direction d'une entreprise.

Un bon équilibre pouvoir/responsabilité fonde une spirale vertueuse en termes d'engagement et de loyauté. Cette bonne gouvernance est naturellement éthique, respectueuse, autorise la transparence et crée de la valeur. Elle manifeste l'intégrité du management.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **le couple pouvoir et responsabilité** comme principe clé de gouvernance.

**Emmanuel Lulin**



DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS





## 4. UNE GOUVERNANCE ANIMÉE PAR LE SENS DU BIEN COMMUN

L'entreprise, généralement formalisée juridiquement par une personne morale, a des droits et des devoirs. Un projet d'entreprise ne devrait pas se concevoir sans contribution au bien commun, ce qui peut s'exprimer de multiples façons : répondre à un besoin ou améliorer le bien-être des consommateurs, partager son expertise, participer au progrès technologique, contribuer à la protection de l'environnement, apporter des moyens (financement, immobilier, etc.), tout simplement créer des emplois...

Il appartient à l'entreprise, via ses organes de gouvernance, de s'interroger sur cette participation et de mettre ses actions en accord avec l'objectif de contribution au bien commun envisagé.

Dans un monde en mutation technologique, démographique, climatique et même morale, cette réflexion doit être renouvelée régulièrement. La crise actuelle met en lumière ce rôle citoyen des entreprises, soit par leur *business model*, soit par leur façon d'agir.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **le sens du bien commun** comme principe clé de gouvernance, avec **Delphine Gieux**



 **DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS**





## 5. LE COURAGE

Le courage est intemporel, il est une qualité nécessaire à une gouvernance solide. Le courage n'est pas une seule vertu, c'est devenu un choix de gouvernance : une décision.

Le courage nécessite lucidité et indépendance d'esprit, il se manifeste dans la manière d'être d'une personne. Le courage n'est pas simplement déclaratif, mais une qualité de l'action et figure, très certainement, parmi les seules qualités que l'on ne peut feindre.

Le courage doit cependant s'accompagner de sagesse pour ne pas sombrer dans la témérité. C'est la tête froide que l'on doit faire face aux nombreux imprévus et changements de cap qu'il convient de gérer. Il faut parfois avoir le courage de prendre des décisions difficiles qui serviront au bien de l'entreprise.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **le courage** comme principe clé de gouvernance.

**Carol Xueref**



DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS



## 6. LA BIENVEILLANCE

La bienveillance doit prévaloir dans les rapports de l'entreprise avec ses organes de gouvernance et ses parties prenantes.

Il y a, d'abord, la bienveillance au sein de l'entreprise, qui intègre la tolérance, le droit à l'erreur, l'entraide, l'écoute, la collégialité, l'esprit d'équipe ou encore la solidarité.

La bienveillance doit également prévaloir dans les affaires et dans ce qui est mis en œuvre par l'entreprise. De nombreux changements de caps sont inévitables, l'entreprise doit s'adapter en permanence. Dans ces situations, la maîtrise de soi, la maîtrise de la gouvernance, la capacité à gérer ses peurs et l'imprévu, tout comme celle de prendre les bonnes décisions se révèlent essentielles. Se sentir soutenu dans un climat de bienveillance est tout aussi important et conduit les personnes à se dépasser.



3 minutes pour vous convaincre d'adopter **la bienveillance** comme principe clé de gouvernance.

**Charles Robinet-Duffo**



 **DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS**



# REMERCIEMENTS

Le MEDEF remercie les membres du comité Gouvernance des entreprises qui ont contribué à la rédaction de ces 6 principes :

- **Emmanuel Lulin** qui a présidé les travaux
- **Delphine Gieux**
- **Alexandra Lavergne**
- **Alain Pietrancosta**
- **Charles Robinet-Duffo**
- **Carol Xueref**
- **Inès Djadour**

Le MEDEF remercie également les personnalités qui ont accepté d'être auditionnées dans le cadre de l'élaboration de ce guide :

- **Xavier Fontanet**
- **Vincent Strauss**
- **Denis Terrien**





MEDEF

55 avenue Bosquet - 75007 Paris

01 53 59 19 19

[www.medef.com](http://www.medef.com)