



Ethics & Leadership Association

RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION

Certified Ethical Leadership Strategist (ELS™)

Descriptif du contenu de l'examen

Version 1.0 | Septembre 2026

Le leadership éthique dans la stratégie et la pratique organisationnelle
Ouverture prévue au T1 2027

ÉTHIQUE • STRATÉGIE • GOUVERNANCE • RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Finalité et portée de la certification

Certified Ethical Leadership Strategist (ELSTM) reconnaît les dirigeants expérimentés qui intègrent le jugement éthique à la stratégie, à la gouvernance et aux pratiques organisationnelles. Les candidats exercent actuellement des responsabilités de leadership auprès de collaborateurs directs et indirects. Leurs décisions touchent des personnes au-delà de leur équipe immédiate et produisent des effets dans la durée.

Ce descriptif présente les conditions d'admissibilité, les composantes de l'évaluation, les domaines de compétences et les exigences de maintien de la certification ELSTM. Les candidats doivent réussir séparément une étude de cas de leadership éthique, un examen de connaissances et de compréhension sur Aether, ainsi qu'une évaluation du leadership à 360° sur 360 Leader. Qu'ils réussissent ou échouent, ils reçoivent les résultats de leur 360° terminé, une analyse SWOT et un plan d'amélioration, ainsi qu'un retour sur leur étude de cas. L'ouverture est prévue au T1 2027.

Articulation avec ELP et ETLP

ELP™ porte sur les fondements du jugement éthique. ETLP™ concerne la pratique du leadership auprès des personnes, des équipes et des parties prenantes. ELSTM porte sur les choix stratégiques, la gouvernance, le leadership exercé par l'intermédiaire d'autres responsables et les conditions organisationnelles qui soutiennent une conduite éthique. Un titre ou un poste élevé ne suffit pas à établir la compétence.

Admissibilité

Les candidats doivent justifier d'au moins 60 mois cumulés d'expérience de leadership, dont au moins 24 mois de leadership exercé par l'intermédiaire d'autres responsables, avec responsabilité à l'égard de leurs équipes ou unités organisationnelles. Ces 24 mois sont compris dans les 60 mois. Les périodes qui se chevauchent ne comptent qu'une fois ; l'expérience peut être discontinue.

Les candidats doivent actuellement être responsables de collaborateurs directs et indirects. Un collaborateur direct relève du candidat ; un collaborateur indirect relève de sa responsabilité par l'intermédiaire d'un autre responsable. ELA examine les responsabilités et les liens hiérarchiques réels, y compris les structures équivalentes selon les secteurs.

La candidature doit comprendre un historique daté des fonctions, une description du pouvoir de décision, un organigramme anonymisé, les responsabilités hiérarchiques directes et indirectes, ainsi qu'un exemple de décision stratégique dont le candidat était responsable. Le candidat doit pouvoir soutenir un processus 360° crédible protégeant la confidentialité des répondants.

Préparation et certifications antérieures

Aucune formation obligatoire, aucun nombre minimal d'heures de formation ni aucun cours introductif n'est exigé pour l'admissibilité à ELSTM, ELP™, ETLP™ et l'adhésion à ELA ne sont pas des prérequis. Il n'existe pas de parcours d'admissibilité distincts RLP et hors RLP.

The Ethical Leadership Practice Guide constitue la référence principale de préparation. Les candidats peuvent se préparer de manière autonome ou suivre des apprentissages pertinents. Les certifications antérieures et les formations peuvent aider à se préparer, mais ne dispensent ni des exigences d'expérience ni d'aucune composante de l'évaluation ELS.

Structure de l'évaluation

Après acceptation de leur admissibilité et confirmation du paiement, les candidats accèdent aux trois évaluations. Ils peuvent réserver l'examen, désigner les répondants au 360° et travailler sur l'étude de cas en parallèle. Aucun ordre n'est imposé entre les composantes.

Type	Évaluation	Éléments probants et exigence
Cas	Étude de cas de leadership éthique	Jugement stratégique, décisions et réponse aux conséquences. Le niveau de performance requis pour l'étude de cas doit être atteint. Utilisation de la simulation Management Worlds si elle est prête pour la certification, sinon d'un cas ELA dédié à la certification.
Examen	Examen de connaissances et de compréhension	Compréhension et application des concepts ELA à des situations de leadership stratégique. Examen sur Aether. Le score de réussite requis doit être atteint.
360	Évaluation du leadership à 360°	Comportements de leadership observés, évalués avec 360 Leader. La note requise doit être atteinte conformément aux règles de notation et de qualité des éléments probants.

Les trois composantes doivent être réussies séparément. Un résultat confirmé inférieur au niveau requis dans une composante empêche l'obtention de la certification pour cette tentative. Il n'existe ni total pondéré compensatoire ni score global supplémentaire de réussite. ELA communique chaque seuil de réussite, règle de notation et procédure de réexamen avant le paiement et la réservation des évaluations.

Répartition du contenu de l'examen

L'examen de connaissances et de compréhension comporte 40 questions notées à réponse ouverte, à traiter en 150 minutes. La répartition ci-dessous rattache les questions aux quatre domaines ELS.

N°	Domaine de contenu	Poids	Questions
1	Stratégie éthique et création de valeur responsable	30%	12
2	Gouvernance et systèmes de décision responsables	25%	10
3	Leadership des responsables et culture organisationnelle éthique	25%	10
4	Responsabilité à long terme et apprentissage organisationnel	20%	8
	Total	100%	40

Ces pondérations s'appliquent à l'examen de connaissances. Elles ne déterminent ni la pondération des critères de l'étude de cas ni celle des catégories du 360°. L'étude de cas couvre les quatre domaines et le 360° évalue les comportements observables qui leur sont associés.

Exigences de certification

La certification exige une admissibilité acceptée, la réussite de chacune des trois composantes et l'achèvement de tout examen nécessaire concernant l'intégrité ou la qualité des éléments probants. Des éléments manquants ou insuffisants entraînent une mise en attente, pas un échec présumé. L'échec à une composante n'annule pas automatiquement l'accès aux autres évaluations payées ni le droit du candidat à un retour.

Domaines de compétences et tâches

Domaine 1 — Stratégie éthique et création de valeur responsable

Poids dans l'examen de connaissances : 30%

Tâche	Le candidat doit savoir	Leviers représentatifs et éléments observables
1.1	Définir le cadre d'une décision stratégique éthique.	Identifier la finalité, le pouvoir de décision, les lacunes de l'information, les dépendances et les parties prenantes concernées. Examiner qui bénéficie de la décision, qui supporte les risques et quels points de vue sont absents.
1.2	Évaluer les options stratégiques à l'aide du modèle d'intégrité.	Appliquer Capacité, Légalité, Éthique et Valeurs (Ability, Legal, Ethics and Values). Comparer faisabilité, obligations, effets sur les parties prenantes et cohérence avec les valeurs. Expliquer l'incertitude et distinguer ce que le droit autorise de ce qui est éthiquement suffisant.
1.3	Allouer les ressources et accepter les risques de manière responsable.	Expliquer les arbitrages entre personnes, fonctions et horizons temporels. Protéger les parties prenantes vulnérables, fixer les conditions de poursuite et expliciter les risques acceptés et les responsables désignés.
1.4	Traduire les engagements éthiques en exécution stratégique.	Préciser les priorités, les droits de décision, les ressources, les garanties et les points de réexamen. Revoir la stratégie lorsque les faits évoluent ; tenir compte de la valeur à long terme et des conséquences non intentionnelles.

Domaine 2 — Gouvernance et systèmes de décision responsables

Poids dans l'examen de connaissances : 25%

Tâche	Le candidat doit savoir	Leviers représentatifs et éléments observables
2.1	Établir des responsabilités claires à tous les niveaux de leadership.	Aligner autorité et responsabilité. Définir la délégation, la supervision et l'escalade. Distinguer les décisions de direction, la surveillance de la gouvernance et la mise en œuvre opérationnelle.
2.2	Mettre en place des mécanismes crédibles de contradiction et d'escalade.	Veiller à ce que les préoccupations parviennent aux personnes capables d'agir. Protéger la prise de parole, gérer les conflits d'intérêts et prévenir les représailles ou la dissimulation dans les pratiques de signalement.
2.3	Intégrer l'éthique aux politiques et aux incitations.	Examiner comment les objectifs, récompenses, contrôles et choix de ressources influencent les conduites. Corriger les contradictions entre les valeurs affichées et les comportements encouragés par le système.
2.4	Assurer une supervision efficace des technologies et des risques émergents.	Évaluer la qualité des éléments probants et les effets, y compris pour les décisions assistées par l'IA. Garantir une véritable autorité humaine, des décisions traçables, des contrôles proportionnés et des voies de correction.

Domaines de compétences et tâches

Domaine 3 — Leadership des responsables et culture organisationnelle éthique

Poids dans l'examen de connaissances : 25%

Tâche	Le candidat doit savoir	Leviers représentatifs et éléments observables
3.1	Diriger par l'intermédiaire d'autres responsables avec une délégation assumée.	Fixer des attentes claires pour les managers et chefs d'équipe. Donner autorité et soutien, traiter les conduites incohérentes et conserver la responsabilité du système dans son ensemble.
3.2	Diagnostiquer l'écart entre culture déclarée et culture vécue.	Utiliser le modèle de configuration culturelle en tenant compte des influences nationales, organisationnelles, générationnelles et individuelles. Examiner les comportements réels sans stéréotyper les groupes.
3.3	Créer les conditions de la prise de parole et d'un traitement équitable.	Écouter à tous les niveaux hiérarchiques, rechercher les désaccords, répondre aux préoccupations et protéger les personnes disposant de moins de pouvoir. Vérifier que ces attentes atteignent les collaborateurs indirects.
3.4	Conduire le changement culturel avec congruence.	Aligner conduite personnelle, routines de management et systèmes organisationnels. Accompagner les managers dans les changements difficiles, répondre aux résistances et suivre les effets sur les personnes.

Domaine 4 — Responsabilité à long terme et apprentissage organisationnel

Poids dans l'examen de connaissances : 20%

Tâche	Le candidat doit savoir	Leviers représentatifs et éléments observables
4.1	Représenter les intérêts à long terme et ceux des parties prenantes externes.	Prendre en compte les communautés, partenaires et conséquences futures. Expliquer comment la consultation modifie les décisions et comment sont traités les intérêts légitimes concurrents.
4.2	Évaluer la performance éthique à partir d'éléments équilibrés.	Combiner indicateurs, récits et expérience des parties prenantes. Reconnaître les biais, les manipulations des indicateurs, les perspectives manquantes et les limites des mesures quantitatives.
4.3	Assumer les préjudices et corriger leurs causes systémiques.	Reconnaître les erreurs, protéger les personnes affectées, organiser une réparation proportionnée et modifier les politiques ou incitations ayant contribué aux préjudices.
4.4	Utiliser le retour d'expérience pour développer les capacités de leadership.	Interpréter le retour 360° avec humilité et discernement contextuel. Définir des actions de développement observables, préparer la relève et renforcer les pratiques au-delà du dirigeant individuel.

Les valeurs fondamentales d'ELA irriguent tous les domaines : Congruence, Service avant statut, Responsabilité courageuse, Humilité transformationnelle et Responsabilité partagée. La certification reconnaît une capacité démontrée dans ce cadre d'évaluation ; elle ne certifie pas la moralité d'une personne et ne garantit pas sa conduite future.

Étude de cas de leadership éthique

L'étude de cas évalue l'application du leadership éthique aux choix stratégiques, aux obligations concurrentes et aux conséquences dans la durée. Le candidat doit atteindre le niveau de performance requis pour le cas, indépendamment de ses résultats à l'examen et au 360°.

Modalités de réalisation

L'étude de cas se déroule sur la nouvelle plateforme de simulation Management Worlds si celle-ci est prête et acceptée par ELA pour la certification. Sinon, les candidats réalisent un cas original ELA à partir d'un récit organisationnel réaliste, d'un dossier documentaire et d'évolutions successives de la situation.

Le cas de certification est distinct des cas pédagogiques publics d'ELA et de leurs corrigés d'animation. Il exige une trace individuelle des décisions et du raisonnement du candidat.

Les deux modalités couvrent les compétences ELS et utilisent les mêmes critères d'évaluation. Le format, la durée, les ressources autorisées, les limites de remise et les consignes détaillées sont communiqués avant la réservation de l'évaluation.

Éléments à produire par le candidat

- Un diagnostic initial identifiant l'enjeu éthique, les informations manquantes, les parties prenantes et le pouvoir de décision.
- Une note de décision comparant les options et expliquant le choix à l'aide des concepts ELA pertinents.
- Un plan de gouvernance et de mise en œuvre précisant les responsables, la communication, les garanties et les points de réexamen.
- Une décision révisée après une évolution de la situation : nouveaux éléments, contestation d'un salarié, préjudice à une partie prenante ou pression sur les résultats.
- Une réflexion finale sur les conséquences, les corrections et les changements nécessaires dans le leadership ou le système.

Critères d'évaluation

Critère	Ce que les éléments doivent démontrer
Diagnostic et raisonnement éthique	Une interprétation défendable des faits, des incertitudes, des intérêts concernés et des principes.
Choix stratégique et gouvernance	Un choix argumenté, avec une autorité claire, des responsabilités explicites et des garanties proportionnées.
Leadership et mise en œuvre	Des actions réalisables par les managers et les équipes, une communication crédible et la protection de la prise de parole.
Adaptation et responsabilité à long terme	Une réponse aux conséquences intégrant apprentissage, correction et responsabilité à plus long terme.

L'évaluation examine le diagnostic, le raisonnement, les décisions, la mise en œuvre et la réponse aux conséquences. La réussite dans la simulation ou le résultat d'une équipe ne suffit pas à établir la compétence individuelle. Qu'ils réussissent ou échouent, les candidats reçoivent un retour individuel sur leur étude de cas évaluée : points forts, écarts aux critères et actions d'amélioration. Les réponses confidentielles du cas ne sont pas divulguées.

Examen de connaissances et de compréhension

L'examen évalue la compréhension et l'application des cadres ELA à des situations de leadership stratégique. Un résultat confirmé inférieur au score requis empêche l'obtention de la certification pour cette tentative, quels que soient les autres résultats.

Approche de l'examen

L'examen comprend 40 questions notées à réponse ouverte, avec 150 minutes pour répondre. De courtes questions contextualisées et des situations liées exigent explication, diagnostic ou comparaison. Les réponses sont évaluées selon des critères probants propres à chaque tâche, et non selon la qualité rédactionnelle générale.

- Expliquer comment un principe ou modèle ELA s'applique à une situation organisationnelle précise.
- Distinguer un symptôme d'une cause culturelle ou de gouvernance et identifier les éléments nécessaires.
- Comparer les actions plausibles, notamment les intérêts et les risques que chacune engendre.
- Justifier les droits de décision, l'escalade, les garanties et les conditions de réexamen d'une décision.

Autorité d'ELA et rôle d'Aether

ELA définit les compétences, la répartition des contenus, les critères probants, les grilles de notation et les normes de décision. Aether, de N2X Labs, assure la passation et soutient l'analyse dans ce cadre. ELA conserve l'autorité sur les décisions de certification et leur réexamen.

Les candidats sont évalués sur leur propre compréhension et leur raisonnement. Les consignes précisent les ressources et aides autorisées. Les réponses doivent traiter les faits de la situation et expliquer pourquoi l'action retenue est appropriée.

Références de préparation

Référence du guide pratique	Axe de préparation ELS
Valeurs fondamentales et chapitres 2–3	Leadership éthique, principes et jugement responsable.
Chapitres 4–6	Gouvernance, services de leadership, outils de décision et responsabilité.
Chapitres 7–8	Contexte, configuration culturelle et changement organisationnel éthique.
Chapitres 9–10	Mesure, responsabilité à long terme et écosystèmes éthiques.
Chapitres 11–13	Risques émergents, IA et intégration des pratiques de leadership éthique.

Les candidats devraient s'exercer à expliquer les concepts avec leurs propres mots et à les relier à leurs responsabilités réelles. Les cas publics d'ELA soutiennent l'apprentissage ; ils ne constituent ni le cas de certification en cours ni une source de réponses garanties à l'examen.

Les contrôles d'identité, les supports et aides autorisés, les règles d'intégrité et la procédure de demande d'aménagement sont communiqués avant la réservation. Les candidats doivent suivre les consignes applicables à leur évaluation.

Évaluation du leadership à 360°

L'évaluation 360 Leader recueille des appréciations des comportements de leadership observés. Les candidats doivent atteindre la note requise selon les règles de notation et de qualité des éléments probants. Un résultat confirmé inférieur au niveau attendu empêche la certification pour cette tentative. Candidats et répondants sont informés de cet usage certificatif avant de participer.

Comportements évalués

L'évaluation porte sur les conduites observables liées aux domaines ELS : expliquer les décisions difficiles, assumer ses responsabilités, agir conformément aux valeurs affichées, répondre à la contradiction, soutenir d'autres responsables et corriger les préjugés. Les répondants peuvent indiquer qu'ils n'ont pas suffisamment eu l'occasion d'observer un comportement.

Choix des répondants et suffisance des éléments

Les perspectives comprennent un supérieur responsable ou un interlocuteur de gouvernance, des pairs, des collaborateurs directs et indirects, ainsi qu'une autoévaluation. ELA examine la composition du groupe pour prévenir la sélection orientée et les conflits d'intérêts. Les personnes dirigées par le candidat doivent être représentées.

Les candidats devraient prévoir 8 à 12 réponses complètes de personnes autres qu'eux-mêmes. Le minimum est de sept réponses valides : au moins un supérieur ou interlocuteur de gouvernance, trois pairs et trois personnes dirigées, avec représentation des collaborateurs directs et indirects. L'autoévaluation soutient la réflexion et est exclue de la note utilisée pour la décision de certification.

Les répondants devraient normalement avoir observé le travail du candidat pendant au moins six mois. Toute autre organisation rendue nécessaire par sa situation doit être approuvée par ELA avant l'envoi des invitations. Un nombre insuffisant de réponses valides entraîne une mise en attente et une demande d'éléments supplémentaires, pas une faible note présumée.

Confidentialité et restitution

Les résultats d'un groupe anonyme de pairs ou de personnes dirigées ne sont présentés que s'il comprend au moins trois répondants valides et si le risque d'identification est acceptable. Les collaborateurs directs et indirects peuvent être regroupés si une restitution séparée permettrait de les identifier. Un supérieur ou interlocuteur de gouvernance unique peut être identifiable et en est informé au préalable.

Les commentaires sont examinés pour repérer les détails identifiants ; leur anonymat absolu ne peut être garanti. Avant la collecte, les notices expliquent aux candidats et répondants l'accès aux réponses et rapports, leur conservation, leur usage certificatif et les limites de confidentialité. Les rapports ne sont pas automatiquement transmis à l'employeur du candidat ni aux personnes l'ayant proposé.

Notation et retour au candidat

ELA confirme la suffisance des éléments et applique les règles de notation avant d'enregistrer une réussite ou un échec. La note d'un seul répondant, une moyenne brute non validée ou un écart entre autoévaluation et autres évaluations ne constituent pas le résultat final du 360°. Les préoccupations importantes font l'objet d'un examen humain contextualisé.

Que le candidat obtienne ou non la certification, ELA fournit les résultats du 360° terminé, une analyse SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces, et un plan d'amélioration personnalisé. Ce plan précise les comportements prioritaires, actions concrètes, besoins de soutien, mesures de progrès et points de suivi. Un débriefing structuré en facilite l'interprétation.

Le retour repose sur des éléments valides et protège la confidentialité des répondants. Si les éléments sont insuffisants, le 360° reste en attente jusqu'à la production d'un rapport défendable ; aucun résultat n'est inventé. Les candidats peuvent demander l'examen d'erreurs factuelles ou procédurales sans obtenir les identités protégées. Le travail de développement ne remplace pas la réussite de l'évaluation.

Certification et informations aux candidats

Décisions de certification

ELA n'accorde la certification que lorsque l'étude de cas, l'examen et le 360° présentent chacun un résultat de réussite confirmé et que toutes les exigences d'admissibilité et de réexamen sont satisfaites. Un seul échec confirmé signifie que le candidat n'a pas atteint la norme pour cette tentative. En l'absence d'échec, si un résultat ou un examen du dossier reste attendu, la décision demeure en attente.

Les candidats ayant réussi ou échoué reçoivent les résultats de leur 360° terminé, une analyse SWOT et un plan d'amélioration, ainsi qu'un retour sur leur étude de cas évaluée. Ces livrables sont distincts de la décision de certification. Un échec n'interrompt pas automatiquement les autres évaluations payées. Les voies de réexamen ou de nouvelle évaluation sont expliquées dans la notification du résultat.

Un problème important d'intégrité ou un ensemble corroboré de comportements de leadership préjudiciables doit être examiné par un décideur ELA habilité. Cet examen tient compte de la qualité des éléments, du contexte et de la réponse du candidat. Une allégation ou un commentaire anonyme défavorable ne constitue pas, à lui seul, un fait établi.

Candidature et tarifs

L'ouverture est prévue au T1 2027. Les candidatures restent fermées jusqu'à l'annonce d'ELA. Les candidats utilisent un profil sur le site ; l'adhésion payante n'est pas exigée et l'examen de l'admissibilité est gratuit. ELA examine chaque dossier et peut demander des précisions avant de l'accepter ou de le refuser.

Les candidats acceptés reçoivent le tarif et les conditions applicables. Après confirmation du paiement, ils reçoivent les instructions de réservation sur Aether, un lien d'accès au compte 360 Leader pour désigner leurs répondants et l'accès au cas de certification. Les trois activités peuvent ensuite avancer en parallèle. L'acceptation et le paiement ne confèrent pas la certification.

Le tarif de certification est de 1 000 US\$ au tarif standard ou de 800 US\$ pour les membres ELA, soit une réduction de 20%. Il comprend les trois évaluations, l'administration, les résultats du 360° terminé avec analyse SWOT et plan d'amélioration, ainsi qu'un retour individuel sur l'étude de cas, que le candidat réussisse ou échoue. La cotisation d'adhésion est distincte. Le paiement n'est demandé qu'après acceptation de l'admissibilité. Les éventuels frais de nouvelle évaluation sont communiqués séparément avant réservation.

Participation équitable et réexamen

Les candidats peuvent demander des aménagements d'évaluation par le dispositif confidentiel d'assistance d'ELA. Les demandes sont examinées au regard des exigences de l'évaluation et d'une démonstration comparable des compétences. Les données médicales ou professionnelles sensibles ne doivent pas être saisies dans un champ général de candidature.

Le site ELA et les consignes aux candidats présentent, avant la réservation, les conditions applicables, les informations de confidentialité, les règles d'intégrité, les conditions de nouvelle évaluation et la procédure de réexamen ou de recours. La notification du résultat indique comment demander un réexamen. Ce droit ne comprend pas la divulgation des identités confidentielles des répondants ni des contenus sécurisés des évaluations.

Maintien de la certification

La certification ELSTM est valable trois ans. Pour la renouveler, il faut effectuer 24 heures de développement professionnel au cours du cycle, dont au moins 12 heures en éthique ou leadership éthique, et remettre une courte étude de cas réflexive démontrant une application continue. La politique actuelle n'exige ni nouvel examen ni répétition du 360°.

Le développement professionnel et le cas réflexif doivent démontrer l'application continue du leadership éthique dans la pratique du candidat. Les justificatifs de renouvellement sont soumis selon la procédure communiquée par ELA.

Gestion du document et références

Champ	Information
Responsable	Ethics & Leadership Association
Document	ELS™ – Descriptif du contenu de l'examen
Certification	Certified Ethical Leadership Strategist (ELS™)
Version	1.0
Édition	Édition publique
Date et langue	Septembre 2026. Français.
Ouverture prévue	T1 2027

Historique des versions

Version et date	Description
1.0 Septembre 2026	Première édition publique du descriptif du contenu de l'examen ELS™.

Référence principale de préparation

Ethics & Leadership Association. The Ethical Leadership Practice Guide. Première édition, 2026. Les références de préparation de la section consacrée à l'examen de connaissances et de compréhension indiquent les sujets et chapitres pertinents.

Les cas pédagogiques publics d'ELA permettent de s'exercer à l'analyse et à la réflexion. Ils sont distincts du cas de certification et ne donnent pas les réponses aux évaluations en cours.

Informations aux candidats

Consultez le site ELA pour les annonces d'ouverture, les tarifs, les instructions de candidature et les politiques en vigueur. Les consignes d'évaluation précisent les exigences applicables à la réservation du candidat. Le nom officiel de la certification est Certified Ethical Leadership Strategist (ELS™).

Site : <https://www.ethicsleadership.org>

Contact : info@ethicsleadership.org

© 2026 Ethics & Leadership Association. Tous droits réservés.