

# **COMPTE RENDU DE LA CONFERENCE**

## **Does ethics pay?**

## **The view of directors**

### **Bruxelles – 4 avril 2006**

#### **Introduction**

***Daniel Lebègue, Former Chairman of ecoDa***

La Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs (ecoDa) célèbre sa première année d'existence en organisant aujourd'hui cette conférence. Au vu du nombre de participants, je me réjouis qu'ecoDa ait ainsi pu se faire connaître auprès des « stakeholders » européens depuis notre événement de lancement au Parlement européen, en avril 2005. Nous poursuivrons notre action pour nous affirmer comme forum de haut niveau afin d'encourager le débat et l'échange d'expériences sur le gouvernement d'entreprise.

Au-delà de ses trois instituts fondateurs, il est important de noter que l'*Institut Luxembourgeois des Administrateurs* (ILA), l'*Association finlandaise* (Hallitusammattilaiset ry) et l'*Instituto español de consejeros – Administradores* ont rejoint ecoDa. Nous avons, par ailleurs, de bons contacts avec les instituts nationaux des pays de l'Est avec lesquels nous comptons conclure bientôt de nouvelles affiliations. Afin d'accroître sa légitimité, ecoDa entend également favoriser la création de nouveaux instituts nationaux pour les administrateurs dans les pays où aucun organisme spécifique n'est pour l'heure répertorié.

Afin de promouvoir des seuils d'exigence élevés pour les administrateurs, je suis heureux d'annoncer qu'ecoDa vient d'offrir à ses membres la possibilité d'un système d'affiliations croisées entre ses membres. Un administrateur affilié à un institut national pourra rejoindre un autre institut moyennant des cotisations réduites. L'administrateur profitera ainsi de tous les services offerts indifféremment par l'un ou l'autre institut ayant signé une telle convention. Ce système promouvra les meilleures pratiques dans l'Union européenne.

Durant sa première année d'existence, ecoDa a répondu aux différents projets de directives et aux consultations qui étaient déjà dans le « pipeline » législatif européen. EcoDa entend dorénavant faire entendre la voix des administrateurs le plus en amont possible et lancer la discussion ainsi que de nouveaux débats comme celui aujourd'hui relatif à l'éthique et au gouvernement d'entreprise.

Etant gardiens de l'entreprise, les administrateurs doivent veiller à ce que celle-ci soit conduite moralement avec une bonne stratégie et en assurant la transparence. Les administrateurs ont un rôle important à jouer en poursuivant leurs efforts d'éthique sociale, ce, malgré les pressions commerciales. L'éthique dans les entreprises n'est pas une question théorique, elle exige des administrateurs des compétences élevées, qu'ecoDa s'efforce d'accroître à l'échelle européenne depuis déjà une année. Nous sommes convaincus à ecoDa que le comportement moral empêchera une législation inutile et onéreuse comme celle qui existe aux États-Unis.

Le but de la conférence d'aujourd'hui est de rassembler des administrateurs, des cadres, des professionnels et des universitaires pour réfléchir utilement à ces sujets. Les présentations seront très brèves et se concentreront sur quelques messages clés. John Plender, qui a cordialement accepté d'être notre animateur aujourd'hui, prêtera une attention particulière aux temps de parole. J'apprécierais si du temps pouvait être laissé pour les questions ou les commentaires. Plutôt que d'afficher une position unique, nous privilierons dans les présentations et les discussions la variété des opinions.

Le premier panel comportera des présentations très larges des différents *stakeholders* intéressés par le sujet tandis que le deuxième présentera le point de vue spécifique des membres du Conseil.

Il est grand temps pour moi pour donner la parole à nos orateurs et à Alain Etchegoyen à qui j'exprimerais également mes remerciements pour accepter de nous donner un avis philosophique sur le sujet d'aujourd'hui.

### **Key Note Address**

#### ***Alain Etchegoyen, Philosopher***

En tant qu'ancien responsable de la première chaire d'éthique des affaires de l'ULB et ancien Administrateur d'USINOR, je vois bien ce que vous évoquez quand vous parlez d'éthique des affaires. A partir de cette expérience, je partirais d'un constat empirique : quand je vois une entreprise que je ne connais pas, et quand j'entends immédiatement parler d'éthique, cela m'inquiète. Il y a quelque chose d'inquiétant à afficher ainsi ses valeurs.

La plupart des entreprises qui ont des pratiques éthiques n'en font pas la publicité. La première chaire d'éthique des affaires de l'ULB a reçu le soutien d'entreprises qui sont restées anonymes.

La morale et l'éthique ont des origines différentes, latine pour la première, grecque pour la dernière. Leur différence est la même qu'entre l'anthologie et le florilège, le multilingue et polyglotte, le multiforme et le polymorphe. Dès que l'on développe cette différence, la confusion s'installe. Chaque philosophe a ses définitions. L'éthique renvoie à une distinction entre le bien et le mal, et à la notion de devoirs. La différence entre le bien et le mal prédomine.

L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye» fait partie de la constellation des causes qui ont amené les entreprises européennes à se doter de textes éthiques déclaratifs («code de bonne conduite», «charte éthique», «code éthique» etc.).

Selon moi, si l'on doit classer ces raisons des pires aux meilleures, je les classerais ainsi :

1. La vulnérabilité aux modes américaines
2. L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye»
3. Une stratégie d'image
4. Les évolutions du code pénal (surtout pour la France avec le nouveau code pénal de 1994 qui instaure la *responsabilité pénale des personnes morales*).
5. La relation entre des *Principes d'action* et des notions comme *l'identité*, *la culture*, ou *l'âme* de l'entreprise
6. La réponse à une demande générale de morale face à l'économie de marché et au capitalisme triomphant.

Je n'examinerai pas toutes ces raisons mais me concentrerai sur la deuxième qui est au cœur de nos débats, mais qui est très liée, de façon contingente à la première et, de façon nécessaire, à la troisième.

1. «L'éthique paye» est une affirmation arbitraire et dangereuse qui repose sur une conception métaphysique de type idéologique.

L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye» peut être interprétée de deux manières :

- soit, il s'agit d'un argument, de type rhétorique, pour convaincre (ou persuader) les dirigeants d'entreprise qu'il leur faut donner une dimension éthique à leur stratégie ou à leur management. Comme l'exprimait bien le programme de l'Université d'été du Medef (2003), on explique que le *respect des valeurs* est un excellent atout pour la *création de valeur*. On recourt alors, non au sens du devoir, mais à l'intelligence ou au calcul d'intérêt à long terme. La dimension proprement éthique s'abîme donc dans un simple calcul d'intérêt, ou ce que Kant dénommait un *impératif de prudence*. L'argument est subtil. Il se situe dans une logique de l'utilité : après tout, c'est *le résultat qui compte* et peu importent les raisons qui poussent les entreprises à agir *moralement*.
- soit, il ne s'agit pas d'un argument mais d'une réelle conviction. Celle-ci s'étaye sur un présupposé métaphysique de type idéologique : si *l'éthique paye*, si donc *l'éthique est rentable*, si l'entreprise qui agit bien est une entreprise qui va réussir, cela signifie que *le cours du monde est moral*. Elle consiste d'abord à canoniser rétrospectivement l'entreprise qui a réussi : si *le cours du monde est moral*, si *l'éthique paye*, alors, le meilleur *économiquement* est aussi le meilleur *moralement*. Autrement dit, être un leader sur son marché signifier aussi être un paragon de vertu !

L'ancien président de Paribas, André Davidland, disait que l'on commençait à parler d'éthique aux Etats-Unis à partir d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires. Dans le film « Barton think », des frères Cohen, un jeune réalisateur arrive à Beverly hills chez un producteur qui lui dit 'tout ce que je possède c'est parce que j'ai toujours agi moralement, je plaisantais, si jamais toujours agi moralement, je serai entrain de nettoyer la piscine ».

Ces affirmations qui canonisent et sacrifient le système économique dans lequel nous vivons sont totalement arbitraires et c'est en ce sens qu'elles sont idéologiques. Il faut donc les *soupçonner*. Comme il convient également de critiquer l'idéologie qui soutiendrait que seuls les comportements immoraux sont payants. En fait des gangsters gagnent et d'autres perdent, des vertueux gagnent et d'autres perdent. Au regard des attitudes éthiques, succès et échecs sont fortuits ou aléatoires.

On n'éduque pas de la même façon selon que l'on met en avant l'intelligence ou aux calculs d'intérêts ou en faisant appel au devoir.

2. L'efficacité même de la formule «l'éthique paye» est très souvent corrélée à une stratégie d'image qui pervertit la dimension éthique susceptible d'être donnée à l'élaboration de *principes d'action* par l'entreprise.

Cette vision est cependant partielle et trop mécaniste. La plupart du temps, ceux qui considèrent que *l'éthique paye* fondent cette conviction sur la médiation d'une communication qui donnerait à l'entreprise une excellente image. Il faut alors revoir la formulation initiale *l'éthique paye* et y ajouter une médiation : se doter d'une image éthique paye car cette image inspire la confiance.

Cette affirmation me semble critiquable d'un double point de vue :

- a) En premier lieu, il y a quelque niaiserie à penser que les récepteurs d'une communication éthique sont assez niais pour croire un émetteur qui dit du bien de lui-même. Dans l'expérience commune, interpersonnelle, nous savons bien que rien n'est plus inquiétant qu'une personne répétant à plusieurs reprises *je suis honnête*. Seuls les actes nous convainquent de la vertu. Les propos des salariés, des fournisseurs ou des clients d'une entreprise sont beaucoup plus efficaces que la déclaration auto-satisfaisante qui proclame sa propre vertu.

En second lieu, l'élaboration d'une politique d'image *éthique* pervertit radicalement la volonté de doter une entreprise de principes éthiques ou de principes d'action authentiques. La plupart du temps, quand une entreprise conçoit son éthique propre pour la communiquer à l'extérieur, elle est amenée à mentir dès la première ligne. Avec l'expérience, nous apprenons que plus une entreprise parle d'éthique à l'extérieur, plus elle est inquiétante. Moins elle en parle plus elle est rassurante. A répéter que l'on est honnête, cela devient anxiogène pour autrui. Les valeurs d'une personne doivent être reconnues par un tiers. Quand on exhibe une vertu, l'on devient soupçonnable (le syndrome de Fernand Reynaud).

- b) Chacun se souvient du cas Enron, entreprise pendant plusieurs années citée comme l'un des modèles pour sa charte éthique....

En France, il n'y a plus de confiance dans les entreprises. Un documentaire sur Moulinex qui a cessé d'exister faisait état d'interviews des salariés, il était mentionné à la fin la liste des personnes interviewées et ce qu'elles étaient devenues, les indemnités des dirigeants y étaient alors mises en contradiction. La déficience vis-à-vis des entreprises est très importante. Le risque n'apparaît plus du côté des dirigeants.

3. **Les conditions de félicité pour une élaboration authentique des *principes d'action* et l'avènement d'une dimension morale dans l'entreprise impliquent : l'intimité, la singularité, l'identité, la liberté de parole et le caractère opérationnel — dans la gestion des ressources humaines —des principes avancés.**

- a) Les remarques critiques susdites ne sauraient décourager d'une réflexion éthique *sur et pour* l'entreprise. Cependant les «gains» ou «profits» tirés de l'éthique doivent être conçus comme des conséquences heureuses et non comme des objectifs calculés. La fierté, l'esprit d'équipe, la cohérence des comportements issus d'une éthique effectivement pratiquée sont parfois indéniables et c'est tant

mieux ! Mais il faut savoir que l'idée même d'une éthique peut conduire une entreprise à des contradictions par rapport à ses intérêts propres. C'est pourquoi, je pense que les questions éthiques se posent prioritairement dans les relations avec les fournisseurs : la satisfaction du client est totalement cohérente avec l'intérêt de l'entreprise et les tensions morales y sont moins vives !

- b) Sceptique devant les abus dont le mot *valeur* est l'objet dans l'entreprise (abus et quiproquos car la première valeur est la *valeur ajoutée* !), le crois qu'une entreprise peut très bien réfléchir à ses *principes d'action* et les *formaliser*. Une première série de conditions réside dans le caractère interne, presque intime d'une telle démarche. Les principes ne doivent pas être interchangeables d'une entreprise à l'autre, mais bien exprimer l'identité et la singularité de l'entreprise en fonction de ses métiers, de ses marchés et des expositions particulières qui sont les siennes. Cette réflexion préalable ne doit pas être hypothéquée par le souci immédiat d'une communication externe ou d'une image positive à valoriser.
- c) De ce fait, ces principes d'action (ou principes éthiques) doivent être opérationnels. Leur formalisation doit permettre une réelle transmission dans l'entreprise à travers toute la gestion des ressources humaines : recrutement, accueil, formation, gestion des carrières etc. Il est très étonnant de constater souvent que les principes avancés par une entreprise ne constituent guère des critères d'évaluation lors de l'entretien annuel.
- d) Enfin, il n'est pas d'éthique partagée sans une réelle *liberté de parole dans l'entreprise*. Trop souvent l'autosatisfaction annuelle se traduit dans l'affirmation qu'aucun principe n'a été transgressé...En fait, c'est sans doute un symptôme inquiétant : une entreprise qui vit les principes éthiques qu'elle a formalisés, doit permettre à ses salariés de questionner, d'interroger, de mettre en cause tel ou tel comportement vécu comme contradictoire avec ces principes. Autrement dit, le premier principe d'un fonctionnement éthique consiste à solliciter les consciences et à assurer une liberté de parole au sein même de l'entreprise.

### Conclusion :

Ma démarche se fonde sur l'idée que l'éthique dans l'entreprise consiste d'abord à développer le concept de *responsabilité* et à le substituer aux maîtres mots superficiels de trompeurs de notre temps, comme par exemple le dangereux mot de *Transparence* qui fait fureur dans les sphères politique et économique. La *Transparence* est un principe éthique d'essence démoniaque. Certes, une entreprise doit donner ou livrer des informations utiles. Mais l'idéologie morale de la *transparence* — valeur morale positive introuvable dans toute l'histoire de la pensée !!! —, représente un réel danger pour nos libertés.

La transparence est une fausse valeur, dangereuse pour nos libertés. C'est la réalisation de l'idéal bolcheviste dans l'économie de marché qui voudrait que l'on doive tout savoir sur tout le monde. Un conseil d'administration ne doit pas être transparent, mais responsable. La question n'est pas de savoir ce que gagne un dirigeant, mais s'il mérite sa rémunération. La transparence est la convergence de deux perversions, celle du voyeurisme et celle de l'exhibitionnisme. L'actionnaire et le salarié doivent recevoir de l'information utile et utilisable. Dans toute l'histoire de la morale, jamais la transparence n'a été présentée comme une vertu. Elle répond à un désir de

police. Seule la responsabilité est vertueuse. Le secret est la garantie de la liberté. Tous les secrets professionnels sont aujourd'hui mis en cause. Tous les mots qui tournent autour de la confiance suppose du secret. La transparence n'engendre pas la confiance.

L'éthique apparaît souvent comme une contrainte, mais elle permet d'inventer. Paul Valéry, dans l'alexandrin, on a plus de capacité à inventer que dans le vers à 10 pieds. Quand une danseuse met des ballerines trop étroites, elle peut inventer un nouveau pas de danse.

### **Première table ronde: "What does ethics mean for boards? – view of different stakeholders"**

#### **"Links between ethics and corporate governance"**

***Philippa Foster Back, Director of the Institute of Business Ethics***

Il y a un lien évident entre l'éthique et le gouvernement d'entreprise. Les entreprises et les personnes sont intéressées par cette problématique. L'éthique invite à faire plus que ce que vous êtes légalement contraints de faire afin de respecter vos obligations légales. Les leaders, la direction de l'entreprise doivent inciter l'entreprise à mieux faire.

La définition de l'éthique des affaires est l'application des valeurs morales au comportement commercial. Elle aborde l'ouverture d'esprit, la responsabilité et l'intégrité. La question principale est : « comment l'entreprise fait ses affaires ? ». Nous ne considérons pas les produits. En premier lieu, il doit y avoir un processus de consultation pour réaliser un code d'éthique qui sera souvent mis en ligne sur le site web de l'entreprise et fera l'objet d'un dialogue, notamment, lors des rapports sur la responsabilité sociale. Le document sera utilisé de manière interne ; il est l'expression de la façon dont nous faisons des affaires.

Le code et son message seront distribués dans la société. Une formation doit être organisée pour créer une cohérence de conduite dans les entreprises de sorte que tout le monde saura comment faire face à un dilemme critique et ce qu'il est attendu sur la manière de réagir. La culture de l'entreprise donnera le ton qu'il faut adopter. S'agira-t-il d'un exercice revenant à cocher des cases ou d'un processus valable ?

Ayant créé ce code, vous espérez alors avoir réduit des risques. Des risques quelconques, peuvent jouer sur la réputation de l'entreprise et cela entraînerait des difficultés en termes de performance financière.

Si nous considérons les raisons qui ont amené les entreprises à considérer l'éthique des affaires, il y a un nombre important : Intérêt des médias et des ONG, gouvernement d'entreprise, développement des investissements socialement responsables, mauvaise conduite sociale, préoccupations des employés, législation, et intérêt du public.

Pour ce qui concerne le gouvernement d'entreprise, la première déclaration en 1992 du Comité sur les aspects financiers du gouvernement d'entreprise (le rapport Cadbury) précise qu'il est important que tous les employés

sachent quelles normes de conduite sont attendues d'eux. Nous considérons que la bonne pratique pour les conseils d'administration impose d'élaborer des codes d'éthique ou des déclarations de la pratique commerciale et qu'ils soient publiés à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Avant 1992, moins de 50% des principales sociétés cotées au Royaume-Uni ont un code d'éthique. Aujourd'hui, presque la totalité des cent d'entre elles ont un code.

L'éthique paye-t-elle ? Selon une précédente étude effectuée par notre société, il apparaît que les sociétés avec des codes réussissent mieux financièrement que les autres. Puisque l'échantillon était de faible importance, ce résultat n'est pas significatif statistiquement, mais il est évident que le management a un rôle important à jouer.

La direction morale de l'entreprise signifie un bon comportement (ouverture, transparence), pour prendre l'initiative (par le dialogue, l'engagement et les connexions) et pour donner le ton. Les administrateurs moraux devraient posséder cinq qualités : ouverture, se montrer équitable, honnêteté, courage et capacité d'écoute (la principale qualité).

En ce qui concerne les comportements clés, il est important d'être ouvert, de se former, de faire preuve de volonté d'apprendre, d'être indépendant et d'être disposé à rendre compte, de contester le statu quo ; être conscient et savoir que « faire la bonne chose est la bonne chose à faire » ; être attentif et prudent dans la gestion des attentes ; être déterminé et direct sans crainte de confrontation.

Le lien entre l'éthique et la gouvernance implique que vous fassiez plus que ce que vous devez faire et vous le fassiez grâce à une bonne attitude, en donnant le ton, la direction et les exemples. Si vous n'adoptez pas la bonne attitude, la gouvernance deviendrait un exercice se limitant à remplir des cases et ceci, dans un long terme, n'est pas durable.

### **“What can be expected from directors within a European Management model?”**

**Dirk Ameel, executive officer, Eurocadres**

Eurocadres se compose d'organisations ayant un lien avec ETUC, la confédération européenne des syndicats (plus de 5 millions de professionnels et managers dans l'ensemble de l'Europe). Eurocadres représente toutes les branches de l'industrie, à la fois marchande et non marchande, les services publics et non publics. Eurocadres est reconnu par la Commission européenne comme un partenaire social européen, lui représente P&MS au niveau européen, elle participe au dialogue social au niveau européen et elle réalise les accords-cadres spécifiques relatifs aux cadres et professionnels. Eurocadres s'intéresse essentiellement à la mobilité, l'enseignement et la formation, la reconnaissance des compétences, l'équilibre vie-travail, les préjugés contre les femmes dans les fonctions de direction, au modèle européen de gestion. Eurocadres a réalisé un important travail sur la gestion responsable.

Un conseil d'administration responsable est une question d'importance essentielle. Les administrateurs doivent être conscients du fait qu'un plus grand de personnes investissent dans la société non seulement les employés (travail), mais aussi les clients (la confiance, le devoir), les fournisseurs, la communauté (l'infrastructure, l'enseignement), l'environnement et les organisations sociales. Ces parties concernées, ces différents groupes

ont une diversité d'intérêts, parfois contradictoires et des référentiels différents -, mais ils influencent ou sont concernés par les activités de la société.

Un conseil responsable a le devoir de faire valoir les intérêts à long terme de la société qui reflètent tous les défis. L'intérêt large de l'entreprise est un concept dynamique : les objectifs évoluent avec les exigences, les besoins et les développements sociaux des produits. Le rôle d'un conseil d'administration responsable est juste de compléter les objectifs économiques et financiers avec les objectifs 'sociaux-moraux'. Le conseil responsable essaye de représenter concrètement les bénéfices et les profits 'durables' (non seulement en termes financiers mais également en termes sociaux). Cela signifie la fidélité critique aux actionnaires. Le conseil doit prendre en considération différents actionnaires et parties concernées et préconiser la 'responsabilité 'dans la gestion, en motivant toutes les parties.

La gestion responsable signifie la responsabilité sociale au lieu de la 'responsabilité financière unilatérale et la pensée à court terme, elle requiert la planification à long terme et l'anticipation. La gestion basée sur les valeurs, au lieu des affaires gérées unilatéralement, définit l'ensemble des valeurs et principes qui déterminera le comportement et l'attitude de l'entreprise. Le bilan social est complémentaire aux audits financiers. Les entreprises doivent agir comme des "organisations d'apprentissage" incluant le développement personnel, le partage de connaissances et la formation permanente pour les personnes, fournissant l'environnement approprié pour la diversité, l'égalité des chances, l'ouverture, la transparence, la sensibilisation à la durabilité et à la responsabilité sociale, les compétences, une politique 'responsable 'nette et systématique ayant un impact sur toute l'organisation, et promouvant le comportement responsable.

Peu de sociétés développent le bilan social. Il y a beaucoup de rapports moraux sociaux, au Royaume-Uni notamment. Mais le bilan social est plus important, il donne l'occasion de commencer le dialogue avec les actionnaires. Il n'est pas seulement un rapport. Un grand nombre de ces rapports ne sont pas compréhensibles pour tout le monde. Le bilan social doit définir des objectifs, priorités, valeurs; sélectionner et identifier les parties concernées et leurs attentes; les critères à évaluer (approprié, mesurable, compréhensible, comparable ; vérification externe). C'est une occasion pour la participation 'réelle 'de tous les partenaires (les partenaires sociaux inclus) : elle peut promouvoir une motivation plus élevée et accroître la 'performance ', améliorer la 'qualité 'de la politique de ressources humaines. C'est une occasion d'améliorer le dialogue et la participation sociaux. L'audit social pourrait également améliorer la qualité du gouvernement d'entreprise (non limité aux relations entre les administrateurs, les gérants et les actionnaires), en ajoutant à l'ordre du jour des questions sociales et « durables ». L'audit social crée également un 'climat d'option morale 'qui soutient les managers et les employés qui veulent assumer leur responsabilité sociale/morale.

Les défis clés pour les administrateurs sont de mettre en oeuvre ces vues et propositions, de créer les critères pour évaluer et pour organiser la gestion européenne responsable et pour créer un cadre possible en vue d'une discussion. Ils doivent affronter des rôles, des attentes, des exigences constamment variables du marché du travail, les contextes sociaux ; ils doivent aborder la question de la gestion et des valeurs responsables et examiner les instruments qui peuvent mesurer la performance de la société en termes de 'responsabilité 'et en faire rapport.

Les obligations des administrateurs doivent être discutées. Dans les entreprises établissant des rapports sociaux et moraux, les intentions sont appliquées différemment dans les sociétés et les pays économiquement développés ayant des mauvaises législations et des mauvaises politiques. Une autre question concerne

l'autorégulation en opposition à la législation. Des 'incitations' pour la gestion responsable devraient être prises ainsi qu'un cadre 'juridique et faisable "pour des comportements responsables.

### **"Ethics, hard law or soft law?"**

***Jean-Louis Duplat, Senior advisor Ernst and Young, Former President of Commercial Court, and of the Banking, Finance and Insurance Commission (CBFA)***

Faut-il appliquer dans les codes, en Europe occidentale, le principe « *comply or explain* » ? Il s'agit d'une question centrale, notamment dans le monde politique. Il faut à tout prix éviter un excès de législation ; il est déjà très difficile pour des responsables de sociétés cotées d'expliquer en quoi et pourquoi ils s'écartent d'un code. Le régulateur n'est pas le premier juge de l'application d'un code et de ses dérogations, ce sont pour les entreprises cotées les actionnaires qui doivent pouvoir consulter les documents. L'information donnée doit être fiable. Or, les destinataires de l'information sociétale sont trop peu formés. La presse s'intéresse uniquement au problème des rémunérations, en termes de gouvernance d'entreprise. Un vaste effort de pédagogie doit être entrepris. Il s'agit d'une mission qui n'est pas du ressort du contrôleur.

Le deuxième écueil qu'il faut éviter c'est de vouloir vérifier que l'entreprise réponde aux différents critères des codes sous un mode de « *box ticking* ». Il existe bien souvent des raisons plausibles pour lesquelles une entreprise donne une information qui ne répond pas complètement, à la lettre, aux recommandations des codes. Un grand défi à venir sera d'organiser le dialogue entre les représentants des actionnaires institutionnels et les émetteurs dans des domaines où les codes sont muets. Les codes ne mentionnent qu'insuffisamment les droits des actionnaires. Il n'est guère facile pourtant pour un actionnaire même institutionnel de participer à une assemblée générale d'une grande entreprise cotée, dans certains pays. Le problème de « *one share, one vote* » est essentiel. Le dirigeant agit-il déontologiquement en ayant recours au capital autorisé hors droit de préférence alors que l'intérêt des actionnaires ne va pas en ce sens ? Les codes doivent faire l'objet d'une réflexion fondamentale sur le rôle de l'actionnaire.

Les principes de comportement éthiques sont essentiels à l'entreprise. Il est important de rédiger des documents de référence comme la définition de la stratégie à suivre en termes de moyens, de ressources humaines et de marchés ainsi qu'une charte éthique. Cette dernière est encore insuffisamment développée, elle doit s'articuler autour de cinq préoccupations - que l'on ne retrouve pas encore beaucoup dans les rapports annuels - : celles des clients (qui doivent être informés des coûts de transactions bancaires, de la qualité des produits et qui subissent parfois des comportements anticoncurrentiels), celles des collaborateurs (il faut leur préciser le coût affecté aux formations continues et permanentes des collaborateurs, les chances de promotion, l'intéressement, le bon fonctionnement du conseil de l'entreprise qui doit comprendre des personnes compétentes), celles des fournisseurs (important de savoir comment les produits sont fabriqués). Il faut également rappeler la responsabilité sociétale : l'entreprise a vocation à croître, à sauvegarder les emplois, à créer de nouveaux emplois dans un monde en évolution rapide. Il ne faut pas oublier la responsabilité vis-à-vis des actionnaires qui doivent être informés, qui doivent pouvoir participer aux débats pour permettre de prendre des décisions.

La charte éthique ne nécessite pas l'intervention législative. Chaque entreprise doit déterminer elle-même quels sont les meilleurs moyens d'arriver aux objectifs qu'elle s'est fixé, quelle soit cotée ou non, qu'elle appartient au secteur marchand ou non.

### **« Measuring ethics within corporate governance »**

**Justin Reynolds, Director of corporate programmes,  
Institutional Shareholders Services (ISS) Europe**

ISS a rédigé un document sur le lien entre le gouvernement d'entreprise et la performance à long terme. Au cours des cinq dernières années, ISS a collecté des données sur le gouvernement d'entreprise auprès de 8000 sociétés, les a exploitées dans le cadre de différentes recherches et en a fait profité près de 1600 instituts et clients.

Deux études externes (Rob Bauer : preuves empiriques sur le gouvernement d'entreprise, 2003, et McKinsey : enquête d'opinion des investisseurs sur le gouvernement d'entreprise, 2002) et la propre étude interne ISS (ISS, 2005) ont conclu qu'il y a un lien entre les sociétés bien gérées et la performance à long terme et un coût réduit de capital. Les sociétés bien gérées connaissent des gains plus élevés et des risques plus faibles. Les investisseurs se fient aux sociétés bien gérées et les investisseurs actifs obtiennent une performance supérieure.

L'enquête de l'investisseur global McKinsey (enquête d'opinion sur le gouvernement d'entreprise, 2002) utilisant les données d'ISS concerne les investisseurs disposés à payer pour des entreprises bien gérées. Près de 78% d'entre eux sont prêts à payer une prime pour des entreprises bien gérées. La même enquête aborde également les relations entre les critères de choix et la performance. Répondant à la question "Quelle est l'importance du gouvernement d'entreprise par rapport aux questions financières, par exemple la performance en termes de profit et le potentiel de croissance, dans les critères d'évaluation vous permettant de définir les entreprises où vous allez investir?", 56% des investisseurs considère le gouvernement d'entreprise comme important.

Dans une autre enquête d'ISS (2005), il apparaît qu'il y a un lien fort entre des entreprises bien gérées et la performance à long terme. Les entreprises qui se situent dans le groupe des meilleures pratiques, c'est-à-dire, celles ayant des comités de nomination entièrement indépendants, ont une plus faible volatilité par rapport aux sociétés sans comité de nomination ou aux sociétés ayant des initiés dans le comité de nomination. Un autre diagramme montre les relations entre l'une des mesures de rentabilité, ROE, et la composition du comité de nomination. Les sociétés avec les comités de nomination entièrement indépendants ont de meilleurs résultats que des sociétés avec les initiés dans le comité de nomination ou aucun comité de nomination. Un autre diagramme montre les relations entre le retour sur actifs et les entreprises ayant des plans de compensation avec des coûts raisonnables et celles ayant des plans de compensation avec des coûts excessifs. Il semble que les entreprises dans le groupe des meilleures pratiques, c'est-à-dire, celles ayant des plans de compensation avec des coûts raisonnables, dépassent les autres.

Selon James Wolfensohn, président de la Banque mondiale, "la gouvernance d'entreprise est maintenant aussi importante dans l'économie mondiale que celle des gouvernements du monde".

### ***Discussion :***

*Sur le rôle du conseil d'administration concernant les codes de l'éthique :* Les membres du conseil d'administration sont solidairement responsables du code de l'éthique et l'imposent au management. Il s'agit d'un devoir pour le conseil, mais dans la pratique, le management (les directeurs et les employés supérieurs) a besoin de compétences et d'outils pour mettre en œuvre les codes d'éthique. Le conseil est responsable de l'éthique et il doit être convaincu que le manque d'éthique a un coût.

*Notion d'éthique :* différentes questions en suspens ont été posées telles que : "Est-il moral pour une entreprise de faire valoir les contraintes du marché sur l'emploi?", "est-il moralement responsable pour une entreprise d'ouvrir ses marchés aux pays aux critères moraux quasi inexistant?" Il est important de faire pression sur les gouvernements des pays sans critères moraux pour changer les choses.

*Sur la culture de la conformité :* il est irréaliste de penser que les codes de l'éthique pourraient couvrir toutes les situations qui peuvent se présenter. « Aux États-Unis, l'éthique est venue à la loi ; dans l'Union européenne, la loi est venue à l'éthique ».

### **Second round table on Codes and deontology: "What should an ethical board look at?"**

### **"What place for ethics in the European Action Plan on Corporate governance?"**

***Florence François Poncet, Administrator, European Commission***

L'éthique, telle que définie par le dictionnaire, fait référence à une question de conduite. Il s'agit d'un concept large qui recouvre des sujets comme le gouvernement d'entreprise, la responsabilité sociale d'entreprise, et les codes de conduite. Cette discipline se réfère à ce qui est bon et mauvais d'un point de vue des obligations morales, définies comme (a) un ensemble de principes ou de valeurs moraux, (b) une théorie ou un système de valeurs morales, (c) les principes de conduite régissant une personne ou un groupe (d) une philosophie de conduite.

La Commission européenne a achevé une consultation sur le suivi de son plan d'action de 2003 relatif à l'amélioration du gouvernement d'entreprise et à la modernisation du droit des sociétés. Après avoir mis en œuvre les mesures de court terme envisagées par le plan d'action de 2003, la Commission envisage désormais les actions à prendre au besoin pour l'avenir. L'approche de la Commission européenne est une approche liée au marché intérieur ; la compétence de la Commission européenne est basée sur le traité de Rome. Il s'agit davantage d'une approche réglementaire que morale. Alors que les régulateurs ont pour rôle de promouvoir les règles et les structures pour induire des conduites éthiques, ils n'ont pas pour rôle de réglementer l'éthique. Le gouvernement d'entreprise n'est qu'une partie du plan d'action puisqu'il concerne à la fois le gouvernement d'entreprise et le droit des sociétés avec un double objectif (en conformité avec ce qu'a été fait par la Commission depuis le début) : le renforcement de la protection de droits et des tiers des actionnaires, et le renforcement de la compétitivité des entreprises. De leur côté, les directives en matière de droit des sociétés

partagent ce double objectif en assurant que tant les actionnaires que les parties tierces aient un niveau minimal de protection dans le Marché unique et en offrant aux entreprises de nouvelles flexibilités (cf. la directive sur les fusions transfrontalières d'entreprise).

La Commission européenne cherche des initiatives pour stimuler l'efficacité et la compétitivité des entreprises (comme la directive concernant les fusions transfrontalières). En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, la Commission s'est concentrée sur le conflit d'intérêt potentiel dans l'entreprise, le niveau minimal de transparence, et la responsabilité du management envers les actionnaires. Les mesures concernent les sociétés cotées qui ont une base plus large d'actionnaires et où le lien entre le management et les actionnaires est le plus faible. Les outils utilisés sont des recommandations (outils non réglementaires). Puisque tous les Etats membres ont des codes de gouvernance d'entreprise qui témoignent d'un degré significatif de convergence, un code de gouvernance au niveau européen s'avère inutile. La Commission européenne est favorable à faciliter la convergence des codes nationaux de gouvernance d'entreprise.

Les deux recommandations déjà prises portaient sur le rôle (et le profil) des administrateurs indépendants, et leur rémunération. Les administrateurs indépendants ont un rôle clé à jouer quand le conseil est confronté à de potentiels conflits d'intérêt (rôle clé dans les comités d'audit et de nomination). La rémunération des administrateurs peut soulever des conflits d'intérêt potentiels importants. Toute rémunération basée sur des parts devrait être soumise à l'approbation préalable de l'assemblée générale. Il devrait y avoir transparence ligne par ligne des compensations offertes à chaque exécutif. La politique de rémunération devrait être soumise à un vote consultatif de l'assemblée générale. Toutes ces recommandations sont basées sur le principe "se conformer ou expliquer" qui est le seul élément obligatoire résultant des mesures prises au niveau de l'UE sur le gouvernement d'entreprise. Chaque entreprise cotée devra produire une déclaration annuelle sur le gouvernement d'entreprise, mentionnant si elle se conforme avec les dispositions de gouvernance d'entreprise applicables et, si ce n'est pas le cas, en expliquant les raisons de cette non-conformité. Les mesures visent à restaurer la fonction spécifique à chaque organe de l'entreprise, les nécessaires contrôles et équilibres, et à prévoir des sauvegardes organisationnelles pour se préserver contre de potentiels conflits d'intérêt.

Une question clé concerne la mise en œuvre de ces mesures. Si le code n'est pas respecté, si le principe « se conformer ou expliquer » n'est pas contrôlé de la bonne manière, les mesures se résumeront à l'expression de bonnes intentions. Le forum européen de gouvernement d'entreprise a fait une déclaration en février dernier sur cette question. L'équilibre entre la mise en œuvre et la responsabilité devrait privilégier la responsabilité. Il devrait y avoir moins de mise en œuvre et davantage de responsabilité. Le rôle des régulateurs devrait être limité à la sanction des fautes majeures (ne pas fournir une déclaration sur le principe « se conformer ou s'expliquer » ou en fournir une qui serait particulièrement incomplète). Le fait de savoir si les justifications pour ne pas mettre en œuvre une partie du code sont valides ou non, devrait relever des actionnaires. C'est une question sur la manière dont les sociétés sont gérées, directement liée à l'éthique. Le forum européen de gouvernement d'entreprise réclame une obligation réelle de se conformer ou de s'expliquer, un niveau élevé de transparence et une responsabilité finale des actionnaires.

En ce qui concerne les actionnaires, la Commission européenne a adopté, en janvier dernier, un projet de directive sur l'exercice transfrontalier des droits de vote qui est maintenant devant le Parlement européen. La consultation sur le suivi du plan d'action contient également des propositions pour favoriser l'activité des actionnaires en facilitant la communication et en mettant en place un droit spécial d'investigation. Il y a beaucoup à faire pour la promotion des activités des actionnaires.

### **“The Northern Approach on Ethics”**

***Tom Palmberg –Chairman of the Finnish Association of Professional Board Members***

Si, nous ne pouvons pas oublier que "le business des entreprises, ce sont les affaires" (Milton Friedman), la transparence, la responsabilité et l'honnêteté restent des mots clés pour l'entreprise. Le conseil d'administration doit se conformer à la loi, aux codes et aux meilleures pratiques, mais cela n'est pas suffisant dans un environnement concurrentiel. Il est important d'ajouter les valeurs, la stratégie, la créativité, la création de valeur.

Il est convient de considérer l'environnement culturel dans lequel la société opère. Dans les Etats nordiques, nous avons des valeurs importantes parmi lesquelles, on mentionnera la faible corruption (la plus faible d'Europe), le droit des entreprises distinct des autres droits et modernisé dernièrement, les lois et les règlements stricts concernant les questions environnementales, le code social, la distinction claire de rôle entre les propriétaires, le conseil d'administration, le management et les commissaires aux comptes, l'ouverture vis-à-vis des organisations (nous écoutons les clients), des procédures de coopération au sein des entreprises (explications en cas de licenciement du personnel), l'égalité sociale (50% des membres de femelles dans l'association finlandaise des administrateurs), la gestion par les objectifs (ce qui améliore la responsabilité).

Les entreprises devraient être dirigées afin de répondre aux exigences justifiées des actionnaires (la performance rentable à long terme, le retour concurrentiel), des clients (la confiance, la fiabilité), des employés (gestion conforme aux besoins commerciaux), des fournisseurs (la continuité des relations), la communauté dans son ensemble (des lois et des règlements, l'emploi, l'impôt et la performance rentable à long terme).

Pas de rentabilité, pas de responsabilité : soyons rentables !

### **Importance of a Business Ethic Code for a director – Example of the new Spanish Business Ethic Code**

***Antonio Abril Abadin, INDITEX/ZARA Board Secretary and IC-A Professional Standards Committee member***

La responsabilité sociale est considérée comme un élément intégré à la stratégie commerciale, elle constitue l'innovation la plus récente dans les entreprises espagnoles –particulièrement dans celles cotées –au cours des premières années de cette décennie.

La responsabilité sociale des entreprises comporte trois éléments :

- l'action ou l'engagement social de l'entreprise avec ses stakeholders les plus vulnérables,
- le respect de l'environnement,
- la bonne gouvernance d'entreprise ce qui signifie essentiellement éthique et transparence des administrateurs et du management.

La Commission espagnole des titres et de l'échange (CNMV) travaille actuellement sur un "code unifié sur la bonne gouvernance dans les entreprises cotées" qui consolide et met à jour les codes précédents « Olivencia »

et " Aldama ". L'I.C.A. (institut pour les administrateurs) a rédigé un "code d'éthique pour les entreprises" dans le but de mettre en avant et d'améliorer la responsabilité sociale ainsi que, spécifiquement, la bonne gouvernance d'entreprise, en soulignant la pertinence de l'éthique dans toutes les entreprises, comme concept clé pour assurer et pour équilibrer les droits et les intérêts de toutes les parties concernées impliquées : employés, clients, actionnaires, partenaires commerciaux de fournisseurs et l'entreprise dans son ensemble.

En ce qui concerne les orientations de base du code d'éthique pour les entreprises, il va plus loin encore et pré suppose la mise en oeuvre de la loi et des règlements internes des entreprises. Le conseil d'administration est responsable de l'élaboration du code d'éthique mais l'assemblée générale des actionnaires devrait être impliquée pour son approbation ou sa ratification.

Les actionnaires et les propriétaires de l'entreprise confrontés au code d'éthique sont responsables de son approbation et doivent en obtenir la mise en oeuvre efficace. Ils doivent faire en sorte que la réalisation des profits –l'objectif de base de toute entreprise - soit compatible avec un développement social durable et environnemental, la « durabilité » de l'entreprise à moyen et à long terme face à l'enrichissement à court terme, la prise en compte de l'éthique et de la responsabilité comme critères de recrutement des administrateurs et des fonctionnaires, au même titre que leurs qualifications professionnelles.

Pour ce qui concerne les administrateurs et le management confrontés au code d'éthique, dans leurs fonctions de gestion, ils doivent appliquer le code d'éthique et créer un Comité d'éthique avec un pouvoir suffisant pour appliquer le code, établir les systèmes internes et externes de gestion des risques et pour fournir aux commissaires aux comptes externes et internes toutes les informations pour effectuer leurs tâches, en faisant prévaloir l'intérêt de l'entreprise en cas de conflits d'intérêt, en assurant la transparence et le contrôle de leur rémunération ainsi que de leur aptitude, en assurant la continuité de l'entreprise par un plan de succession pour les postes clés, en choisissant leurs collaborateurs selon les principes de mérite et de capacité.

En ce qui concerne les fournisseurs et les clients de la société, les administrateurs et le management confrontés au code d'éthique doivent choisir uniquement les fournisseurs qui respectent la dignité humaine et qui ne compromettent pas le nom de l'entreprise, qui n'altèrent pas les règles de libre concurrence (la sélection des fournisseurs doit introduire des critères tels que la corruption - outre ceux de l'aptitude, du prix et de la qualité de leurs produits et services).

En ce qui concerne les concurrents de l'entreprise, les administrateurs et le management ne doivent pas tirer profit des situations dominantes ou privilégiées du marché, s'abstenir d'utiliser des pratiques déloyales et des méthodes immorales afin de gagner des clients.

En ce qui concerne les employés de la société, les administrateurs et le management ne doivent pas faire de discrimination pour des raisons autres que celles du mérite et des compétences, ils doivent également respecter les différentes susceptibilités culturelles, réconcilier le travail avec la vie personnelle et familiale des employés, promouvoir l'emploi des handicapés, et faire participer les employés aux plans d'action sociaux de l'entreprise.

En ce qui concerne la société civile, les administrateurs et le management doivent respecter et promouvoir les droits de l'homme et les institutions démocratiques, maintenir le principe de neutralité politique et assurer la transparence des liens avec les partis politiques et les institutions publiques, collaborer avec les entités publiques et les organisations non gouvernementales dont le but est d'améliorer l'attention sociale portée aux personnes désavantagées.

### **"Common points of the various European Charters of deontology"**

***Simon Golstein, Professeur Honoraire at Université Libre de Bruxelles***

Je me suis exercé à rassembler les points communs des codes de déontologie de différentes associations d'administrateurs nationales. Ils peuvent se synthétiser en dix points qui sont largement explicités par les dispositions particulières des codes nationaux.

Il s'agit de :

- 1. veiller activement aux intérêts de la société :  
*l'administrateur représente l'ensemble des actionnaires et pas seulement ceux qui l'ont nommé.*
- 2. prendre en compte les intérêts légitimes de tous les actionnaires :  
*il ne s'agit pas de prendre en compte tous les intérêts de tous les actionnaires. Il existe parfois des conflits d'intérêts ou des intérêts divergents. Il s'agit d'éviter les abus de majorité ou de minorité.*
- 3. veiller au fonctionnement efficace du Conseil d'administration :  
*le conseil a-t-il une mission clairement établie ? le contrôle interne et externe est-il clairement effectué ? Est-ce que les moyens du conseil sont adaptés (existence de comités ad hoc) ? Le conseil et les administrateurs s'évaluent-ils ?*
- 4. veiller au respect par la société de ses obligations et engagements :  
*le Conseil doit non seulement veiller à ce que la société remplisse ses obligations légales, mais aussi inciter l'entreprise à mettre en place un code de bonnes pratiques.*
- 5. exercer son jugement de manière indépendante :  
*il faut éviter les pressions internes (du management) et externes (de l'actionnariat) et exercer son jugement en âme et conscience correctement.*
- 6. agir de manière intègre et éviter conflits d'intérêt et délits d'initier :  
*Y a-t-il des procédures pour résoudre ces conflits et sont-elles respectées ? Il est nécessaire d'informer le conseil sur ces potentiels conflits. L'administrateur ne doit pas accepter des mandats qui donnent lieu à conflit.*
- 7. agir de manière professionnelle et développer de manière permanente ses compétences :  
*les administrateurs doivent comprendre l'entreprise, son environnement et ils doivent avoir les compétences nécessaires pour mener à bien leurs rôles.*
- 7. tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de la société (clients, collectivité, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers) :  
*il faut se rendre compte que l'administrateur doit défendre les intérêts de l'entreprise et que les stakeholders peuvent avoir des intérêts différents. Les administrateurs doivent voir les enjeux à court et moyen terme pour l'entreprise.*
- 9. adhérer au code de bonnes pratiques de sa fédération :  
*il faut tenir compte de la culture, des législations, des règlements, de l'environnement, pris en considération par les codes nationaux.*
- 10. adhérer à l'esprit de la présente charte :  
*comme un code ne peut pas tout prendre en compte, on attend de l'administrateur qu'il règle les problèmes avec loyauté, compétence, indépendance, intégrité et responsabilité.*

Peu de différences existe finalement entre les différents codes. Il est important d'insister sur leurs convergences plutôt que sur leurs divergences.

### **« Human resources, corporate governance and ethics »** ***Mary Pitsy, President, Boyden Brussels***

La plupart des entreprises dans le monde déclarent que la valeur (l'actif) la plus importante pour elles réside dans ses employés. Pourquoi les ressources humaines sont-elles si importantes pour les règles de gouvernement d'entreprise ? Les informations relatives aux ressources humaines disponibles dans tous les documents concernant le gouvernement d'entreprise restent pourtant très limitées. Vous trouvez à peine un paragraphe sur les ressources humaines dans les codes nationaux de gouvernement d'entreprise même si le mot « employés » peut y être trouvé. Un conseil d'administration éthique est-il en charge de la vision d'entreprise en termes de ressources humaines ? Est-ce le rôle de l'entreprise, ou d'autres personnes ? Autrement si le talent des employés est la question la plus importante pour l'entreprise, il faut se demander : « comment traduire ce besoin dans les valeurs essentielles de l'entreprise, ainsi que dans ses missions ? »

Le code de conduite espagnol est le seul utilisant le terme de « famille ». N'est-il pas important que les employés se sentent satisfaits de leurs missions dans l'entreprise et heureux dans l'entreprise ?

Sur les administrateurs indépendants : Le concept d'administrateurs indépendants est ardu. Il y a une tendance pour restreindre la catégorie d'indépendants, afin ce concept n'existe pas simplement sur le papier mais prenne de la substance. Cette tendance ne semble pas être la meilleure approche puisqu'un administrateur ne peut pas être considéré comme indépendant aussi longtemps qu'il est payé par la société. Cela est le point principal à considérer. La recommandation européenne concernant les directeurs indépendants laisse la responsabilité aux gouvernements nationaux de définir ce qui pourrait constituer les principes d'indépendance. Une approche de « box-ticking » doit être évitée. Les principes devraient se référer à l'esprit des choses. Les directeurs doivent faire preuve d'intégrité en révélant leurs mandats quand des conflits d'intérêt risquent de se produire. Ils doivent faire preuve de courage en disant quand ils ne sont pas d'accord avec les autres membres du conseil d'administration.

Sur les ressources humaines : Les ressources humaines sont essentiellement considérées au niveau du management. Néanmoins, les compensations pour les administrateurs ne sont pas basées sur la façon dont la stratégie à long terme est mise en oeuvre. Les codes de conduite faisant référence aux ressources humaines sont essentiels pour laisser les employés être créatifs en partageant une déontologie commune. Les ressources humaines constituent une valeur importante des entreprises. Cette valeur devrait être l'une des préoccupations du conseil d'administration. Le conseil devrait être responsable envers les actionnaires sur la manière dont cette valeur est gérée. Le management devrait faire état de cette question spécifique au conseil. Le conseil évalue la rémunération des directeurs, mais les questions des ressources humaines ne sont pas prises en considération. Les administrateurs représentant des employés sont les seuls à soulever des questions au sujet des ressources humaines. Si le conseil ne doit pas interférer dans la gestion des employés, il devrait être consulté et il devrait donner certaines orientations sur les politiques de recrutement ou de formation. Cela fait partie de ses missions même s'il ne le fait pas pour l'instant.

### **Conclusion**

**Pierre Klees, Chairman of ecoDa**

Grâce à tous les orateurs, il nous apparaît avec évidence que l'éthique n'est plus un luxe ; ceux qui étaient sceptiques peuvent être maintenant convaincus que l'éthique paye et que les fins ne justifient jamais les moyens.

En effet, l'éthique n'empêche pas une entreprise d'être concurrentielle. L'éthique n'est pas contre la créativité et la compétence. L'attente des différents stakeholders vis-à-vis de plus d'éthique en fera un avantage concurrentiel important à long terme. Eviter la vision à court terme et prendre en considération l'ensemble de la stratégie de l'entreprise sur le long terme permettront de replacer l'éthique au centre des considérations des entreprises. Comme Justin Reynolds l'a dit, il y a un lien indéniable entre les entreprises bien gérées, la performance à long terme, et les risques réduits. Il est clair que les intérêts des différentes parties concernées d'une entreprise convergent quand l'éthique est appliquée. L'éthique devrait être perçue comme une opportunité plutôt qu'une contrainte.

Y a-t-il une meilleure approche d'éthique ? Selon ce qu'il a été dit aujourd'hui, il semble que les actionnaires et les administrateurs ont leurs propres points de vue. Il y a de différentes visions d'éthique mais une base commune peut être trouvée. Les personnes doivent déterminer si un acte ou une idée est éthique eu égard à la multiplicité des situations et la multiplicité des objectifs. Dans une entreprise, si la diversité dans les valeurs et les intérêts est une réalité, il est important d'établir un processus optimal de gouvernance qui permette aux différentes valeurs d'être pris en considération et d'équilibrer les intérêts. Cela est la seule manière de trouver une éthique commune parmi l'éthique des actionnaires, l'éthique des administrateurs, et ainsi de suite... Le point de départ de ce processus pourrait être trouvé dans le conseil d'administration là où toutes ces considérations devraient être examinées. Une vision partagée sur les voies à suivre par les entreprises en ce qui concerne l'éthique devrait être clairement définie. Les administrateurs ont un rôle clé à jouer en ce domaine.

Avant d'être un intérêt collectif, l'éthique fait partie intégrante des individus. Tout le monde a ses propres valeurs. L'éthique est étroitement liée à l'intégrité. L'apport humain de haute qualité devrait être donc considérée avec un vif intérêt, comme le précisait plus tôt Mary Pitsy. Les administrateurs devraient être choisis en veillant à leur intégrité, responsabilité et transparence. Vous devriez également garder à l'esprit les principes identifiés par Simon Golstein comme le plus faible dénominateur commun entre les différentes chartes nationales de déontologie. Ce travail devrait être poursuivi et être étendu aux différents pays européens.

Le gouvernement d'entreprise, c'est l'éthique adaptée aux administrateurs. Le gouvernement d'entreprise comme l'éthique évolue et doit être mis à jour. Le bon gouvernement d'entreprise permettra aux administrateurs d'équilibrer correctement les différentes perceptions de l'éthique entre les différentes parties concernées. L'une des tâches principales d'ecoDa est d'ajuster le gouvernement d'entreprise par une évaluation des meilleures pratiques entre ses membres. EcoDa renforcera ce travail d'analyse et exercera toutes ses activités dans l'esprit déjà inspiré par Daniel Lebègue.

J'aimerais saisir l'occasion pour remercier Daniel Lebègue pour sa présidence qui a offert le cadre et la visibilité nécessaires à ecoDa. Cela nous permettra d'envisager notre élargissement sereinement. En tant que nouveau

président d'ecoDa et au nom de tous les membres, j'aimerais le remercier pour sa compétence et son expérience qui nous ont servi. J'aimerais l'assurer que tout sera fait pour promouvoir ses valeurs.

J'aimerais également remercier nos sponsors, Euronext et Boyden, pour rendre cet événement réussi possible.

Remerciements aussi à John Plender pour sa clarté et son travail de modérateur. Cela me permet de conclure la conférence en temps voulu.

Et évidemment, merci à tous pour votre venue et remerciement spécial à tous les orateurs pour leurs excellentes présentations.