



La Lettre d'Europe & Entreprises

Mai 2006 – n° 34

Sommaire

En direct de Bruxelles

- Citoyenneté européenne : si on passait aux actes ?** p.2
Bruno Vever
- Pour une Europe entreprenante et solidaire** p. 3
Henri Malosse
- « Insights from Brussels »** p. 4
Stéphane Desselas
- Symboles et reconnaissance de notre identité européenne** p. 5
Jean-Pierre Bobichon

Les rubriques d'Europe et Entreprise

- La vie juridique des entreprises en Europe** p. 8
Guillaume Chiron

Dossier : l'Europe et le Gouvernement d'entreprise

- Le gouvernement d'entreprise, quelques éléments de compréhension** p. 9
Olivier Boned
- Face aux orientations de la Commission européenne en matière de gouvernance d'entreprise, on est tenté de dire « OUI MAIS »...** p. 11
Viviane de Beaufort
- Rencontre avec Pierre-Yves Gomez** p. 14
Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises
- A la lecture d'un ouvrage récent...** p. 15
Gouvernance d'entreprise en Europe

Regard sur Europe et Entreprises

- Conférence avec Madame Catherine Lalumière** p. 16
Présidente de la Maison de l'Europe de Paris
- Le Tour des membres d'Europe et Entreprises** p. 17
Entretiens avec Custodia Domingues, Administratrice
- Europe et Entreprises, parlons-en** p. 19

Citoyenneté européenne : si on passait aux actes ?

Par Bruno VEVER

Membre du Comité Economique et Social européen

Il y a un an, l'Union européenne trébuchait sur les obstacles tendus par les électeurs européens, en France et aux Pays-Bas. Le traité constitutionnel, pourtant plus attentif à eux que les précédents, mais sans doute trop peu ou trop tard, s'est retrouvé à terre et y est resté. Depuis, l'Union boîte. Elle ne reprendra pas son élan sans avoir décidé de rénover son image dans l'opinion.

Une condition essentielle sera que l'Union elle-même ait une autre perception de ses citoyens. Bien qu'une seule hirondelle ne fasse pas le printemps, le dernier Conseil européen des 23 et 24 mars a fait un premier pas : il a demandé que les partenaires sociaux et les autres acteurs de la société civile directement concernés par la stratégie de Lisbonne aient davantage le contrôle du processus. Et il a renouvelé son mandat au Comité économique et social et au Comité des régions pour y veiller. Ce faisant, il a promu les Européens au premier rang de cette stratégie de rénovation économique et sociale de l'Europe, au lieu de les reléguer dans les tribunes comme trop souvent depuis les débuts de la construction européenne.

Pour que ces citoyens soient vraiment en mesure de s'engager dans la rénovation de l'Union, il lui manque encore une révolution culturelle. L'inscription formelle des droits de citoyenneté européenne, inaugurés il y a quinze ans à Maastricht puis consolidés dans les traités suivants, n'a guère suffi à enrayer la montée de l'euro-scepticisme dans l'opinion. Au contraire, celle-ci n'a pas cessé d'accumuler une très mauvaise perception de l'Europe. Dans une trop longue liste, bornons nous à relever le déficit de visibilité (ses finalités comme ses frontières sont brouillées), le déficit d'appropriation (elle apparaît comme un champ clos réservé aux diplomates et aux experts), le déficit d'information (une profonde ignorance règne concernant nos droits et nos libertés en Europe, entretenue par des médias peu sensibilisés – car eux-mêmes peu informés - et par des Etats trop partiaux), le déficit d'efficacité économique et sociale (l'Europe n'est perçue ni comme un moteur performant pour générer plus de croissance et plus d'emplois, ni comme un bouclier fiable face à la globalisation et aux délocalisations). En clair, l'Europe souffre aujourd'hui d'un déficit de confiance auprès des citoyens, dont les institutions et les Etats sont largement et collectivement responsables.

Il devient donc urgent de passer d'une citoyenneté européenne déclarative, mais abstraite et démentie par les faits, à une citoyenneté européenne opérationnelle, s'appuyant sur des outils efficaces mis à sa disposition. Donner ces outils aux Européens serait aujourd'hui le meilleur investissement pour l'Europe.

Ceci supposera d'abord de consentir à combler des lacunes injustifiées après un demi siècle de construction européenne : remettre en chantier et faire adopter rapidement un statut européen pour les associations, abandonné par la Commission en octobre dernier ; créer d'urgence un statut juridique simplifié de droit européen pour les PME, facilitant leurs activités à l'échelle transfrontalière ; mettre en œuvre un brevet communautaire bloqué depuis trente ans, quitte à le circonscrire dans un premier temps aux Etats qui l'ont ratifié ; supprimer toutes les doubles impositions au sein de l'Union, à commencer au moins par la zone Euro ; etc.

Ceci supposera aussi d'assurer une gouvernance plus citoyenne de l'Union, rompant avec un dirigisme excessif : associer les usagers à une amélioration et une simplification effectives des réglementations en Europe, tant à Bruxelles que dans les Etats membres ; promouvoir des approches d'autorégulation et de corégulation pour les questions qui concernent directement les acteurs de la société civile (cf. dialogue social, services, consommation, environnement, etc.) ; impliquer les acteurs

socioprofessionnels dans une gestion plus dynamique et plus associative des fonds structurels européens ; etc.

Ceci supposera enfin d'engager des initiatives européennes fortes, donnant plus de présence et d'éclat à la dimension européenne auprès des citoyens : un service civil européen volontaire pour les jeunes compléterait utilement les échanges Erasmus d'étudiants ; un vigoureux programme valorisant la culture européenne ne dépareillerait pas nos systèmes d'enseignement, qu'il soient primaires, secondaires ou universitaires, ni nos médias (promotion de productions européennes face à l'omniprésence des séries télévisées et du cinéma américain, appui au multilinguisme de versions originales sous-titrées, mise en valeur du patrimoine européen dans toutes ses dimensions, etc.).

Un constat finit par apparaître clairement : la citoyenneté européenne ne se décrète pas. Elle s'exerce, en s'appuyant sur des moyens mis à sa disposition. Ce faisant, elle se consolide et devient une force motrice incontournable. Gageons qu'elle serait dès lors en mesure d'insuffler à l'Europe le dynamisme et la créativité que les Etats peinent aujourd'hui à lui assurer.

Pour une Europe entreprenante et solidaire

Par Henri Malosse

Membre du Groupe des Employeurs au Comité Economique et Social européen

En juin 2005, après deux échecs successifs dans le processus de ratification du traité constitutionnel, le Conseil européen avait décidé d'une « période de réflexion » sur l'avenir de l'Europe. Cette période de réflexion n'avait pas cependant empêché d'autres ratifications comme celle, par référendum, du Luxembourg. Nous en sommes aujourd'hui à plus de la moitié de la population de l'UE qui a ratifié par voie référendaire ou parlementaire la Constitution et les votes annoncés pour ce printemps des Parlements de l'Estonie et de la Finlande devraient porter à 16 le nombre de pays ayant dit OUI.

Il est faux de dire, par conséquent, que la Constitution est morte.

Le Plan D de la Commission européenne, destiné à orchestrer débats et dialogues sur l'Europe au sein des États Membres commence à produire ses résultats. Au niveau européen, le CESE, en organisant des débats structurés à chacune de ses sessions plénières, a permis l'expression de beaucoup de suggestions et d'initiatives de la société civile.

Que disent les nombreux citoyens, organisations professionnelles et autres associations à tous niveaux qui se sont exprimés ?

« IL FAUT AGIR » ; notamment dans le sens :

- ✓ De nouvelles politiques communes avec un contenu concret là où la valeur ajoutée de l'Union s'impose : environnement, énergie, recherche développement et innovation...
- ✓ De grands projets concrets permettant de renforcer l'attractivité du territoire européen: grands réseaux d'infrastructures, conquête de l'espace, indépendance énergétique, « clusters universités-entreprises » organisés en réseaux européens.
- ✓ Un plan coordonné au niveau européen pour stimuler la transmission et la création d'entreprises nouvelles avec le territoire de l'Union comme marché local.

- ✓ Des initiatives concrètes pour donner du contenu à la citoyenneté européenne : service civil européen (500 000 jeunes par ans mobilisés sur des travaux d'intérêt général dans l'Union ou à l'extérieur, regroupés en équipes provenant de différents pays et milieux), statuts européens d'association, équivalence des qualifications et parcours professionnels européens pour favoriser la mobilité, services publics européens.
- ✓ Une meilleure gouvernance de l'Union, dès à présent, en particulier pour mieux associer les acteurs économiques et sociaux et la société civile à la prise de décision et relancer le dialogue social européen pour élaborer des règles communes indispensables pour consolider un « modèle social européen » qui reste à bâtir.

Au niveau institutionnel, le Conseil européen de juin 2006 devrait délivrer un message clair en rappelant que l'objectif de l'Union est bien, comme le disent les Traités actuels, de « réaliser une Union sans cesse plus étroite entre les peuples européens ».

Le processus de ratification doit se poursuivre. Mais il faut sans doute dans le même temps, présenter aux peuples européens, notamment ceux des pays où le NON l'a emporté, ainsi que ceux où les autorités politiques hésitent, un projet politique réaliste mais ambitieux permettant aux citoyens de rêver d'une Europe qui leur apporterait effectivement la paix mais aussi plus de prospérité et de démocratie. Rien ne serait plus crédible que de commencer à mettre en œuvre concrètement cette ambition avec de nouvelles initiatives et une nouvelle méthode de gouverner bien plus participative et respectueuse de la subsidiarité.

« Insights from Brussels »

Par Stéphane Desselas
 Managing Director, Athenora Consulting (www.athenora.com)

Chaque mois, le cabinet Athenora vous présente quelques grandes tendances vues de Bruxelles. Nous vous proposons ce mois-ci de planter le décor des travaux à Bruxelles.

Comparée à l'année 2005, l'année 2006 paraît plus sereine pour les Institutions. Chacun s'est remis au travail et quelques grandes tendances apparaissent déjà :

- ✓ **Un certain effacement de la Commission européenne** : les deux grands sujets de 2005/2006, REACH et la directive services sont en effet des vestiges de la Commission Prodi plus offensive. La Commission semble être victime de ses propres priorités, à savoir la poursuite de l'agenda de Lisbonne mais qui dépend en grande partie des Etats membres et l'action « mieux légiférer » qui entraîne *ipso facto* moins de législation dans le « pipeline ». La Commission semble alourdie par ces procédures riches en études d'impacts et consultations de groupes à haut niveau qui ralentissent son processus interne. Est-ce voulu ou subi, la question se pose. Par ailleurs, on notera qu'aucun commissaire ou groupe de commissaires n'a vraiment pris d'ascendant contrairement à la précédente Commission avec Loyola de Palacio, Mario Monti, Pascal Lamy ou Fritz Bolkestein. La Commission va-t-elle se transformer en gestionnaire de programmes et réduire sa fonction législative, la question est aussi posée. Pour le lobbyiste, la Commission reste un lieu d'expertise fondamentale mais où la dimension d'innovation et de proposition tend à se réduire.
- ✓ **Une percée fulgurante du Parlement européen** : le Parlement est en effet l'homme fort de l'Union et il reprend à son compte la vocation « fédérale » de la Commission européenne. Il ne lui manque que le pouvoir d'initiative pour façonner la législation européenne. Le Parlement fut en tout cas présent sur tous les fronts : brevetabilité des logiciels, services

portuaires, perspectives financières de l'Union, directive services...et il offre à chaque fois une nouvelle vision de la proposition initiale de la Commission, quand il n'y met pas fin purement et simplement. Pour les lobbyistes, le Parlement est le lieu par excellence du travail et les techniques de lobbying parlementaire tendent à s'affiner toujours plus. Face aux propositions limitées et amoindries de la Commission, le Parlement pourrait devenir un acteur majeur des futurs agendas européens et permettre aux lobbyistes qui souhaitent plus d'Europe de faire entendre leur voix dans cette enceinte.

- ✓ **Les Etats membres en ordre dispersé** : l'élargissement de 2004 et la montée des protectionnistes rendent les débats au Conseil plus tendus et chaque pays tend à se focaliser sur son propre intérêt. On retrouve l'application du principe dit de « synchronicité » où chaque Etat veut un avantage immédiat soit la compensation immédiate d'une perte et n'envisage plus la négociation sur le moyen-long terme. Les nouveaux Etats membres après une phase d'observation commencent à faire prévaloir leur point de vue et n'hésitent pas à bloquer les discussions, pour celles qui se jouent à l'unanimité (comme on a pu le voir dans le domaine fiscal). L'absence de leadership du Royaume-Uni ou du couple franco-allemand tend à accroître cette fragmentation. Pour le lobbyiste, les actions vers le Conseil vont tendre à bloquer ou retarder un processus et moins à être force de proposition en jouant des divers égoïsmes nationaux.

Voilà brossé à grands traits le paysage institutionnel 2006 qu'il nous restera à faire vivre lors d'une prochaine chronique.

Symboles et reconnaissance de notre identité européenne : Et si le 9 mai était décrété journée fériée dans tous les Etats membres de l'Union européenne ??

Par Jean-Pierre Bobichon
Ancien administrateur principal auprès de la Commission européenne

L'Europe n'est pas la suppression des Etats. En tant que citoyenne et citoyen européen nous devons revendiquer une double appartenance : l'identité nationale et l'identité européenne.

Cette dernière, se concrétise par plusieurs signes distinctifs propres à chaque européen :

- ✓ Le drapeau aux douze étoiles restera ainsi quelque soit le nombre d'Etats membres. Il représente la solidarité et l'harmonie. Ce chiffre de douze est le symbole de la perfection, de la plénitude et de l'unité.
- ✓ Le passeport qui est un document qui porte à la fois l'identification nationale mais sur lequel est aussi inscrite la mention « Union européenne ».
- ✓ La carte européenne d'assurance maladie est délivrée (en France) par les caisses d'assurance maladie sur demande d'au moins deux semaines avant de prévoir sa réception. Elle est nominative et individuelle, valable un an, y compris pour les enfants de moins de 16 ans. Elle atteste des droits de chacun à l'assurance maladie et permet, selon les 25 Etats membres de l'Union européenne, soit de ne pas faire l'avance des frais médicaux, soit d'en obtenir le remboursement selon les règles en vigueur. Elle est également valable en Suisse, Norvège et Liechtenstein.

- ✓ L'hymne européen : reprend l'Ode à la joie de la Symphonie N° 9 de Ludwig van Beethoven. Mise en musique d'un poème de Schiller. Une vision idéaliste de l'Humain et un symbole de fraternisation de tous les Hommes.
- ✓ La devise « Unie dans la diversité » est apparue vers l'année 2000. Elle est mentionnée officiellement pour la première fois dans le traité constitutionnel signé en 2004 en cours de ratification. Cette devise signifie que les européens unissent leurs efforts en faveur de la paix et de la prospérité et que les nombreuses cultures, traditions et langues différentes que compte l'Europe constituent un atout pour l'Union européenne.
- ✓ L'Euro qui est notre monnaie unique utilisée, pour le moment, par 12 Etats membres en attendant que les 13 autres aient accès à la monnaie unique soit par le respect des critères économiques de convergences et/ou par décision politique.
- ✓ Le vote au suffrage universel des parlementaires européens, dont l'assemblée est renouvelée tous les cinq ans depuis 1979. La prochaine échéance électorale sera en juin 2009. L'importance du rapport de force politique mérite un engagement de chaque européen en âge de voter. La composition politique du Parlement européen a des conséquences sur l'adoption des textes et même à propos de la personnalité appelée à assurer la Présidence de la Commission européenne.
- ✓ Le 9 mai qui est la journée de l'Europe marquant l'évènement fondateur de la construction européenne par la déclaration le 9 mai 1950 de Robert Schuman, Ministre français des affaires étrangères.

Cette déclaration historique fut rédigée conjointement avec son Conseiller et ami Jean Monnet. Le 9e projet sera le texte définitif validé par Jean Monnet le samedi 6 mai 1950 à 4 heures du matin.

En voici un extrait à lire en lien avec la période que nous traversons « *la paix mondiale ne saurait être sauvegardée sans des efforts créateurs à la mesure des dangers qui la menacent...*... « *par la mise en commun de productions de base et l'institution d'une Haute Autorité nouvelle, dont les décisions lieront la France, l'Allemagne, et les pays qui y adhéreront, cette proposition réalisera les premières assises concrètes d'une Fédération européenne indispensable à la préservation de la paix...* ».

C'est lors du Conseil européen qui s'est tenu à Milan en juin 1950 que les Chefs d'Etats et/ou de gouvernements des dix Etats membres de l'époque, sur proposition de la Commission européenne que présidait Jacques Delors, ont décidé de commémorer chaque année par « une journée de l'Europe », cet évènement de notre Histoire commune.

Le 9 mai est l'occasion, d'initiatives un peu plus nombreuses chaque année, prises par des villes et des villages, des syndicats, mouvements, associations, partis politiques, et entreprises pour faire de cette journée un rapprochement de l'Europe avec les citoyens. Le 9 mai est journée fériée dans toutes les institutions européennes.

Et si le 9 mai devenait journée de l'Europe fériée dans tous les Etats membres, ne serait-ce pas un des moyens supplémentaires pour une meilleure reconnaissance par plus de 450 millions d'europeens de leur appartenance individuelle et collective à l'Union européenne ?

Certes, en France les jours fériés du 8 mai et du 11 novembre sont là pour marquer la fin des conflits armés ou plus précisément la victoire de la France sur l'Allemagne. Ce sont des dates importantes pour celles et ceux qui ont combattu ainsi que pour leurs familles. Des formes de célébration peuvent être trouvées sans pour autant opposer ces dates là à celle du 9 mai qui est la journée fondatrice de l'Europe et donc de la Paix. A choisir entre le maintien du 8 mai férié et décider que le 9 mai serait férié dans tous les Etats membres de l'Union européenne, je choisis le 9 mai. Et vous ? Le débat est lancé. Des initiatives pourraient être prises pour se faire entendre dans ce sens. Que chaque citoyen de l'Europe, participe activement à la construction de l'Europe des citoyens.

La vie juridique des entreprises en Europe

Par Guillaume Chiron
Juriste et doctorant à l'Université Panthéon Assas (Paris 2)

Les jurisprudences de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) et de la Cour de justice des communautés européennes (CJCE) continuent de toucher les entreprises...

Quand la CEDH étend ses compétences...

Dans l'affaire *Immobiliare Cerro S.A.S. c. Italie* (n°35638/03) du 23 février 2006, la Cour, après avoir énoncé l'atteinte aux biens par une expropriation indirecte (art. 1 du protocole n°1), laisse les parties déterminer le montant de ce préjudice.

Dans *Özgür Radyo-Ses Radyo Televizyon Yayın Yapım Ve Tanıtım A.Ş. c. Turquie* (n°64178/00, 64179/00, 64181/00, 64183/00, 64184/00) du 30 mars 2006, la Cour condamne l'Etat turc à 15.000 euros de dommage moral pour une sanction infligée de façon disproportionnée (suspension d'émission d'une radio pendant 455 jours) dans une société démocratique (art. 10 Conv. EDH).

Enfin, dans *société au service du développement c. France* (n°40391/02) du 11 avril 2006, après avoir dit que la durée de deux procédures administratives étaient excessives et ne répondaient pas à l'exigence du délai raisonnable (art. 6§1 Conv. EDH), la CEDH condamne la République française à 8.000 euros en réparation du dommage moral subi par l'entreprise.

La CEDH reconnaît aux entreprises le droit à la réparation de leur préjudice moral. Ces décisions vont au-delà de la lettre de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales qui devrait se limiter, en principe, aux seules personnes physiques...

De l'art de transposer une directive ?¹...

Le 14 mars 2006, la CJCE condamne en manquement pour la troisième fois² la France à propos de la directive n°85/374/CEE du 25 juillet 1985 relative à la responsabilité du fait des produits défectueux. Cette décision a eu pour effet la loi n°2006-406 du 5 avril 2006³ et elle met en perspective deux conséquences de la construction européenne.

La CJCE peut, d'une part, aider les Etats membres à mieux transposer les directives. La Cour affirme que le fournisseur du produit défectueux ne peut plus être considéré comme responsable au même titre que le producteur, lorsque ce dernier ne peut être identifié, alors que le fournisseur a indiqué à la victime, dans un délai raisonnable, l'identité de celui qui lui a fourni le produit.

Elle est, d'autre part, une juridiction relayée par les juridictions internes des Etats membres. Si un Etat membre ne transpose pas une directive, les entreprises doivent se référer au texte de la directive car les normes internes seront interprétées à la lumière du texte européen⁴.

¹ Pour aller plus loin : Directive n°85/374/CEE du Conseil du 25 juillet 1985 relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux : Journal officiel n° L 210 du 07/08/1985 pp. 29 et s.

Modifié par Directive 1999/34/CE du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 1999 : Journal officiel n° L 141 du 04/06/1999 pp. 20 et 21

² C-177/04 du 14 mars 2006 ; Voir déjà les recours en manquement C-293/91 du 13 janvier 1993 et C-52/00 du 25 avril 2002

³ Loi relative à la garantie de conformité du bien au contrat due par le vendeur au consommateur et à la responsabilité du fait des produits défectueux : JO RF n° 82 du 6 avril 2006 page 5198

Quand le droit social concerne le droit européen...

Dans l'arrêt *C. D. Robinson-Steele* du 16 mars 2006 (C-131/04 et C-257/04) la CJCE énonce que :

- une partie du salaire versé au travailleur au titre du travail effectué ne peut être affectée au paiement du congé annuel sans que le travailleur perçoive, à ce titre, un paiement en sus de celui versé au titre du travail effectué. Il ne saurait être dérogé à ce droit par un accord contractuel.
- le paiement du congé annuel minimal ne doit pas faire l'objet de versements partiels étalés sur la période annuelle de travail correspondante et payés ensemble avec la rémunération au titre du travail effectué, et non d'un versement au titre d'une période déterminée au cours de laquelle le travailleur prend effectivement congé
- des sommes qui ont été payées, de manière transparente et compréhensible, au titre du congé annuel minimal sous la forme de versements partiels étalés sur la période annuelle de travail correspondante et payés ensemble avec la rémunération au titre du travail effectué peuvent être imputées sur le paiement d'un congé déterminé qui est effectivement pris par le travailleur

Dans l'arrêt *Federatie Nederlandse Vakbeweging* du 6 avril 2006 (C-124/05), la CJCE précise qu'une disposition nationale ne doit pas permettre, pendant la durée du contrat de travail, que les jours d'un congé annuel qui ne sont pas pris au cours d'une année donnée soient remplacés par une indemnité financière au cours d'une année ultérieure.

⁴ Pour des exemples à propos de la directive n°85/374/CEE du 25 juillet 1985 relative à la responsabilité du produit défectueux : Cass. 1^e civ., 9 juillet 1996 n°93-19159, n°93-20923, n°93-20411, n°93-19160 et 93-20412 ; Cass. 1^e civ., 16 juin 1998 n°96-18708 ; Cass. 1^e civ., 9 juillet 2003 n°00-21163 ; Cass. 1^e civ., 23 septembre 2003 n°01-13063 ; Cass. 1^e civ., 5 avril 2005 n°02-11947 et 02-12065 ; Cass. 1^e civ., 21 juin 2005 n°02-18815 ; Cass. com., 24 janvier 2006 n°02-11323

Dossier Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise, quelques éléments de compréhension

Par Olivier Boned

Rédacteur en chef de la Lettre Europe et Entreprises

Le gouvernement d'entreprise est, depuis peu, la porte d'entrée, le chapitre obligé des rapports annuels des grandes entreprises françaises. Si la France ne fait que suivre la dynamique, à l'image de ses homologues européens du continent, les Etats-Unis et la Grande-Bretagne prouvent leur avance et commencent à imposer leur propre modèle. Cette tendance ne pourrait en rien être un simple phénomène de mode lorsque l'on observe que 40% de l'actionnariat des sociétés cotées françaises est détenu par des investisseurs étrangers.

Genèse du gouvernement d'entreprise et tendance américaine

Le gouvernement d'entreprise se définit, généralement, comme le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Deux éléments pourraient être relevés pour illustrer l'émergence de l'intérêt porté au gouvernement d'entreprise. En premier lieu, se manifeste une volonté de transparence et de contrôle sur la direction de l'entreprise – c'est à dire le management – suite à divers scandales comme ceux d'Enron ou de WorldCom aux Etats-Unis. L'autre élément provient de l'engagement croissant des fonds de pension dans le capital d'entreprises et réclamant des garanties de bonne gestion. Les fonds de pension se positionnant plus comme investisseurs que comme gestionnaires refusèrent d'entrer au sein des Conseils d'administration. En contrepartie, et pour se protéger des intérêts des managers qui se sont avérés contraires aux intérêts de l'entreprise, et donc des investisseurs, dans certains cas, ils réclamèrent des administrateurs plus neutres et donc extérieurs à l'entreprise. Les administrateurs indépendants apparurent. Si cette tendance s'initie aux Etats-Unis elle ne tarde pas à s'étendre, notamment en Europe avec la présence croissant des investissements des fonds de pension américains.

Les deux modèles occidentaux du gouvernement d'entreprise

Sans verser dans une distinction pure et parfaite, deux modèles sont aujourd'hui identifiables dans le monde occidental entre « shareholder » et « stakeholder ».

Le modèle de type « shareholder », référence dans les pays anglo-saxons, favorise la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, soit son profit. Les systèmes financiers sont généralement développés et le capital des firmes atomisé entre plusieurs actionnaires. Deux types de pression reposent sur les dirigeants : les risques d'OPA et un contrôle assuré par une multitude d'actionnaires.

Le modèle de type « stakeholder », présent dans l'essentiel des pays européens à l'exception de la Grande-Bretagne et des pays du Nord de l'Europe, vise, certes, à maintenir le profit des actionnaires mais également à satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. A la prise en considération des actionnaires, vient s'ajouter celle des clients, des fournisseurs, des dirigeants, des syndicats, des pouvoirs publics etc. Cette conception considère l'entreprise comme liée à son environnement économique et sociétal à la fois. La France et l'Allemagne sont généralement les deux illustrations emblématiques de ce modèle.

Vers une normalisation du gouvernement d'entreprise ?

Deux lois et un rapport pourraient éclairer la compréhension du gouvernement d'entreprise.

La plus citée, la loi Sarbanes-Oxley, promulguée par le Président Bush en 2002, vise, par de nombreuses dispositions légales, à restaurer la confiance des marchés. Différentes dispositions sont à

relever comme la certification des comptes par le Directeur général ou le Directeur financier, l'établissement de codes éthiques ou encore le comité d'audit. Cette approche vise à gagner en transparence sur les actes du Conseil d'administration au profit des actionnaires.

La loi française sur les Nouvelles régulations économiques, dite loi NRE, de 2001, fait suite à une dynamique initiée par différents rapports. Les rapports Viénot de 1995 et 1999 avancent déjà l'idée de comités d'audit, des administrateurs indépendants et innovent sur la limite des mandats (à cinq). Ces rapports avancent une autre idée, originale, dans la lignée d'une démarche stakeholder, qui est que l'entreprise doit chercher à satisfaire « l'intérêt social » et pas seulement l'intérêt des actionnaires. L'attachement français à ce modèle est ainsi souligné malgré l'introduction claire de concepts issus de références au shareholder qu'illustrent les administrateurs indépendants. La loi NRE s'attache à proposer quatre modèles de gouvernance au niveau du Conseil d'administration :

- ✓ un Conseil d'administration et un Président-directeur général ;
- ✓ un Conseil d'administration, un Président et un Directeur général ;
- ✓ un Conseil d'administration - révocable par l'Assemblée générale - et un Conseil de surveillance ;
- ✓ un Conseil d'administration - révocable par l'Assemblée générale et le Conseil de surveillance - et un Conseil de surveillance.

Cette loi comporte des précisions sur la nomination et la rémunération des administrateurs, le fonctionnement du Conseil avec ses prérogatives. Son grand avantage est de clarifier le rôle de chacun en s'attachant toujours à la recherche de transparence.

Quelques caractéristiques de gouvernance au Royaume-Uni

Le système unitaire prévaut et s'illustre par un Conseil d'administration qui se charge tant de la supervision que de la gestion. En revanche, le rapport Cadbury de 1992 et le Combined Code de 2003 imposent une séparation des fonctions entre le Président et le Directeur général, ce que respectent 93% des entreprises cotées (FTSE top 350). Neuf réunions annuelles en moyenne du Conseil placent le Royaume-Uni au-dessus des pratiques européennes. Enfin, le recrutement d'administrateurs est professionnalisé à travers des cabinets spécialisés.

Le « senior independent director » favorise la médiation entre le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et les actionnaires. Il permet au Conseil de rester informé des attentes des actionnaires. Enfin, l'existence d'un Comité de gouvernance est également à relever. A la différence des Etats-Unis qui légifèrent en matière de gouvernance, le Royaume-Uni préfère édicter des principes ou des recommandations.

Le rapport de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), dans sa dernière version datant de 2004, présente un ensemble de recommandations pour des « *pratiques exemplaires* » des entreprises.

Il précise que les administrateurs doivent être « *capables de porter un jugement objectif sur les options choisies par la direction* », puissent s'auto-évaluer et qu'ils contribuent à la définition de la stratégie. Enfin, la nouvelle dimension introduite dans ce rapport est sociétale. En effet, l'OCDE souligne que les entreprises s'inscrivent dans des cadres économiques et sociaux différents et que chacun doit adapter son mode de gouvernance en fonction de ses contraintes. La flexibilité des systèmes de gouvernance a donc son importance dans cette logique.

Vers une banalisation du gouvernement d'entreprise ?

Une harmonisation des règles de gouvernance à toutes les entreprises européennes est aujourd'hui difficile et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces règles sont à destination d'un type particulier d'entreprise – les grandes sociétés cotées - qui ne représentent pas la totalité du tissu des entreprises européennes.

Ensuite, ces règles ne peuvent pas *ipso facto* remplacer les règles existantes. Une synthèse se fera certainement entre le fonctionnement existant, qui correspond à des valeurs et une histoire de l'entreprise, et les nouvelles règles proposées.

Enfin, des entreprises tendent aujourd'hui à mettre en avant, en réaction et à la fois en complément, la différence de leur mode de gouvernance. Pour ces dernières, nous pouvons citer le rapport d'Etienne Pflimlin sur le gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles, en France, et qui devrait prochainement trouver une déclinaison européenne pour les banques coopératives.

Ces tendances permettent aujourd'hui la mise en exergue de règles, de préconisations qui incarnent la diversité de façons de gouverner les entreprises et laissent présager une richesse dans les débats, à condition que l'on accepte de s'ouvrir tant à l'Europe qu'aux modèles dont elle recèle.

Pour en savoir plus...

Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004) :

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>

Loi Sarbanes-Oxley (2002) :

<http://files.findlaw.com/news.findlaw.com/cnn/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>

Rapports Viénot (1995, 1999) et Bouton (2002) :

http://www.medef.fr/staging/site/page.php?pag_id=303

Rapport Pflimlin (2006) : www.creditmutuel.com; voir aussi un rapport à venir des banques coopératives européennes : www.eurocoopbanks.coop

Institut français des administrateurs : www.ifa-asso.com

Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs :

http://www.ecoda.org/about_fr.html

Face aux orientations de la Commission européenne en matière de gouvernance d'entreprise, on est tenté de dire « OUI MAIS »...

Par Viviane de Beaufort
Professeur de droit de l'Union européenne à l'ESSEC

Le 21 mai 2003 la Commission européenne publiait « Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward » ; depuis, une série d'actes complémentaires sont intervenus autour des axes majeurs qu'elle a identifiés: Recommandations dénuées de portée juridique obligatoire mais susceptibles d'orienter l'action législative des Etats-Membres ou propositions de Directive à débattre au Parlement Européen.

Le renforcement des droits des actionnaires et l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises sont les principaux objectifs affichés du travail de la Commission européenne (DG Marché intérieur). Il se situe dans un contexte politique spécifique, lié à l'adoption du Sarbanes-Oxley Act dont la SEC et d'autres instances de régulation évaluent actuellement l'application, car les répercussions sur les entreprises européennes sont évidentes. L'objectif induit est d'obtenir une reconnaissance réciproque des règles applicables en matière de régulation des marchés financiers entre les Etats-Unis et l'Union européenne. Une harmonisation des règles à l'intérieur de l'UE est donc impérative... Hélas, le travail élaboré jusqu'ici semble s'apparenter à celui du texte sur les Offres publiques d'acquisition : une approche minimaliste où le débat politique est absent, où la gouvernance d'entreprise ne concerne pas les stakeholders, dont le nom n'est d'ailleurs pas prononcé.

La modernisation du droit des sociétés est le premier objectif du programme... Ce commentaire porte essentiellement sur le second aspect : la gouvernance d'entreprise de l'Union Européenne. Malgré ses effets d'annonce : « *une attention particulière est consacrée aux initiatives de gouvernement d'entreprise destinées à renforcer la confiance dans les marchés de capitaux pour faire du gouvernement d'entreprise européen un modèle pour le reste du monde* », la Commission adopte une approche par trop timide et, qui plus est, néglige le lien à faire entre corporate governance et responsabilité sociale d'entreprise. De ce fait l'ambition d'un modèle alternatif de gouvernance européen s'apparente davantage à une imprécation qu'à un véritable projet politique.

I. L'élaboration d'un petit nombre de règles juridiques contraignantes: un contenu nécessaire mais non suffisant :

Selon la Commission européenne, une approche privilégiant l'auto réglementation par le marché est insuffisante ; sont donc notamment proposées:

✓ Une Déclaration annuelle des entreprises sur le gouvernement d'entreprise sans conséquences. Pour quelles conséquences ? Les sociétés cotées sont tenues d'inclure dans leurs documents annuels une déclaration cohérente et circonstanciée couvrant les principaux aspects de leurs structures et pratiques de gouvernement d'entreprise; faisant référence aux codes utilisés... Cette déclaration engage l'ensemble du conseil d'administration. Ce dispositif est sans doute porteur de transparence mais ne règle cependant pas la « scope » question : qu'est ce qu'une bonne gouvernance ? Aucun concept de fond n'est harmonisé, les sociétés se référeront à tel ou tel code de gouvernance dans le cadre de l'approche « comply or explain ». Un exercice artificiel n'est pas à exclure, les dispositifs de sanction sont laissés aux droits nationaux.

✓ Un cadre visant à faciliter mécaniquement les droits des actionnaires transfrontaliers qui ne s'intéresse pas aux investisseurs institutionnels et à leur capacité d'influence ?
L'implication plus importante des actionnaires notamment transfrontaliers dans le fonctionnement des Assemblées générales (poser des questions, dépôt de résolution,...) et une réelle capacité à exercer leurs droits de vote est une question importante. Mais la toute récente proposition de Directive insiste sur la « tuyauterie juridique » : mise en œuvre des moyens électroniques de vote, par exemple... Si les techniques actuelles peuvent faciliter l'exercice effectif du droit à l'information et du droit de vote, la question politique de la volonté de tous les actionnaires à participer n'est pas abordée. Le postulat selon lequel c'est la difficulté concrète des actionnaires à participer qui explique leur apathie n'est pas prouvée! Dans un contexte où la stratégie financière des fonds d'investissement se limite à la vente des titres en cas de non-satisfaction des demandes (« vote avec les pieds »), une réflexion sur la responsabilisation du comportement des investisseurs institutionnels serait bienvenue.

✓ Une Recommandation visant à renforcer le rôle des administrateurs extérieurs ou (indépendants) présentée comme la solution idéale des comités d'administration ?
Définir ce qu'est l'indépendance est utile, le texte s'y attache. Mais les administrateurs doivent-ils dans toutes les circonstances provenir de l'extérieur ? Et, si oui, quelles règles de recrutement et quelles exigences de compétences imposer ? Quelle capacité professionnelle pour ces administrateurs indépendants? Combien de mandats détenus? Et, plus avant, quelle éthique d'indépendance instaurer, dans quelles conditions? Peut-on imaginer une déclaration individuelle engageant la responsabilité ? Pour l'établissement de Comités dans les domaines spécifiques où des conflits potentiels peuvent apparaître, La Commission ne précise pas leur rôle, pas plus que leur composition. Exceptée la nécessité impérative de nommer un comité d'audit reprise dans la Directive actualisant les directives dites « comptables », l'harmonisation en la matière est bien peu ambitieuse. Tout exercice de comparaison mené au sein de la zone « Union européenne » permet de constater une grande diversité de situations.

✓ Une Recommandation sur la rémunération des dirigeants peu ambitieuse
Le texte préconise une Déclaration sur la politique de rémunération qui doit inclure :

- a) une explication de l'importance relative des composantes variables et non variables de la rémunération des administrateurs;
- b) des informations suffisantes sur les critères de performance ouvrant droit à l'attribution d'options sur actions, d'actions ou d'autres composantes variables de la rémunération;
- c) des informations suffisantes sur le lien entre la rémunération et la performance;
- d) les principaux paramètres et la justification des formules de prime annuelle et des avantages autres qu'en espèces;
- e) une description des principales caractéristiques des régimes de retraite complémentaire et de retraite anticipée des administrateurs.

Le texte pose de bonnes questions mais n'y répond finalement pas. La consultation intervenue à ce sujet a laissé entendre que les Etats, au nom de la subsidiarité, s'opposaient à l'élaboration d'un cadre précis à ce niveau.

II. Des suggestions complémentaires à l'abandon ?

✓ Quid d'un Droit d'investigation spécial des actionnaires au niveau communautaire ?

Ce droit exercé par l'AG ou par une minorité qualifiée d'actionnaires permettrait, selon le comité des Sages, la saisine d'un tribunal et d'un organe administratif compétent en cas de comportement irrégulier du management. Sorte de class action à l'américaine, cette idée ne fait pas l'unanimité, les différences nationales demeurent patentées en la matière ; entre les pays où le concept d'actionnaire minoritaire et sa protection permettent des actions concrètes et notamment l'action en responsabilité du management et d'autres où le concept d'intérêt de l'entreprise prédomine qui autorise seul le conseil de surveillance à agir en responsabilité. Les codes de gouvernance récemment adoptés entrent parfois en contradiction à ce sujet avec l'état du droit des sociétés (Allemagne).

✓ Une règle-cadre pour une politique de groupe européen ?

Cet emprunt au Konzernrecht allemand qui permet au management d'un groupe d'imposer des décisions potentiellement préjudiciables aux intérêts de filiales moyennant définition d'une compensation négociée, notamment vis-à-vis des minoritaires, paraît devoir être développée en droit des sociétés CEE. Nul doute, qu'elle se heurte à la tradition de la structure juridique écran qui veut qu'une société filiale ne soit avant tout une société à part entière et comme telle responsable de ses actes. Pourtant, il conviendrait de réfléchir à cette hypothèse, dans la mesure, où les sociétés structurées à niveau européen sont de plus en plus nombreuses et que les disparités en matière de protection des minoritaires et de procédures collectives créent un environnement d'insécurité juridique peu efficient.

✓ Organisation des organes de direction et modèle de participation, l'affirmation peu risquée de la valeur du double modèle ?

L'affirmation selon laquelle les structures duales et monistes peuvent chacune se révéler efficaces dans des circonstances particulières, outre le fait qu'elle constitue une lapalissade, permet d'éviter la question qui a jusqu'ici fait échouer des projets en droit des sociétés : la 9^e Directive sur le transfert de siège par exemple, et vidé de son contenu le projet sur la Societae europae ...La question des modalités de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise... Cette question fondamentale de gouvernance: the « scope question » comme l'écrit Eilis Ferran : "Le pilotage de l'entreprise ne peut se limiter à une relation exclusive entre actionnaires et managers. L'entreprise doit se doter d'objectifs et de formes de gouvernance qui préservent des relations durables avec ses « parties-prenantes ». L'enjeu n'est pas seulement de restaurer la confiance des investisseurs, mais de réconcilier l'entreprise avec l'ensemble de la société. Il faut reconnaître que l'entreprise est un « nœud de tensions » entre des intérêts qui parfois s'avèrent divergents entre actionnaires, managers et salariés.

III. La question qu'est-ce qu'une bonne gouvernance en Europe est finalement éludée.

La Commission préconise d'éviter d'élaborer un Code de gouvernance européen au motif que la comparaison des Codes de gouvernance nationaux permet d'identifier des convergences certaines et qu'un tel code semble inutile. Cette position pour le moins prudente permet d'éviter de risquer de mettre en évidence l'existence pérenne de divergences importantes qui apparaîtraient lors d'un débat sur la gouvernance nécessaire afin de définir les notions et les mécanismes. Theo Raaijmakers proposait dans son approche sur le besoin de convergence entre les règles sur les offres publiques d'acquisition européennes et nord-américaines: « *Why do we not in the EU take the initiative to draft European Corporate governance principles building on the principles as developed by the OECD and the American Law Institute?* »

La Commission en octobre 2004 a mis en place un Forum européen du gouvernement d'entreprise qui permettrait la coordination des codes nationaux, de leur application et du contrôle de cette application.

The Sarbanes-Oxley Act crée en Europe la nécessité d'élaborer une réponse au moins équivalente à des règles qui ont de fait une portée internationale. L'intégration des marchés financiers en Europe, objectif affiché de la Direction générale Marché intérieur, impose une discussion de fond plutôt que de recommander des règles techniques sans que n'ait eu lieu une discussion sur le pourquoi et le comment de celles-ci.

L'exercice sur la gouvernance d'entreprise tel que proposé par la DG Marché Intérieur permet, certes, de poser d'utiles règles de transparence, mais il évite soigneusement de faire le lien nécessaire avec la RSE dans une approche contradictoire avec d'autres initiatives menées dans le même temps par d'autres DG de la Commission. Reste à espérer qu'au moins pour les propositions de directive, le Parlement européen exigera un débat qui n'avait pas pu aboutir, lors de l'adoption de la directive sur les OPA, malgré les efforts de plusieurs députés.

Codes ou lois, peu importe, la création d'un Marché unique financier implique que la dimension « sociale » soit intégrée dans la réflexion. Ces questions ne sont pas « à la marge », le droit des sociétés CEE n'a jamais pu résoudre les difficultés relatives aux structures des organes sociaux et à la participation des salariés. Cette question n'est pas posée, l'axe choisi est totalement intégré dans une logique financière et n'intègre rien la notion de RSE ; or, les événements récents aux Usa et les difficultés boursières montrent que cette logique est de pur court terme et que l'opposition shareholders-stakeholders est stérile, même dans les "camps" les plus libéraux comme au Royaume-Uni. Cette réflexion existe, il est regrettable que la Commission ait occulté la question...

Le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000) fixe comme objectif à l'horizon 2010 que l'économie européenne soit « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. Pour ce faire, il doit y avoir une place pour un modèle de gouvernance intégrant la Corporate Social Responsibility* ».

Rencontre avec Pierre-Yves Gomez, Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE)

E&E : Pouvez-vous en quelques mots qui compose l'IFGE ?

Pierre-Yves Gomez : Notre Institut se compose d'une équipe de 21 chercheurs internationaux avec, pour certains, des liens étroits avec d'autres institutions européennes comme la London Business School ou encore l'European Corporate Governance Institute. Nos domaines d'expertise sont interdisciplinaires : de la responsabilité des actionnaires aux évolutions de l'Assemblée générale, en passant par les alliances stratégiques ou le Management des Ressources Humaines. Les grands thèmes sont donc couverts : politique, stratégique, juridique, éthique. Ouverture européenne et compétences multiples, donc.

E&E : quels objectifs poursuivez-vous ?

P.-Y. Gomez : Nous avons trois objectifs essentiels. Le premier est d'accroître le savoir sur les évolutions du gouvernement des entreprises dans le contexte de la massification de l'actionnariat. Pour cela nous diffusons de nombreux articles, l'idée est de créer du savoir. Acteurs du développement du savoir, l'analyse d'expériences entrepreneuriales nous permet de restituer aux acteurs eux-mêmes les avancées de l'Institut sur diverses problématiques auxquelles ils sont confrontés. De nombreuses références, articles et données sont disponibles sur notre site Internet (<http://www.ifge-online.org/fr/ac.php>) ainsi qu'un abonnement à une newsletter.

Le deuxième est d'être un agitateur d'idées et de propositions à la société civile, nous sommes ainsi un laboratoire social, d'autres utiliseront l'expression de « think tank », mais retenons plutôt celle de

laboratoire social qui nous correspond mieux. Des séminaires par clubs de compétences permettent aux partenaires de l'Institut d'échanger et d'être une force de proposition en direction des pouvoirs publics. Ce laboratoire se veut lieu d'échange, de propositions, de création de réseau. Le second *Cahier pour la réforme*, en ligne (http://www.ifge-online.org/fr/documents/CPR_IFGE2.pdf), traite de la nécessaire professionnalisation des administrateurs et se veut document de travail et à la fois guide pour les entreprises.

Le troisième objectif est de former ceux que leurs fonctions amènent ou amèneront à participer au gouvernement des entreprises : dirigeants et cadres dirigeants, administrateurs de société, conseils, membres de comité d'entreprise, dirigeants syndicaux, gestionnaires de fonds d'investissement, journalistes ou hommes politiques. Outre le contenu de la formation, celle-ci offre une réelle certification.

E&E : Nous parlons d'Europe, d'un Institut qui travaille sur les évolutions du gouvernement d'entreprise dans un environnement ouvert. Le fait que vous soyez basé à Lyon a-t-il un sens particulier ?

P.-Y. Gomez : C'est surtout cela qui a du sens lorsque nous parlons de gouvernement d'entreprise. Les entreprises sont certes mondiales mais aussi, surtout, enracinées localement. Cet enracinement correspond à une réalité régionale, locale avec toutes ses dimensions économiques, sociales, culturelles qui façonnent une entreprise. Au plus près de la gestion et de la compréhension des entreprises, du local, avec notre expertise de dimension internationale pour des enjeux tant mondiaux que régionaux, voilà pourquoi cela a du sens d'être à Lyon.

A la lecture d'un ouvrage récent...

Gouvernance d'entreprise en Europe de Viviane de Beaufort (Economica, 2006).

Dans son ouvrage intitulé *Gouvernance d'entreprise en Europe*, Viviane de Beaufort, professeur à l'Essec, nous livre une perception globale et précise, avec une approche « droit communautaire », de la gouvernance dans les 25 Etats membres. Elle aborde également la gouvernance d'entreprise selon une approche socioculturelle en précisant que « *dans la réflexion sur la gouvernance d'entreprise, l'influence du contexte culturel demeure essentielle. (...) En ce sens, l'étude de la gouvernance d'entreprise n'est pas seulement l'étude de mécanismes et de règles, elle doit également intégrer une dimension éthique et prendre en compte l'ensemble des composantes de l'entreprise* ».

Cette étude permet de préciser et de caractériser les modes de gouvernance en vigueur en Europe. « *La comparaison des systèmes permet d'identifier essentiellement deux grands modèles. Le premier découle de l'approche libérale selon laquelle la société est entendue comme la propriété des actionnaires. La seconde correspond au modèle rhénan, selon lequel la société est une communauté sociale, nécessitant une solidarité entre l'ensemble de ses membres, actionnaires, dirigeants et salariés* ». Et l'auteur de préciser qu'« *aujourd'hui, la divergence entre les deux modèles est plus théorique que réelle* ».

Pour terminer nous reprendrons les propos de Pascal Lamy, auteur de la préface de cet ouvrage : « *On est ici au centre du questionnement de l'auteur : au-delà d'une analyse rigoureuse tant de la gouvernance d'entreprise issue du droit communautaire des sociétés que des évolutions des réglementations nationales; au-delà d'éclairages et de réflexions riches sur les propositions de la Commission européenne en matière d'OPA, la force de l'ouvrage vient de la réflexion que Viviane de Beaufort mène autour de ce qu'elle nomme le « cœur » de la mission de management : la protection de l'entreprise* ».

Regards sur Europe et Entreprises

Conférence avec Madame Catherine Lalumière

Présidente de la Maison de l'Europe de Paris
Ancienne Vice-présidente du Parlement européen

Richard Baran et François Koch-Chevalier, respectivement Président et Directeur Général de la Société Mutuelle Mieux-Etre-SMBTP, membre d'Europe et Entreprises, accueillait Madame Catherine Lalumière, Présidente de la Maison de l'Europe de Paris, ancienne Vice-présidente du Parlement européen, le 27 mars 2006 au Ritz. Philippe Laurette, Président d'Europe et Entreprises, co-présidait cet événement.

Nous retranscrivons des éléments du discours de cette conférence.

Madame Catherine Lalumière a mis en évidence que l'Europe ne peut vivre sans idéal. Le sens donné à l'aventure européenne par les pionniers est aujourd'hui passablement oublié. Cet oubli est d'autant plus dommageable que le contexte européen actuel est très perturbé.

Si l'Europe a connu des évolutions, elles furent étalées dans le temps et menées à un rythme relativement lent. Par contre, les transformations actuelles que nous vivons ont ceci de nouveau qu'elles se caractérisent par leur ampleur et leur rapidité. La toile de fond de notre histoire contemporaine est celle du changement permanent qui se manifeste dans tous les domaines. Nous devons nous adapter mais sans perdre les principes essentiels.

Notre histoire européenne a connu trois réussites majeures.

La première est due aux pères fondateurs. Le premier objectif européen était la paix. Elle s'est construite autour de valeurs telles que les droits de l'homme, l'Etat de droit, la démocratie, l'esprit de réconciliation, la tolérance, la lutte contre la xénophobie, le tout dans un esprit d'ouverture. Il y a alors un sens, un idéal à la construction européenne.

Dès le début des années cinquante, l'économie prédomine et la construction européenne prend comme axe de recherche la reconstruction de nos pays et la prospérité. Le deuxième succès est donc économique, et ce pour 450 millions d'Européens à ce jour, malgré les inquiétudes actuelles concernant la croissance et l'emploi.

Le troisième succès est celui des institutions européennes, institutions supranationales ayant permis la mise en place de politiques communes d'envergure. Malgré des réformes qui seraient nécessaires, on peut considérer que depuis cinquante ans, la construction européenne a beaucoup progressé.

Le bilan est donc loin d'être négatif. Mais la vision que les gens ont du projet européen s'est peu à peu modifiée. L'Europe avait au départ un objectif de paix avec un socle de valeurs philosophiques et politiques. Cette vision des pionniers est aujourd'hui supplantée par celle de dirigeants qui ont un raisonnement essentiellement économique. L'économie qui ne devrait être qu'un simple outil pour des objectifs supérieurs devient une finalité. Ceci explique la désaffection des citoyens européens pour le projet politique européen. En effet, comment peut-on demander à nos concitoyens « *d'aimer un marché ou un taux de TVA* » ? L'absence d'idéal explique pour une part le manque d'intérêt pour le projet européen. Le malaise exprimé aujourd'hui, en France, a une partie de ses ressorts dans cette absence de projet commun. Plus que jamais, nous avons donc besoin de redonner un sens au projet européen. Les citoyens européens ont besoin de comprendre, il est donc nécessaire de leur expliquer, de manière pédagogique, les raisons d'être de l'Europe. Le risque est grand de tendre vers un repli sur

soi. L'Europe, à l'image des entreprises, a besoin de pédagogues, de personnes capables de motiver. Plus le contexte est changeant et menaçant, plus le rôle du dirigeant est essentiel.

Madame Lalumière terminait sa présentation en nous livrant un exemple issu de son expérience de Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe, organisation qualifiée par le Général de Gaulle comme l'« *organisation qui dort au bord du Rhin* ». A la chute du mur de Berlin, de très nombreux pays, géographiquement proches, ont sollicité l'aide du Conseil dans différents domaines juridiques, culturels et politiques. Cette organisation, sortie de son sommeil, s'est alors ouverte. Le personnel a été préparé, s'est rapidement motivé et est devenu un véritable moteur de la dynamique de l'Europe dans les futurs Etats membres. Motiver, expliquer, donner du sens à l'action offre d'heureuses surprises et engendre des dynamiques positives, au-delà de ce que l'on pouvait imaginer.

Propos recueillis par Olivier Boned avec l'accord de Madame Lalumière.

Le Tour des membres d'Europe et Entreprises

Custodia Domingues
Administratrice d'Europe et Entreprises

L'ouverture de l'antenne portugaise d'Europe et Entreprises, lors du dernier Conseil d'administration tenu à Lisbonne, le 17 mars 2006, nous offre l'occasion de commencer notre cycle « tour des membres d'Europe et Entreprises » par Custodia Domingues, administratrice de l'association, et travaillant à Lisbonne.

Signe de son engagement européen Custodia Domingues est certes administratrice d'Europe et Entreprises mais également de l'association Jean Monnet, en France, et de son homologue suisse. Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un Diplôme d'études approfondies en histoire du XXème siècle, elle réalise, dans ce cadre, un mémoire sur « La décolonisation de l'Angola vu par la presse française et portugaise de 1974 à 1976 » avec le Professeur Pierre Milza. Après avoir travaillé à la Fondation de l'Ecole Polytechnique à Paris elle se spécialise dans le domaine du management de l'information, de la communication et du lobbying au Portugal, où elle exerce cette fonction depuis désormais 7 ans auprès d'une société de Conseil.

Oui, réfléchir à l'Europe et à ses entreprises cela fait sens

Par Custodia Domingues
Administratrice d'Europe et Entreprises
Europe & Entreprises Portugal

Comment rendre à l'Europe sa confiance, sa prospérité dans un cadre ouvert en conciliant une dynamique économique et un équilibre social pour ses citoyens?

Le 27 janvier 2006 le Premier Ministre portugais, M. José Sócrates lors d'un discours prononcé à l'Assemblée Nationale annonçait de prochaines mesures concernant la « *simplification administrative et le développement de l'économie* » afin d'enclencher « *un nouveau cycle d'investissement modernisateur pour l'économie portugaise (...), combattre la bureaucratie qui asphyxie la vie de l'entreprise* ». Un bloc de mesures était alors annoncé visant en grande partie à soutenir le monde de l'entreprise au Portugal. Si ces mesures sont amorcées, le chemin n'en demeure pas moins long et tortueux suscitant d'autant une curiosité impatiente des Portugais.

Le Portugal, qui célèbre ses 20 ans d'entrée dans l'Union européenne n'est pas, aujourd'hui, au bout de ses peines. Divers éléments soulignent son engagement européen. La deuxième rencontre intergouvernementale franco-portugaise s'est tenue en avril 2006 et renforce la coopération dans le cadre de l'enseignement, de l'innovation et de ses pôles de compétitivité. Au second semestre 2007, le Portugal assurera la Présidence de l'Union Européenne. Ensuite, la Commission est sous la présidence de M. Durão Barroso, ce qui représente un motif d'orgueil pour le pays. Cependant, les problèmes liés à la compétitivité, au développement économique, à l'enseignement et à la formation doivent être abordés et engagés dans une voie de réforme, ce dans un délai court.

Le cheminement de la réflexion se fait dans ce contexte et doit trouver dans le partage d'expériences communes, culturelles ou de toute autre nature, des éléments de réponse. C'est dans cette dynamique que l'antenne portugaise d'Europe et Entreprises trouve toute sa place et sa légitimité en ce moment décisif pour le Portugal. En retour, l'association peut trouver et trouve déjà dans cette antenne l'expression d'une internationalisation, d'une européanisation, pourrions-nous dire, et d'un enrichissement réciproque.

Le monde de l'entreprise s'illustre par son cadre, son langage, sa culture propre, et ses défis qui ne sont pas des moindres... Cette coopération qui s'amorce entre l'association en France et son antenne portugaise permet de partager débats et idées autour des questions du monde de l'entreprise européenne. Seront également abordées les grandes problématiques économiques touchant l'Europe et d'autres approches, plus précises et toutes aussi fondamentales, que sont les échanges autour des PME qui seront d'un grand apport pour la réalité portugaise.

Le Portugal, comme les Pays du Sud de l'Europe, présente des opportunités d'investissement qui gagneraient à être mieux connus, au regard de l'engouement généralisé pour les nouveaux Etats membres.

L'ouverture, l'interaction du pays avec la réalité des pratiques européennes est un plus et à sa mesure l'antenne sur Lisbonne d'Europe & Entreprises peut modestement y contribuer en devenant un pôle de rencontres et d'information. Cette action n'est peut être, aujourd'hui, qu'un petit pas pour ce qui un jour permettrait de voir émerger *Une Chambre Européenne du Commerce* où les entrepreneurs pourraient recueillir une information ciblée et tisser des liens avec un véritable réseau de contacts du monde européen de l'entreprise.

Europe et Entreprises, parlons-en...

- ✓ Un cycle de réflexion est désormais engagé sur les pays nordiques, suite à une conférence sur le modèle danois ;
- ✓ Un think tank est en cours de constitution ;
- ✓ Le dernier Conseil d'administration, qui s'est tenu à Lisbonne le 17 mars 2006, a officiellement lancé l'antenne portugaise d'Europe et Entreprises et a vu l'entrée de deux nouveaux administrateurs : Bruno Vever, membre du CES européen, et Jean-Michel Floch'lay, Directeur de *Fenêtres sur l'Europe*.
- ✓ Yves Charpak, de l'Organisation mondiale de la santé sera l'invité d'Europe et Entreprises le 14 juin 2006 à 18h00 et développera le thème « *l'OMS, problématiques de santé et intérêts économiques en Europe* » ;
- ✓ L'Assemblée Générale d'Europe et Entreprises se tiendra le 14 juin 2006.
- ✓ Jean-Yves Delaune présentera, lors d'un dîner-débat le 31 mai 2006 débutant à 19h30, la « problématique des clusters (pôle de compétitivité) en France au regard des clusters européens et internationaux ».

Contact :

laurette@europe-entreprises.com

EUROPE & ENTREPRISES

Association loi 1901
BIPE Immeuble le Vivaldi
11, rue René Jacques
F - 92138 Issy-les-Moulineaux cedex
Tel: + 33 (0)1 70 37 23 23
Fax: + 33 (0)1 70 37 23 00
Mail : entreprise_europeenne@yahoo.fr
Site web : www.europe-entreprises.com

Pour recevoir un dossier sur Europe & Entreprises, contactez le secrétariat de l'association en envoyant votre carte de visite au siège de l'association, en téléphonant au 01 70 37 23 23 ou en envoyant un mail à entreprise_europeenne@yahoo.fr

Président, Directeur de la Publication :

Philippe Laurette

Vice-présidentes : Armelle Brault ; Daniela Stele

Rédaction : entreprise_europeenne@yahoo.fr

Rédacteur en chef : Olivier Boned

Editorialiste : Bruno Vever

Production : Europe & Entreprises

Numéro ISSN : 1638-6094

Europe & Entreprises est un lieu de rencontre, d'information et de débats sans tabous sur l'Europe entre chefs d'entreprise.