

Comment garder confiance sans intégrité?

Pourquoi l'adoption d'une
approche centrée sur l'humain
favorise l'avènement d'une culture
organisationnelle fondée sur l'éthique

Rapport mondial sur l'intégrité de 2024

Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité
ey.com/forensics

Meilleure la question, meilleure la réponse.
Pour un monde meilleur.

EY

Façonner l'avenir
en toute confiance

Contenu

Avant-propos	3
Principales constatations	4
Introduction	6
1. La valeur de l'intégrité est-elle à risque?	10
2. Quelle est la cause fondamentale des inconduites?	14
3. Quelle est votre approche en matière d'intégrité?	20
Méthodologie	26
Autres perspectives - L'IA axée sur l'intégrité : un outil d'aujourd'hui pour gagner davantage en confiance demain	28
Autres perspectives - L'intégrité ESG : au carrefour des aspirations et de la réglementation	32

Avant-propos

Dans le contexte actuel marqué par la succession rapide des changements, par une incertitude persistante sur les scènes macroéconomique et géopolitique ainsi que par l'intensification des activités de surveillance des autorités de réglementation, les organisations ont de plus en plus de mal à maintenir une culture de l'intégrité et de la conformité. Bien que des tiers continuent d'être impliqués dans un grand nombre d'incidents portant atteinte à l'intégrité, selon le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024, il semble que des facteurs internes interviennent également.

Malheureusement, près de quatre participants sur dix affirment être disposés à adopter un ou plusieurs comportements contraires à l'éthique dans l'optique d'améliorer leurs perspectives professionnelles ou leur situation financière, une fois et demie de plus que les résultats de 2022. Cet état d'esprit dans lequel se trouvent certains participants nous rappelle qu'il est essentiel que la direction donne le ton approprié.

L'écart entre les intentions et la réalité qui a été mis en évidence dans le rapport de 2022, soit la différence entre le discours des leaders et la façon dont ils se comportent, s'est élargi. Ainsi, plus des deux tiers des administrateurs affirment être disposés à adopter un ou plusieurs comportements contraires à l'éthique pour faire avancer leurs propres intérêts, ce qui représente une hausse par rapport à 43 % en 2022. L'adoption d'une approche descendante fondée sur la « mentalité des grands parleurs qui sont de petits faiseurs » ne se traduit pas seulement par une érosion de la confiance au sein et à l'extérieur d'une organisation; elle fait également peser un risque sur la réputation et les résultats organisationnels.

La bonne nouvelle, c'est qu'à l'échelle mondiale, près de la moitié des participants (49 %) considèrent que, depuis 2022, leur organisation a progressé sur le plan de la conformité à ses normes d'intégrité, soit une augmentation de 7 %. Cette tendance doit se maintenir, étant donné que l'environnement des risques d'atteinte à l'intégrité ne fait que gagner en complexité.

Plus les temps sont difficiles pour une entreprise, plus il est important qu'elle se conforme aux normes d'intégrité dans le cadre de ses activités. Dans le contexte actuel, les entreprises doivent absolument agir avec intégrité, de façon à inspirer davantage confiance aux employés, aux clients, aux fournisseurs et aux investisseurs. C'est avant tout une question de valeurs humaines.

Les organisations aspirent à prendre des dispositions en vue de la mise en place d'un environnement axé sur l'intégrité ainsi que sur la mise en œuvre de politiques, d'activités de formation et d'une culture organisationnelle centrées sur l'humain. En même temps, les leaders doivent redoubler d'efforts. Il leur incombe de donner le ton en tant que fers de lance d'une culture qui condamne les inconduites, en agissant eux-mêmes en toute intégrité et en s'attaquant aux problèmes d'inconduite qu'ils sont amenés à observer. Ils doivent aussi instaurer un environnement où les employés peuvent s'exprimer sans s'exposer à des risques de représailles.

Le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024, qui réitère la nécessité pour les organisations de se recentrer sur l'intégrité, présente des informations pratiques et exploitables sur lesquelles peuvent s'appuyer les responsables des questions d'intégrité pour faire la promotion d'une culture organisationnelle axée sur la conformité.



Andrew Gordon

Leader mondial

Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité d'EY

Principales constatations

Le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024 met en évidence une évolution positive : près de la moitié des répondants à l'échelle mondiale (49 %) considèrent que, depuis 2022, leur organisation a progressé sur le plan de la conformité à ses normes d'intégrité. Il s'agit d'une augmentation de sept points de pourcentage par rapport au résultat à cet égard dont faisait état le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2022. Les difficultés persistent toutefois quand il s'agit du véritable test de la mesure de l'intégrité : la façon dont chacun se comporte au quotidien.

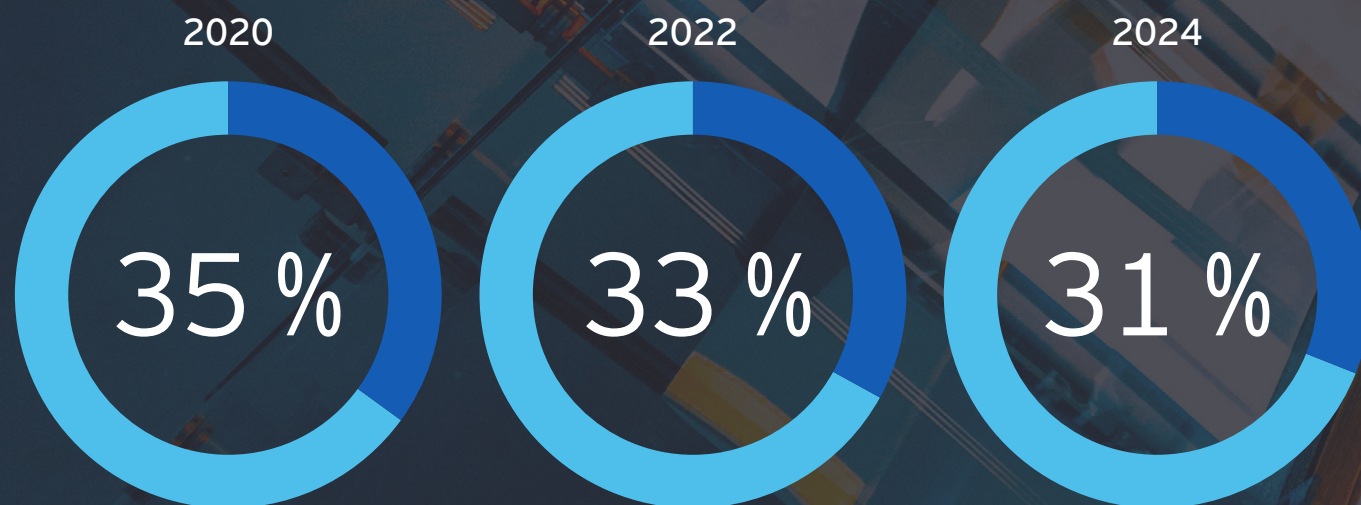
La disposition à contrevenir aux normes d'intégrité est un phénomène qui semble prendre de l'ampleur.

À l'échelle mondiale, près de quatre répondants sur dix (38 %) admettent être disposés à adopter des comportements qui sont contraires à l'éthique, d'une manière ou d'une autre, afin d'améliorer leurs chances d'avancement professionnel, soit une fois et demie de plus que le résultat du rapport précédent.

Les leaders doivent prêcher par l'exemple.

Les inconduites d'employés sont directement influencées par les comportements observés chez les leaders. Là où ces derniers ne sont pas disposés à agir avec intégrité, les employés ne le sont pas davantage. Par exemple, 25 % des travailleurs affirment qu'ils pourraient contrevenir aux normes d'éthique si c'était dans leur intérêt, comparativement à 67 % des administrateurs et à 51 % des membres de la haute direction qui affichent la même propension. Dans une organisation, ce sont les leaders qui parlent d'intégrité sans traduire leurs beaux discours en actes concrets qui contreviennent le plus aux normes d'intégrité.

Persistance de l'impression que les comportements contraires à l'éthique sont tolérés



■ Pourcentage des répondants qui considèrent que les comportements contraires à l'éthique sont tolérés dès lors qu'ils sont affichés par des cadres supérieurs ou par des membres du personnel hautement performants

Échantillon : Global - 2020 (2 948 répondants) / 2022 (4 612 répondants) / 2024 (5 464 répondants).

Les leaders considèrent faire l'objet de pressions les incitant à ne pas signaler les inconduites qu'ils observent dans leur organisation.

Près des deux tiers des administrateurs (**65 %**) et plus de la moitié des membres de la haute direction (**57 %**) affirment être amenés malgré eux à fermer les yeux sur des inconduites (contre **50 %** des employés). En outre, sur la période 2022-2024, **43 %** des administrateurs se sont inquiétés en prenant connaissance d'inconduites au sein de leur organisation qu'ils ont décidé de ne pas signaler (contre **19 %** des employés). Quatre administrateurs sur dix admettent aussi avoir fait l'objet de représailles après avoir signalé des problèmes de cet ordre ou avoir été témoins de l'imposition de mesures punitives à des personnes ayant signalé une inconduite (contre **16 %** des employés).

Le succès des programmes de promotion de la conformité repose nécessairement sur les communications et la sensibilisation.

Plus de la moitié des répondants au sondage mondial (**54 %**) affirment que l'effet combiné de la méconnaissance des politiques ou des exigences et du manque de ressources internes affectées à la gestion des activités de conformité engendre des occasions qui amènent des employés à contrevenir aux normes d'intégrité. En revanche, **52 %** conviennent que la sensibilisation, la formation et les communications, de même que la gouvernance et le leadership, figurent à l'avant-plan des priorités du programme de promotion de l'intégrité de leur organisation pour les deux prochaines années.

52 %

des répondants au sondage mondial conviennent que la sensibilisation, la formation et les communications, de même que la gouvernance et le leadership, figurent à l'avant-plan des priorités du programme de promotion de l'intégrité de leur organisation pour les deux prochaines années.

Remarque – Le sondage sur lequel repose le présent rapport a été conçu de façon à avoir la plus grande portée mondiale possible, dans les limites des contraintes d'ordre pratique. Nous avons mené un sondage dans de nombreuses régions auprès d'organisations de toutes tailles et d'employés de divers échelons. Par conséquent, les résultats du sondage reflètent les réponses d'un large éventail de répondants et pourraient ne pas être représentatifs du pays de résidence du lecteur, mais reflètent les tendances constatées par les répondants dans un ensemble plus diversifié de circonstances. Ce sondage reflète les points de vue de personnes qui se sont identifiées comme membres d'un conseil d'administration. Comme les professionnels d'EY n'ont pas défini le terme « conseil d'administration » aux fins du sondage, les références aux administrateurs pourraient donc inclure des personnes membres de divers types de conseils d'administration d'organisations au sein desquelles les répondants travaillent.



Introduction

L'intégrité, une composante essentielle de la confiance

Une entreprise qui n'inspire pas confiance à ses employés, à ses clients, à ses fournisseurs et aux investisseurs risque de compromettre sa viabilité future.

En reconnaissant la gravité des inconduites et en prenant des mesures proactives pour les prévenir, les détecter et y remédier, les entreprises peuvent se transformer en organisations axées sur l'intégrité qui placent l'humain au centre de leurs priorités, tout en se dotant

d'une solide culture reposant sur l'engagement indéfectible de la direction et le soutien systématique des employés.

Néanmoins, pour favoriser la réussite d'un programme de promotion de l'intégrité et de la conformité, les entreprises doivent mobiliser au prime abord, et non à la fin, leurs administrateurs et leurs dirigeants, qui doivent définir le ton à donner pour établir une culture ne tolérant pas les inconduites. Les leaders doivent être à l'écoute, mettre en pratique ce qu'ils prêchent et agir contre les inconduites.

Malheureusement, il y aura toujours des employés potentiellement vulnérables. Pour établir un environnement qui reflète véritablement leurs convictions, les entreprises doivent se doter d'une culture de l'intégrité qui, en plus d'en faire la promotion, incite les employés à agir avec intégrité – même lorsqu'ils sont à l'abri des regards – et veiller à bien faire les choses, même en période d'adversité et d'incertitude.

L'intégrité d'une organisation et la confiance sont les conditions fondamentales dont dépend l'excellence de ses activités. Notre conception de l'intégrité suppose l'instauration d'une culture à l'appui de la prise de décisions conformes aux normes d'éthique, de même que la protection des organisations contre la tentation de chercher à réaliser des gains à court terme, au lieu d'agir de façon éthique. Dans un contexte d'instabilité macroéconomique et géopolitique persistante, de volatilité des marchés et de surveillance accrue des autorités de réglementation, les dirigeants doivent composer avec un environnement d'affaires plus complexe et plus imprévisible où l'intégrité organisationnelle est mise à l'épreuve.

Le présent rapport permet aux organisations, aux dirigeants et aux leaders chargés d'assurer la bonne conduite morale de leur organisation en période d'incertitude d'en apprendre davantage sur la façon dont des entreprises des quatre coins du monde protègent leur intégrité, malgré les importants défis opérationnels auxquels elles font face et la complexité des cadres de réglementation. Il présente nos points de vue et les principaux points à retenir grâce auxquels votre organisation pourra suivre l'évolution de l'environnement de conformité et se doter d'une culture axée sur l'intégrité. Les résultats présentés dans le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024 portent à croire que le rôle et les responsabilités du chef du contentieux et du chef de la conformité vont tout particulièrement en s'élargissant. Ces

responsabilités s'ajoutent aux pressions découlant d'une liste de plus en plus d'exigences et de compétences dont ils ont besoin pour se tenir à jour, dans un contexte qui évolue rapidement.

Une organisation sur cinq a fait face à un grave cas d'atteinte à son intégrité au cours des deux dernières années.

Un répondant sur cinq admet qu'au cours des deux dernières années, son entreprise a dû faire face à un grave cas d'atteinte à l'intégrité, comme une fraude majeure, une violation de la confidentialité ou de la sécurité des données, ou un manquement aux exigences réglementaires. Dans plus des deux tiers des cas mentionnés (68 %), une tierce partie était en cause.

Sur la base d'une analyse de plus de 500 000 infractions commises aux États-Unis et au Royaume-Uni entre 2010 et 2023¹, nous avons relevé les principaux faits saillants que voici :

Des **sanctions de près de 1 billion de dollars américains** (montant ajusté selon l'inflation) ont été imposées depuis 2010, tandis que le nombre d'infractions et le nombre d'entreprises contrevenantes ont augmenté **de plus de 40 %**.

Certains types de manquements aux règles en matière de finances et d'emploi sont de deux à dix fois plus fréquents qu'en 2010, notamment les manquements aux référentiels comptables, aux dispositions en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, aux règles fiscales, aux normes du travail, aux exigences de sécurité au travail et au cadre de protection des renseignements personnels des consommateurs. En revanche, le nombre d'infractions en matière de rémunération des employés, de sécurité publique, de services bancaires et de protection de l'environnement

21%

des répondants au sondage mondial affirment que leur organisation a fait face à un grave cas d'atteinte à son intégrité sur la période 2022-2024.

a chuté considérablement, tandis que l'on a observé des progrès limités dans la lutte contre les comportements anticoncurrentiels, la discrimination ou les représailles visant les dénonciateurs.

Les infractions qui sont généralement associées à « quelques délinquants » représentent moins de 10 % des pénalités

(p. ex. pour cause de fraude et de corruption), tandis que les cas plus graves peuvent se traduire par une érosion de la culture d'intégrité (notamment dans le cas de manquements aux lois environnementales, sur la concurrence et de protection des consommateurs).

Les cas de récidives sont associés à une érosion de la culture. Dans les cas d'entreprises récidivistes, il est possible que leur programme de conformité ou leur organisation soit aux prises avec des problèmes systémiques non traités. La diversité des types d'infractions s'accroît régulièrement, un seul type étant recensé dans les entreprises où une seule infraction par année a été commise (une entreprise sur quatre), tandis qu'on en recense 8,3 types en moyenne dans celles où des infractions ont été signalées chaque année depuis 2010.

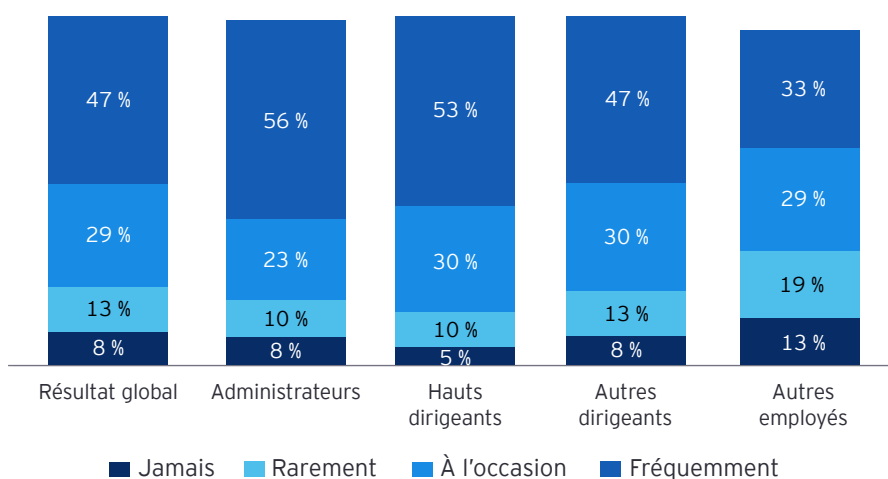
¹ Analyse des sanctions civiles et pénales visant des entreprises répertoriées dans les bases de données Violation Tracker (<https://violationtracker.goodjobsfirst.org/>) et Violation Tracker UK (<https://violationtrackeruk.goodjobsfirst.org/>), dont Corporate Research Project of Good Jobs First est le promoteur. Le montant de toutes les sanctions a été converti en dollars américains et ajusté selon l'inflation et la valeur de la devise en 2023. Les sanctions de moins de 5 000 dollars américains (valeur nominale) imposées aux États-Unis n'ont pas été prises en compte aux fins de cette analyse qui, par ailleurs, comprend les « cautions » autres que monétaires imposées par les autorités de réglementation britanniques.



L'intégrité d'une organisation et la confiance qu'elle inspire sont les piliers sur lesquels repose sa réputation. Toute atteinte aux valeurs éthiques témoigne non seulement d'un manque de jugement, mais également de la mise à risque de son atout le plus précieux.

Andrew Gordon, leader mondial, Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité d'EY

Au cours des deux dernières années, à quelle fréquence la direction de votre organisation a-t-elle diffusé des communications sur l'importance d'agir en toute intégrité?



Remarque : Comme le graphique ne tient pas compte du pourcentage des répondants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre », les données ne totalisent pas 100 %.

Il y a encore loin de la coupe aux lèvres

L'écart entre les intentions et les agissements est un enjeu que nous avons évoqué dans le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2022. Selon les plus récents résultats obtenus, peu de mesures ont été prises pour combler l'écart entre les allégations des leaders quant à l'intégrité de leur entreprise et leurs agissements réels ou ceux de leurs employés. Ce constat est surtout préoccupant dans le cas des conseils d'administration, les administrateurs semblant être particulièrement susceptibles d'adopter de mauvais comportements et de tolérer les agissements d'employés potentiellement vulnérables qui occupent des postes de haute direction ou qui s'illustrent par leur excellente performance au travail.

Quand un membre de la haute direction fait figure de « grand parleur, petit faiseur », il ne fait pas que saper (détruire)

la confiance à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise; il fait peser un risque sur la réputation et les résultats. Selon une étude récente, la fraude commise dans les entreprises aux États-Unis entraîne chaque année l'érosion de 1,6 % environ de la valeur d'entreprise, ce qui s'est traduit en 2021 par une perte de 830 milliards de dollars américains².

À tous les échelons organisationnels, les leaders doivent agir en toute intégrité. En cas d'inconduite, ils doivent à tout le moins assumer les mêmes responsabilités et faire l'objet des mêmes mesures disciplinaires que n'importe qui d'autre dans l'entreprise.

Possibilité pour les entreprises de créer un cercle vertueux de l'intégrité

Tandis que tout change rapidement et que la conjoncture du marché est défavorable, les entreprises peuvent

avoir du mal à maintenir ou à renforcer leurs normes d'intégrité. On peut donc alléguer que c'est exactement le bon moment pour hisser l'intégrité au rang des grandes priorités. En adoptant une approche agile centrée sur l'humain à l'égard de l'intégrité, soit une approche caractérisée par la mise en place de programmes adéquats encourageant les comportements qui permettent d'instaurer une culture solide et une forte croyance dans l'engagement à l'égard de l'intégrité, les entreprises peuvent rester en phase avec les changements de réglementation et les attentes sociétales grandissantes. De même, elles peuvent créer un cercle vertueux d'intégrité qui permet de renouveler la confiance qu'elles inspirent au sein de l'entreprise, de même qu'auprès des clients, des investisseurs, des autorités publiques et des collectivités.

² Dyck, Alexander, Morse, Adair, Zingales, Luigi, How pervasive is corporate fraud?, George J. Stigler Center for the Study of the Economy and the State, New Working Paper Series, N° 327, janvier 2023. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4590097#. Consulté le 20 mars 2024.

“

L'intégrité organisationnelle consiste à faire des choix éthiques courageux plutôt qu'à prendre des raccourcis pratiques, à prioriser ce qui est juste plutôt que ce qui est profitable et à incarner véritablement, et non théoriquement, les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Arpinder Singh, leader, Marchés mondiaux et marché de l'Inde
Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité d'EY



1

La valeur
de l'intégrité
est-elle à risque?

49 %

des répondants à l'échelle mondiale pensent que la conformité aux normes d'intégrité de leur organisation s'est améliorée au cours des deux dernières années.

L'état actuel en termes d'intégrité

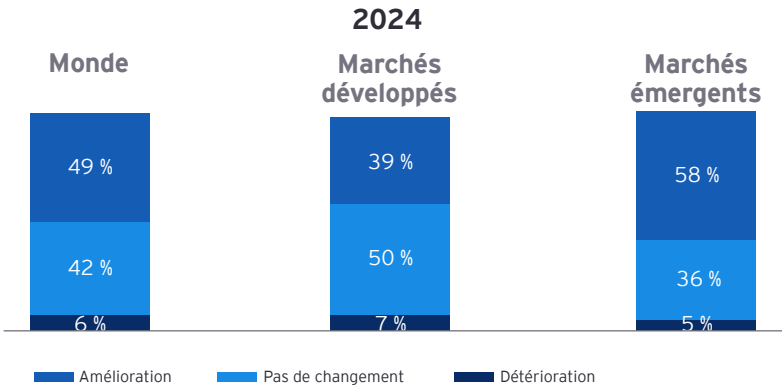
Près de la moitié des répondants font état d'un rehaussement de la conformité aux normes d'intégrité organisationnelles.

Dans une proportion de 49 %, les répondants au sondage mondial estiment que la conformité aux normes d'intégrité de leur organisation s'est améliorée sur la période 2022-2024, ce qui représente un gain de sept points de pourcentage depuis la parution du rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2022. Sur les marchés émergents, 58 % des répondants considèrent que la performance de leur entreprise au chapitre de la conformité s'est améliorée, soit une évolution positive compte tenu des risques inhérents d'atteinte à l'intégrité et à la conformité qui sont présents sur ces marchés.

Les principales raisons évoquées pour justifier un rehaussement de la performance de leur entreprise en matière d'intégrité donnent à penser que les améliorations obtenues découlent aussi bien de la communication de meilleures orientations par la direction que du resserrement des dispositions réglementaires et de l'intensification des pressions exercées par les autorités de réglementation.

Or, malgré cette perception globalement favorable, les entreprises sont aux prises avec des incidents et des cas de violation importants. Dans une proportion de 20 %, les entreprises reconnaissent avoir dû faire face à un grave cas d'atteinte à l'intégrité au cours des deux dernières années, comme une fraude majeure, une violation de la confidentialité ou de la sécurité des données, ou un manquement aux exigences réglementaires. Pour plus des deux tiers d'entre elles, une tierce partie était en cause.

De façon générale, la conformité aux normes d'intégrité de votre organisation s'est-elle améliorée ou détériorée au cours des deux dernières années, ou est-elle demeurée inchangée?



Remarque : Comme le graphique ne tient pas compte du pourcentage des répondants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre », les données ne totalisent pas 100 %.

Principaux points à retenir selon EY

- Des inconduites peuvent et devraient se produire même dans les organisations les plus éthiques. Lorsqu'elles se présentent sous la forme de graves manquements de l'entreprise, elles peuvent s'avérer coûteuses, aussi bien en termes de ressources internes à affecter à la tenue d'enquêtes et à l'application de mesures correctrices qu'en termes de sanctions imposées par les autorités de réglementation.
 - Les organisations doivent évaluer régulièrement la nature des cas d'inconduite et déterminer les principaux enjeux, les facteurs en cause et les leçons à en tirer. Cet exercice, à réaliser parallèlement aux activités d'évaluation permanente des risques, peut faciliter le repérage des problèmes opérationnels systémiques exigeant l'application de mesures correctrices à plus grande échelle au sein de l'organisation.
- Il peut aussi permettre de cibler certaines améliorations à apporter à des aspects particuliers en lien avec la conformité.
- Par exemple, selon l'étude, les membres du personnel de la fonction conformité sont d'avis que les principaux problèmes à l'origine des cas d'atteinte à l'intégrité et d'infractions sont le plus souvent attribuables à des employés qui ne comprennent pas ou interprètent mal les exigences des politiques en raison des différences culturelles. Les organisations peuvent établir des campagnes de sensibilisation ciblées et des canaux de communication à la demande pour les employés et les territoires présentant des risques de non-conformité élevés. De telles initiatives peuvent s'avérer plus efficaces que les activités de formation sur place ou en ligne.

Obstacles au maintien de l'intégrité

Dans le contexte actuel, quels sont les facteurs qui ont le plus d'influence sur la capacité d'une entreprise à agir avec intégrité? Les travaux de recherche mettent en lumière un certain nombre de défis externes et internes clés.

Risques externes

Près de la moitié (49 %) des répondants ont de la difficulté à s'adapter à la prolifération des changements réglementaires et à la rapidité à laquelle ils se succèdent, expliquant que les pressions économiques associées notamment à l'inflation, au chômage et à la fluctuation des taux de change rendent plus difficile la conduite intègre des affaires. D'un point de vue géographique, parmi une liste de 12 régions, les répondants aux questions du sondage mondial portant sur les aspects juridiques et la conformité citent la Chine (22 %); l'Europe de l'Est, y compris la Russie (21 %); les États-Unis et le Canada (17 %); et la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (16 %) comme étant les régions où les risques d'atteinte à l'intégrité - y compris les risques de non-conformité et de fraude - seront les plus élevés au cours des deux prochaines années pour les entreprises souhaitant y mener des activités.

49 %

des répondants au sondage mondial affirment que le macroenvironnement actuel est la principale source de pression externe qui pousse les employés à transgresser les normes d'intégrité de l'organisation.

Dans l'évaluation de leurs risques, il importe que les entreprises prennent en compte l'incidence des facteurs internes et externes sur leurs stratégies opérationnelles, leurs activités commerciales et les pressions subies par leurs employés. Il importe aussi non seulement qu'elles cernent les facteurs sous-jacents, mais également qu'elles comprennent comment et pourquoi ils interviennent, de façon à établir des corrélations avec les risques de non-conformité et à mieux orienter la détermination des priorités en matière de conformité.

Par exemple, lorsque le haut taux de roulement du personnel est considéré comme étant l'un des principaux facteurs internes, du fait qu'il mine la capacité de l'entreprise de repérer et de prévenir les actes répréhensibles, cette information permet non seulement de se concentrer sur le taux de maintien en poste et l'amélioration de l'accueil, mais également d'automatiser les contrôles préventifs et la surveillance connexes à des fins d'efficacité.

Risques liés aux employés

Vu la persistance des défis associés aux inconduites, les entreprises ont du mal à promouvoir l'adoption de normes d'intégrité plus strictes à l'échelle organisationnelle, de même qu'auprès des tierces parties et dans les chaînes d'approvisionnement. Plus du tiers des répondants (38 %) au sondage mondial affirment qu'ils seraient disposés à adopter un comportement contraire à l'éthique si un gestionnaire leur en faisait la demande. Près de la moitié des répondants (47 %) affirment que ce sont les employés qui représenteront le plus grand risque d'atteinte à l'intégrité organisationnelle au cours des deux prochaines années.

47 %

des répondants au sondage mondial affirment que ce sont les membres de leur organisation qui représenteront le plus grand risque pour l'intégrité organisationnelle au cours des deux prochaines années.

Risques opérationnels

Alors que 40 % des répondants considèrent que les risques d'atteinte à la protection des renseignements à caractère personnel et de la sécurité sont les principaux risques opérationnels auxquels fait face leur entreprise, 53 % d'entre eux soutiennent que les principales menaces de manquement aux normes d'intégrité organisationnelles découlent du roulement de personnel et de la méconnaissance des politiques par les employés.

53 %

des répondants au sondage mondial affirment que le roulement du personnel et la méconnaissance des politiques par les employés constituent les plus grandes menaces internes pesant sur les normes d'intégrité de leur organisation.

Selon l'indice de perception de la corruption de 2023 de Transparency International, la corruption est toujours aussi florissante, partout dans le monde.

³ Indice de perception de la corruption de 2023, Transparency International, 2023, <https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2023-Report.pdf>.

⁴ Moushey, Leah, Tillen, James G., Hollinger, Abi, « Anti-Bribery & Corruption: Global overview », Miller & Chevalier Chartered, www.lexology.com, 2 février 2024, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=b8e34cdc-59f0-4560-80c0-708ac707e5cd>. Consulté le 20 mars 2024.

⁵ Idem.

Les organisations se sont dotées
d'un certain nombre de politiques et
de programmes pour améliorer l'intégrité.

Pourcentage des organisations qui ont pris les mesures suivantes :

72 %

Mesures dissuasives

- Mesures disciplinaires à l'égard des employés
- Enquêtes internes et mesures correctives
- Structure de rémunération visant à réduire ou à récupérer la rémunération des employés contrevenant aux normes d'éthique
- Récupération de la rémunération et des primes des cadres contrevenant aux normes de conformité

67 %

Nouvelles formations

- Formation sur l'éthique et l'intégrité en affaires ou au travail
- Processus ou formation sur la réalisation de contrôles préalables auprès de clients
- Processus ou formation sur la réalisation de contrôles préalables auprès de tiers, tels que les fournisseurs, les partenaires, les clients ou les consultants

55 %

Nouvelles politiques

- Formation sur l'éthique et l'intégrité en affaires ou au travail
- Politique de responsabilité sociale, politique sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ou politique sur les canaux de communication appropriés et l'accès aux données à partir de dispositifs mobiles personnels et de plateformes de messagerie (p. ex. WhatsApp)

31 %

Encouragement des bons comportements

- Mesures encourageant les comportements conformes aux normes d'intégrité



2

Quelle est la cause
fondamentale
des inconduites?

Pour mieux cerner l'origine des inconduites et déterminer comment elles peuvent se multiplier, EY a procédé à une analyse approfondie des données de son rapport. Les résultats de cette analyse laissent entendre que la plupart des entreprises peuvent répartir leurs employés en trois catégories en fonction de leur degré de propension à adopter des comportements illégaux ou contraires à l'éthique.

- 1. Les « employés ayant des principes » ne sont pas portés à agir de façon contraire à l'éthique, que ce soit dans leur propre intérêt ou à la demande d'un gestionnaire.
- 2. Les « employés potentiellement vulnérables » se montrent disposés à agir de façon contraire à l'éthique dans leur propre intérêt ou à la demande d'un gestionnaire.
- 3. Les « contrevenants potentiels » sont prêts à agir de façon contraire à l'éthique à la demande d'un gestionnaire, mais ils s'en abstiendraient s'il s'agissait seulement de leur propre intérêt.

Plus de la moitié (58 %) des employés adoptent une approche fondée sur des principes, ce qui indique qu'une majorité d'entre eux sont déjà enclins à soutenir une culture de l'intégrité. Il reste toutefois dans les entreprises un nombre important d'employés (42 %) qui sont prêts à faire l'impasse sur leur intégrité si les conditions sont propices. Les employés doivent donc être adéquatement encouragés et soutenus lorsqu'ils ont le courage de signaler des actes répréhensibles, de sorte que les inconduites puissent être traitées et corrigées adéquatement.

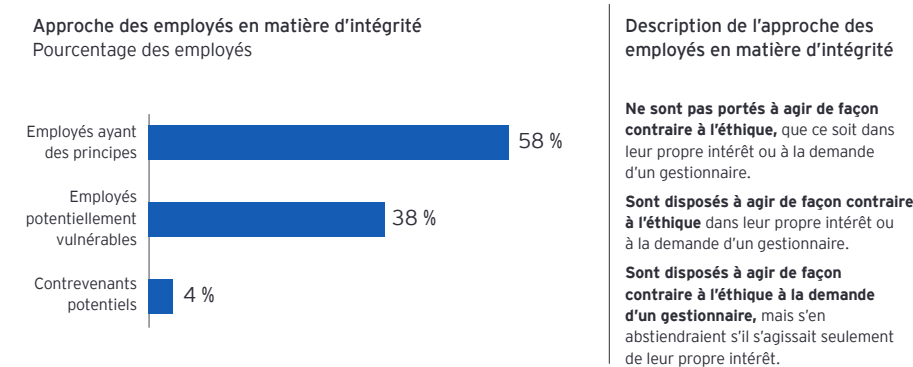
Il ressort de l'étude que les employés potentiellement vulnérables ont une vision plus négative du cadre de conformité de leur entreprise. Ils sont moins susceptibles que les autres d'affirmer que leur entreprise s'est dotée de programmes, de politiques et de contrôles favorisant l'intégrité. Ils sont plus susceptibles de croire que leur entreprise tolère souvent les comportements contraires à l'éthique. En outre, ils sont près de trois fois plus enclins à affirmer que de tels comportements sont ignorés au sein de leurs équipes, tandis qu'ils sont plus de cinq fois plus portés à déclarer que ces comportements sont ignorés au sein de la chaîne d'approvisionnement ou de distribution.



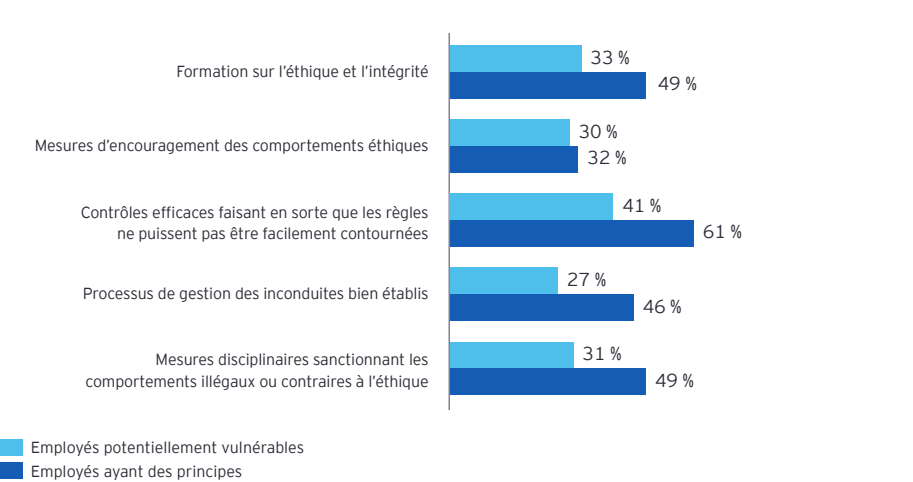
Plus de la moitié (58 %) des employés adoptent une approche fondée sur des principes, ce qui augure bien pour la réalisation de progrès à l'avenir en matière d'intégrité organisationnelle.

Approche des employés en matière d'intégrité et d'activités contraires à l'éthique ou illégales

En fonction de la propension et des motivations des employés à commettre des actes illégaux ou contraires à l'éthique



Employés affirmant que leur entreprise s'est dotée de programmes, de politiques et de contrôles axés sur la promotion de l'intégrité



Les employés potentiellement vulnérables sont particulièrement susceptibles d’avoir eu de mauvaises expériences en signalant des inconduites.

Fait intéressant, les employés potentiellement vulnérables sont particulièrement susceptibles de travailler dans des entreprises où de graves cas d’atteinte à l’intégrité ont été détectés au cours des deux dernières années, lesquels ont entaché davantage la réputation de ces entreprises et entraîné l’imposition de nouvelles mesures réglementaires.

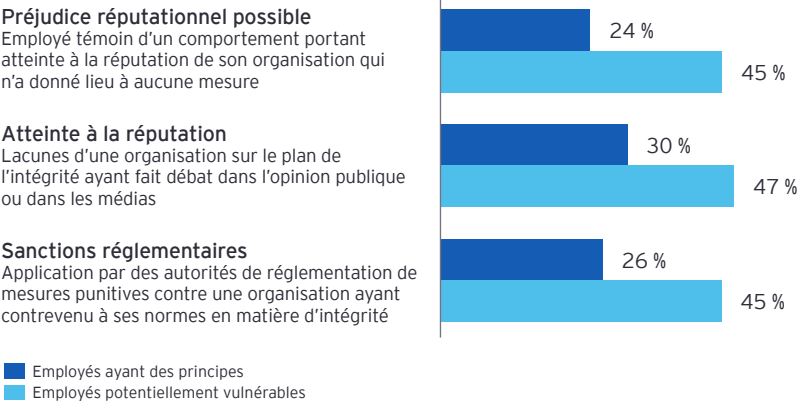
Les employés potentiellement vulnérables sont particulièrement susceptibles d’avoir eu de mauvaises expériences en signalant des inconduites. Comparativement aux employés ayant des principes, ils sont **deux fois plus susceptibles** d’avoir fait l’objet de pressions visant à les dissuader de signaler un cas d’inconduite, près de **trois fois plus susceptibles** d’avoir subi des représailles après avoir fait un tel signalement et **deux fois et demie plus susceptibles** d’avoir l’impression qu’un signalement n’a pas été traité adéquatement.

Les employés potentiellement vulnérables ayant enfreint les lignes directrices en matière d’intégrité ont des comportements qui ne sont pas nécessairement intrinsèquement mauvais; il s’agit davantage de comportements appris ou raisonnés. Ils peuvent penser que « si d’autres le font, je peux m’en tirer aussi ». Ils peuvent aussi se dire que « comme l’entreprise semble s’en moquer, je serais ouvert à la perspective de commettre une inconduite si cela s’avérait nécessaire ou si j’étais soumis à des pressions m’y incitant ». Fondamentalement, il semble que les employés potentiellement vulnérables peuvent évoquer leurs doutes quant à l’intégrité de leur entreprise pour justifier leurs mauvais comportements.

De même, dans une grande proportion, les leaders reconnaissent avoir des prédispositions à contrevenir aux normes d’éthique. Les deux tiers des administrateurs (67 %) se montrent disposés à adopter des comportements qui sont contraires à l’éthique, d’une manière ou d’une autre, dans la mesure où ces comportements leur permettraient d’améliorer leurs chances d’avancement professionnel ou leur rémunération globale (comparativement à seulement 25 % des employés qui affichent la même propension).

Les employés potentiellement vulnérables sont particulièrement susceptibles de travailler dans des entreprises où de graves cas d’atteinte à l’intégrité ont été détectés au cours des deux dernières années.

Pourcentage des employés ayant vu ce qui suit dans leur entreprise au cours des deux dernières années



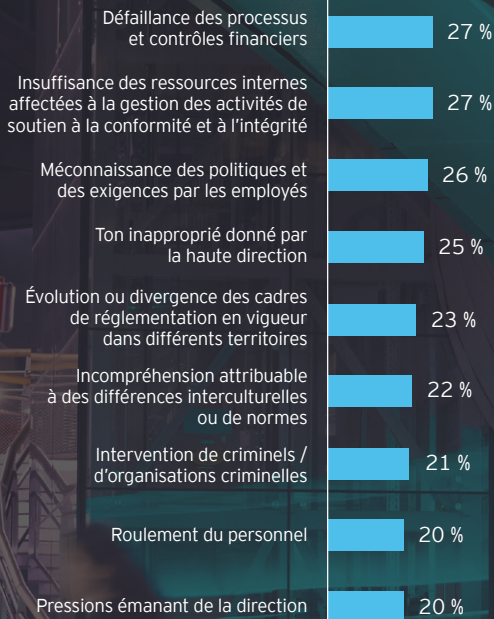
Employés ayant personnellement signalé des écarts de conduite à la direction ou par l’intermédiaire d’une ligne téléphonique de dénonciation

Quel type d’expérience les employés ayant signalé un écart de conduite ont-ils eue?



Parmi les causes possibles énumérées ci-après, laquelle constitue la cause fondamentale de l'atteinte à l'intégrité subie par votre organisation?

Résultat global



Échantillon : Global (1 132 répondants).

En outre, 45 % des administrateurs qui reconnaissent que leur entreprise a déjà été aux prises avec un cas d'atteinte à l'intégrité en attribuent la cause fondamentale au caractère inadéquat du ton donné par la haute direction ou aux pressions exercées par des dirigeants.

Le ton donné par les hauts dirigeants a également une incidence sur la volonté de la direction de s'attaquer aux cas d'inconduite qui lui sont signalés. Bien que plus de la moitié des administrateurs (52 %) affirment avoir signalé des cas d'inconduite au cours des deux dernières années (un recul par rapport à 59 % observé en 2022), près des deux tiers d'entre eux (65 %) ont le sentiment d'avoir subi des pressions dissuasives (contre 62 % en 2022).

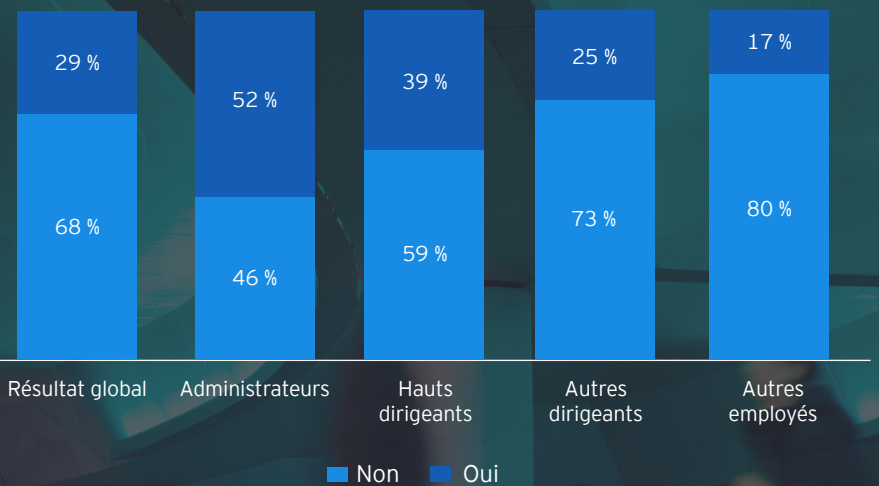
Il est tout aussi significatif que, parmi les administrateurs ayant choisi de ne pas faire un signalement, 38 % ont eu l'impression qu'aucune suite n'y serait donnée (contre 46 % des employés), tandis que 35 % affirment avoir craint pour leur sécurité personnelle (contre 28 % des employés) et que 32 % ont l'impression d'avoir fait l'objet de pressions dissuasives de la part de la direction (contre 25 % des employés).

“

Il incombe à la fonction éthique et conformité de faire preuve de rigueur et de dynamisme dans toutes ses enquêtes sur des inconduites, sans égard à l'échelon des employés en cause. À la fin d'une enquête, l'entreprise doit impérativement donner suite aux conclusions qui en découlent.

Marcel Cordero, directeur, Contentieux et conformité, Alicorp

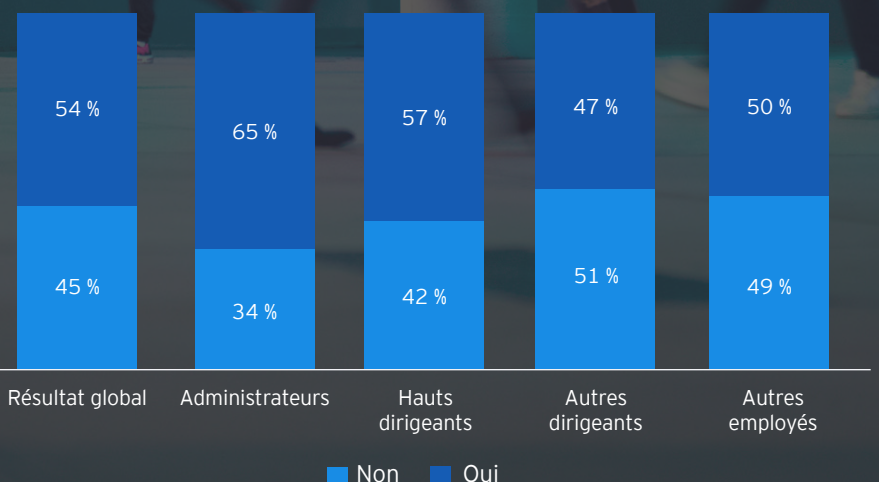
Avez-vous personnellement signalé des écarts de conduite, par exemple à la direction ou par l'intermédiaire d'une ligne téléphonique de dénonciation, au cours des deux dernières années?



Échantillon : Global (5 464 répondants); administrateurs (445 répondants); hauts dirigeants (1 625 répondants); autres dirigeants (2 134 répondants); autres employés (1 260 répondants).

Remarque : Comme le graphique ne tient pas compte du pourcentage des répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre », les données ne totalisent pas 100 %.

Avez-vous déjà fait l'objet de pressions visant à vous dissuader de signaler un écart de conduite?



Échantillon : Global (1 603 répondants); administrateurs (232 répondants); hauts dirigeants (626 répondants); autres dirigeants (530 répondants); autres employés (215 répondants).

Remarque : Comme le graphique ne tient pas compte du pourcentage des répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre », les données ne totalisent pas 100 %.

Les organisations doivent instaurer un environnement sécurisant sur le plan psychologique, de sorte que leurs employés puissent s'exprimer, tout en ayant l'assurance que leurs préoccupations seront non seulement entendues, mais également prises en compte.

Parmi les motifs énumérés ci-après, lesquels vous ont amené à vous abstenir d'exprimer vos préoccupations?

	Résultat global	Administrateurs	Hauts dirigeants	Autres dirigeants	Autres employés
Impression qu'aucune suite ne serait donnée à mon signalement	38 %	38 %	34 %	39 %	46 %
Préoccupations à l'égard de mon avancement professionnel	35 %	30 %	36 %	34 %	37 %
Craintes pour ma sécurité personnelle	30 %	35 %	31 %	28 %	28 %
Impression d'avoir fait l'objet de pressions dissuasives de la part de la direction	27 %	32 %	27 %	25 %	25 %
Impression que ce n'était pas une question relevant de ma responsabilité	26 %	27 %	28 %	22 %	26 %
Loyauté envers mes collègues	25 %	26 %	24 %	27 %	24 %
Loyauté envers mon organisation	22 %	30 %	27 %	19 %	13 %
Je ne savais pas à qui m'adresser	20 %	23 %	20 %	20 %	20 %

Échantillon : Global (1 425 répondants); administrateurs (191 répondants); hauts dirigeants (517 répondants); autres dirigeants (475 répondants); autres employés (242 répondants).

Près de la moitié des administrateurs (47 %) et 40 % des hauts dirigeants admettent avoir observé au cours des deux dernières années, chez certains employés, des comportements qui auraient porté atteinte à la réputation de leur organisation si des parties externes en avaient pris connaissance et qu'aucune mesure interne n'avait été prise.

Pourquoi les employés devraient-ils dénoncer les infractions s'il est clair que leurs leaders ne donneront aucune suite à leurs signalements?

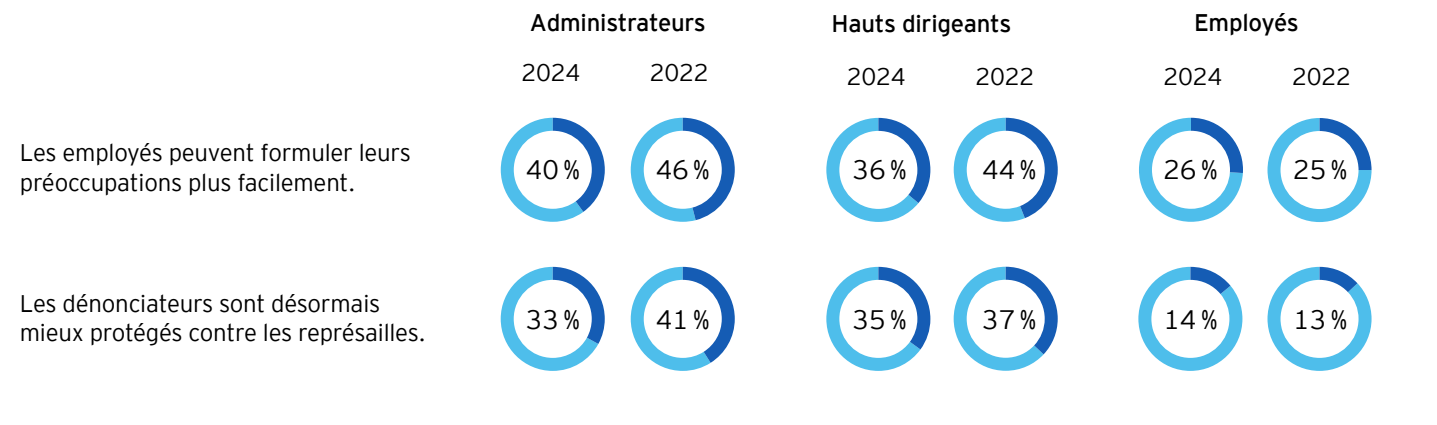
Les organisations doivent instaurer un environnement sécurisant sur le plan psychologique, de sorte que leurs employés puissent s'exprimer, tout en ayant l'assurance que leurs préoccupations seront non seulement entendues, mais également prises en compte. Une culture organisationnelle qui encourage le signalement des infractions ou la prise de parole représente un puissant outil de signalement des inconduites et des comportements contraires à l'éthique, tout en servant de mesure de protection

essentielle contre la corruption, la fraude et les autres types d'actes répréhensibles. Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 43 % de tous les cas de fraude sont repérés grâce à des renseignements fournis par des dénonciateurs (dont plus de la moitié sont des employés).

En 2023, les États-Unis (article 811 de la SEC *Whistleblower Reform Act* de 2023) et l'Union européenne (directive européenne sur la protection des dénonciateurs de 2023) se sont dotés de nouvelles mesures législatives visant à élargir leur cadre de protection des dénonciateurs et à obliger un plus grand nombre d'entreprises à faciliter l'accès à des mécanismes de signalement. La multiplication des lois de protection des dénonciateurs, l'accroissement des efforts de sensibilisation à l'importance de signaler les écarts de conduite et les progrès technologiques dans le secteur des communications ont permis la mise en œuvre de canaux efficaces de signalement des actes répréhensibles.

Les résultats obtenus portent à croire qu'un plus grand nombre d'organisations se sont dotées d'une ligne téléphonique de dénonciation. La proportion des répondants affirmant que leur organisation ne dispose pas d'une telle ligne téléphonique est beaucoup plus faible qu'il y a deux ans (passant de 14 % à 7 %). Qui plus est, un tiers des répondants soutiennent qu'il est maintenant plus facile de procéder à des signalements et que les solutions offertes aux dénonciateurs sont maintenant plus évoluées et qu'elles protègent mieux leur anonymat. Ces progrès peuvent expliquer, en partie du moins, pourquoi les administrateurs et les hauts dirigeants affirment avoir davantage l'impression que l'environnement de protection des dénonciateurs s'est amélioré au cours des deux dernières années. De leur côté, les employés se montrent toutefois plus sceptiques, ce qui indique un déficit de confiance à l'égard du processus de signalement.

⁶ Association of Certified Fraud Examiners, Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations, © 2024 Association of Certified Fraud Examiners, Inc., <https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rtrtn/2024/2024-report-to-the-nations>.



Une forte proportion des membres d'équipes de leadership (41 % des administrateurs et 28 % des hauts dirigeants) reconnaissent avoir fait l'objet de représailles après avoir eu recours aux mécanismes de signalement de leur organisation ou avoir été témoins de représailles subies par un dénonciateur de leur organisation. Les hauts dirigeants sont aussi plus enclins que les employés à reconnaître que c'est la crainte pour leur sécurité personnelle qui les a dissuadés de procéder à un signalement. Cela nous porte à croire que les mesures prises par les entreprises pour instaurer une culture de signalement sont plus efficaces auprès des employés qu'auprès des équipes de la haute direction, qui doivent faire l'objet de plus grands efforts de sensibilisation.

Selon les résultats du sondage, la mise en œuvre de mesures de protection contre les représailles revêt une grande importance aussi bien pour les hauts dirigeants que pour les employés. En l'absence d'un cadre interne de soutien au signalement des actes répréhensibles, des employés pourraient se sentir davantage incités à les dénoncer hors de leur entreprise. Par exemple, le nouveau programme pilote de soutien aux dénonciateurs (Whistleblower Pilot Program) du département de la Justice des États-Unis, qui a été annoncé au début de 2024, vise à encourager les dénonciateurs à communiquer des informations concernant les inconduites au sein des entreprises.

Ce programme, qui s'ajoute aux autres programmes de soutien aux dénonciateurs en vigueur aux États-Unis et ailleurs dans le monde, peut amener les entreprises à inciter davantage leurs employés à recourir à des canaux internes pour signaler les inconduites portées à leur connaissance. Il est essentiel que les entreprises conçoivent et mettent en œuvre un système interne de soutien aux dénonciateurs qui inspire confiance à leurs employés et que ceux-ci, sans égard à l'échelon, puissent l'utiliser sans craindre de faire l'objet de représailles.

Principaux points à retenir selon EY

Dans leurs efforts pour instaurer un climat de confiance en réponse aux écarts de conduite signalés, les organisations doivent en faire davantage pour imposer des obligations de reddition de comptes à l'équipe de leadership et promouvoir le signalement de tels écarts en procédant comme suit :

- ▶ Obliger la haute direction, y compris les administrateurs et les cadres, à se soumettre régulièrement à un exercice d'attestation, dans le cadre duquel ils reconnaissent qu'il leur incombe de signaler les actes répréhensibles portés à leur attention et confirment avoir signalé tous ceux qu'ils ont constatés.
- ▶ Mettre au point des protocoles et des contrôles particuliers permettant d'assurer une meilleure protection de la confidentialité ainsi qu'une stricte conformité aux normes de confidentialité à toutes les étapes du processus de traitement de ceux-ci.
- ▶ Faire en sorte que les responsables des enquêtes et de la résolution des signalements d'inconduite soient véritablement indépendants; lorsque de hauts dirigeants sont en cause, des comités ad hoc pourraient devoir être formés.
- ▶ Assurer un suivi régulier auprès des dénonciateurs afin de les tenir au courant de l'état de traitement et de la résolution des signalements qu'ils ont effectués.
- ▶ Soumettre le service d'assistance téléphonique d'assistance à des audits réguliers menés par des parties indépendantes, ces audits devant comprendre une évaluation de l'exhaustivité et de l'adéquation du traitement de tous les incidents signalés, de la conformité aux exigences de confidentialité, de la cohérence des mesures disciplinaires et de l'efficacité des contrôles appliqués à ce service d'assistance téléphonique (la diffusion interne d'une synthèse des résultats de ces audits est à envisager dans l'optique de promouvoir la confiance des employés à l'égard du processus de signalement).



3 Quelle est votre
approche en
matière d'intégrité?

Dans les entreprises où l'intégrité est une priorité, la direction en rappelle souvent l'importance, tout en mettant en place des politiques et des programmes démontrant sa détermination à joindre le geste à la parole.

L'examen des données du rapport d'étude et l'analyse approfondie des politiques et des programmes organisationnels, ainsi que de la fréquence à laquelle la direction aborde l'importance de l'intégrité, nous ont amenés à constater que la culture de l'intégrité adoptée par les entreprises peut généralement se rattacher à l'une ou l'autre des quatre catégories suivantes :

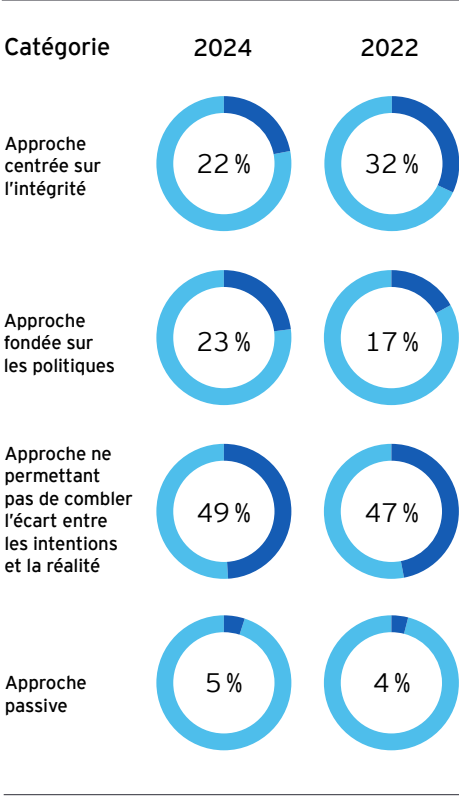
- 1. Approche centrée sur l'intégrité –** Dans une organisation priorisant l'intégrité, la direction aborde souvent l'importance de l'intégrité et met en place des politiques et des programmes afin de joindre le geste à la parole, comblant ainsi le « fossé entre les intentions et la réalité ». Il s'avère que 22 % des entreprises seulement privilégient cette approche, contre 32 % selon notre rapport précédent.
- 2. Approche fondée sur les politiques –** Dans 23 % des organisations (contre 17 % selon notre rapport précédent), la direction a adopté une approche fondée sur les politiques en sélectionnant des politiques et des programmes axés sur le renforcement de l'intégrité et le respect des obligations de conformité, sans toutefois adopter une mentalité entièrement axée sur l'intégrité.
- 3. Approche ne permettant pas de combler l'écart entre les intentions et la réalité –** Dans les entreprises qui appliquent cette approche, les dirigeants parlent souvent d'intégrité. Ils ne donnent toutefois pas suite à leurs intentions par la mise en œuvre de politiques et de programmes. Un peu moins de la moitié des entreprises (49 %) adoptent cette approche, soit un pourcentage qui avoisine celui qui figure dans notre rapport précédent (47 %).

4. Approche passive – Il est intéressant de souligner que 5 % des entreprises n'accordent absolument pas la priorité à la promotion de l'intégrité, cette donnée statistique restant essentiellement inchangée depuis la parution de notre rapport précédent.

Alors qu'il y a deux ans, près du tiers des entreprises appliquaient l'approche centrée sur l'intégrité, les résultats de cette année indiquent que moins du quart l'utilisent désormais. Vu l'augmentation du nombre d'entreprises ayant adopté l'approche fondée sur les politiques, il est possible que celles qui appliquaient auparavant l'approche centrée sur l'intégrité estiment que, maintenant qu'elles se sont dotées de politiques appropriées, elles n'ont plus besoin de rappeler aussi souvent l'importance de l'intégrité et qu'elles ne voient pas la pertinence d'être aussi vigilantes qu'auparavant dans la mise en œuvre de leurs politiques.

Ces entreprises semblent être passées d'une position de pionnière sur le plan de la promotion de l'intégrité à une position d'arrière-garde, préférant se concentrer désormais sur la gestion de leurs activités dans un contexte économique plus volatil. C'est pourtant au cours des périodes difficiles que l'application d'une approche centrée sur l'intégrité revêt une importance particulièrement critique.

Cette approche représente une exigence minimale à laquelle toutes les entreprises devraient s'efforcer de répondre, aussi bien lorsque tout va bien pour elles que lorsqu'elles sont en difficulté.





“

L'éthique commence au sommet, mais ce sont les gestionnaires qui guident la boussole morale de l'entreprise. Afin de faciliter la dénonciation, il est essentiel de former des leaders pour les gens pour qu'ils agissent adéquatement en cas d'inconduite.

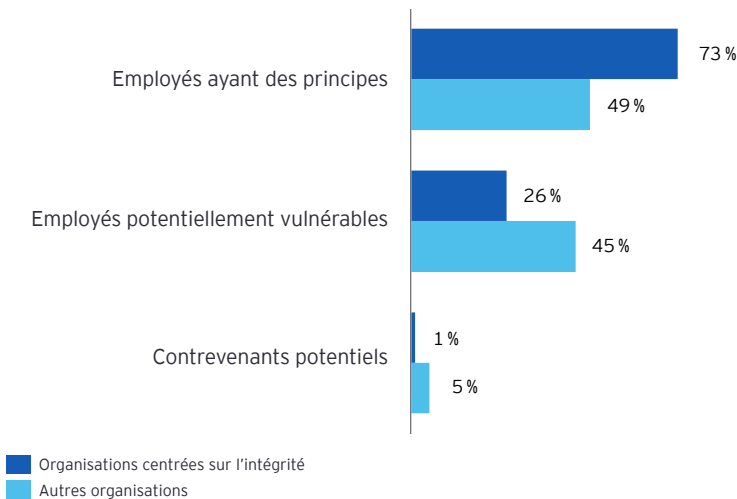
Erica Salmon Byrne, chef de la stratégie et présidente exécutive, Ethisphere et Business Ethics Leadership Alliance

Les leaders doivent non seulement promouvoir les comportements éthiques, mais également en faire la démonstration.

Les entreprises ayant une approche plus ferme en matière d'intégrité ont moins d'employés prêts à sacrifier les valeurs d'intégrité de l'organisation.

Approche des employés en matière d'intégrité et à l'égard des activités contraires à l'éthique ou illégales

En fonction de la propension et des motivations des employés à commettre des actes illégaux ou contraires à l'éthique



Source : Données du sondage sur lequel repose le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024.

Quatre stratégies d'établissement d'une organisation centrée sur l'humain et l'intégrité

Les leaders d'une organisation qui aspirent à adopter une approche centrée sur l'intégrité peuvent se demander comment procéder pour y parvenir. Il convient d'abord d'intégrer les ressources humaines au cœur même du programme de promotion de l'intégrité. Les ressources humaines d'une organisation constituent son actif le plus précieux, de même que son principal passif sur le plan de l'intégrité. C'est pourquoi elles doivent figurer au cœur de la démarche de promotion de l'intégrité organisationnelle. Une telle démarche consiste à mettre en œuvre des cadres et des structures de soutien, de même qu'à créer une culture axée sur l'intégrité qui favorise l'adoption de comportements positifs et la prise d'un engagement ferme en matière d'intégrité. Voici quatre stratégies que les leaders peuvent mettre en œuvre pour que leur organisation se dote d'une culture de l'intégrité centrée sur l'humain :

1. Donner l'exemple

Les données présentées dans le rapport démontrent qu'une culture de l'intégrité ne peut pas reposer sur une approche de type « grand parleur, petit faiseur ». Les organisations, et d'abord et avant tout leurs hauts dirigeants, doivent se concentrer sur la prévention et le traitement des écarts de conduite.

Les leaders doivent non seulement promouvoir les comportements éthiques, mais également en faire la démonstration. Ils doivent aussi se conformer aux politiques et procédures en matière d'intégrité qu'ils mettent en place. En plus d'établir des mécanismes de signalement et d'enquête pour les cas d'inconduite, ils doivent en assurer la prise en charge et le suivi. Les leaders dont l'organisation souhaite donner suite à ses bonnes intentions en matière d'intégrité doivent aussi bien se comporter de façon intègre que faire la promotion de l'intégrité auprès des employés.

Questions que les organisations doivent se poser

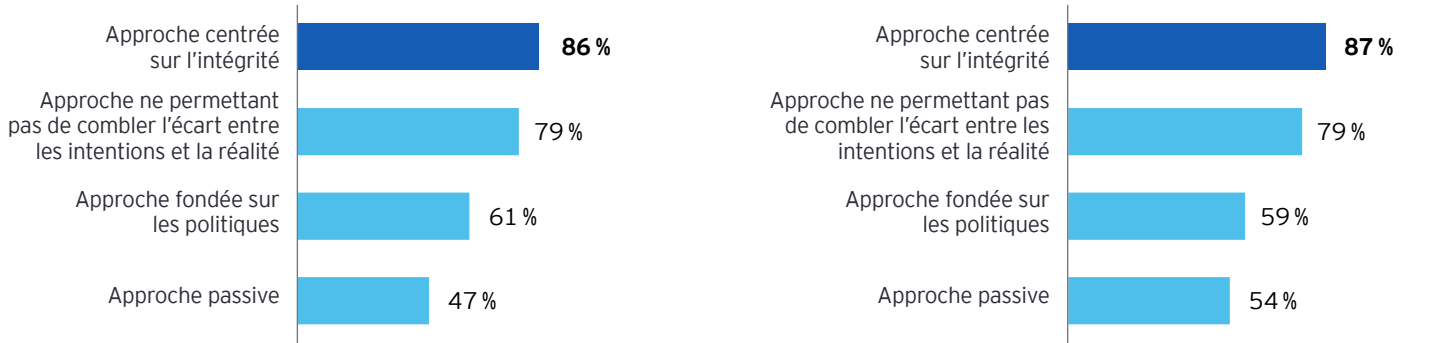
- ▶ Quel type d'approche en matière d'intégrité mon organisation applique-t-elle (approche centrée sur l'intégrité, approche fondée sur les politiques, approche ne permettant pas de combler l'écart entre les intentions et la réalité, approche passive)?
- ▶ Quel stade du processus d'instauration d'une culture de l'intégrité mon organisation souhaite-t-elle atteindre d'ici deux ans?
- ▶ Des employés potentiellement vulnérables ont-ils été repérés dans mon organisation? Le cas échéant, à quelle fonction sont-ils affectés?
- ▶ Comment est-il possible de favoriser la réalisation de progrès en utilisant les mécanismes en place?
- ▶ Quels sont les nouveaux mécanismes à mettre en place pour que mon organisation devienne ou reste une organisation essentiellement centrée sur l'intégrité?

L'absence d'une structure à l'appui d'une stratégie peut limiter l'efficacité du programme de promotion de l'intégrité d'une organisation.

Les entreprises qui ont une approche plus ferme en matière d'intégrité sont particulièrement susceptibles d'intégrer la conformité et la gestion du risque d'atteinte à la réputation à leurs processus décisionnels.

La conformité à la réglementation est toujours prise en compte dans la prise de décisions importantes. Pourcentage des organisations

Le risque d'atteinte à la réputation est toujours pris en compte dans la prise de décisions importantes. Pourcentage des organisations



Source : Données du sondage sur lequel repose le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024.

Il peut s'agir d'une étape importante dans la création d'un environnement de soutien où les employés doivent se sentir à l'aise non seulement d'agir avec intégrité, mais aussi d'intervenir face aux actes répréhensibles qu'ils observent ou de les signaler. Les leaders feraient bien de promouvoir un environnement mettant l'accent sur la confiance, la sécurité psychologique et la transparence des communications diffusées à tous les échelons organisationnels. Ils peuvent commencer par se mettre à l'écoute des autres et passer à l'action. Plus les employés constatent que la direction respecte les valeurs organisationnelles et prend des mesures concrètes pour sanctionner les écarts de conduite, plus ils sont susceptibles de signaler les actes répréhensibles dont ils sont témoins.

2. Concevoir et mettre en œuvre une structure permettant d'exécuter la stratégie

La structure découle de la stratégie. L'absence d'une structure à l'appui d'une stratégie peut limiter l'efficacité du programme de promotion de l'intégrité d'une organisation. Les organisations doivent se doter d'une solide structure de gouvernance qui est en phase avec les rôles et responsabilités prédéfinis, tout en permettant de définir clairement les obligations de reddition de comptes reposant aussi bien sur des indicateurs clés de performance que sur des indicateurs comportementaux clés, de promouvoir un esprit de décloisonnement favorisant la libre circulation de l'information jusqu'aux destinataires visés et de renforcer la confiance grâce à l'amélioration de la transparence.

Les organisations doivent aussi déterminer la cause fondamentale des actes répréhensibles au lieu de se contenter de jeter le blâme sur des employés potentiellement vulnérables pour s'attaquer aux problèmes systémiques.

Notre analyse nous porte à croire que les entreprises qui ont une approche plus ferme en matière d'intégrité sont particulièrement susceptibles d'intégrer la conformité et la gestion du risque d'atteinte à la réputation aux processus décisionnels qu'elles appliquent chaque jour. Les employés de ces entreprises sont également plus susceptibles que les autres de croire en l'efficacité des règles et processus organisationnels, ainsi que de faire confiance à leurs collègues.

Les organisations doivent reconnaître que les méthodes de formation et de communication traditionnelles en matière d'intégrité doivent être adaptées aux exigences du monde réel.

3. Renforcer la culture de l'intégrité à l'échelle organisationnelle

Les organisations doivent reconnaître que la promotion de l'intégrité repose sur des efforts collectifs. La fonction conformité ne doit pas être considérée comme une fonction de soutien intervenant en vase clos. Les normes de conformité et d'intégrité doivent être intégrées directement aux activités et aux procédures. Par exemple, des exigences de conformité précises doivent être énoncées dans les politiques organisationnelles et intégrées aux flux de travail liés aux processus, tels que les processus de développement commercial et les processus de gestion des risques liés aux tiers, les paiements aux fournisseurs et les remboursements des employés. Les indicateurs clés de performance et les indicateurs comportementaux clés doivent être intégrés complètement aux processus d'évaluation de la performance et d'établissement de la rémunération, de sorte que les structures de rémunération visent à récompenser les employés qui font preuve d'intégrité, plutôt qu'à punir ceux qui ont des écarts de conduite ou qui contreviennent à leurs obligations de conformité. D'après nos constatations, la moitié des répondants au sondage mondial s'opposent expressément aux structures de rémunération des employés et des dirigeants qui permettent de punir les auteurs de manquements à ces obligations. Les indicateurs utilisés doivent aussi être axés davantage sur le renforcement positif des comportements intègres.

4. Promouvoir la sensibilisation, la formation et la communication

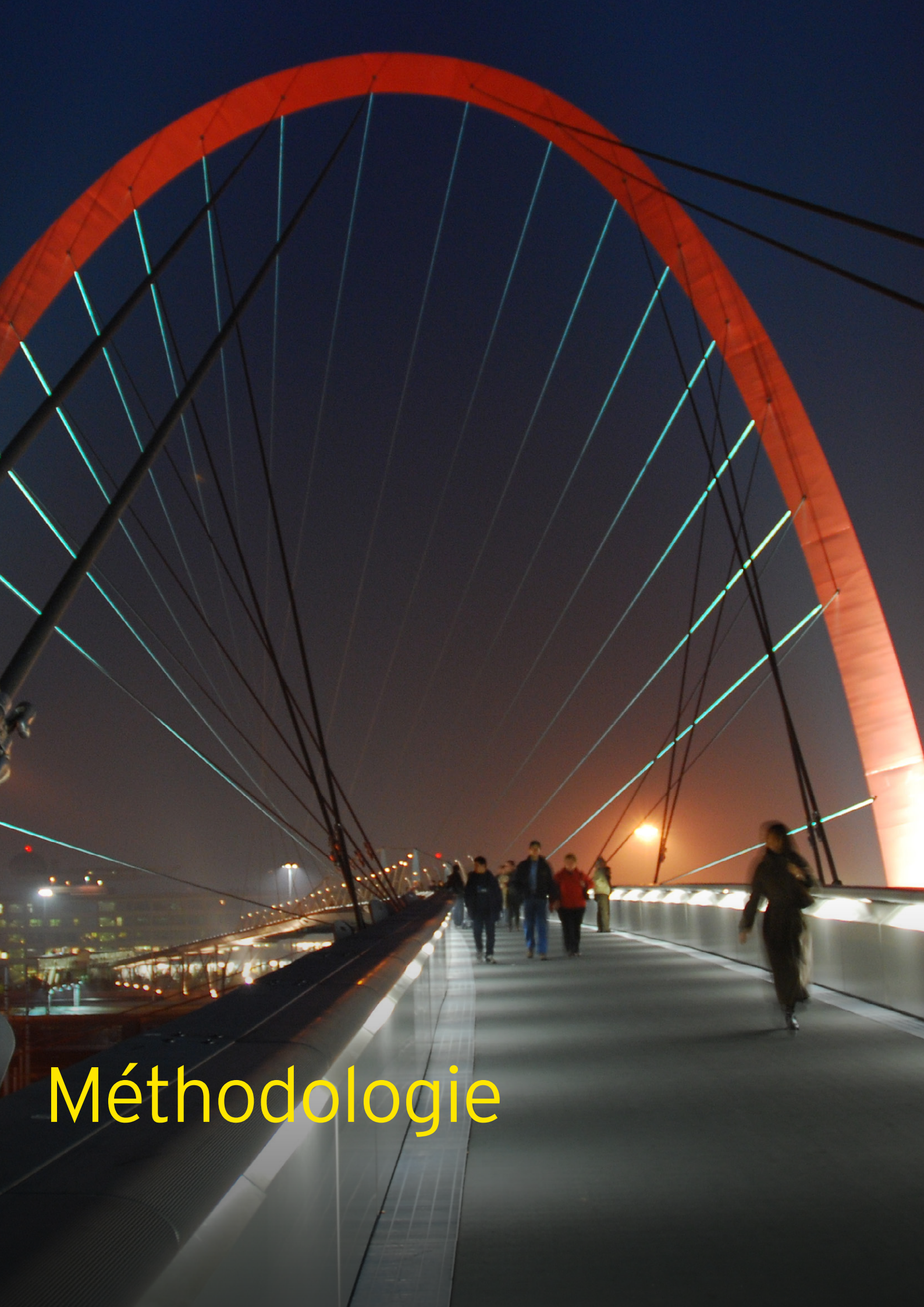
Les répondants affirment que la réalisation de progrès sur le plan de la sensibilisation, de la formation et de la communication figure à l'avant-plan des priorités du programme d'atténuation des risques d'atteinte à l'intégrité de leur organisation pour les deux prochaines années.

Les méthodes de formation et de communication traditionnelles en matière d'intégrité doivent être adaptées aux exigences du monde réel. Des activités périodiques peuvent être axées sur la sensibilisation aux grands principes, mais elles ne permettent pas en soi de composer avec la complexité des situations réelles. Par ailleurs, les employés peuvent faire face à des obstacles les empêchant d'accéder aux lignes directrices, être mal à l'aise de poser des questions à un gestionnaire, ou se sentir dépassés par la grande quantité de politiques et de règlements à consulter, en espérant y trouver les réponses dont ils ont besoin.

Les activités de formation juste-à-temps et ciblant les consommateurs peuvent s'avérer utiles. Au besoin, les employés peuvent recevoir des instructions en ligne adaptées à leur profil d'emploi. Les leaders peuvent aussi envisager l'adoption d'un robot conversationnel habilité à générer sur demande des réponses aux questions concernant certains problèmes en matière de conformité ou des politiques et des procédures organisationnelles, en établissant ainsi un service d'assistance téléphonique en temps réel.

Parallèlement, les leaders doivent mettre en évidence l'importance de l'intégrité en diffusant à répétition des messages clairement articulés. Actuellement, moins de la moitié des équipes de direction (47 %) rappellent fréquemment aux employés l'importance d'agir en toute intégrité. Les employés sont plus enclins à s'acquitter de leurs obligations lorsqu'ils constatent l'engagement de la direction à cet égard ainsi que l'importance qu'elle accorde systématiquement à l'intégrité dans ses interactions avec toutes les composantes organisationnelles.





Méthodologie

Le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024 s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 5 464 administrateurs, hauts dirigeants, cadres et employés représentant un échantillon de grandes organisations et d'organismes publics de 53 pays et territoires des Amériques, de l'Asie-Pacifique et de l'Europe, du Moyen-Orient, de l'Inde et de l'Afrique. Les entrevues de sondage ont été réalisées en ligne entre octobre 2023 et janvier 2024 par Ipsos, une maison de sondage d'envergure mondiale.

Fonction

Administrateurs	445	8 %
Hauts dirigeants	1 625	30 %
Autres dirigeants	2 134	39 %
Autres employés	1 260	23 %

Effectif

Entre 250 et 499 employés	10	>1 %
Entre 500 et 999 employés	1 085	20 %
Entre 1 000 et 4 999 employés	1 980	36 %
Entre 5 000 et 9 999 employés	879	16 %
10 000 employés et plus	1 180	22 %

Secteur d'activité

Fabrication de pointe et mobilité	1 069	20 %
Produits de consommation, commerce de détail et de gros	954	17 %
Énergie et ressource naturelles	300	5 %
Services financiers	794	15 %
Gouvernements et secteur public	530	10 %
Sciences de la santé et bien-être	424	8 %
Sociétés et services professionnels	241	4 %
Immobilier, accueil et construction	667	12 %
Technologie, communications et divertissement	979	18 %
Autres	626	11 %
Total	6 584	120 %

À noter : Le pourcentage total est supérieur à 100 %, car les répondants pouvaient sélectionner plus d'un secteur.

En s'appuyant sur les données du sondage de 2024, EY a procédé à une analyse par segmentation reposant sur les réponses à une série de questions tirées de ce sondage et de celui de 2022. Les résultats de cette analyse ont été pondérés en fonction des réponses à la question « Laquelle des mesures suivantes, le cas échéant, votre entreprise a-t-elle mise en place? », qui est tirée du sondage de 2024, et des réponses à la question « Au cours des derniers dix-huit mois, combien de fois avez-vous entendu les dirigeants

Nombre d'entrevues dans chaque région

Amérique du Nord		
Canada	100	
États-Unis	500	
Total	600	
Amérique du Sud et Amérique latine		
Argentine	90	
Brésil	107	
Chili	70	
Colombie	90	
Équateur	100	
Mexique	100	
Pérou	45	
Total	602	
Océanie		
Australie	100	
Nouvelle-Zélande	50	
Total	150	
Extrême-Orient		
Chine continentale	506	
Hong Kong	80	
Indonésie	100	
Malaisie	100	
Corée du Sud	100	
Taiwan	50	
Thaïlande	100	
Vietnam	100	
Total	1 136	

Europe de l'Ouest	
Autriche	100
Belgique	80
Danemark	50
Finlande	100
France	100
Allemagne	100
Grèce	100
Irlande	50
Italie	100
Pays-Bas	100
Norvège	60
Portugal	100
Espagne	100
Suède	100
Suisse	60
Royaume-Uni	150
Total	1 450

Moyen-Orient, Inde et Afrique

Inde	100
Israël	50
Kenya	45
Nigéria	60
Arabie saoudite	75
Afrique du Sud	100
Turquie	50
Émirats arabes unis	100
Total	580

Europe de l'Est

Bulgarie	50
République tchèque	100
Hongrie	100
Pologne	100
Roumanie	100
Serbie	100
Slovaquie	100
Slovénie	96
Ukraine	100
Total	846

Japon

Japon	100
Total	100

parler, en personne ou par écrit, de l'importance de se comporter avec intégrité? », qui est tirée du sondage de 2022. Aux fins du plus récent sondage, un score a été attribué aux réponses à la deuxième question, de façon à établir une moyenne pour les deux paliers de direction et la fréquence de leurs communications. Par exemple, un score de « 5 » a été attribué pour les communications « fréquentes », un score de « 3 » pour les communications « régulières », etc. Le segment des entreprises privilégiant une approche centrée

sur l'intégrité est constitué des entreprises qui ont mis en place le plus grand nombre de politiques et ont communiqué le plus fréquemment sur le sujet. Quant au segment des entreprises dont l'approche ne permet pas de combler l'écart entre les intentions et la réalité, il est constitué d'entreprises dont la direction diffuse fréquemment des communications en matière d'intégrité, mais qui manque de politiques, et ainsi de suite.

Autres perspectives

L'IA axée sur l'intégrité : un outil d'aujourd'hui pour gagner davantage en confiance demain

L'intelligence artificielle (IA), qui est en voie de façonner l'avenir de bien des organisations, a la capacité de transformer fondamentalement nos façons de travailler. L'utilisation fructueuse de l'IA génère des retombées positives au quotidien, notamment pour les fonctions contentieux, conformité et audit interne des entreprises. Malgré son grand potentiel, l'IA comporte des risques lorsqu'elle est utilisée pour influencer négativement sur les processus opérationnels, et usurper l'identité de personnes physiques et de personnes morales, ou encore lorsqu'elle mène à la prise de décisions biaisées.

Selon le Baromètre de confiance Edelman de 2024, la population fait davantage confiance aux entreprises qu'aux organisations non gouvernementales (ONG) ou aux gouvernements (respectivement 59 %, 54 % et 50 %) pour s'assurer que les innovations sont sécuritaires, comprises, bénéfiques et accessibles. Même ainsi, dans un contexte où 59 % de la population fait confiance aux entreprises à cet égard, il leur reste du travail à faire pour s'améliorer. Chaque entité, qu'elle soit ouverte ou à capital fermé, doit en faire davantage pour renforcer la confiance dans l'utilisation éthique de l'IA.

Quoi qu'il en soit, l'IA gagne rapidement en popularité. Selon le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024, les organisations transforment leurs activités en s'appuyant sur les capacités d'idéation, de développement et de déploiement de l'IA. Un peu plus du quart des répondants (29 %) affirment que leur organisation utilise actuellement des outils propulsés par l'IA dans le cadre de ses activités et de ses opérations. Un autre quart des répondants (25 %) soutiennent que leur organisation prévoit y recourir au cours des deux prochaines années.

Dans 42 % des entreprises, c'est la fonction TI qui a été la première à adopter l'IA et utilise actuellement des outils d'IA. Dans 31 % et 33 % des entreprises, les fonctions conformité et finance prennent aussi des mesures vigoureuses. Pour leur part, les fonctions audit interne et contentieux de respectivement 23 % et 14 % des entreprises tardent à utiliser activement l'IA, mais un grand nombre de répondants soutiennent que dans leur organisation, ces fonctions prévoient rattraper leur retard au cours des deux prochaines années. Étant donné que les autorités de réglementation s'attendent de plus en plus à délaisser leurs processus d'information manuels reposant notamment sur l'utilisation de feuilles de calcul et de courriels pour passer à des processus de surveillance et d'information dynamiques en temps réel, ou en temps quasi réel⁷, les organisations devront accélérer l'adoption des outils d'IA. Compte tenu du volume de données générées et de la nécessité de disposer d'informations en temps réel pour mettre en œuvre la stratégie d'entreprise et composer avec les exigences réglementaires de plus en plus complexes, les outils propulsés par l'IA deviendront bientôt des incontournables que les entreprises devront se procurer maintenant, plutôt que de repousser leur acquisition à plus tard.

Pourtant, les organisations estiment avoir du mal à suivre le rythme de l'évolution et à se doter d'un cadre de gouvernance assurant l'utilisation éthique de l'IA, même dans le contexte où l'IA générative est en plein essor.

Le faible taux d'adoption de l'IA par les fonctions contentieux et audit interne nous porte à croire que les deuxième et troisième lignes de défense organisationnelle n'utilisent pas l'IA au même rythme que le reste

de l'organisation. C'est un phénomène que nous avons également observé au moment de l'émergence des mégadonnées et de l'automatisation des processus par la robotique, tandis que les fonctions contentieux, conformité et audit interne s'efforcent encore de rattraper leur retard sur le plan de l'utilisation de l'analytique par rapport au reste de l'organisation.

Les fonctions contentieux, conformité et audit interne doivent jouer un rôle plus important dans la définition des modalités de l'adoption de l'IA. Des représentants de ces fonctions doivent siéger au comité de gestion des risques, où ils seront appelés à se prononcer sur l'adoption d'innovations, telles que l'IA, et à mettre au point des mesures de sauvegarde en fonction des cas d'utilisation. Ils seront aussi appelés à évaluer les capacités et les compétences des cadres et des développeurs en ce qui a trait à l'application des principes de conception responsable et aux considérations juridiques associées au développement d'outils d'IA.

**L'IA façonne notre
avenir technologique
et révolutionne les
secteurs d'activité;
elle peut influencer
continuellement sur
l'évolution de l'humanité.**

⁷ Staying Compliant in a Complex World: What Today's Business Leaders Need to know, MIT SMR Connections on behalf of EY, MIT Sloan Management Review, 2 octobre 2023, <https://sloanreview.mit.edu/mit-smr-connections/staying-compliant-in-a-complex-world-what-todays-business-leaders-need-to-know/>. Consulté le 14 avril 2024.

Principaux défis, cas d'utilisation et potentiel de l'IA pour la fonction conformité

Les cadres des fonctions contentieux et conformité font preuve d'enthousiasme face au potentiel de l'IA et constatent que de nombreux cas d'utilisation présentent diverses possibilités. Toutefois, ils se montrent aussi inquiets quant aux défis qui s'y rattachent.

Selon les cadres des fonctions contentieux et conformité ayant répondu au sondage sur lequel repose le rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024, les activités d'amélioration continue, de surveillance permanente et d'évaluation des risques sont les activités de conformité courantes particulièrement bien adaptées à l'utilisation de l'IA. Ils affirment également que l'IA transforme les activités de la fonction conformité centrées sur les capacités de pointe de collecte et de manipulation des données, d'analyse des risques au moyen de la corrélation avec des ensembles de données (40 %), de surveillance active et de modification (37 %), et d'établissement de cotes de risque (34 %).

Les cadres des fonctions contentieux et conformité se méfient des risques qui les empêchent de déployer pleinement l'IA dans leur fonction. L'absence ou l'incohérence des données d'entrée des modèles d'IA et le manque d'expertise interne sont les deux principales difficultés qu'ils évoquent. En raison de ces enjeux, les organisations

doivent veiller à ce que leurs outils d'IA soient utilisés conformément à leurs lignes directrices internes ainsi qu'aux dispositions réglementaires et législatives.

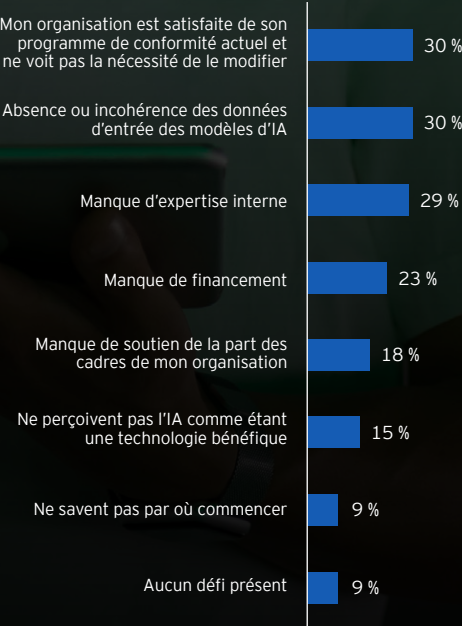
Il existe de nombreux cas d'utilisation de l'IA fructueux dans les fonctions conformité et contentieux. Par exemple, les outils d'IA générative peuvent rapidement effectuer des recherches et synthétiser de grands volumes d'informations, élaborer des contrats et exécuter certaines procédures de découverte, ce qui accroît considérablement l'exactitude et l'efficacité dans l'exécution de tâches courantes. L'IA peut aussi aider les cadres de la fonction conformité à découvrir de nouvelles perspectives, ce qui les habilite à prendre de meilleures décisions.

Voici des cas d'utilisation de l'IA que les fonctions conformité et contentieux peuvent mettre en œuvre :

- Surveillance de l'évolution des cadres de réglementation et analyse des données internes aux fins du recensement des lacunes en matière de conformité
- Simplification du processus de contrôle préalable grâce à l'automatisation des vérifications des antécédents et des analyses financières par des tiers pour détection des signaux avertisseurs

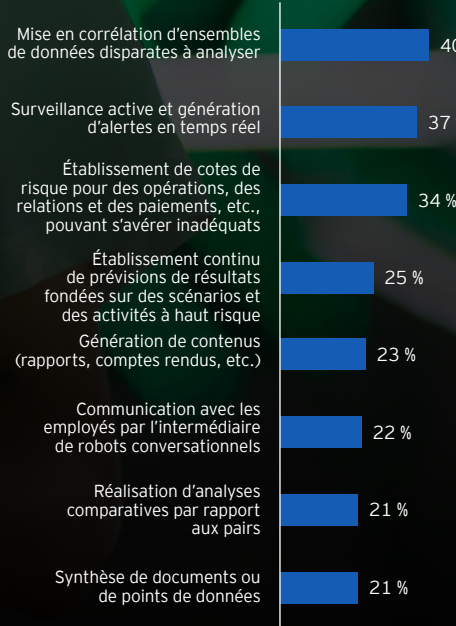
- Amélioration de l'évaluation des risques au moyen de l'analyse des opérations financières, des communications et d'autres types de données pour repérer les tendances et les anomalies
- Génération d'alertes en temps réel axées sur le signalement et le repérage des éventuels cas d'inconduite
- Réduction considérable des coûts et du temps à consacrer à l'exploration de grands ensembles de données grâce au recours à des modèles prédictifs permettant de procéder à l'analyse de courriels et de documents par suite de la réception de demandes de renseignements émanant d'autorités de réglementation ou de citations à comparaître, ou encore dans le cadre de litiges
- Automatisation des processus de recensement, d'extraction et de modification d'informations confidentielles et privilégiées présentes dans des ensembles de données
- Réponses aux demandes de renseignements des employés relatives à la conformité, renvois aux politiques organisationnelles et transmission d'instructions pratiques au moyen de robots conversationnels

Quels sont les principaux défis de la fonction conformité de votre organisation liés au déploiement de l'IA?



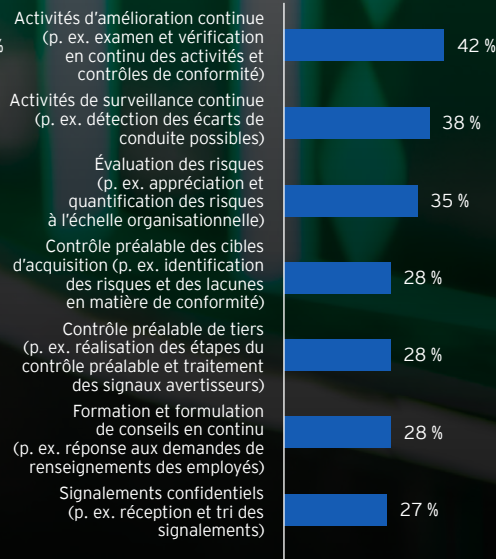
Échantillon : Global (149 répondants).

Quels sont les cas d'utilisation de l'IA susceptibles de générer le plus de retombées positives dans votre fonction conformité?



Échantillon : Global (149 répondants).

Selon vous, quelles sont les activités de conformité courantes auxquelles il convient particulièrement d'intégrer l'IA?



Échantillon : Global (149 répondants).

Les marchés émergents ont une longueur d'avance dans la gestion et l'exploitation sécurisée de l'IA.

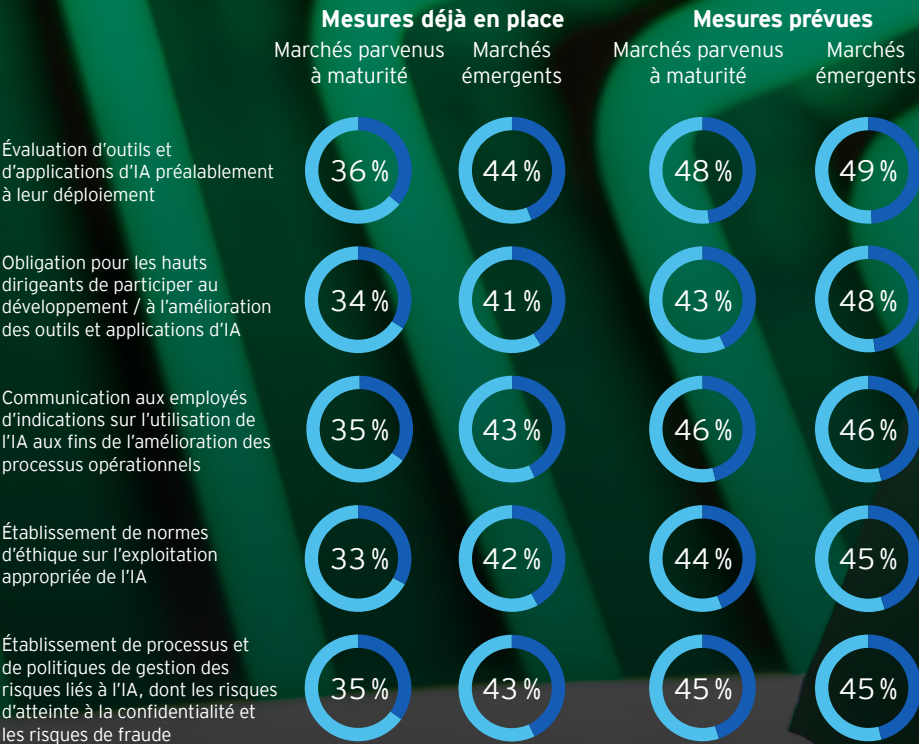
Environ quatre entreprises sur dix ont mis en place des mesures de gestion du déploiement et de l'utilisation de l'IA, peu importe qu'elles en soient à l'étape de la planification ou qu'elles l'utilisent déjà activement. Il est intéressant de souligner que les marchés émergents semblent être parvenus à un plus haut niveau de maturité quant à la compréhension de l'IA et aux responsabilités qui s'y rattachent.

Par ailleurs, 51 % des cadres d'entreprises des marchés émergents affirment avoir bénéficié de formation ou de conseils internes sur les cas d'utilisation de l'IA autorisés ou sur les risques liés à cette technologie, contre 35 % des cadres d'entreprises des marchés développés. Les résultats obtenus dans la région Moyen-Orient, Inde et Afrique du Nord (60 %), en Extrême-Orient (59 %) et en Amérique du Sud (54 %) sont beaucoup plus élevés que ceux enregistrés en Europe de l'Ouest (35 %), en Amérique du Nord (32 %) et en Océanie (28 %).

L'évolution accélérée de l'IA hisse la réglementation en matière d'IA au rang des priorités des décideurs.

Les autorités de certains pays membres de l'UE envisagent d'autoriser leurs forces policières à recourir davantage à la reconnaissance faciale. Le Parlement européen a néanmoins adopté récemment des restrictions plus strictes dans le cadre de la législation européenne sur l'intelligence artificielle⁸. Entré en vigueur en juin 2024, ce cadre de réglementation de l'IA – le plus évolué du monde – a une portée extraterritoriale et prévoit l'application d'amendes sévères, de sorte que les entreprises qui mènent des activités dans des pays membres de l'UE ont tout intérêt à en tenir compte. Pour sa part, la Chine – l'un des premiers pays à se doter d'un cadre de réglementation de l'IA – élargit le champ d'application de ses divers règlements et politiques pour inclure certains cas d'utilisation de l'IA. La Chine a également adopté les recommandations de l'UNESCO sur l'utilisation éthique de l'IA, en plus d'adhérer aux principes de l'OCDE sur l'IA⁹. En Inde, les autorités gouvernementales obligent les sociétés technologiques à obtenir expressément leur autorisation préalablement au lancement d'outils d'IA en les mettant en garde contre l'utilisation de produits d'IA susceptibles de générer des réponses menaçant l'intégrité du processus électoral. Il s'agit d'un revirement par rapport à la position adoptée en 2020 qui préconisait une approche pratique en matière d'IA¹⁰. Par ailleurs, aux États-Unis, il est peu probable qu'une nouvelle législation fédérale sur l'IA soit adoptée à court terme, mais des autorités de réglementation telles que la Federal Trade Commission (FTC) ont réagi aux préoccupations du public à l'égard des répercussions de l'IA générative en procédant à des enquêtes coûteuses sur les pratiques de certaines plateformes d'IA¹¹. Il existe également de nombreuses lois étatiques ou locales aux États-Unis qui sont déjà en vigueur ou qui sont à l'étude.

Quelles mesures votre organisation a-t-elle mises en place, ou prévoit-elle mettre en place, pour gérer le déploiement et l'utilisation de l'IA à l'échelle organisationnelle?



Échantillon : Marchés parvenus à maturité (1 726 répondants); marchés émergents (2 411 répondants).

⁸ Intelligence artificielle : les députés adoptent une législation historique | Actualité - Parlement européen | <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20240308IPR19015/intelligence-artificielle-les-deputes-adoptent-une-legislation-historique>.

⁹ Global AI Law and Policy Tracker | IAPP Research and Insights | https://iapp.org/media/pdf/resource_center/global_ai_law_policy_tracker.pdf.

¹⁰ India asks tech firms to seek approval before releasing 'unreliable' AI tools | Reuters | <https://www.reuters.com/world/india/india-asks-tech-firms-look-approval-before-releasing-unreliable-ai-tools-2024-03-04/>.

¹¹ FTC investigates open AI over data leak and ChatGPT's inaccuracy | The Washington Post | <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/07/13/ftc-openai-chatgpt-sam-altman-lina-khan/>.

Ces initiatives récentes des autorités de réglementation du monde entier nous portent à croire que l'IA sera de plus en plus réglementée, étant donné que le rythme d'adoption augmente, tandis que les organisations éprouveront davantage le besoin de mieux gérer leur processus de conformité, de se protéger contre les risques juridiques et de faire appel à leur fonction audit interne pour qu'elle valide l'efficacité des contrôles relatifs à l'utilisation de l'IA. Parallèlement, compte tenu de l'évolution actuelle de la réglementation, les organisations qui ne se dotent pas proactivement d'une culture d'intégrité en matière d'IA reflétant les valeurs et convictions de l'organisation pourraient être vulnérables aux disruptions.

Cinq façons pour les organisations de mettre l'accent sur l'intégrité en IA

- 1. Évaluation de la stratégie d'IA** – Peu importe qu'elles aient déjà adopté l'IA ou envisagent de le faire à court terme, les organisations doivent comprendre la maturité de leur gestion de l'utilisation de l'IA. Cette évaluation peut faciliter la détection des lacunes critiques. Par exemple, une entreprise pharmaceutique mondiale a réalisé une évaluation de la conformité en matière d'IA et a appris qu'une des principales lacunes était l'absence d'un cadre de gouvernance de l'IA cohérent.
- 2. Élaborer une vraie politique d'IA et les moyens de la mettre en œuvre** – La gouvernance est le point d'ancrage pour l'habilitation d'une IA sécuritaire, durable, responsable et transparente. Bien qu'il puisse être utile d'en élaborer une, les cadres de gouvernance de l'IA ne sont toutefois appliqués que de façon volontaire ou incohérente. Une approche plus constructive serait d'élaborer une politique d'IA officielle et applicable, assortie des moyens de mise en œuvre et de surveillance appropriés. Cette politique doit porter plus particulièrement sur les normes et lignes directrices sur le respect des droits, de la sécurité et de la confidentialité, sur l'équité, l'exactitude et la fiabilité des résultats de l'IA, et sur la sécurité des données et modèles sous-jacents.
- 3. Mise sur pied d'une équipe interfonctionnelle** – Pour assurer la mise en œuvre d'une politique d'IA des plus efficaces, diverses parties

prenantes de l'organisation (fonctions TI, confidentialité et sécurité de l'information, conformité, contentieux, innovation, finance et audit interne) doivent se concerter dans l'évaluation des cas d'utilisation de l'IA, des risques connexes et des mesures de protection appropriées. Chaque point de vue compte pour l'adoption de stratégies d'IA appropriées.

- 4. Établissement d'un plan d'intervention en matière de réglementation et de litiges** – Dans un contexte de resserrement des exigences législatives et réglementaires, particulièrement dans le domaine de l'IA, les organisations doivent se doter d'un plan d'intervention leur permettant de gérer les situations de crise. En cas de problème, l'utilisation de l'IA par une organisation fera l'objet d'une surveillance étroite. Les organisations doivent savoir qui doit intervenir, qui détient les données en cause et qui en est responsable.
- 5. Optimisation de la gouvernance des données et des processus** – Selon les cadres sondés aux fins du rapport mondial d'EY sur l'intégrité de 2024, les données incohérentes ou incomplètes qui alimentent les modèles d'IA sont un problème important du déploiement de l'IA dans la fonction conformité. Pour que les professionnels des fonctions contentieux et conformité – et sans doute pour la main-d'œuvre en général – aient confiance dans les données, les organisations doivent en avoir une compréhension claire et exhaustive. Il peut s'agir de tenir compte de la mise en correspondance et de la traçabilité des données de façon à déterminer d'où elles proviennent ainsi que leur niveau de qualité et leurs limites. De plus, les organisations doivent avoir ou établir un inventaire de tous les outils d'IA et d'apprentissage automatique qu'elles utilisent. À mesure que leurs capacités d'IA gagnent en maturité, elles peuvent se concentrer sur l'établissement d'une infrastructure évolutive, flexible et sécurisée leur permettant de gérer en toute sécurité leurs portefeuilles d'algorithmes d'IA.

Vu la vitesse à laquelle évoluent l'IA et son potentiel de transformer radicalement la réalité des entreprises d'aujourd'hui, les organisations doivent, le plus

rapidement possible, se doter d'une stratégie de gouvernance de l'IA et mettre en œuvre une approche systématique permettant d'assurer son utilisation éthique et conforme. Axée avant tout sur l'intégrité, une telle approche privilégiant la transparence, la reddition de comptes, la confiance et l'équité permet de promouvoir l'utilisation sécuritaire et éthique de l'IA, et ce, au profit des organisations, mais également de la société en général.

“

La présomption d'infailibilité de l'IA est l'un des dangers de cette technologie. Les données et leur utilisation posent aussi des défis. Les administrations publiques sont conscientes de la nécessité d'adopter des normes d'éthique et des lignes directrices sur l'utilisation des données personnelles.

Liban Jama, leader, Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité, EY Amériques

Pour en savoir plus

Téléchargez ce document sur les cadres de réglementation de l'IA appliqués aux quatre coins du monde : https://www.ey.com/en_uk/ai/how-to-navigate-global-trends-in-artificial-intelligence-regulation

Étude de cas – Comment une entreprise biopharmaceutique mondiale est devenue un leader en matière d'utilisation éthique de l'IA : https://www.ey.com/en_gl/insights/ai/how-a-global-biopharma-became-a-leader-in-ethical-ai

Autres perspectives

L'intégrité ESG : au carrefour des aspirations et de la réglementation

Une analyse rapide de la conjoncture nous porte à croire que le ton et la nature du débat sur les enjeux ESG ont changé depuis la parution de notre précédent rapport. Tandis que les cadres continuent de souligner les progrès qu'ils ont accomplis dans la promotion des facteurs ESG, les arguments en faveur des facteurs ESG, qui étaient principalement des aspirations - valeurs de l'entreprise, « bien faire les choses » et être une bonne entreprise citoyenne -, se sont transformés en pratique. Le débat porte désormais essentiellement sur les grands défis et risques ESG, surtout sur ceux qui sont en lien avec l'évolution de la réglementation et l'intégrité des données. D'après les résultats de notre sondage, la connaissance des cadres de réglementation ESG en pleine évolution et la conformité à ceux-ci (37 %), le manque de données fiables permettant de mesurer les progrès à l'égard des cibles de performance (34 %), et l'insuffisance des ressources humaines et budgétaires consacrées aux initiatives ESG (29 %) représentent les principaux défis ESG.

Pour en savoir plus

Comment les entreprises dotées de pratiques de bonne gouvernance peuvent se prémunir contre le risque d'écoblanchiment : https://www.ey.com/en_gl/insights/assurance/how-good-governance-can-keep-corporates-clean-from-Greenwashing.

Lois ESG

Projets de loi :

- **Australie :** Projet de loi sur l'information financière relative aux changements climatiques - En décembre 2022, le département du Trésor du gouvernement du Commonwealth de l'Australie a déposé un document de consultation sur la présentation de l'information financière relative aux changements climatiques. Ce document présente les informations sur les questions climatiques que certaines entreprises australiennes sont susceptibles de devoir fournir dans un avenir proche, et ce, dès 2024.
- **Canada :** Projet de loi sur l'information relative aux changements climatiques - À compter de 2024, les grandes banques, les sociétés d'assurance et les institutions financières fédérales du Canada devront produire l'information relative aux questions ESG et aux changements climatiques. Par ailleurs, les sociétés cotées canadiennes devront se conformer aux obligations d'information ESG.
- **États-Unis :** Projet de norme d'information de la SEC sur les changements climatiques - En mars 2022, la SEC a annoncé qu'elle proposerait une nouvelle règle en vertu de laquelle les sociétés inscrites auraient l'obligation d'intégrer certaines informations sur les changements climatiques dans leurs déclarations d'enregistrement et leurs rapports périodiques. Outre les informations sur les risques climatiques susceptibles d'avoir une incidence significative sur leurs

activités, elles devront présenter l'information sur les indicateurs clés liés aux changements climatiques dans leurs états financiers audités, y compris l'information sur leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). La version définitive de cette règle, qui était censée être publiée en octobre 2023, devrait maintenant paraître au cours de 2024.

Lois adoptées :

- **UE :** Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) - Au cours des trois prochaines années, plus de 50 000 organisations (de pays membres et de pays non membres de l'UE) auront l'obligation de présenter leur information conformément à cette directive. La directive CSRD devrait permettre à l'UE de réaliser des progrès considérables en vue de l'atteinte de ses objectifs de carboneutralité d'ici à 2050.
- **UE :** Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières - Ce dispositif incite les entreprises de l'extérieur de l'UE à adopter des modes de production plus écologiques, moyennant l'application par les importateurs de frais compensatoires pour les émissions associées aux produits importés.
- **Inde :** Les dispositions énoncées dans le Business Responsibility and Sustainability Report (BRSR) sont entrées en vigueur en 2023, le premier cadre de réglementation indien imposant aux entreprises indiennes assujetties à faire rapport sur leur performance à l'égard des indicateurs en lien avec les facteurs de durabilité.

Les entreprises devront acquérir l'aisance nécessaire pour communiquer fréquemment sur l'importance de l'intégrité ESG dans le cadre de leur stratégie d'entreprise.

En réponse, les entreprises disent accorder davantage d'importance aux questions ESG et avoir d'ores et déjà mis en œuvre plusieurs initiatives leur permettant de se conformer aux exigences d'information ESG externes. Par ailleurs, près des deux tiers estiment faire preuve de transparence quant aux progrès réalisés.

Malgré le niveau d'activité observé, un manque fondamental de clarté subsiste en ce qui a trait à la raison d'être, aux connaissances et à la mise en œuvre d'un plan d'avenir réalisable. Il peut être utile d'adopter une approche axée sur l'intégrité dans toutes les dimensions des enjeux ESG. Les entreprises doivent acquérir l'aisance nécessaire pour communiquer fréquemment

sur l'importance de l'intégrité ESG dans le cadre de leur stratégie ESG. Elles doivent aussi se doter de politiques et de programmes leur permettant d'attester la conformité de leurs mesures et informations ESG partout où elles mènent leurs activités, tout en se montrant à la hauteur de leurs aspirations ESG.

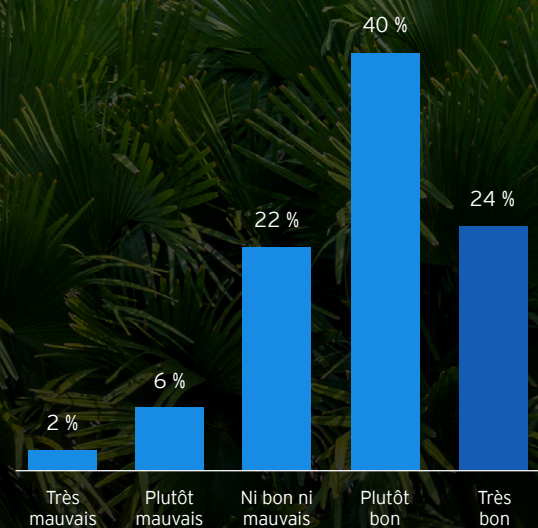
Quelles sont les mesures que votre entreprise met déjà en œuvre pour se familiariser avec les exigences d'information ESG prescrites dans les régions où elle mène ses activités et pour s'y conformer?



Échantillon : Global (4 556 répondants).

Comment évaluez-vous le niveau de transparence et de communication externe de votre entreprise relativement à ses initiatives ESG et à ses progrès à l'égard des questions ESG?

Pourcentage des organisations



¹² Waly, Ghada, « UN Global Compact Event: Uniting Leaders for Business Integrity: Can we achieve the SDGs without addressing corruption? », Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, 19 septembre 2023, https://www.unodc.org/unodc/en/speeches/2023/un-global-compact-event_uniting-leaders-for-business-integrity_can-we-achieve-the-sdgs-without-addressing-corruption-190923.html. Consulté le 12 avril 2024.

Les organisations doivent non seulement définir leurs aspirations et leurs priorités stratégiques à l'égard des questions ESG, elles doivent également aligner chacun de leurs membres sur ces priorités.

Les entreprises doivent se concentrer sur cinq grands axes d'intervention :

1. **Faire des questions ESG une priorité stratégique et obtenir un consensus sur leur harmonisation** –

Globalement, 62 % des répondants au sondage mondial estiment que leur organisation a fait des questions ESG une priorité. Il y a toutefois un écart entre la perception des hauts dirigeants (73 %) et celle des employés (52 %) que c'est bel et bien le cas. Il semble y avoir aussi un écart de perception quant à l'harmonisation des priorités. Par exemple, les administrateurs affirment que leur organisation accorde la priorité au renforcement de la durabilité face aux changements climatiques, à la réduction des GES et à la gestion responsable des chaînes d'approvisionnement, tandis que les hauts dirigeants, les autres dirigeants et les employés soutiennent plutôt que ce sont - en ordre d'importance - la responsabilité sociale, la gouvernance éthique et la transparence qui figurent à l'avant-plan des priorités. Les organisations doivent non seulement définir leurs aspirations et leurs priorités stratégiques à l'égard des questions ESG, elles doivent également aligner chacun de leurs membres sur ces priorités.

2. **Établir clairement qui est responsable des questions ESG** –

En ce qui a trait aux questions ESG, la diversité des points de vue et des priorités au sein des organisations peut s'expliquer en partie par le fait que la responsabilité de ces questions ne relève d'aucune fonction en particulier. Si les responsabilités en matière de questions ESG sont partagées entre les fonctions, il importe que les rôles et responsabilités soient clairement définis et que toutes les parties prenantes sachent exactement quelles sont leurs responsabilités.

3. **Mettre en place un processus d'information rigoureux** –

La communication d'informations transparentes et exactes constitue le fondement sur lequel une organisation peut s'appuyer pour gagner davantage la confiance de ses employés, des autorités de réglementation, des clients et des investisseurs. Selon un tiers des répondants (34 %), ce sont les organisations disposant de données peu fiables, incohérentes et inexactes qui sont aux prises avec le plus grand défi en termes de conformité aux normes ESG. Une proportion semblable des répondants (34 %) considère que le recensement et la collecte des ensembles de données requis aux fins de la communication des informations ESG figurent parmi les principales priorités. L'intégrité des données représente un risque important pour la communication des informations ESG et la conformité aux exigences réglementaires. Les entreprises doivent établir des flux de travail permettant de recueillir, d'évaluer et de surveiller les mesures de performance de façon cohérente et fiable en s'appuyant sur la technologie et l'automatisation. Elles doivent intégrer leurs informations ESG aux procédures d'information et de contrôle en place en s'appuyant sur des contrôles internes éprouvés et des politiques de conservation des documents permettant de garantir la qualité et la fiabilité de ces informations.

4. **Concevoir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance et des processus ESG agiles facilitant l'adaptation à l'évolution des cadres de réglementation ESG** –

C'est particulièrement important lorsque de nouvelles dispositions réglementaires ESG entrent en vigueur, telles que la directive CSRD de l'UE. Il s'agit de commencer par mettre en œuvre

une méthode d'évaluation exhaustive des risques qui peut prendre en compte de nouvelles dimensions des questions ESG, tout en étant adaptable en fonction de l'évolution des normes internationales. Il convient de tirer parti des résultats des évaluations des risques dans l'établissement d'indicateurs clés de performance et d'indicateurs comportementaux clés permettant de déterminer les progrès réalisés. De tels indicateurs doivent permettre de faire le suivi de ces progrès et de la conformité aux obligations de reddition de comptes à l'égard des activités et de la performance ESG de l'entreprise.

5. **Établir un plan de communication efficace axé sur la sensibilisation, le dégagement d'un consensus et le renforcement de la confiance** –

Les organisations peuvent tirer parti des canaux de communication à leur disposition pour faire la promotion de leurs contenus ESG, recueillir des informations et mobiliser leurs gens. Elles doivent commencer par s'assurer que leurs employés détiennent les connaissances nécessaires. Ainsi, il ressort de notre sondage que seulement 19 % des employés estiment comprendre les règlements ESG et leur incidence sur leur organisation. L'amélioration des connaissances à des questions ESG par les employés les amène à vouloir jouer un rôle actif en vue de la réalisation des objectifs ESG. Par ailleurs, le rehaussement de la transparence du programme ESG d'une entreprise permet de renforcer la confiance des employés.

L'adoption d'objectifs ESG inspirants revêt toujours une grande importance. Enfin, la mise en œuvre de mesures et la conformité aux règlements ESG et aux obligations d'information vont de pair avec l'adoption d'une approche ESG axée sur l'intégrité.

L'intégrité des données représente un important secteur de risque pour la communication des informations ESG et la conformité aux exigences réglementaires.

Principaux domaines d'intérêt de votre organisation en matière d'intégrité ESG au cours des deux prochaines années

Résultat global



Échantillon : Global (4 556 répondants).

Parmi les fonctions organisationnelles ci-dessous, quelles sont celles qui ont la responsabilité de la conformité ESG?

Résultat global



Échantillon : Global (4 130 répondants).

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

À propos des Services de juricomptabilité et de soutien à l'intégrité d'EY

L'intégration de l'intégrité dans la vision stratégique d'une organisation et dans ses activités quotidiennes est essentielle pour gérer des questions complexes liées à la fraude, à la conformité réglementaire, aux enquêtes et aux différends. Notre équipe internationale de plus de 5 000 professionnels de la juricomptabilité et de la technologie aide les dirigeants d'entreprise à atteindre l'équilibre entre objectifs et risques, à élaborer des codes de conduite et des programmes de conformité axés sur les données et, enfin, à développer une culture d'intégrité. Nous évaluons votre situation et vos besoins afin de constituer une équipe multidisciplinaire sensible à votre réalité culturelle qui travaillera avec vous et vos conseillers juridiques. Nous nous efforçons de vous faire bénéficier de notre technologie de pointe, de nos vastes connaissances en la matière et de notre expérience sectorielle mondiale.

© 2026 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4828605

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, conseil de fiscalité ou autre conseil professionnel. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

Les points de vue de tiers figurant dans la présente publication ne correspondent pas nécessairement à ceux de l'organisation mondiale EY ou à ceux de ses sociétés membres. Ces points de vue doivent par ailleurs être considérés en tenant compte du moment où ils ont été exprimés.

Certains services et outils peuvent faire l'objet de restrictions pour les clients d'audit d'EY et leurs affiliés en raison des normes applicables sur l'indépendance. Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec votre représentant EY.

ey.com/ca/fr