

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Partie 1 : Motivations.....	3
Chapitre 1 : Motivations managériales.....	3
Chapitre 2 : Motivations éthiques et sociales.....	3
Chapitre 3 : Motivations scientifiques.....	3
Chapitre 4 : Motivations personnelles.....	3
Partie 2 : Que signifie l'éthique des affaires et la gestion de la conformité ?	4
Chapitre 1 : Brèves définitions.....	4
Chapitre 2 : Composantes clés de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité	4
Partie 3 : Revue de littérature.....	7
Chapitre 1 : L'éthique vue par la littérature.....	7
Section 1 : Différentes sortes d'éthique.....	8
Section 2 : La culture d'entreprise.....	8
Section 3 : Les fonctions et les départements d'éthique.....	9
Section 4 : Le code d'éthique et de conduite.....	11
Section 5 : La responsabilité sociale des entreprises et son rapport.....	11
Chapitre 2 : La conformité vue par la littérature.....	13
Section 1 : Règles et lignes de conduite.....	15
Section 2 : Loi d'Anti-Corruption (droit européen et droit belge).....	16
Section 3 : La dénonciation.....	17
Section 4 : Les trois lignes de défense.....	19
Section 5 : La transparence des entreprises.....	21
Section 6 : Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD).....	23
Section 7 : Les normes ISO.....	24
Section 8 : Les droits sur le lieu de travail.....	25
Section 9 : Culture d'entreprise.....	25
Chapitre 3 : Programmes d'éthique et de conformité.....	26
Partie 4 : L'éthique des affaires et la gestion de la conformité dans le secteur public et dans le secteur privé	29
Chapitre 1 : L'implémentation de l'éthique et de la conformité en général.....	30
Chapitre 2 : L'implémentation de l'éthique et de la conformité dans le secteur public	32

Section 1 : Définition.....	33
Section 2 : Résultats de l'enquête d'un point de vue public	33
Section 3 : Cas pratiques du secteur public	35
Section 4 : Conclusion sur le secteur public.....	36
Chapitre 3 : L'implémentation de l'éthique et de la conformité dans le secteur privé.....	37
Section 1 : Définition.....	37
Section 2 : Résultats de l'enquête d'un point de vue privé.....	37
Section 3 : Cas pratiques du secteur privé.....	39
Section 4 : Conclusion sur le secteur privé.....	41
Chapitre 4 : Comparaison des résultats obtenus	42
Partie 5 : L'impact de l'éthique et de la conformité sur les employés et l'interdépendance potentielle.....	45
Chapitre 1 : La place des employés dans notre société actuelle	45
Section 1 : La balance vie professionnelle-vie privée	45
Section 2 : Le recherche de plus de libertés et d'autonomie.....	46
Section 3 : La recherche d'évolutions professionnelles	46
Section 4 : Les personnes sont plus diplômées qu'auparavant	47
Section 5 : Prise en compte de l'aspect financier et des autres avantages offerts	48
Section 6 : Nouvelle structure organisationnelle induite par ces changements.....	48
Chapitre 2 : Quel impact peuvent avoir l'éthique des affaires et la gestion de la conformité sur l'employé ? Quel impact peuvent avoir les employés sur l'engagement d'éthique et de conformité d'une entreprise ?	49
Section 1 : Le recrutement	50
Section 2 : Le premier jour de travail.....	51
Section 3 : La phase d'intégration de plus long-terme	52
Section 4 : Le développement de carrière et les formations	53
Section 5 : L'organisation du travail quotidien.....	54
Section 6 : Lorsqu'un employé quitte l'entreprise	54
Chapitre 3 : Résultats de l'enquête	55
Section 1 : Impact de l'éthique et de la conformité sur les employés : résultats de l'enquête	55
Section 2 : Impact de l'employé sur l'implémentation de l'éthique et de la conformité : résultats de l'enquête	56
Section 3 : Conséquences de ces impacts sur l'organisation interne de l'entreprise (vision, culture, règles) : résultats de l'enquête	56
Chapitre 4 : Conclusion sur l'impact et la potentielle interdépendance des employés et des entreprises dans l'implémentation de l'éthique et de la conformité.....	57
Partie 6 : Discussions.....	59

Chapitre 1 : Dans notre société actuelle, qu'en est-il de l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans le secteur public et dans le secteur privé, de son impact sur les employés et de l'impact des employés ?	59
Section 1 : Existe-t-il, dans la vie professionnelle, une importance accordée par les entreprises du secteur public et du secteur privé à cet engagement d'éthique et de conformité ?.....	60
Hypothèse 1 : Il existe une importance de la part des entreprises publiques et privées envers l'éthique et la conformité et son implémentation.	60
Hypothèse 2 : Le secteur privé accorde plus d'importance à l'éthique et à la conformité et l'implémente de manière plus complète que le secteur public.	61
Section 2 : Est-ce que cette implémentation et cet engagement ont un impact sur les employés et leur travail quotidien ?.....	62
Hypothèse 1 : Il existe un impact de l'engagement d'éthique et de conformité sur les employés et leur travail quotidien.	62
Hypothèse 2 : Les employés peuvent eux aussi avoir un impact, positif ou négatif, sur l'engagement d'éthique et de conformité de leur entreprise.	63
Chapitre 2 : Quelles recommandations pouvons-nous donner pour améliorer l'éthique et la conformité dans les entreprises privées et publiques ainsi que l'impact que cela peut avoir sur les employés ?.....	65
Partie 7 : Limites de ce travail	70
Chapitre 1 : Les ressources et l'accessibilité de l'information	70
Chapitre 2 : L'enquête réalisée en ligne.....	70
Chapitre 3 : Le cadre restreint de la problématique	71
Chapitre 4 : La complexité du sujet choisi.....	71
Chapitre 5 : La difficulté de trouver des intervenants	71
Chapitre 6 : L'évolution de la société actuelle	71
Chapitre 7 : Les instructions académiques	72
Chapitre 8 : Le temps imparti pour la réalisation de ce mémoire.....	72
Partie 8 : Pour aller plus loin	73
Conclusion	74
Bibliographie	78
Annexes	97

INTRODUCTION

« Au cours des 30 dernières années, il est devenu normal pour les organisations d'inciter leur personnel à respecter des normes d'éthique et des règles en matière de pratiques commerciales, et le défi consiste à aider les employés à respecter les valeurs éthiques de l'organisation dans leurs activités quotidiennes. » (Institute of Business Ethics, 2016)

L'éthique et la conformité se développent dans notre société et dans les entreprises depuis quelques années. Leur évolution et leur importance se justifient de jour en jour. Des actions se mettent en place afin de faciliter leur implémentation dans les organisations d'aujourd'hui. Ce nouveau type de gouvernance d'entreprise est une construction éthique, sociale, comportementale et légale de plus long-terme qui rassemble une série d'acteurs en son sein.

Ce mémoire, réalisé dans le cadre d'un master 120 en gestion à la Louvain School of Management, est un mémoire-recherche et un mémoire-analyse dont la problématique concerne *l'implémentation de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité dans les entreprises publiques et privées ainsi que l'impact de cet engagement sur les employés, dans notre société actuelle.*

Dans cette optique, deux questions se sont posées. Questions auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de notre analyse et de l'élaboration de ce rapport. Chacune d'elles a mené à deux hypothèses de départ.

La première question qui se pose est de savoir s'il existe dans la vie professionnelle, une importance accordée par les entreprises des secteurs public et privé à l'implémentation de l'éthique et de la conformité. Deux hypothèses en ressortent ; nous estimons qu'il existe une importance accordée à l'implémentation de l'éthique et la conformité par les entreprises publiques et privées et nous supposons que le secteur privé est plus développé en la matière que le secteur public.

La seconde question concerne l'impact de cette implémentation sur les employés, leur travail quotidien, leur manière d'agir, de penser et de travailler quotidiennement au sein de l'entreprise. Deux autres hypothèses se forment suite à cette question. Nous allons tester le fait qu'il existe effectivement un impact sur les employés et leur travail quotidien. En effet, il s'agit

d'une construction continue impactant l'ensemble d'une entreprise. La seconde hypothèse concerne le fait que les employés peuvent également avoir un impact, positif ou négatif, sur l'engagement d'éthique et de conformité de leur entreprise. Selon nous, la société évolue ce qui conduit à des changements d'attentes et de considérations perçus comme aidant les employés à exercer un impact et une influence sur leur entreprise.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier, par la recherche et l'analyse, la problématique posée de manière à répondre aux questions de départ et d'affirmer ou d'infirmer les quatre hypothèses présentées ci-avant.

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur différentes ressources que nous avons étudiées, comprises, analysées et interprétées telles que des livres, des articles ou encore d'anciens mémoires. Dans un second temps, une enquête a été réalisée et publiée sur internet via *Google Form*. Cette enquête a reçu quatre-vingt-six réponses de personnes venant d'horizons différents ; secteur public et secteur privé, employés, managers ou encore indépendants. Enfin, dix interviews d'employés des deux secteurs ont été réalisées et analysées. Nous avons recueilli les interviews d'un assistant, d'une employée du service du personnel, d'un contrôleur de gestion, d'une manager en Learning and Development, d'une assistante en Learning and Development, d'une HR Business Partner, d'un recruteur, d'un Senior Consultant, d'une Compliance and Ethics Officer, et d'un manager Benelux en Business Compliance and Conduct.

Ce mémoire est divisé en huit parties distinctes. Tout d'abord, nous expliquerons brièvement les motivations de ce sujet en particulier. Ensuite, onze composantes de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité seront rappelées pour laisser place à la partie théorique. Par la suite, nous analyserons l'implémentation de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité dans les secteurs public et privé. La cinquième partie étudiera l'impact de l'éthique et de la conformité sur les employés. Ensuite, nous répondrons aux questions de départ, ainsi qu'aux hypothèses de départ associées sur base du travail réalisé. Ce qui laissera place à quelques recommandations. Finalement, nous identifierons les limites de ce travail, qui permettront de voir comment nous aurions pu aller plus loin dans notre recherche et dans ce mémoire en général.

PARTIE 1 : MOTIVATIONS

Le mémoire représente le travail de fin d'études, dont le sujet est choisi par l'étudiant. Ce choix nécessite une motivation qui, dans notre cas, porte sur quatre niveaux ; managérial, éthique et social, scientifique (les trois piliers de la LSM) et personnel.

CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS MANAGERIALES

L'objectif est de comprendre l'impact sur les employés de l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans les entreprises. Il s'agit donc de mesurer l'intérêt des entreprises dans cet engagement et son impact sur les employés et le management.

CHAPITRE 2 : MOTIVATIONS ETHIQUES ET SOCIALES

Nous pouvons voir la motivation éthique dans le sujet même du travail, qui traite de l'impact de l'éthique et de la conformité et de son implémentation. La motivation sociale se retrouve dans la volonté de comprendre l'impact sur l'employé.

CHAPITRE 3 : MOTIVATIONS SCIENTIFIQUES

Nous pouvons voir dans les recherches réalisées que les travaux ne parlent pas de cette problématique exactement et n'adaptent pas l'étude de l'éthique et de la conformité sur la vie professionnelle d'un employé. Nous voulons contribuer à une évolution scientifique dans les domaines de l'éthique et de la conformité mis en commun avec les ressources humaines.

CHAPITRE 4 : MOTIVATIONS PERSONNELLES

Comme nous l'avons souligné, le choix d'un sujet de mémoire est personnel. Dans ce cas-ci, la motivation personnelle fût divisée en deux parties. D'une part, la motivation liée à l'éthique et à la conformité, que nous avons découvert lors d'un cours de la LSM. D'autre part, ayant pris l'option en Management Humain et Intervention dans les organisations, ainsi qu'un second master en sciences du travail, le côté humain devait se retrouver dans le mémoire choisi. Finalement, ayant de la famille travaillant dans les deux secteurs, de nombreux débats se font régulièrement sur le travail, les règles et les valeurs. C'est pourquoi nous voulions en apprendre davantage.

Nous pouvons donc voir que ce sujet est motivant et que ce choix a été fait en prenant toutes ces motivations en considération.

PARTIE 2 : QUE SIGNIFIE L'ETHIQUE DES AFFAIRES ET LA GESTION DE LA CONFORMITE ?

CHAPITRE 1 : BREVES DEFINITIONS

L'éthique des affaires représente « *l'étude de la situation, des activités et des décisions des entreprises dans lesquelles les questions de ce qui est attendu ou pas sont abordées* » (Crane & Matten, 2010).

D'autre part, la gestion de la conformité représente le lien direct entre le management et la loi. En effet, il existe des lois à différents niveaux ; sectorielles, régionales, nationales, européennes, et d'autres encore. Un des enjeux managériaux est de comprendre et de respecter ces lois qui s'imposent en fonction du secteur et des pays dans lesquels une activité quelconque est exercée par l'entreprise.

CHAPITRE 2 : COMPOSANTES CLES DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES ET DE LA GESTION DE LA CONFORMITE

Durant le cours de *Business Ethics and Compliance Management* suivi à la Louvain School of Management et dispensé par le Professeur Carlos Desmet, nous avons étudié onze composantes de l'éthique des affaires et de la gestion de conformité (cf. Annexe 1). Il faut noter que ces composantes ne sont pas des définitions de l'éthique et de la conformité. Le cours que nous avons suivi nous a permis d'avoir une base sur les systèmes de gestion de l'éthique et de la conformité dans le monde des entreprises. Ces composantes montrent donc une piste à suivre sur comment gérer cette éthique et cette conformité au sein d'une entreprise.

Tout d'abord, les entreprises doivent définir les missions et les valeurs qui représentent ce qu'elles sont, promeuvent, veulent réaliser et comment elles veulent y parvenir.

Ensuite, le code éthique ou de conduite est un « *ensemble écrit de directives émises par une organisation à l'attention de ses travailleurs et de sa direction pour les aider à mener leurs actions conformément à ses valeurs premières et à ses normes éthiques* ». (BusinessDictionary, 2019) Ce code éthique est basé sur des valeurs telles que l'intégrité ou la confiance. Il doit être crédible, accepté et refléter la culture de l'entreprise. Ce code constitue un guide pratique pour les activités quotidiennes et pour les comportements acceptables ou non au sein de l'entreprise.

Troisièmement, les entreprises doivent permettre aux employés de signaler les fautes contraires à l'éthique et à la conformité qu'ils pourraient observer.

Ensuite, les risques doivent être compris et mesurés. Une matrice des risques peut être utilisée (cf. Annexe 2), en considérant des concepts tels que la corruption, le harcèlement sexuel ou encore le blanchiment d'argent. Ces risques dépendent de choses telles que le secteur ou les industries. Les entreprises doivent connaître leurs propres risques et ceux de leurs parties prenantes car certains risques sont considérés comme des risques d'exclusion.

Les comités et départements d'éthique et de conformité sont essentiels à la bonne construction de l'engagement. Ils apportent aux employés la connaissance nécessaire sur les sujets éthiques et légaux et sont également présents pour ces employés. Ceci améliore la confiance envers l'employeur et renforce la possibilité de dénonciation comme nous l'indique Geneviève Dierge lors de son interview (cf. Annexe 3).

Le sixième point concerne les formations données par les entreprises. Elles ont pour but de faire monter les employés en compétences et de leur donner les moyens nécessaires pour remplir les attentes de l'entreprise et, si possible, de les dépasser. Ces formations permettent également de prendre les bonnes décisions en cas de dilemmes. L'éducation et les formations sont basées sur la réglementation et la culture et peuvent donc être mises en lien direct avec l'éthique et la conformité.

De plus, les entreprises doivent prendre en compte les besoins et les attentes de leurs différentes parties prenantes afin d'être en mesure de s'adapter aux changements de la société. La prise en compte des parties prenantes, en règle générale, aura comme impact d'augmenter la confiance ressentie. Ce qui peut conduire les employés à agir dans le sens attendu par l'entreprise.

Ensuite, l'audit, la comptabilité, la création de rapports et la finance générale ont également leur place dans l'éthique et la conformité car les entreprises doivent respecter des règles dans la publication des rapports financiers, comme nous le précise un contrôleur de gestion d'une société pharmaceutique (cf. Annexe 4). Les entreprises peuvent prendre l'opportunité pour montrer les efforts éthiques fournis.

La composante suivante concerne les enquêtes et investigations. En effet, les entreprises font de la prévention sur l'éthique et la conformité, comme nous l'avons vu dans les points précédents. Cependant, en plus de cela, il y a également des contrôles internes et des investigations qui ont pour but de contrôler des manquements possibles liés à l'éthique et à la conformité. Les investigations représentent donc un processus de contrôles à postériori.

Il existe également la possibilité des actions collectives. Travailler ensemble avec d'autres entreprises sur des questions éthiques en créant un système commun, tel qu'une politique anti-corruption. L'objectif est d'être fort avec les autres et d'améliorer les situations

problématiques d'un point de vue éthique et légal. La collaboration entre différentes entreprises et également avec les employés permet l'enrichissement des expériences de chacun.

Enfin, la diligence raisonnable doit être exercée afin de vérifier les partenariats potentiels. Il s'agit d'ajouter un volet plus éthique aux contrôles sur les partenariats. Ces contrôles de base sont axés sur les compétences techniques et la rentabilité. Nous pouvons parler de diligence raisonnable des « tiers ».

L'étude de ces onze composantes permet de constater que l'éthique des affaires et la gestion de la conformité constituent des domaines complexes et construits. Nous avons pu avoir un avant-propos sur l'impact de ces composantes sur les employés et sur l'organisation.

PARTIE 3 : REVUE DE LITTERATURE

Cette partie est dédiée à l'étude littéraire de ce travail. En d'autres mots, nous allons expliquer ce que représente l'éthique et ce que représente la conformité d'un point de vue de la littérature, de ce qui est déjà étudié à ce jour. Enfin, nous parlerons des programmes d'éthique et de conformité dans une entreprise, ce qu'ils représentent et ce qu'il est bon de faire pour les optimiser.

Il est important de considérer le fait que cette partie littéraire ne représente pas l'étude de l'éthique et de la conformité de manière générale. En effet, la recherche littéraire réalisée concerne l'application de l'éthique et de la conformité dans les entreprises. Nous cherchons donc une littérature appliquée à la problématique étudiée et non à l'étude générale de l'éthique et de la conformité. C'est pour cette raison que la recherche littéraire ne survole pas tous les domaines de l'éthique et de la conformité. L'objectif était d'avoir le point de vue la littérature sur ce que nous allons analyser par la suite. Il y a donc une volonté personnelle de rester dans ce cadre et de se concentrer sur l'analyse de certaines parties. De plus, il y a également une volonté personnelle de ne pas s'étendre sur l'étude littéraire et théorique afin de pouvoir analyser plus en profondeur la partie pratique basée sur notre enquête et nos interviews. Il faut donc prendre en compte que cette revue de littérature se focalise sur les parties qui intéressent notre problématique, et surtout la manière dont cela nous intéresse.

CHAPITRE 1 : L'ETHIQUE VUE PAR LA LITTERATURE

Dans un premier temps, nous allons développer la partie de l'éthique vue par la littérature. Cette montée en réputation de l'éthique vient tout droit de l'Amérique (Mercier, 1997). L'éthique est en fait « *une création de l'idéologie de l'autorégulation libérale* » (Mercier, 1997).

Tout d'abord, « *l'objet formel de l'éthique étant les actes libres de l'homme, c'est-à-dire les actes volontaires, cela signifie que le jugement éthique débute là où s'arrêtent l'involontaire et l'indétermination* » (Arbouche, 2008). Le jugement ne porte pas seulement sur un moment ou sur une phase d'une activité mais sur l'ensemble de l'acte ainsi caractérisé. L'éthique se fonde d'abord sur les concepts de finalité, de bien, de conscience et de liberté comme capacité d'autodétermination (Arbouche, 2008). « *La formalisation de l'éthique s'exprime par des déclarations énonçant les valeurs partagées auxquelles souscrit l'entreprise,*

et la plupart des grandes entreprises (Suez, Lafarge, ...) ont énoncé les leurs sous forme de chartes. » (Igalens & Joras, 2002)

L'éthique des affaires peut être définie comme « *l'examen critique et structurée du comment les personnes et les institutions devraient être et agir dans le monde du commerce* » (MacDonald & Marcoux, n.d.). L'éthique des affaires est critique car elle se base sur des choix : ce qu'il est bon de faire et ce qui ne l'est pas, mais également sur le fait de savoir ce qui est plus important aux yeux de l'entreprise en matière d'éthique, de comportements et de conduites (MacDonald & Marcoux, n.d.). Les entreprises doivent justifier leurs actions et leur décisions éthiques. Elles doivent être dans le dialogue avec leurs employés et leurs parties prenantes afin de discuter de l'éthique implémentée (MacDonald & Marcoux, n.d.).

Section 1 : Différentes sortes d'éthique

Marc Arbouche (2008) parle de l'éthique la plus appropriée au management. L'éthique des vertus qui représente « *une connaissance raisonnée, déterminant la nature du bonheur et les moyens nécessaires pour y parvenir ou pour le réaliser, et peut être opposée aux éthiques de conscience et conséquentialistes ou utilitaristes* » (Arbouche, 2008).

Ensuite, l'éthique comportementale représente la compréhension de « *comment les gens se comportent lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques* » (Institute of Business Ethics, 2018). Les entreprises ne sont pas à l'abri de dilemmes éthiques et l'éthique comportementale a pour objectif d'étudier quels éléments devraient être pris en compte par les employés pour prendre des décisions en cas de dilemmes (Institute of Business Ethics, 2018). Les employés doivent être réactifs, prêts à trouver des solutions et à prendre les bonnes décisions, surtout lorsqu'ils sont face à un problème éthique ou lié à une règle. Finalement, l'objectif est également de faire réfléchir les employés aux comportements moraux et justes qu'il est bon d'avoir dans l'entreprise (Institute of Business Ethics, 2018). C'est là leur responsabilité commune en tant qu'employés.

Il existe d'autres types d'éthique, mais ces deux types concernent le management, et nous estimons que ces deux types d'éthique ont un réel impact sur les employés dans leur travail quotidien et dans leur entreprise.

Section 2 : La culture d'entreprise

Par culture, Maurice Godelier (1998) entend « *l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organisent leur façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, pour organiser leurs*

rapports, c'est-à-dire la société » (Godelier, 2006). La culture d'entreprise facilite l'intégration des employés dans une entreprise étant donné que tous les membres partagent cette culture (Godelier, 2006). Ce qui leur donne des points communs au sein de cette entreprise (Godelier, 2006). De plus, en ce qui concerne l'entreprise en tant que telle, « *une certaine culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et surtout dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie professionnelle* » (Thévenet, 2015). Nous pouvons accentuer cette explication de la culture d'entreprise par la définition donnée par la *Concise Encyclopedia of Business Ethics* : « *La culture d'entreprise se compose des croyances et des attitudes partagées qui influencent le comportement des membres de l'entreprise* » (MacDonald & Marcoux, n.d.).

Selon L'ECI¹ (2018), il existe une corrélation entre la culture éthique, l'intégrité des entreprises et le comportement des employés sur le lieu de travail. De ce fait, si les entreprises possèdent une forte culture axée sur l'éthique, leurs employés sont « *moins susceptibles de violer les normes éthiques, moins susceptibles d'observer une inconduite, plus enclins à signaler une inconduite qu'ils observent et moins susceptibles d'être victimes de représailles* » (Ethics & Compliance Initiative, 2018), comme nous l'indique l'annexe 5.

Chaque organisation peut avoir une culture d'entreprise distincte. C'est-à-dire qu'il n'existe pas une seule bonne culture à suivre et à imposer à toutes les entreprises. Chaque culture affecte les employés différemment, et chaque culture possède ses propres caractéristiques (MacDonald & Marcoux, n.d.).

Section 3 : Les fonctions et les départements d'éthique

Il existe des fonctions dites d'éthique, telles que les départements d'éthique et de conformité, les départements de bien-être ou encore les comités d'éthique. Ces fonctions sont basées sur la communication, les formations, le leadership, la prise de parole ou encore l'évaluation des risques. Elles ont un impact positif sur l'éthique dans les entreprises en général car elles renforcent la réputation de l'entreprise. Cet impact peut être par exemple un accès direct au conseil d'administration afin de transmettre des messages éthiques à toutes les parties prenantes.

¹ L'« Ethics and Compliance Initiative » est une organisation à but non lucratif créée en 1922 aux États-Unis qui crée et maintient des programmes de haute qualité en matière d'éthique et de conformité (HQP) pour les entreprises (Ethics & Compliance Initiative, 2019)

Selon l'IBE¹ (2010), un comité d'éthique a la responsabilité des valeurs éthiques et de la conduite des employés (Institute of Business Ethics, 2010). Ce comité « *aura la responsabilité d'établir et d'intégrer les valeurs éthiques de l'entreprise, la politique et le code d'éthique, ainsi que de garantir et de surveiller les pratiques commerciales éthiques* » (Institute of Business Ethics, 2010). L'IBE (2017) parle également des ambassadeurs d'éthique, des employés qui « *assistent la direction dans la promotion d'une culture éthique basée sur les valeurs fondamentales partagées au sein de l'organisation* ». (Institute of Business Ethics, 2017) Il s'agit d'employés souhaitant être actifs et renforcer les valeurs et les comportements éthiques au sein de leur entreprise (Institute of Business Ethics, 2017). L'annexe 6 nous montre différents noms donnés à ces ambassadeurs d'éthique.

En général, les fonctions d'éthique, communiquent et travaillent avec d'autres fonctions pour utiliser « *les compétences, les expériences et les ressources d'autres départements* » (Institute of Business Ethics, 2016). Par exemple, une collaboration se fait avec les ressources humaines pour créer une entreprise ayant des comportements, des valeurs et un fonctionnement éthique (Institute of Business Ethics, 2014). En effet, le recruteur doit pratiquer une diligence raisonnable qui consiste à « *évaluer les employés potentiels en fonction de leur adéquation avec la culture éthique et les valeurs de l'organisation* » (Institute of Business Ethics, 2010). En outre, les ressources humaines sont également responsables de la paie et des packages proposés aux employés de tous niveaux et doivent être justes dans leur masse salariale et dans leurs packages.

Le dictionnaire *Larousse* définit ce qui est juste comme étant « *ce qui a le souci de la justice, qui respecte le droit et l'équité* », « *ce qui est conforme au droit, à l'équité* », ou encore « *ce qui apparaît fondé, légitime* » (Larousse, n.d.). Ensuite, la *Centrale Nationale des Employés* (2012) entend par salaire juste, un salaire qui respecte les dix critères proposés (cf. Annexe 7) (CNE - L'avenir a son syndicat, 2017). Ces critères sont des généraux, mais l'un de ceux qui intéresse le plus les citoyens est le second critère ; « *Le salaire doit être suffisant pour vivre dignement* » (CNE - L'avenir a son syndicat, 2017). En effet, le salaire doit permettre aux citoyens de vivre, de manger, de payer les factures et d'avoir des loisirs. La philosophe Christine Noël-Lemaître souligne que « *il ne s'agit pas seulement de survivre mais de bien vivre* » (Réju, 2019).

¹ L' « Institute of Business Ethics » est une organisation créée en 1986 au Royaume-Uni qui a pour but d'encourager les normes élevées et la gestion des comportements basées sur les valeurs éthiques d'une entreprise. (Institute of Business Ethics, 2019)

Section 4 : Le code d'éthique et de conduite

Il existe deux types de codes ; le code éthique¹ et celui de conduite². Un code éthique, construit en neuf étapes (cf. Annexe 8), « *est applicable partout où l'organisation opère et à tous les niveaux de l'entreprise* » (Webley, Johnson, & Dondé, 2016) et aide les entreprises à prendre des décisions concernant les défis auxquels elles sont confrontées (Webley, Johnson, & Dondé, 2016). Selon la *Concise Encyclopedia of Business Ethics*, un code éthique est, dans un contexte managérial, une politique souvent écrite et formelle et publiée par chaque organisation éthique (MacDonald & Marcoux, n.d.). Il a pour but d'aider les membres dans la prise de décisions et de leur montrer les attentes éthiques de l'entreprise ainsi que les règles de conduites à avoir (MacDonald & Marcoux, n.d.). Ce code permet également aux parties prenantes d'avoir les informations nécessaires concernant l'éthique implémentée dans l'entreprise et les attentes de celle-ci envers ses employés, et également envers ses parties prenantes (MacDonald & Marcoux, n.d.).

Section 5 : La responsabilité sociale des entreprises et son rapport

Les comptes annuels, ou rapports financiers, ne suffisent plus pour analyser la performance globale d'une organisation et pour donner toutes les informations pertinentes sur « *la performance, la stratégie et le modèle d'entreprise de l'entreprise* » (Institute of Business Ethics, 2014). Il existe différents types de rapports non-financiers ; le rapport narratif³, le rapport intégré⁴ et le rapport de développement durable⁵. Ce dernier type de rapport non-financier est également appelé le rapport RSE.

La Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) représente « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cette responsabilité sociale des entreprises fait partie de l'éthique managériale mais fait également partie du développement durable de ces entreprises (Rosé, 2006). En outre, Keith Davis (1960)

¹ « Un code d'éthique possède une portée plus large et couvre un large éventail de pratiques organisationnelles et de comportement des employés. » (Lawton, 2004)

² « Un code de conduite concerne la conduite éthique des agents publics. » (Lawton, 2004)

³ « Toutes les informations non-financières des rapports annuels. » (Institute of Business Ethics, 2014)

⁴ « Une communication concise sur la manière dont la stratégie, ou encore la gouvernance conduisent à la création de valeur à court, moyen et long terme. » (Institute of Business Ethics, 2014)

⁵ « Ils aident les organisations à définir des objectifs, à mesurer les performances et à gérer les changements afin de rendre leurs opérations plus durables. » (Institute of Business Ethics, 2014)

définit la responsabilité sociale comme étant « *les décisions et les actions prises par le business pour des raisons liées à l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise* » (Davis, 1960).

« *Au-delà de la nécessité de prendre en compte des dimensions environnementales et sociales, la RSE suppose surtout leur intégration dans les systèmes managériaux, au même titre que la dimension financière et économique.* » (Essid & Berland, 2011). La RSE est un enjeu pour les entreprises car elle modifie toutes les pensées axées sur l'aspect financier et incite à changer la manière que les entreprises possèdent de leur rapport, des informations à donner, et de la manière de rapporter. Cette pensée, nous le verrons, mène à la transparence des entreprises dans leurs performances financières et non-financières.

En Belgique, la responsabilité sociale des entreprises se porte sur différents niveaux. Tout d'abord, le niveau européen qui prime sur les autres niveaux. La Commission européenne a publié l'article *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*, reprenant les grandes composantes des règles européennes sur la RSE. En effet, la RSE a un impact sur la vie des citoyens et sur la vie des travailleurs par rapport aux services apportés mais également au niveau de la qualité de vie au travail (Commission Européenne, n.d.). La Commission Européenne (2011), exprime qu'il est nécessaire de « *se préoccuper de la responsabilité sociale des entreprises est dans l'intérêt des entreprises elles-mêmes et dans l'intérêt de la société dans son ensemble* » (Commission Européenne, 2011). C'est pour cela qu'une collaboration avec les pays est faite. Elle permet une formalisation qui simplifie la relation avec les autres pays du monde (Commission Européenne, 2011). De plus, la commission européenne a publié les objectifs pour 2030, organisé et suivi par 195 pays, dont la Belgique. Par exemple, le fait que « *notre croissance économique doit moins dépendre de ressources non renouvelables afin de maximiser l'utilisation de ressources renouvelables gérées de manière durable et de services écosystémiques* » (Commission Européenne, 2019). Ces objectifs RSE sont basés sur les 17 SDG's¹. La Commission européenne pose des objectifs pour chacun de ces SDG's.

Il existe d'autres règlements internationaux concernant la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, la norme ISO 26000 qui « *fournit des conseils sur la manière dont les entreprises et les organisations peuvent fonctionner de manière socialement responsable* » (ISO, n.d.). « *Cela signifie qu'il faut agir de manière éthique et transparente pour contribuer à*

¹ Les SDG's (Sustainable Development Goals) sont les 17 objectifs, liés à 169 sous-objectifs, adoptés en 2015 par l'Assemblée Générale de l'ONU pour l'Agenda 2030 du développement durable. (Sustainable Development Goals Belgium, 2019)

la santé et au bien-être de la société. » (ISO, n.d.) Nous développerons les normes ISO dans le chapitre suivant. L'OECD (Organisation for Economic Coopération and Development) Better Policies For Better Lives (2018) publie également son « *rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales 2017* », dans lequel l'OECD reconnaît l'importance des services publics dans la promotion de la Conduite Responsable des Entreprises (CRE) (OECD, 2018). Cela signifie que les entreprises doivent avoir conscience de l'impact qu'elles peuvent avoir sur l'environnement et sur la société et doivent agir dans le but que cet impact soit le plus positif possible. (Commission Européenne, n.d.) Les services publics se doivent de mettre en œuvre des politiques facilitant les actions positives attendues par les organismes internationaux (OECD, 2018).

De plus, en Belgique, le second niveau est le niveau fédéral. À ce niveau-là, nous pouvons donner comme exemple la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD), qui respecte la loi du 5 mai 1997 (Développement Durable en Belgique, 2019). Loi relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable (Justel - Législation consolidée, 1997). Il existe également le SPF Économie qui publie chaque année son rapport de durabilité (SPF Économie, 2018) et le SPF Environnement. Un plan fédéral est établi concernant le développement durable en Belgique (PFDD).

« Dans le cycle d'élaboration du Plan Fédéral de Développement Durable, la CIDD est chargée de proposer des actions et mesures permettant de mettre en oeuvre progressivement les objectifs de la Vision à long terme. Pour ce faire, elle se base notamment sur le Rapport Fédéral de Développement durable de la Task Force Développement durable du Bureau fédéral du Plan. »
(Développement Durable en Belgique, 2019)

Ce plan doit respecter les attentes européennes et internationales et se fait en collaboration avec le niveau régional (Business.Belgium.be, 2019). Finalement, la Belgique possède un Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD) qui « *donne des avis à l'autorité fédérale belge sur la politique fédérale de développement durable* », (FRDO CFDD, n.d.) tels que la convention sur le climat. Ce conseil a été créé en 1997, par la loi du 5 mai 1997, et remplace le Conseil National du Développement Durable (CNDD) (FRDO CFDD, n.d.).

CHAPITRE 2 : LA CONFORMITE VUE PAR LA LITTERATURE

Dans cette partie, nous étudierons la conformité vue par la littérature. Comme nous l'avons dit plus haut, la conformité signifie que les entreprises respectent les règles, directives et normes provenant de nombreuses sources nationales, sectorielles ou encore universelles.

Dans le contexte managérial actuel, la conformité représente la conformité des entreprises et des organisations aux lois et réglementations mises en application par des instances compétentes en la matière (MacDonald & Marcoux, n.d.). Nous pouvons donner l'exemple du Gouvernement Wallon et de son arrêté du 18 décembre 2003 sur le code de la fonction publique wallonne, ou encore du code des sociétés qui définit tout ce que les entreprises doivent respecter comme règles. Ces instances sont donc légales et officielles.

En Belgique, les propositions de loi viennent d'une initiative parlementaire et les projets de loi d'une initiative gouvernementale (Senate, 2003). Lorsque le contrôle préalable, l'examen en commission et l'examen en séance plénière sont réalisés, les textes sont soumis au Roi afin d'être sanctionnés et promulgués, et sont finalement publiés au Moniteur belge (Senate, 2003). Cette publication acte l'entrée en vigueur de la loi. De plus, la Belgique possède trois types de pouvoirs au niveau fédéral (cf. Annexe 9) ; le législatif, l'exécutif et le judiciaire. En pratique, ces trois niveaux exercent un pouvoir les uns sur les autres, même si cette séparation des pouvoirs n'est pas reprise dans la Constitution belge¹. Tout d'abord, le pouvoir législatif fédéral, exercé par le Roi et son Parlement, rédige les lois et contrôle le niveau exécutif (Service Public Fédéral Belge, 2019). Ensuite, le pouvoir exécutif fédéral, exercé par le Roi et son Gouvernement, fait appliquer et respecter les lois et dirige le pays de manière générale (Service Public Fédéral Belge, 2019). Finalement, le pouvoir judiciaire, exercé par les cours et les tribunaux, se prononce en matière de litiges et contrôle les actes du pouvoir exécutif (Service Public Fédéral Belge, 2019).

De manière générale, les lois nationales, rédigées par des instances telles que le Parlement ou encore le Gouvernement, doivent respecter la primauté du droit européen. En effet, chaque pays-membre de l'Union Européenne se doit de s'assurer le respect du droit européen dans la mise en vigueur du droit national.

De plus, la conformité aux règles fait également référence aux règles internes à l'entreprise et donc aux règles qui ne sont pas les mêmes d'un secteur à un autre, d'une industrie à une autre, ou même d'une entreprise à une autre.

Il est important de noter que, dans le cadre de ce travail, nous n'avons pas traité la conformité avec un angle d'approche juridique. Malgré que nous ayons conscience de l'importance de cet aspect pour la conformité, l'important pour notre problématique était son

¹ La Constitution est une charte fondamentale référençant toutes les lois fondamentales en vigueur sur le territoire belge (Vivre en Belgique, n.d.) La première Constitution est votée par le Congrès en 1831, et connaît des mises à jour régulières depuis lors. (Service Public Fédéral Belge, 2019)

application dans les entreprises. Nous avons tout de même tenté une approche quelque peu juridique afin d'étudier ce que ces sources légales pouvaient apprendre sur le sujet de la conformité.

Section 1 : Règles et lignes de conduite

Il existe différents types de règles et directives de cet ordre que les entreprises doivent respecter en même temps. Ces règles se battent contre des interdits tels que la corruption¹, l'extorsion de fonds ou la sollicitation², le trafic d'influence³ ou encore le blanchiment d'argent sale⁴. Ces règles viennent du Gouvernement, doivent être clairement définies au sein de chaque organisation publique ou privée, et doivent être connues et respectées par l'ensemble des parties prenantes. Les organisations ont une responsabilité concernant ces directives et doivent établir des contrôles pour s'assurer que des abus et des infractions ne sont pas commis en leur sein et également chez les parties prenantes actuelles et futures.

Il existe également des règles et des lignes de conduite à respecter qui sont plus internes aux entreprises. Elles ne sont pas implémentées au même niveau dans chaque entreprise, comme par exemple la politique des cadeaux⁵ et d'hospitalité⁶ (la *Gifts & Hospitality policy*). Ces pratiques sont présentes dans de nombreuses entreprises, mais doivent tout de même être régulées. C'est pour cette raison que les entreprises doivent établir leur propre politique (cf. Annexes 10 et 11) et doivent ensuite la communiquer à toutes les parties prenantes avec des exemples et les implications de cette politique. Cette politique doit être adaptée à chaque niveau de la hiérarchie. Nous voyons ici le lien avec le code éthique, précédemment expliqué. Le plus souvent les entreprises inscrivent ces règles et directives dans le code éthique afin que les employés et les parties prenantes aient un support écrit et formel de ce qui est attendu d'eux en matière de conduites et de décisions éthiques (MacDonald & Marcoux, n.d.).

¹ « Offrir, promettre, donner, autoriser ou accepter un avantage pécunier dans le but d'obtenir ou de conserver une entreprise ou un autre avantage. » (Chambre de commerce internationale, 2011)

² « L'exigence d'un pot-de-vin, qu'il soit associé ou non à une menace. » (Chambre de commerce internationale, 2011)

³ « Offrir ou solliciter un avantage en vue d'exercer une influence, réelle ou supposée, pour obtenir de la part d'un agent public un avantage. » (Chambre de commerce internationale, 2011)

⁴ « Selon Interpol, l'action qui consiste à cacher ou à déguiser l'identité des revenus obtenus illégalement, afin de les faire apparaître comme provenant de sources légitimes. » (Koutouzis & Thony, 2005)

⁵ « Tout paiement, gratification, cadeau ou avantage, pécunier ou non, offert, promis, donné ou reçu, sans aucune compensation matérielle ou immatérielle, directe ou indirecte. » (Chambre de commerce internationale, 2014)

⁶ « Toute forme d'équipement social, divertissement, voyage ou hébergement, ou une invitation à un événement sportif ou culturel, qui peut faire référence à l'offre, la promesse, la donation ou la réception de celui-ci. » (Chambre de commerce internationale, 2014)

Enfin, un bon nombre de grandes entreprises met en place des départements de conformité, constitués d'une équipe spécifique et spécialisée en la matière, comme des juristes par exemple. Le but étant de s'assurer que l'entreprise respecte les règles internes et externes en vigueur, mais également se tiennent à jour des modifications et des nouvelles règles à suivre (MacDonald & Marcoux, n.d.). Ces départements gèrent la communication de ces règles, normes et directives, les canaux, les messages envoyés et les publics cibles. Ils sont également mis en lien avec l'éthique et sont appelés les départements *Ethics and Compliance* ou encore *Business Compliance and Conduct*. Il n'existe pas vraiment de nom prédéfini.

Section 2 : Loi d'Anti-Corruption (droit européen et droit belge)

Concernant les lois d'Anti-Corruption, ou Anti-Fraude, nous pouvons voir qu'il existe, au niveau européen, un Office européen de Lutte Anti-Fraude (OLAF) en charge des investigations sur les irrégularités et non-paiements concernant l'UE (EUR-Lex, n.d.).

La loi pour la lutte contre la corruption se retrouve dans l'article 325 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne (cf. Annexe 12). De plus, l'Union Européenne (2003) a publié une décision-cadre le 22 juillet 2003¹, relative à la lutte anti-corruption pour les entreprises privées et définissant ce que l'UE entend par corruption et surtout ce qu'elle entend par anti-corruption.

Les pays-membres de l'Union Européenne doivent donc, dans leurs lois nationales contre la corruption et la fraude, tenir compte de cette décision-cadre décidée par le Conseil de l'UE. Il existe également un acte du Conseil de l'UE, datant du 26 mai 1997², relatif à la lutte de la corruption impliquant un fonctionnaire de l'Union Européenne ou d'un de ses états-membres (EUR-Lex, 2008). En plus de ces directives et des lois européennes sur l'anti-corruption, chaque pays possède sa propre loi d'anti-corruption. Par exemple, le Conseil Constitutionnel français a validé, le 8 décembre 2016, la loi *Sapin2* ; « *la nouvelle loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique* » (economie.gouv.fr, 2017). En Belgique, il existe la loi du 11 mai 2007, adaptant la législation en matière de la lutte contre la corruption (Justel - Législation consolidée, 2007).

¹ Décision-cadre 2003/568/JAI du Conseil, du 22 juillet 2003, relative à la lutte contre la corruption dans le secteur privé. (EUR-Lex, 2007)

² « *Acte établissant la convention établie sur la base de l'article K.3 paragraphe 2 point c) du traité sur l'Union européenne, relative à la lutte contre la corruption impliquant des fonctionnaires des Communautés européennes ou des fonctionnaires des États membres de l'Union européenne.* » (EUR-Lex, 2008)

Les lois d'Anti-corruption sont reprises, en Belgique, dans le code pénal¹. Dans le cadre de ce mémoire, certains articles nous intéressent. Ces articles concernent le détournement par un fonctionnaire (art. 240 & 241), la corruption publique (art. 246 à 252) et la corruption privée (art. 504bis & 504ter) (cf. Annexe 13). Ces articles définissent ce que le code pénal belge entend par *comportements frauduleux* pour les personnes exerçant une fonction publique ainsi que pour « *les personnes ayant la qualité d'administrateur ou de gérant d'une personne morale, de mandataire ou de préposé d'une personne morale ou physique* » (Code Pénal art. 504bis., 1867). Ces articles donnent également les peines en cas d'une infraction à la loi préalablement explicitée.

De plus, deux lois concernent le secteur public et ses appels d'offre. Comme Nathalie Lardin (cf. Annexe 14) l'explique lors de son interview, les entreprises publiques lancent des appels d'offre, des marchés publics, en cas d'un projet de travaux, pour refaire une route dans le cas de cette intervenante. « *Les marchés publics permettent aux autorités publiques de s'assurer, via des contrats, les moyens indispensables à leur bon fonctionnement que ce soit en matière d'infrastructures (travaux), de fournitures ou de services.* » (Service Public Fédéral Belge, 2019). Il existe d'ailleurs un portail ouvert sur lequel les entrepreneurs intéressés de répondre à des marchés publics peuvent trouver toute l'information nécessaire. Un cahier des charges doit être respecté dans les contrats avec des entreprises extérieures. Le dernier cahier des charge-type de Wallonie est le *CCTB 2022* (Lefebvre & Dessel, n.d.). Son objectif est de simplifier les précédentes procédures, tout en respectant les règles définies.

Nous pouvons également prendre les exemples de l'Angleterre avec son *UK Bribery Act*, des Etats-Unis avec le *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* ou de manière plus générale la *Convention anti-corruption de l'OCDE* et la *Convention des Nations unies contre la corruption*. Nous pourrions donner d'autres exemples. Toutefois, l'idée générale est que chaque pays possède sa propre loi nationale d'anti-corruption qui, en tout cas pour le cas des pays-membres de l'UE, doit respecter l'instance internationale, dans ce cas-ci européenne.

Section 3 : La dénonciation

Les grands scandales qui ont marqué les dernières années et les derniers mois – de LuxLeaks aux Panama Papers, en passant par les Paradise Papers, le Dieselgate ou Cambridge Analytica – ont attiré notre attention sur les graves

¹ Le code pénal du 8 juin 1867 (LOI – WET, 1867)

préjudices que les actes répréhensibles commis au sein des organisations ou entreprises, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, peuvent porter à l'intérêt public. (Commission Européenne, 2018)

« *La dénonciation a lieu lorsqu'un membre d'une entreprise sort des limites de son autorité habituelle pour dénoncer des actes fautifs importants* » (MacDonald & Marcoux, n.d.). La dénonciation peut être controversée car d'un côté les employés dénoncent une faute commise mais d'un autre côté cela a un impact sur l'entreprise et son image (MacDonald & Marcoux, n.d.).

Cette dénonciation est vue comme une trahison de la part des employés envers leur entreprise et leurs collègues (Schehr, 2008). Néanmoins, en 2002, les États-Unis ont imposé aux entreprises cotées au NYSE¹ un dispositif de *whistleblowing*². Les USA ont montré l'importance qu'un employé doit avoir dans une entreprise grâce à ce droit, et même ce devoir, qu'il a de dénoncer les fautes graves qu'il observerait (Boyer, 2013). Le *whistleblowing* devient un mécanisme de dénonciation et d'alerte pour les entreprises et les autorités supérieures et légales. Ces employés qui dénoncent les fautes observées sont appelés des *lanceurs d'alerte* ou encore des *whistleblowers* (Schehr, 2008) et sont mal vus dans leur entreprise.

Cependant, la fraude étant l'un des problèmes majeurs pour les organisations du monde entier. Les entreprises doivent appliquer les directives et mettre en place ce système d'alerte. L'ICC³ propose huit lignes directrices pour mettre en œuvre un système de dénonciation (cf. Annexe 15). Il semble donc que même si la dénonciation d'un employé n'est pas bien vue dans l'entreprise, cela a un impact positif pour l'entreprise et la société. De plus, ce système devient de plus en plus obligatoire, surtout pour les grandes entreprises.

L'ECI (2016) a réalisé une enquête auprès de plus de dix-mille travailleurs des secteurs public et privé dans 13 pays. Les résultats ont montré que sur 33% de ces employés ont constaté une faute dans leur entreprise, 59% d'entre eux ont signalé cette faute et 36% d'entre eux ont eu des représailles (Ethics & Compliance Initiative, 2016). Ces résultats signifient que sept-

¹ The New York Stock Exchange est l'une des plus grandes bourses mondiales, fondée en 1817. (NYSE, 2019)

² « On traduit généralement ce terme par 'alerte professionnelle' ou 'alerte éthique', ce qui est plus compréhensible que la très littérale traduction de 'souffler dans le sifflet'. » (Boyer, 2013)

³ L'International Chamber of Commerce fut créée en 1919, a pour objectif de faire fonctionner les business en se basant sur la paix, la prospérité et l'opportunité pour tous, et est actuellement présente dans plus de cent pays et représente plus de quarante-cinq-mille entreprises partout dans le monde (International Chamber of Commerce, 2019).

cent-un travailleurs de tous les secteurs sur dix-mille participants de l'enquête ont vécu des représailles suite à leur dénonciation. C'est pour cette raison que la Commission Européenne (2018) a décidé de mettre en place une directive sur *la protection des personnes dénonçant les infractions au droit de l'Union*. Cette directive rappelle que les employés ont tous le droit fondamental de la liberté d'expression, de conditions de travail justes et équitables, du respect de la vie privée et du respect des données personnelles (Commission Européenne, 2018).

Le *G20 Anti-Corruption Working Group* (AWG) publie dans son rapport *Protection of Whistleblowers* que certains pays considèrent que les fonctionnaires dénonçant des fautes observées sont des traîtres et des espions. Les règlements de protection des lanceurs d'alerte leur permettent d'avoir des droits légaux et reconnus concernant cette dénonciation contre les agissant du pouvoir public (G20 Anti-Corruption Working Group, 2010). La protection de ces lanceurs d'alerte a d'ailleurs été appliquée par les grands traités internationaux contre la lutte et la corruption (G20 Anti-Corruption Working Group, 2010). Nous pouvons citer par exemple l'*Inter-American Convention against Corruption* pour les États-Unis et la *United Nations Convention against Corruption* pour les Nations-Unies.

Au niveau national, la protection vient soit de lois spécifiques sur la protection des lanceurs d'alerte, soit par des dispositions spécifiques faisant partie de différentes lois (G20 Anti-Corruption Working Group, 2010). Au Royaume-Uni, la protection des lanceurs d'alerte est définie par la loi dans le *Public Interest Disclosure Act* de 1998. Aux États-Unis, cette loi est reprise dans le *Whistleblower Protection Act* de 1989.

Les lois, dispositions, directives et réglementations internationales ou nationales visant à la protection des lanceurs d'alerte dans les secteurs public et privé sont mises en lien avec la lutte contre la fraude et la corruption. C'est lorsqu'ils sont confrontés à un comportement frauduleux que les lanceurs d'alerte partent et dénoncent ce qu'ils ont observé. C'est pour cette raison que les définitions de leur protection doivent se retrouver en lien avec les lois d'Anti-Corruption.

Section 4 : Les trois lignes de défense

Geneviève (2019) nous rappelle qu'il existe un principe fort en conformité, qui est le principe des trois lignes de défense (Dierge, 2019). En effet, chaque entreprise doit faire une analyse et une gestion des risques. Le modèle des trois lignes de défense permet à l'entreprise d'organiser et de gérer les relations présentes entre la gouvernance de l'entreprise et les systèmes de contrôles internes (Arndorfer & Minto, 2015). Il s'agit donc d'un outil d'aide qui

simplifie la gestion des relations, la gestion des risques et la communication concernant la gestion des risques (IIA, 2013). En fait, le modèle des trois lignes de défense permet une homogénéité dans les contrôles organisés au sein d'une entreprise, pour les contrôles internes (Leech & Halon, 2016).

Les trois lignes de défense (3LoD) représentent un modèle (cf. Annexe 16) s'articulant en trois lignes, ayant un impact et une influence les unes sur les autres (Barrea, 2019). Ces trois lignes de défense sont les suivantes : *le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne* (Barrea, 2019).

La première ligne de défense concerne les managers, le contrôle interne. Les managers d'une entreprise, que ce soit secteur public ou privé, gèrent les risques et mettent en œuvre un contrôle des risques (IIA, 2013). « *Les managers constituent la première ligne de maîtrise parce que la conception des contrôles et leur intégration dans les systèmes et les processus s'effectuent sous leur supervision.* » (IIA, 2013) Cette première ligne est donc la ligne du contrôle managérial, de l'opérationnel ou du contrôle quotidien du management (Arndorfer & Minto, 2015).

La seconde ligne de défense est la ligne des fonctions de la gestion des risques et de conformité (IIA, 2013). L'IIA (2013) explique que la constitution des fonctions de gestion des risques dépend de l'entreprise, de son organisation et de son activité. Typiquement, trois fonctions se retrouvent dans cette seconde ligne de défense. Premièrement, la fonction de gestion du risque, « *qui facilite et surveille la mise en œuvre de dispositifs efficaces de gestion des risques par le management et qui assiste les propriétaires des risques dans la définition du niveau cible d'exposition aux risques et la communication d'informations adéquates en matière de risques dans l'ensemble de l'organisation* » (IIA, 2013). Deuxièmement, la fonction de conformité, qui est « *chargée de surveiller divers risques spécifiques tels que le non-respect des lois et réglementations en vigueur* » (IIA, 2013). Enfin, la fonction de contrôle de gestion, « *qui effectue le suivi des risques financiers et du reporting financier* » (IIA, 2013). Cette seconde ligne est présente pour s'assurer que la première assure ses responsabilités en matière de gestion des risques. Elle agit comme un support et un contrôle de la première ligne de défense.

La troisième ligne de défense est celle de l'audit interne. Cette ligne a pour but de « *réviser les contrôles et les procédures de gestion des risques, d'identifier les problèmes, et de garder les organes de gouvernances informés* » (Barrea, 2019). Cette dernière ligne a donc pour objectif de vérifier l'atteinte des objectifs des deux premières lignes de défense. L'IIA (2013),

estime qu'il est important que l'audit interne reste indépendant en termes de ressources et de compétences afin d'assurer une efficacité optimale dans la réalisation de sa tâche de contrôle.

Il se peut également qu'il y ait une quatrième ligne de défense qui est l'audit externe et/ou les régulateurs. Ces contrôles externes sont surtout réalisés pour les secteurs les plus réglementés, comme le secteur financier par exemple (IIA, 2013). Le but de ces contrôles est de renforcer les contrôles réalisés en interne. Ces acteurs externes ont un cadre d'application plus étroit et plus strict que les trois lignes de défense interne d'une entreprise (Anderson & Eubanks, 2015).

Ces trois lignes directrices internes sont des contrôles mis en place à différents niveaux d'une entreprise et qui ont pour but de mesurer, de contrôler et de gérer les risques au sein de cette entreprise. Ces contrôles internes sont en collaboration avec la gouvernance de l'entreprise et avec le Conseil d'Administration et la Direction Générale (Barrea, 2019).

Section 5 : La transparence des entreprises

La transparence est définie par le dictionnaire *Larousse* comme étant « *la parfaite accessibilité de l'information dans les domaines qui regardent l'opinion publique* » (Larousse, n.d.), ou encore par le dictionnaire *Robert* comme étant « *la qualité de ce qui laisse paraître la réalité tout entière* » (Le Robert, 2017). De manière plus juridique, la transparence est définie par l'organisme *Transparency International Belgium* comme suite :

La transparence ou « transparency » peut être décrite comme le principe selon lequel les gens, qui dépendent de décisions administratives, de transactions commerciales ou de subventions, prennent connaissance de la manière dont les décisions qui les concernent sont prises. Les fonctionnaires, les directeurs et les institutions ont le devoir de mener leurs affaires de manière claire, compréhensible et prévisible. (Transparency International, n.d.)

La transparence représente la vérité et le fait de donner toutes les informations sans en cacher ou en modifier une partie. Les informations doivent être fournies de manière honnête, complète et claire au public.

Dans notre société actuelle, la démocratie s'est créée contre les secrets de l'État (Belorgey, 2001), et la transparence possède un effet positif sur l'image de l'organisation, privée ou publique, qui la pratique car elle suppose que le secret n'a pas sa place (Bredin, 2001).

Cependant, les organismes publics ne peuvent être pleinement transparents concernant certains domaines, tels que les données personnelles des citoyens (Belorgey, 2001). En revanche, ce sur quoi le secteur public peut être transparent, et devrait l'être plus selon Belorgey (2001), concerne les jeux de pouvoirs existants entre les politiciens (Belorgey, 2001). En effet, le secteur public est lié, de près et de loin, au monde de la politique et à ses partis. Ce monde politique exerce une influence sur le secteur public et son fonctionnement, sans que cela soit toujours transparent et connu de tous. Par exemple, les politiciens peuvent avoir des mandats et travailler dans une administration publique. De plus, le secteur public n'est pas un secteur qui cherche le profit, puisque sa mission est de fournir un service à la collectivité. Nous voyons donc le lien entre le gouvernement, l'Etat, les politiciens et le secteur public.

« Historiquement et ce jusqu'à une époque relativement récente, le monde de l'entreprise pouvait sembler se caractériser davantage par le secret, voire par une certaine opacité, que par la transparence. » (Kessler, 2001) De ce fait, le maître mot jusqu'il y a peu était le secret, qui protégeait les entreprises de leurs concurrents. Selon Denis Kessler (2001), différents facteurs ont joué en faveur de l'implémentation de la transparence. Tout d'abord, le développement de la communication, des canaux disponibles et également de la vitesse de diffusion de l'information. Ensuite, le modèle d'organisation en réseau ou matriciel implémenté dans les organisations et qui permet une circulation de l'information plus facile verticalement, horizontalement et de manière oblique (la pyramide est, en outre, plus plate qu'auparavant), améliorant la communication avec les employés. Également une augmentation d'une économie de fonds propres (et plus d'endettement) avec certaines obligations légales, surtout si l'organisation fait appel aux marchés financiers, dans ce cas certaines informations doivent devenir publiques, alors qu'elles ne l'étaient pas avant. Finalement, les exigences et les attentes des investisseurs et des consommateurs ; et l'évolution du droit et de l'interventionnisme de l'État dans la vérification des informations de l'organisation. De nos jours, le secret donne une mauvaise image et réputation aux entreprises, d'où l'intérêt et l'évolution de la transparence dans les entreprises. Cependant, nous l'avons vu, le secteur public est moins transparent dans le sens où il doit protéger ses citoyens. Il faut tout de même éviter l'abus politique.

Néanmoins, il faut rester conscient que les entreprises peuvent exagérer sur ce qu'elles publient et ce qu'elles prétendent faire. C'est ce que l'on appelle le *greenwashing*. En effet, le

développement durable¹ et la responsabilité sociale des entreprises ont mené certains débats concernant la communication et la publication des entreprises sur des actions qu'elles ne faisaient pas réellement (Audouin, Courtois et Rambaud-Paquin, 2009). Le greenwashing est donc du blanchiment écologique d'images et représente le fait que les entreprises prétendent faire certaines actions durables, sociales, écologiques et éthiques de manière générale alors qu'en réalité elles ne font pas tout ce qu'elles disent faire (Bredouillieard, 2013). Les employés, les parties prenantes, et le public en règle générale, doivent faire la part des choses dans ce que les entreprises disent mettre en place comme actions et doivent les vérifier et les contrôler. Il ne faut pas prendre les dires des entreprises de chaque secteur pour argent comptant. Nous le verrons lors des différentes interviews, la théorie mise en place par les entreprises concernant l'éthique et la conformité n'est pas souvent la pratique perçue et vécue par les employés.

Section 6 : Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD)

« *À mesure que s'interconnectent humains et objets, la protection de la vie privée recule.* » (Maciel-Hibbard, 2018) Notre société devient de plus en plus interconnectée et ne se rend plus compte de la quantité de données personnelles qui se retrouvent à circuler sur internet et que les entreprises peuvent utiliser à des fins professionnelles et commerciales (Maciel-Hibbard, 2018). De là s'est installé un besoin de protéger ces données personnelles et donc de protéger les citoyens de ce qu'internet et les entreprises peuvent utiliser. Dès 1970, la vie privée s'associe à la protection des données personnelles, avec la directive 95/46/CE en 1995 (Ranquet, 2019).

À l'heure actuelle, nous connaissons une autre réglementation concernant l'utilisation des données personnelles ; le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) composé du Règlement (UE) 2016/679 et de la directive (UE) 2016/680, datant tous deux du 27 avril 2016 (Cottin S. , 2017). Le RGPD a été opérationnel le 25 mai 2018 et possède comme objectif de rendre le contrôle des données personnelles à chacun des citoyens. (Institute of Business Ethics, 2018) « *Cette nouvelle législation renforce donc les droits existants et crée aussi un nouveau droit qui est le droit à la portabilité des données.* » (APD, 2018) De plus, la

¹ « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs.* » (Brundtland, 1987)

loi belge relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel a été publiée le 30 juillet 2018 (Justel - Législation consolidée, 2018).

Il existe également la loi européenne sur le RGPD (cf. Annexe 17 pour l'article 12 de la loi européenne), et les lois nationales doivent respecter la primauté du droit européen dans la réalisation et la publication de leur loi nationale. Finalement, le RGPD peut être mis en lien direct avec l'éthique et avec la conformité, comme nous le voyons à l'annexe 18.

Section 7 : Les normes ISO

« *Faites-le une fois, faites-le bien, faites-le sur le plan international.* » (Cadet, 2010) Isabelle Cadet (2010) explique que cette phrase représente la devise de l'*International Organization for Standardization*. Cette devise signifie que lorsqu'une entreprise entreprend quelque chose, cela doit être fait selon les règles imposées et donc quitte à le faire autant le faire directement en respectant les normes internationales afin de ne le faire qu'une fois.

Parce que le nom "Organisation internationale de normalisation" aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), ses fondateurs ont opté pour un nom court : « ISO » qui est dérivé du grec « isos », signifiant « égal ». Quel que soit le pays, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours l'ISO. (ISO, n.d.)

Les normes ISO sont des lois internationales visant à la standardisation et la normalisation des normes pour les entreprises des différents pays partout dans le monde. C'est également pour cette raison que les fondateurs se devaient de trouver un nom uniforme pour chaque pays, étant donné que ces normes travaillent sur la standardisation et la normalisation internationale.

« *La principale mission de l'ISO est de rationaliser et de promouvoir l'échange de biens et de services par le biais de normes internationales à adhésion volontaire.* » (Grolleau, Lamri, & Mzoughi, 2008) L'objectif est que tous les pays soient alignés en termes de normes. Les règles doivent être les mêmes pour tout le monde aux quatre coins du globe. Le site internet de l'ISO propose huit normes les plus connues et les plus communes (cf. Annexe 19), mais en réalité, *il existe un peu plus de vingt-deux-mille-six-cent-septante normes internationales et publications associées réalisées par l'ISO* (ISO, n.d.).

Les normes ISO traitent de sujets vastes et distincts selon les différentes normes publiées par le groupe afin de toucher un maximum de sujets et d'horizons. Ces normes ne sont pas

statiques, elles évoluent en fonction des problématiques, de l'évolution de la société et de ses composantes (Cottin, 2015).

Finalement, si les normes ISO sont bien implémentées, intégrées et contrôlées dans et par une entreprise, un impact positif sur la performance peut être observé (Giuliano, Moroncini, & Depounti, 2012). Cet impact est dû au cadre qui est construit autour de cette norme. Ce cadre rassure et pose les règles, ce qui fait que les employés ont confiance, sont rassurés et savent ce qu'ils doivent et peuvent faire.

Section 8 : Les droits sur le lieu de travail

Il existe des règles et des normes minimales que les entreprises doivent respecter et auxquelles chaque travailleur de l'Union Européenne a droit. Ces droits sont des directives imposées par l'Union Européenne, qui concernent la santé et la sécurité au travail, l'égalité des chances, la protection contre la discrimination et le droit du travail régulé par les codes de droit du travail, les conventions collectives, et les différentes lois.

« *Chaque pays de l'UE doit veiller à ce que sa législation nationale protège ces droits, tels qu'ils sont définis par la réglementation européenne dans le domaine de l'emploi.* » (Commission Européenne, 2019). L'Union Européenne définit les règles et les droits de base auxquels chaque travailleur de l'UE a droit. Par exemple, l'Union Européenne définit les règles pour des points tels que la santé et l'hygiène au travail, l'égalité homme-femme, la protection sociale ou encore le dialogue social (EUR-Lex, 2019). Le droit européen définit les points et les normes minimales à respecter. Chaque pays-membre doit, par la suite, suivre le droit européen, ou aller plus loin. L'objectif est que le travailleur ne soit pas lésé par le droit national (Commission Européenne, 2019).

Section 9 : Culture d'entreprise

Nous avons étudié la culture d'entreprise dans le point précédent et tout ce qu'elle pouvait apporter d'un point de vue éthique. Pour la conformité aussi, la culture d'entreprise a un rôle à jouer dans le sens où une culture trop axée sur les valeurs pourrait laisser le côté légal et conforme de côté, ce qui peut avoir un impact négatif sur la conformité au sein de ces entreprises (MacDonald & Marcoux, n.d.). À l'inverse, une culture d'entreprise dite légaliste peut également avoir comme impact un manque de prise en considération de l'éthique et des valeurs de l'entreprise (MacDonald & Marcoux, n.d.). La Concise Encyclopedia of Business

Ethics parle donc d'un juste milieu dans la construction de la culture d'entreprise afin de prendre en compte le côté légaliste mais également le côté éthique.

CHAPITRE 3 : PROGRAMMES D'ETHIQUE ET DE CONFORMITE

Il existe différentes raisons de mettre en place un programme d'éthique et de conformité ; juridiques, éthiques, ou encore liées à la réputation de l'entreprise. (Ethics & Compliance Initiative, 2018) Les organisations développent leurs programmes d'éthique et de conformité sur base des directives et des attentes légales, telles que le code de conduite, les règles d'anti-corruption, le respect du RGPD ou encore les normes ISO, comme nous avons eu l'occasion de l'expliquer lors de la partie théorique.

L'ECI a toutefois observé que les entreprises souhaitent de plus en plus dépasser les normes de base en organisant des programmes de meilleure qualité (Initiative d'éthique et de conformité, 2018). En outre, ces programmes semblent avoir un impact positif sur les employés et sur leur comportement. En effet, les employés semblent être plus motivés à travailler dans une entreprise ayant une culture forte et une culture d'intégrité (Ethics & Compliance Initiative, 2018). De plus, ils sont « *plus de deux fois susceptibles de signaler des actes présumés illicites à la direction, presque quatre fois plus susceptibles d'exprimer leur satisfaction à l'égard de la réponse de leur entreprise à leurs rapports et plus de quatre fois plus susceptibles de dire qu'ils travaillent dans une culture éthique forte* » (Ethics & Compliance Initiative, 2018). L'annexe 20 montre que lorsque les entreprises mettent en place un programme d'éthique et de conformité qui respecte les règlements minimums imposés, les employés sont satisfaits dans 74% des cas et qu'ils rapportent des manquements aux règles dans 79% des cas. En ce qui concerne les entreprises qui n'ont pas ces programmes, seuls 20% des employés se disent satisfaits au travail et 34% estiment qu'ils rapporteraient une faute observée.

Il existe cinq principes de « *Programmes de haute qualité en matière d'éthique et de conformité* » (cf. annexe 21) et quinze objectifs commerciaux (cf. annexe 22) (Ethics & Compliance Initiative, 2018). La présence de ces objectifs et principes commerciaux augmente de dix fois l'effet positif des programmes d'éthique et de conformité sur le comportement des employés (Ethics & Compliance Initiative, 2018). De plus, comme nous pouvons le voir à l'annexe 23, les programmes d'éthique et de conformité ont évolué entre 1994 et 2017 (Ethics & Compliance Initiative, 2018). Les programmes évoluent avec la sociétés, les attentes et les demandes.

Enfin, l'éthique des comportements peut être utilisée dans un programme d'éthique et de conformité. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place un code éthique fort et

accessible, le communiquer en permanence, former et éduquer les employés, soutenir la culture d'entreprise et promouvoir la transparence (Institute of Business Ethics, 2018). Les ambassadeurs d'éthique jouent un rôle dans ces programmes pour leur bon déroulement et leur compréhension (cf. annexe 24) ainsi que dans les priorités accordées dans leur conception (cf. annexe 25).

Pour conclure cette analyse littéraire, nous pouvons dire que l'éthique est de plus en plus populaire au sein des entreprises et joue un rôle sur la réputation et l'image de celle-ci. De plus, l'éthique est un sujet vaste qui se définit de différentes manières et touche différents domaines. L'éthique demande à l'entreprise et à ses départements une construction sur du long-terme avec une représentation de l'éthique au cœur de la culture et également dans les codes d'éthique et de conduites. Enfin, l'éthique peut être mise en lien avec le développement durable pour laisser place à la responsabilité sociale des entreprises, qui donne ses informations non-financières. Les entreprises ne cherchent plus à cacher leurs actions et cherchent à les mettre en avant. Le rapport RSE permet de mettre en lien les actions des entreprises avec les SDG's et donc de mesurer les actions durables de l'entreprise, ce qui joue sur la réputation de l'entreprise. Il faut tout de même veiller à ne pas exagérer ce qui est publié en faisant du *greenwashing*.

Ensuite, la conformité, quant à elle, porte sur les lois, les règles et les directives à suivre. Ces lois peuvent être externes à l'entreprise et venir des instances compétentes, comme pour la loi Anti-Corruption, le RGPD ou encore les normes ISO. Les règles externes sont légales et peuvent être internationales, nationales ou encore sectorielles. Les lois doivent respecter leur niveau dans la hiérarchie des lois et doivent respecter au minimum ce que les niveaux supérieurs mettent en œuvre. Le droit international possède donc une primauté sur les autres niveaux et sur les autres droits. De plus, ces règles peuvent également être internes à l'entreprise et dépendre de l'entreprise et de son organisation personnelle. De ces lois découlent des lignes de conduites que les employés doivent tenir tout au long de leur vie professionnelle au sein de l'entreprise.

« *Bien que l'éthique et la conformité ne soient pas la même chose, il existe un certain chevauchement : de nombreux comportements illégaux sont contraires à l'éthique, et de nombreux comportements contraires à l'éthique conduisent à des comportements illégaux.* » (MacDonald & Marcoux, n.d.) Il s'agit d'un style de gouvernance que l'entreprise suit et construit tout au long de son engagement et qu'elle peut représenter sous forme d'un programme d'éthique et de conformité à inculquer aux employés et aux parties prenantes.

L'éthique et la conformité sont deux sujets vastes et pour lesquels il y a matière à étudier et à analyser. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes focalisés sur une revue de littérature qui a une influence et un lien avec notre problématique. Nous sommes donc conscients de n'avoir pas couvert tout le panel littéraire qui pouvait s'offrir à nous concernant l'éthique et la conformité. Nous avons donc bel et bien axé notre recherche et notre analyse sur la problématique étudiée.

Finalement, nous pouvons dire que l'éthique et la conformité ne sont pas des concepts figés dans le temps. Ce sont des concepts qui évoluent en fonction des besoins et en fonction de l'époque. L'analyse doit donc être adaptée à ces différents objets et contraintes.

PARTIE 4 : L'ETHIQUE DES AFFAIRES ET LA GESTION DE LA CONFORMITE DANS LE SECTEUR PUBLIC ET DANS LE SECTEUR PRIVE

Maintenant que nous avons étudié les points théoriques de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité, nous allons comparer son implémentation dans le secteur public et dans le secteur privé. Pour ce faire, nous allons baser notre analyse sur une enquête réalisée dans le cadre de ce mémoire (cf. Annexe 26) sur *Google form*. Cette enquête a été publiée sur les réseaux sociaux comme Facebook et LinkedIn et également envoyée directement aux contacts de certaines entreprises. L'objectif était de permettre à tout le monde d'y répondre au moment le plus adapté aux emplois du temps des répondants. Comme nous pouvons le voir à l'annexe 27, différentes entreprises, publiques et privées, ont répondu au sondage. Par exemple, pour le secteur public nous avons reçu des réponses du Service Public Fédéral (SPF) ou encore du Service Public de Wallonie (SPW). Pour le secteur privé, des sociétés telles que Altran (société de conseil), l'Oréal (société cosmétique), 20something (agence de publicité) ou encore Johnson & Johnson (société pharmaceutique) ont participé (cf. Annexe 27). Cette enquête concernait, en fait, l'implémentation de l'éthique et de la conformité auprès d'entreprises du secteur public et du secteur privé. L'objectif est de mesurer l'importance de cet engagement et l'impact potentiel estimé par les répondants, s'il y en a un.

Cette enquête en ligne a été construite sur base du sujet étudié. Nous voulions donc avoir différentes informations afin de comprendre dans quelle mesure les entreprises publiques et privées implémentaient l'éthique et la conformité dans leur entreprise et dans leurs rapports financiers et/ou non-financiers. C'est pour cette raison que l'enquête a été réalisée sous forme de différentes questions fermées dont les réponses étaient obligatoires pour passer aux questions suivantes. De plus, les participants pouvaient, s'ils le souhaitaient, ajouter des commentaires pour chaque question, avec des explications de leur propre vie professionnelle. Ces questions ont également permis d'analyser l'impact que les employés ressentaient sur leur travail quotidien, mais également l'impact qu'ils estimaient avoir sur leur entreprise et sur l'éthique et la conformité. De part cette enquête en ligne, nous avons pu récolter des informations anonymes sur le ressenti réel dans employés, des managers et des indépendants sur l'éthique et la conformité dans leur entreprise.

Enfin, ce questionnaire en ligne, ainsi que les interviews réalisées, nous ont également permis de dresser une analyse pratique de notre problématique et de donner des réponses aux questions de départ que nous nous sommes posées.

CHAPITRE 1 : L'IMPLEMENTATION DE L'ETHIQUE ET DE LA CONFORMITE EN GENERAL

Que peut-on dire de l'implémentation, d'un point de vue général, de l'éthique des affaires et de la gestion de conformité dans les entreprises publiques et privées de notre société actuelle ? C'est ce que notre enquête a pour but de nous donner comme information (cf. Annexes 28 et 29). De plus, dans cette partie nous allons voir si l'hypothèse que l'éthique et la conformité sont importants pour les entreprises peut être confirmée ou infirmée.

Tout d'abord, nous pouvons dire qu'une majorité de personnes estime les domaines de l'éthique et de la conformité comme étant importants dans le monde des affaires. 99% des répondants estiment que le fait d'avoir une culture éthique dans l'entreprise est une chose importante et 98% que les programmes d'éthique et de conformité ont leur place au sein du management. De manière générale, l'éthique et la conformité ne laissent pas les travailleurs belges indifférents dans le cadre de leur vie professionnelle. Nous pouvons, par ailleurs, donner certains exemples d'explication de cette importance selon les répondants ; « *Des règles claires et précises sont nécessaires au sein d'une entreprise afin de savoir ce qui est moralement autorisé ou pas* », « *l'éthique permet de responsabiliser l'organisation dans son ensemble, ainsi que toutes ses parties prenantes* », « *Évite les dérives du capitalisme* », « *Pour donner du sens au travail de l'entreprise. Pour de nombreux clients, aujourd'hui, l'éthique de travail est très importante.* », « *Permet que tout le monde ait une même vision, une même approche* » ou encore « *Être droit dans ses bottes permet d'être droit dans sa tête* » (cf. Annexe 30). Toutes ces citations viennent de travailleurs du secteur privé ou public ayant répondu à notre enquête de manière tout à fait anonyme. Ces commentaires ajoutent un impact aux chiffres donnés plus haut et illustrent ces pourcentages.

Ensuite, d'un point de vue plus axé sur l'entreprise en tant que telle, nous avons récolté différentes informations de cette enquête. Globalement, les graphiques (cf. Annexe 28) nous informent que chacune des questions ont au minimum une réponse « Je ne sais pas ». Ceci peut nous informer sur la communication de l'entreprise. En effet, le but de l'enquête était que les répondants donnent les informations dont ils disposaient de la manière la plus honnête possible, compte tenu des informations qu'ils ont à leur disposition directe, c'est-à-dire sans aller

chercher l'information chez autrui et sans faire des recherches sur le site web de l'entreprise. De ce fait, ceci nous permet de voir ce que l'entreprise fait ou ne fait pas, mais également ce qu'elle ne communique pas, ou peu. Nous pouvons voir qu'il y a une moyenne de 35,25% de « Je ne sais pas » sur toute l'enquête, avec les taux les plus importants pour les questions touchant sur le rapport RSE de l'entreprise ; 63% des participants ne savent pas si leur entreprise possède un rapport RSE, 63% ne savent pas où trouver l'information et si ce rapport, s'il y en a, est accessible à tous ou uniquement aux parties prenantes. 73% ne savent pas si ce rapport RSE est le même que le rapport annuel, dans le cas où il existe. Ce manque d'information peut nous donner comme indication que la communication des entreprises n'est pas toujours optimale et directe, en tout cas sur certains sujets tel que le rapport RSE. Nous pouvons également voir dans l'annexe 28 que ce manque d'information ne se limite pas à une seule catégorie de postes. Le manque d'information semble s'étendre à tous les types de postes dans une entreprise. Comme nous le disait un contrôleur de gestion dans l'entreprise pharmaceutique : *« Le manque d'information, il y a plusieurs causes ; un manque de communication, l'utilisation d'un mauvais canal, un débordement des personnes qui ne prennent pas le temps de lire les mails « non-urgents » ou encore ceux qui s'en foutent et ne veulent pas recevoir ces informations »*. L'entreprise ne doit donc pas automatiquement être prise comme responsable d'un manque d'information. Malgré tout, cela reste une possibilité. De plus, il semble être de la responsabilité de l'entreprise que ses employés de chaque niveau respectent les règlements internes et soient alignés sur l'éthique.

En ce qui concerne l'importance que les entreprises accordent aux domaines d'éthique et de conformité, comme nous pouvons le voir à l'annexe 28, il semble que 77% des répondants estiment que ces sujets sont importants pour leur entreprise. 58% affirment que leur entreprise pratique la transparence dans leur travail, contre 18% qui disent que leur entreprise ne serait pas transparente, et 24% ne savent pas se positionner. Ces informations sont relativement encourageantes, sachant que le domaine de l'éthique et de la conformité est relativement récent et en pleine expansion. Cependant, nous pouvons constater que seuls 36% des répondants affirment que leur entreprise possède un département « Ethics and Compliance », pendant que 33% affirment que leur entreprise n'en possède pas et que 31% ne savent pas.

Enfin, concernant les rapports rédigés et publiés par les entreprises, nous parlons, dans le cadre de ce travail, de deux types de rapports (cf. Annexe 28) ; le rapport annuel réalisé une fois par an par les entreprises ainsi que le rapport RSE. D'un côté, le rapport annuel d'une entreprise est le rapport dans lequel se retrouvent toutes les informations tels que les comptes, les acquisitions, les stakeholders ou encore le nombre d'employés. Il représente en fait le

rapport des comptes annuels et donne toutes les informations financières d'une entreprise. À côté de cela, il existe le rapport RSE qui représente les informations non-financières de la société, telles que ses actions pour réduire sa pollution ou ses déchets, ses actions sociales ou citoyennes comme le fait de faire les 20km de Bruxelles pour une œuvre caritative ou encore ses actions dans un ou plusieurs SDG's (cf. Annexe 31). Lorsque ces deux rapports sont réalisés par une entreprise, celle-ci donne ses informations financières (avec le rapport annuel), mais également ses informations non-financières (avec le rapport de responsabilité sociale). Nous relevons lors de l'enquête que 67% des répondants affirment que leur entreprise publie un rapport annuel, alors que 6% estiment qu'il n'y en a pas. De plus, concernant ce rapport annuel, 55% estiment que ce rapport annuel publié par leur entreprise est accessible ; 42% disent qu'il est accessible à tout public et 13% qu'il est accessible uniquement aux parties prenantes de l'entreprise. Le rapport RSE, quant à lui est moins populaire et relève de plus d'inconnues. En effet, seuls 37% des répondants savent se positionner quant à savoir si leur entreprise publie un rapport RSE ; 24% affirment que oui, dont 20% estiment que ce rapport est accessible pour tout le monde et 4% uniquement pour les parties prenantes. 13% souligne qu'il n'y a pas de rapport RSE dans leur entreprise. Ces rapports peuvent être distincts, ce qui est le cas pour 9% des répondants, ou bien le rapport RSE peut être intégré dans le rapport annuel, tout comme 11% des répondants de l'enquête. Il semble donc que le rapport annuel parle plus aux employés, secteurs privé et public confondus, que le rapport RSE. Cependant, ce dernier étant plus récent, cela pourrait être considéré comme de l'ordre du « normal » étant donné que les entreprises doivent le découvrir, l'étudier, le mettre en place et ensuite l'enseigner aux employés.

Nous pouvons donc dire que l'implémentation de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité sont un domaine reconnu par les entreprises et leurs employés et que cela semble se développer. Néanmoins, il reste des travailleurs qui ne connaissent pas toute l'organisation de leur entreprise et qui ne savent donc pas répondre à toutes les questions posées. Dans l'ensemble, les graphiques nous montrent des informations pertinentes et positives. Cela permet de dire que l'implémentation de l'éthique des affaires et de la gestion de la conformité se développe et est aujourd'hui un sujet connu des employés.

CHAPITRE 2 : L'IMPLEMENTATION DE L'ETHIQUE ET DE LA CONFORMITE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans cette partie, nous allons définir le secteur public comme il sera étudié dans ce travail. Ensuite, nous analyserons l'enquête pour la partie publique. Enfin, deux exemples

seront analysés ; celui du Ministère Fédéral des Finances et celui du Service Public Wallon DGO1 (département des routes).

Section 1 : Définition

Avant de commencer l'analyse de la partie publique, définissons le cadre que nous allons étudier pour ce secteur. En effet, ce concept n'est pas toujours clair pour tout le monde car il dépend de l'interprétation que nous en faisons. Par exemple, devons-nous considérer *La Poste*, *La SNCB*, *La TEC* ou encore *Brussels South Airport* comme des sociétés privées ou des sociétés anonymes ? Pour éviter cette confusion, donnons une définition adaptée à l'étude de ce mémoire. Le secteur public est la partie d'une économie nationale offrant des biens et/ou des services accessibles à la société et utilisés de manière commune. L'objectif de cette activité n'est pas l'enrichissement mais l'offre d'un service d'ordre public.

Par conséquent, la SNCB, la TEC, la Poste ou encore les mutualités sont considérées comme étant des entreprises du secteur public de par leur service et leur but, qui n'est pas l'enrichissement mais l'offre d'un service accessible pour tous.

Section 2 : Résultats de l'enquête d'un point de vue public

Nous pouvons donc à présent étudier les informations relevées grâce à l'enquête réalisée pour la partie de l'entreprise publique en nous basant sur les graphiques des annexes 32 et 33.

Tout d'abord, nous pouvons voir sur les graphiques (cf. Annexe 33) que 97% des participants du secteur public affirment que l'éthique et la conformité sont importants à implémenter dans la culture de l'entreprise et 100% pensent personnellement que les programmes d'éthique et de conformité sont importants au sein d'une entreprise. Ces chiffres indiquent que presque l'unanimité des participants travaillant dans le secteur public estiment que le domaine de l'éthique et de la conformité sont des domaines importants pour une entreprise. Domaine qui doit être pris en compte dans la culture et devrait être mis en place sous forme de programmes et tout ce que cela implique, comme nous l'avons vu précédemment.

Ensuite, au niveau de l'éthique et de la conformité au sein des entreprises publiques (cf. Annexe 32), notre enquête nous a permis de faire ressortir certaines observations. Premièrement, d'un point de vue général, nous observons qu'il y a un pourcentage important de personnes qui ne savent pas répondre aux questions. Toutefois, lorsque nous analysons les résultats individuels, nous pouvons voir que les réponses restent cohérentes. Les employés n'ayant pas les informations pour une question ont été dans le même cas pour plusieurs

questions. Donc, globalement, les travailleurs qui ont répondu ont su donner presque toutes les réponses qu'ils estimaient les plus justes et adaptées à leur entreprise. Les questions ayant eu le plus de réponses « Je ne sais pas » sont les questions touchant au rapport RSE, comme nous avons pu l'analyser dans la partie précédente. En effet, 79% ne savent pas si leur entreprise publie un rapport RSE, 78% d'entre eux ne connaissent pas la disponibilité de ce rapport. 83% du premier groupe ne savent pas si ce rapport RSE est intégré ou non dans le rapport annuel. Comme nous l'avons souligné, le rapport RSE est plus récent et la mesure des informations non-financières n'est pas encore connue de tous. De ce fait, ces pourcentages peuvent évoluer avec la croissance de ces rapports. Cependant, il semble que 38% des participants n'ont pas d'information concernant le rapport annuel de l'entreprise et 35% ne savent pas pour qui est disponible ce rapport annuel. Cela signifie qu'un tiers des employés du secteur public ne sait pas si leur organisation publie ou non un rapport financier annuel. À l'opposé, 62% affirment que leur entreprise publique possède un rapport annuel. Aucun répondant estime que le secteur public ne publie pas de rapport annuel. Ceci montre que les personnes qui peuvent fournir cette information donnent toute une réponse positive à cette question.

Nous observons que 75% des répondants estiment que l'éthique et la conformité sont importants pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent, contre 10% qui affirment que cet engagement n'est pas implémenté dans leur organisation et 15% ne savent pas se positionner sur la question. De plus, 28% pensent qu'il n'y a pas de département d'éthique et de conformité au sein de leur entreprise, contre seuls 27% qui pensent que oui et 45% qui ne savent pas donner de réponse. Ceci reste cohérent par rapport à l'analyse des deux secteurs confondus. Cependant, cela signifie que l'entreprise publique s'intéresse à l'éthique et à la conformité, sans mettre en place de département propre à ce domaine. Ceci limite le développement quotidien de cet engagement. Finalement, plus de la moitié des répondants estiment leur entreprise comme étant transparente et donnant donc toutes les informations dans ces rapports sans vice caché.

D'un point de vue du secteur public, il semble que les graphiques montrent une tendance de points d'interrogation de la part des travailleurs, et ce pour tous les postes. En effet, nous avons pu analyser que les travailleurs du secteur public semblent disposer de moins d'information quant à l'organisation éthique et conforme de l'entreprise. Malgré tout, il semble que les réponses positives soient tout de même prédominantes aux réponses négatives. Ce qui donne comme indications que les participants qui savent répondre estiment que leur entreprise publique agit dans le sens de l'éthique et de la conformité. Nous pouvons donc en déduire que le secteur public avance de plus en plus dans ce sens, mais que l'information ne circule pas

forcément de manière optimale ou que les personnes ne sont pas encore assez éduquées à cet engagement et donc qu'elles n'y prêtent pas attention ou moins qu'attendu dans une entreprise ayant un engagement éthique et conforme.

Section 3 : Cas pratiques du secteur public

Pour terminer l'analyse du secteur public, nous allons analyser deux exemples, venant de deux interviews d'employés du secteur public. Fabian Dupon (cf. Annexe 34), employé du SPF Finances, service des avoirs dormants et actuellement en mission pour une durée de 5 ans au service des décisions anticipées en matières fiscales. Ainsi que Nathalie (cf. Annexe 14), employée de la fonction publique wallonne, service du personnel pour le département des routes.

Tout d'abord, Fabian explique que l'organisation dans laquelle il travaille essaye depuis quelques temps de mettre en place une éthique et une conformité aux règles. Il donne l'exemple du service du bien-être qui est le service que les travailleurs peuvent contacter en cas de problèmes. En effet, lorsqu'un employé se sent mal dans son travail pour une raison ou une autre telle que le harcèlement par exemple, il peut aller trouver le département bien-être qui enregistrera la plainte et la traitera en faisant des investigations adaptées à la situation. Ceci montre la volonté du SPF, dans ce cas, de développer l'éthique de l'entreprise. Toutefois, ces services veulent pousser à la dénonciation mais Fabian explique que personne ne dénonce les autres en cas de fraude car sinon les répercussions sont de rigueur. Le SPF ne protège pas ses lanceurs d'alerte ou bien ce n'est pas communiqué et ressenti par le personnel qui préfère ne rien dire.

L'OECD Better Life Index (2018) explique que « le service public fédéral belge (SPF) chargé de la sécurité sociale a créé un environnement de travail dynamique en intégrant de nouvelles façons de travailler afin de promouvoir des pratiques comme le partage de bureaux et le télétravail, de mettre davantage l'accent sur les résultats et d'améliorer la flexibilité au niveau de l'organisation des équipes et du travail en équipe, dont le but est de dénicher des talents, de retenir les bonnes recrues et de rendre les salariés heureux. L'organisation laisse les salariés gérer leur temps de travail, sans se soucier du moment et du lieu où ils travaillent, ni des méthodes qu'ils utilisent, et seuls les résultats sont pris en compte et évalués. Cette démarche a entraîné

une réduction de 30 % des espaces de bureaux ; elle permet en outre au gouvernement fédéral d'économiser chaque année 6 millions EUR, et elle a réduit de 55 % l'utilisation de papier pour les impressions et de 60 % les dépenses de mobilier de bureau. » (OECD Better Life Index, 2018)

« *Le SPF a été désigné meilleur employeur de l'administration fédérale belge.* » (OECD Better Life Index, 2018). Étant donné ces informations, le SPF semble donc développer son éthique interne et prendre le bien-être de ses employés en considération ce qui semble être bénéfique pour les employés, pour l'organisation, mais également pour le SPF. Concernant la conformité, Fabian explique que cela s'est quelque peu développé dans le sens où de nombreuses règles sont à respecter, pour les appels d'offre par exemple, que nous expliquerons dans le cas suivant. Cependant, il nous dit que ces programmes ne sont pas encore fortement développés. Selon lui, l'éthique est importante et peut avoir une bonne influence, mais la conformité ne devrait pas être trop développée dans son organisation car cela mettrait une pression que les employés n'accepteraient pas.

Le second cas pratique appliqué au secteur public concerne l'interview de Nathalie, une employée du Service Public Wallon DGO1 (le département des routes) au service du personnel. Selon elle, l'éthique dans son entreprise se développe peu à peu avec des actions et des activités plus durables par exemple. De plus, elle nous explique qu'elle constate une conformité aux règles pour les nombreux appels d'offre que son service ouvre. En effet, il y a un contrôle des entrepreneurs qui voudraient travailler pour le SPW et les règles internes doivent être respectées pour pouvoir décrocher le contrat. Elle estime donc que les contrôles externes sont développés, connus et respectés de tous. Cependant, elle nous explique que le contrôle interne n'est pas toujours réalisé. La conformité en interne ne peut être considérée comme active. Finalement, elle nous informe tout de même que la communication interne est à revoir. En effet, Nathalie nous parle de formations, d'intégration, d'éthique et de règles, mais elle nous explique que la communication est telle que les employés doivent eux-mêmes se poser les questions et chercher l'information.

Section 4 : Conclusion sur le secteur public

Après avoir réalisé l'étude des résultats de notre enquête, et appuyé cette analyse sur deux cas pratiques, nous pouvons dire que le secteur public considère le domaine de l'éthique et de la conformité et qu'il l'implémente au fur et à mesure. En effet, le service public prend en considération les attentes de ses employés, met en place des départements de bien-être et de

dénonciation et organise des formations pour les nouveaux arrivants. Cependant, il semble que la communication actuelle ne facilite pas la tâche des employés dans leur participation à cet engagement.

CHAPITRE 3 : L'IMPLEMENTATION DE L'ETHIQUE ET DE LA CONFORMITE DANS LE SECTEUR PRIVE

Dans cette partie, nous allons analyser le secteur privé par une brève définition de ce que nous entendons par secteur privé. Ensuite, nous analyserons les informations récoltées grâce à notre enquête. Enfin, nous développerons deux cas pratiques afin d'illustrer les informations générales données en se basant sur l'interview d'employés du secteur privé.

Section 1 : Définition

Tout d'abord, commençons par définir ce que nous entendons par secteur privé dans le cadre de ce travail. Cette définition nous permettra une bonne compréhension de ce large concept. Nous entendons par secteur privé la partie d'une économie nationale offrant des biens et des services de secteurs et d'industries particulières, telle que les indépendants et les entreprises, et qui a pour but de faire du profit, d'être compétitif, innovant et efficient.

Avec cette définition, nous pouvons dire que le secteur privé est soumis à une concurrence nationale ou internationale en fonction du secteur d'activité concerné (consultance, automobile, construction, financier, ou encore pharmaceutique). Le secteur privé doit être innovant, compétitif, disposer d'un rapport qualité-prix intéressant et pouvoir être rapidement adapté à l'évolution de la société et aux besoins de ses clients.

Section 2 : Résultats de l'enquête d'un point de vue privé

Nous pouvons donc à présent étudier les informations relevées grâce à l'enquête en ligne réalisée pour les employés, les managers et les indépendants du secteur privé (cf. Annexes 35 et 36). Les informations relevées seront complétées différentes interviews réalisées. D'une part Geneviève, *Ethics and Compliance Officer* chez Euroclear Belgique, société privée du secteur financier (cf. Annexe 3) et d'autre part un *Business Compliance and Conduct Manager Benelux* pour une entreprise pharmaceutique en et qui restera anonyme par respect des règles internes de l'entreprise (cf. Annexe 37).

Tout d'abord, l'annexe 36 nous donne les informations récoltées pour les répondants du secteur privé. Dans un premier temps, les employés du secteur privé considèrent l'éthique et la

conformité comme étant un sujet à implémenter dans la culture de l'entreprise à 100% et à implémenter dans l'entreprise sous forme de programmes à 96%. Il semble que d'un point de vue personnel, les employés du secteur privé accordent une importance à l'éthique et à la conformité dans le business.

Ensuite, en l'annexe 35, nous voyons que 72% estiment que leur entreprise publie un rapport annuel, 17% ne savent pas et 12% disent qu'il n'y a pas de rapport annuel. Nous pouvons constater que les indépendants qui ont répondu à l'enquête disent qu'ils ne publient pas de rapport annuel. En effet, ils doivent publier leurs comptes mais ne le font pas sous forme d'un rapport annuel. Ceci justifie une partie du pourcentage ayant eu une réponse négative à cette question. Ensuite, l'enquête révèle que 50% des travailleurs ne savent pas si leur entreprise publie un rapport RSE et 33% affirment qu'elle en possède un. Enfin, 65% ignorent si le rapport RSE est intégré au rapport annuel ou s'il s'agit d'un rapport indépendant. De plus, 52% affirment que le rapport annuel est accessible ; 48% pour tous et 4% uniquement pour les stakeholders, alors que 37% n'ont pas la réponse à cette question et que 11% estiment que le rapport annuel de leur entreprise n'est pas accessible, ou qu'il n'y a pas. Comme nous l'avons dit, ces réponses négatives peuvent être en partie dues aux indépendants qui ont répondu à notre enquête. En effet, par manque de moyens, de ressources et de temps, les PME et les indépendants ne semblent pas mettre en place une éthique et une conformité claires, strictes et écrites. Ces plus petites organisations mises sur la communication et sur l'agissement de leurs collaborateurs « en bons pères de famille ». Nous pouvons voir qu'il reste des inconnues dans les réponses données par le secteur privé. Elles semblent toutefois être limitées et dépassent rarement la barre des 50%.

De plus, 78% des travailleurs du secteur privé estiment que l'éthique et la conformité ont une importance dans leur entreprise, contre 7% qui pensent qu'elles n'en ont pas. Concernant le département Ethics and Compliance, 43% affirment qu'un département est implémenté en interne dans leur entreprise, alors que 37% disent qu'il n'y en a pas. Enfin, 59% des répondants considèrent leur entreprise comme transparente, contre 24% qui ne le considèrent pas et 17% qui ne savent pas se positionner. La tendance montre que le secteur privé est un secteur attentif à l'éthique et à la conformité, malgré le fait qu'il y ait des réponses négatives et un certain pourcentage de personnes qui ne savent pas se positionner.

Finalement, notre enquête peut être complétée par deux interviews, celle de Geneviève, Compliance and Ethics Officer chez Eurocler (secteur financier) (cf. Annexe 3) et celle d'un *Business Compliance and Conduct Manager Benelux* pour une entreprise pharmaceutique (cf.

Annexe 37). Ce dernier intervenant restera anonyme afin de respecter les règles internes de son entreprise.

Ces deux intervenants donc deux employés de sociétés privées. Ils travaillent tous deux dans un département directement en lien avec l'éthique et la conformité de leur entreprise. Ces départements ont pour objectifs d'implémenter les programmes d'éthique et de conformité au sein des entreprises et de s'assurer que ces programmes respectent bien les mises à jour. De plus, ils peuvent mettre en place des formations ou des tests afin de vérifier les connaissances des employés en ces matières.

Ces intervenants confirment l'importance des matières d'éthique et de conformité au sein des entreprises et confirment l'impact qu'une implémentation exerce sur les employés et leur quotidien. En effet, les employés doivent pouvoir compter sur ces départements et avoir confiance en eux. Ils soulignent que ce qui en ressort est positif pour l'entreprise et pour ses membres. L'impact se fait dans les deux sens car les employés doivent être convaincus afin de suivre l'entreprise dans cet engagement. C'est une histoire de confiance réciproque, mais Geneviève ajoute tout de même que la confiance ne suffit pas. Il faut également contrôler sur le terrain directement. Finalement, malgré cette interdépendance, les entreprises peuvent aider les employés à les suivre en les aidant à comprendre et à assimiler le changement. Selon le *Business Compliance and Conduct Manager Benelux*, cela passe une communication claire, complète, récurrente et surtout adaptée au public ciblé.

D'un point de vue du secteur privé, les graphiques montrent une tendance de réponses positives dans le sens de la considération et de l'implémentation de l'éthique et de la conformité au sein de l'organisation des entreprises privées. Malgré tout, certaines questions plus à « problème » chez les répondants ressortent telles que les questions sur le rapport RSE. Le secteur privé est un secteur régulé par des normes et des contrôles, ce qui contraint les entreprises à mettre en place des programmes d'éthique et de conformité.

Section 3 : Cas pratiques du secteur privé

Le dernier point de l'analyse du secteur privé concerne l'analyse de cas pratiques, basés sur les interviews d'employés du secteur privé. Un Junior Controller dans une société pharmaceutique internationale basée en Belgique qui restera anonyme par respect des règles internes de son entreprise (cf. Annexe 4) et Louis Moneger, Senior Consultant chez Altran Belgium (cf. Annexe 38).

Dans un premier temps, le contrôleur de gestion pour une société pharmaceutique (cf. Annexe 4) explique que sa société est en réalité un groupe américain présent dans de nombreux pays partout dans le monde. Le groupe a mis en place des règles et des directives internes et communes à l'ensemble du groupe, et donc à l'ensemble des sociétés de chaque pays. A ces règles communes au groupe s'ajoutent les règles internes que chaque pays peut ajouter, en ayant comme seule contrainte d'être plus strictes que le groupe. Cet employé nous explique que de ce fait, les voyages d'affaires inter-entreprises sont plus simples étant donné que les règles globales sont les mêmes. Dans le cas de sa position financière, l'avantage de règles définies et strictes est que les employés savent ce qu'ils doivent faire et vérifier dans les comptes et dans la manière de les publier. Au contraire, l'inconvénient est qu'il y a une pression quant au fait de bien respecter ces règles pour ne pas risquer d'avoir des problèmes, ou même de perdre sa place, surtout en cas de contrôles internes organisés par le groupe.

De plus, la société a une éthique et une culture forte et implémentée de manière internationale et également nationale. Il est attendu des employés qu'ils connaissent ce positionnement et qu'ils l'appliquent. Que ce soit pour l'éthique ou pour la conformité, les employés doivent respecter ce que l'entreprise représente au sein de celle-ci mais également en dehors. L'employé nous explique même qu'il n'est pas question d'associer sur Facebook, par exemple, le nom de la société avec des propos qui vont contre l'éthique de celle-ci.

Cette société étant fortement réglementée et ayant une éthique forte, l'employé nous explique qu'il y a un processus de formations qui débute dès l'arrivée avec le *Welcome Day*, avec un « *tapissage de pas mal de petites règles internes* » (Anonyme II, 2019), qui se poursuit ensuite avec des formations et tests à l'issue de ces formations, et également avec une plateforme internes reprenant toutes les règles liées au groupe et à chaque pays ainsi que la stratégie, les valeurs et la culture de l'entreprise en général.

L'éthique et la conformité sont donc communiquées et mises en avant dans cette société pharmaceutique, et c'est également le rôle des départements *Ethics and Compliance* est également de s'assurer que cet engagement évolue bien, soit à jour des nouvelles réglementations, et soit transmis de la bonne manière aux employés et parties prenantes.

Dans un second temps, Louis est un Senior Consultant pour l'entreprise privée Altran Belgium (cf. Annexe 38). Louis explique que cela fait quelques années qu'il travaille dans cette entreprise et il est d'ailleurs passé par différents postes dans la société tels que consultant, team leader ou encore Senior consultant, qu'il occupe actuellement.

Concernant l'organisation interne de son entreprise, Louis explique que son entreprise a mis en place une éthique et une conformité et qu'elle met à jour son programme. Cependant, il explique tout de même que ce qui est inscrit sur le papier ne se ressent pas aussi fort dans la réalité et que selon lui nous pourrions parler d'une sorte de *greenwashing*.

De plus, cette entreprise est une entreprise de conseil et engage donc des consultants qui vont travailler chez des clients pour des projets. Il faut donc se conformer aux règles internes de deux entreprises et également aux valeurs, à la culture et à l'éthique des deux entreprises. Il est de la responsabilité d'un consultant de connaître les règles communes au secteur dans lequel il est envoyé. De plus, il existe une considération du consultant sur les projets qui lui sont proposés. Par exemple, Louis a reçu un projet dans l'armement et l'entreprise lui a demandé si cela ne lui posait pas de problème.

De manière générale, il semble que l'éthique et la conformité ne soient pas apprises aux employés de manière complète, car l'entreprise possède des valeurs simples et des outils de recherche afin d'en apprendre plus sur le domaine. De plus, l'entreprise compte sur les employés déjà intégrés pour enseigner les conduites à avoir telles la culture et les règles aux nouveaux employés. C'est en ce sens que Louis parle d'un impact de l'employé vis-à-vis des autres employés, de son entreprise et de l'engagement d'éthique et de conformité de celle-ci. Finalement, Louis considère clairement qu'il existe un impact de l'implémentation d'une éthique et d'une conformité sur les employés et sur leur travail quotidien car cette implémentation s'installe sur l'ensemble de l'entreprise et sa structure organisationnelle. En tant que consultant, Louis explique que cela se ressent d'autant plus car il doit respecter l'éthique et la conformité de son entreprise (Altran), mais également du client.

Section 4 : Conclusion sur le secteur privé

A la suite de notre analyse du secteur privé, nous pouvons dire que ce secteur considère le domaine de l'éthique et de la conformité comme étant important à implémenter. En effet, le secteur privé est un secteur réglementé sur différents niveaux et contrôlé sur de nombreuses choses, avec les contrôles internes et externes. De plus, les entreprises mettent en place des départements Ethics and Compliance dont le rôle est de gérer et de contrôler cet engagement au niveau de l'organisation mais également au niveau des employés et de leur quotidien. Tout est donc mis en œuvre pour que les informations soient données, entendues, comprises et appliquées par les employés. Ces programmes d'éthique et de conformité sont une aide dans le travail quotidien de ces employés. Cependant, il est important de noter que certains environnements, fortement réglementés, ajoutent une pression aux employés dans leur travail.

Il est également important de noter que certaines entreprises prétendent faire des choses et mettre en place des actions d'éthique et de conformité mais qu'en réalité ce n'est pas réellement le cas. Il faut donc nuancer les informations reçues et se méfier du *greenwashing*.

CHAPITRE 4 : COMPARAISON DES RESULTATS OBTENUS

Après avoir étudié l'implémentation de l'éthique et de la conformité de manière générale, pour le secteur public et pour le secteur privé, essayons de comparer ces résultats afin d'en tirer des conclusions. Pour ce faire, nous allons nous baser sur les annexes 39 et 40.

Dans un premier temps, nous observons dans ces annexes que les tendances entre les deux secteurs sont accordées et que les généralités sont similaires malgré le fait que les pourcentages ne sont pas identiques. Il n'y a donc pas une question pour laquelle l'un des secteurs a répondu de manière positive alors que l'autre secteur de manière négative. Il n'y a donc pas de grandes oppositions entre les deux secteurs en matière d'éthique et de conformité et de leur implémentation au sein de l'entreprise.

Concernant le point de vue personnel de l'implémentation d'une éthique et d'une conformité dans une entreprise (cf. Annexe 40), les deux secteurs sont tous les deux d'accord sur le fait que la culture éthique est un point important pour une entreprise. À 100% pour le secteur privé et à 98% pour le public. Les programmes d'éthique et de conformité sont intéressants à implémenter dans leur entreprise ; respectivement 96% et 100%. De ce fait, jusqu'ici, nous ne pouvons observer une différence dans la conception de l'éthique et de la conformité des deux secteurs.

Dans une analyse de l'entreprise (cf. Annexe 39), les deux secteurs sont alignés sur l'importance que leur entreprise accorde à l'éthique et à la conformité. En effet, secteur public et secteur privé ont donné, à peu de choses près, les mêmes pourcentages de réponses pour ce point, comme nous l'avons étudié dans les points précédents (75% et 78% respectivement ont répondu « oui », 10% et 7% « non » et 15% et 15% « je ne sais pas »). Un autre point d'alignement des deux secteurs porte sur la transparence de leur entreprise ; 58% et 59% respectivement affirment la transparence de leur entreprise. La différence ici est le pourcentage de réponses négatives et d'inconnues. Le secteur privé a été plus à même de répondre mais a également donné plus de réponses négatives. Concernant le département Ethics and Compliance, le secteur privé donne plus de réponses, positives et négatives, que le secteur public et semble donc être plus informé sur ce point. Ensuite, les deux secteurs affirment à plus de 50% que leur entreprise publie un rapport annuel, accessible soit pour tous soit pour les

stakeholders. Le secteur privé semble pouvoir répondre plus à cette question avec moins de réponse « Je ne sais pas ». Cependant, comme nous l'avons dit, toutes les personnes du secteur public ayant su répondre à cette question ont donné une réponse positive, alors que pour le secteur privé, certains participants ont répondu que leur entreprise ne publiait pas de rapport annuel. Concernant les questions sur le rapport RSE, le pourcentage de réponse « Je ne sais pas » est plus élevé que pour les autres questions dans les deux secteurs (cf. Annexe 41). Cependant, le secteur privé a été le secteur avec le plus de positionnement sur ces questions.

Suite aux interviews, nous pouvons voir que les deux secteurs sont réglementés et doivent suivre des règles. Ces règles ne sont pas forcément les mêmes d'un secteur à un autre, et au sein de chaque secteur, les règles peuvent être différentes selon l'industrie, les services offerts et même en fonction des entreprises en elles-mêmes et de leurs règles internes. Il existe tout de même des règles plus universelles et communes à chaque secteur, telles qu'un minimum légal de jour de congé, un salaire minimum ou encore un âge maximal pour travailler. Ces règles s'appliquent moins aux indépendants, que nous regroupons dans le secteur privé. Il faut donc prendre en considération cette information. Quoi qu'il en soit, des règles sont d'application et des contrôles sont mis en place afin d'en assurer le respect. Il semble tout de même, selon Geneviève, que le secteur privé soit plus réglementé que le secteur public (Dierge, 2019). Nous avons noté que les employés du secteur public semblent être plus « libres » dans l'organisation générale de leur travail, avec des horaires plus souples et une possibilité de faire du télétravail hebdomadaire. Ceci permet aux employés d'harmoniser au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle. Cela a un impact positif sur le bien-être de l'employé, sur la considération qu'il a de son employeur et donc également sur la réputation de ce dernier.

De plus, nous pouvons analyser la différence d'informations perçues par les employés de chaque secteur. En effet, les interviews nous apprennent que le secteur public possède un manque à gagner dans son processus de communication des nouvelles règles et de l'éthique de l'entreprise. Le secteur privé semble être plus développé en termes de communication, même si des améliorations sont toujours possibles. Ceci confirme les résultats de notre analyse.

Nous pouvons en conclure que, de manière générale, le domaine de l'éthique et de la conformité est reconnu dans les deux secteurs et que chaque secteur l'implémente à sa manière. De plus, nous soulignons une évolution plus récente pour le secteur public que pour le secteur privé. Ce dernier semble être à un stade plus avancé dans l'implémentation de cet engagement au sein de son organisation avec par exemple des départements internes d'*Ethics and Compliance*. Il est tout de même nécessaire de faire une nuance au sein du secteur privé. Il

semble que les plus grandes entreprises, souvent internationales, soient développées dans la matière de l'éthique et de la conformité, comme nous le révèlent les résultats de notre enquête. Les PME et les indépendants n'ont pour la plupart pas un programme défini ou des règles strictement écrites. Dans ces structures, la règle du « bon père de famille » est d'application ainsi que la confiance des agissements de chacun. Il est donc essentiel de nuancer le secteur privé et ses différentes catégories.

De plus, le point de la communication revient à de nombreuses reprises et comme nous le dit le *Business Compliance and Conduct Manager Benelux*, il ne faut pas simplement communiquer, il faut adapter la communication au public ciblé, même au sein d'une même entreprise. Il faut pouvoir toucher les employés en leur démontrant l'impact positif de cette éthique et de cette conformité sur leur propre travail.

Finalement, le secteur privé semble être plus avancé en matière d'implémentation de l'éthique et de la conformité que le secteur public. Néanmoins, le secteur public met en place cet engagement, étape par étape, par différentes actions mises en place. Les deux secteurs considèrent ce domaine comme important à implémenter en interne. Ils travaillent sur la construction de cet engagement en mesurant les impacts et en tenant compte de l'impact sur leur employés et leur travail quotidien.

PARTIE 5 : L'IMPACT DE L'ETHIQUE ET DE LA CONFORMITE SUR LES EMPLOYES ET L'INTERDEPENDANCE POTENTIELLE

De nos jours, la société change constamment, évolue et innove. Au sein des entreprises, les choses changent également. En effet, les entreprises doivent répondre aux besoins et attentes des consommateurs et doivent de plus en plus prendre en compte les besoins et les attentes de ses employés. Ceci fait partie de l'éthique et entre de plus en plus dans le domaine de la conformité. Nous allons étudier ces changements internes vécus par les entreprises afin de s'adapter aux variations des employés et ensuite, nous étudierons les six phases de la vie d'un employé au sein d'une même entreprise. Enfin, nous les lierons avec notre problématique.

CHAPITRE 1 : LA PLACE DES EMPLOYES DANS NOTRE SOCIETE ACTUELLE

Comme nous l'avons souligné, la place des employés change et leurs attentes et besoins varient également. Les entreprises doivent le comprendre et le prendre en compte dans leur organisation.

Section 1 : La balance vie professionnelle-vie privée

Premièrement, les personnes recherchent de plus en plus à travailler dans un environnement où ils pourront combiner la vie professionnelle et la vie privée.

En réalité, l'OECD Better Life Index (cf. Annexe 42) explique que 4,3% des employés belges ont des horaires de travail dits intenses, c'est-à-dire qu'ils travaillent plus de 50 heures par semaine, sachant que ce pourcentage contient plus d'hommes que de femmes (OECD Better Life Index, 2018). De plus, nous pouvons également voir dans cette annexe 42 que la plupart des belges, hommes ou femmes, consacrent environ 34% de leur journée au travail et le reste du temps aux autres choses telles que les loisirs, dormir, manger ou encore simplement rester chez soi (OECD Better Life Index, 2018). Cette étude révèle des données sur la balance vie privée-vie professionnelle pour 38 pays partout dans le monde, comme nous pouvons le voir dans l'annexe 43.

À l'heure actuelle, les femmes ont un accès à l'emploi, à peu de choses près, égal aux hommes. Ceci faisant, les femmes ne sont plus là toute la journée pour s'occuper de la maison et des enfants. Les besoins sont donc différents et les attentes de flexibilité que les employés ont envers leur employeur augmentent. De plus, nous pouvons observer, avec les congés

paternels par exemple, que les deux membres d'un couple souhaitent combiner vie de famille/privée et vie professionnelle.

Section 2 : Le recherche de plus de libertés et d'autonomie

Dans un second temps, à l'heure actuelle les employés attendent et recherchent plus de libertés et d'autonomie dans leur travail. Ils veulent ressentir plus de confiance de la part de leur employeur. Dans ce cadre, nous pouvons citer le CEO d'une entreprise pharmaceutique internationales lors d'une vidéo conférence, « *Soyez le CEO de votre propre travail* » (Anonyme II, 2019). Ceci démontre bien le fait que les entreprises attendent également de pouvoir faire confiance à leurs employés, même si confiance ne veut pas dire qu'on ne contrôle plus, comme nous le précise Geneviève. Cela signifie que les employés d'aujourd'hui font un travail différent de celui d'il y a 20 ans et que pour ce faire, il faut que les employés aient la volonté de faire de leur mieux sans être contrôlés sans. Les entreprises laissent également plus de libertés et d'autonomie. Ronan Le Coadic (2006) explique d'ailleurs que l'hétéronomie autoritaire, « *l'action de recevoir des règles de l'extérieur* » (Le Roy, 2008), diminue et que la recherche de l'autonomie augmente (Le Coadic, 2006). Finalement, nous pouvons parler de travail « autonome » ou « projet » (Grégoire, 2018). Ces concepts signifient que les équipes sont plus nomades, et que, au sein d'une entreprise, les projets, les besoins et les affectations bougent (Grégoire, 2018). Les employés actuels veulent du changement dans leur travail, de l'autonomie et des responsabilités. Maud Grégoire (2018) explique cette tendance qu'ont les entreprises à mettre en place des projets plus courts, pour lesquels les équipes varient en fonction des besoins et pour lesquels les employés organisent leur travail. (Grégoire, 2018)

Section 3 : La recherche d'évolutions professionnelles

Le troisième point d'évolution concerne la recherche d'évolution professionnelle. En effet, comme nous l'a expliqué Marie Dupuy (cf. Annexe 55), les employés ne veulent pas rester au même stade durant toute leur carrière (Dupuy, 2019). Même lorsque les employés changent de boîte, l'évolution est recherchée. La possibilité d'évolution en moyen-terme est l'une des plus grandes recherches dans un emploi. Il ne faut pas que ce soit trop long, car comme le dit un des managers d'une société pharmaceutique, que nous laisserons anonyme : « *les jeunes d'aujourd'hui qui entrent dans le monde du travail veulent avoir tout et tout de suite, ils ne prennent pas le temps de se laisser le temps* » (Anonyme II, 2019). Ceci montre bien que si les entreprises ne font pas évoluer les employés en interne, ceux-ci essayeront d'évoluer, quitte à trouver un emploi ailleurs. Les entreprises peuvent proposer des formations pour permettre

aux employés de monter en compétences ou organiser des « comités de carrière » lors desquels les employés seront évalués et recevront des promotions, tant financières que de responsabilités.

Section 4 : Les personnes sont plus diplômées qu’auparavant

Selon l’Iweps, en 2017, deux-tiers des Wallons détiennent au minimum un diplôme de l’enseignement secondaire supérieur, ce qui représente un pourcentage deux fois plus élevé qu’il y a 25 ans (Iweps, 2019). En effet, comme nous pouvons le voir dans l’annexe 44, 15% des 25-29 ans n’ont pas de diplôme ou uniquement celui de primaire, contre 30% du groupe 75 ans et plus (Iweps, 2019). De plus, les annexes 45 et 46 nous montrent l’évolution du niveau d’étude entre 1991 et 2017 pour les Wallons. Nous constatons que le niveau d’étude augmente de plus en plus. En 2017, presque 70% de la population wallonne ont au minimum leur diplôme secondaire supérieur (Iweps, 2019).

Nous pouvons voir dans les études réalisées par StatBel, que cette tendance s’adapte également au reste de la Belgique étant donné que 47,5% des 30-34 ans ont un diplôme supérieur à celui des secondaires (StatBel, 2019). Nous pouvons voir dans l’annexe 47 que ce pourcentage augmente entre 2000 (35,2%) et 2018 (47,5%) (StatBel, 2019). De plus, entre ces deux dates, nous pouvons également observer une diminution de 8,5% des jeunes de 15 à 24 ans sans emploi, sans éducation et sans formation (cf. Annexe 48) (StatBel, 2019). En plus des études suivies, nous pouvons parler des formations continues ou des études reprises en travaillant. StatBel nous montre que 84% des entreprises organisent des formations pour leurs collaborateurs (StatBel, 2017). 45% des adultes belges ont suivis des formations complémentaires (StatBel, 2018). Cette augmentation est analysée par sexe et âge (cf. Annexe 49) par niveau de formation (cf. Annexe 50), par statut professionnel (cf. Annexe 51) et par zone géographique (cf. Annexe 52) (StatBel, 2018).

Finalement, Eurostat nous informe que 504 700 belges suivent des cours à la haute école ou à l’université ; 44,23% sont des hommes et 55,87% sont des femmes, ce qui représente 2,6% de la population européenne faisant des études supérieures (cf. Annexe 53) (Eurostat, 2017).

Nous pouvons dire que la population actuelle se forme de plus en plus avant de se lancer dans une carrière professionnelle et continue même parfois par la suite avec des formations organisées par l’entreprise ou des formations suivies durant les temps libres.

Section 5 : Prise en compte de l'aspect financier et des autres avantages offerts

Le dernier changement majeur que nous avons observé est lié à l'aspect salarial et aux autres avantages (comme les assurances, les jours de congé, les bonus) que l'entreprise peut proposer à l'embauche. Les entreprises doivent respecter certains règlements et aspects légaux dans la proposition des contrats. Par exemple, il existe deux mesures du salaire minimum en Belgique. Dans un premier temps, le salaire minimum sont définis par les conventions collectives du travail¹, au sein des commissions paritaires². Le salaire minimum varie donc en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. Dans un second temps, il existe le Revenu Minimum Mensuel Moyen Garanti (RMMMG) qui est conclu par le Conseil National du Travail (CNT). Le RMMMG est donc le même pour tous les entreprises belges, publiques et privées.

Les contrats constituent une partie importante dans le choix des candidats et les avantages proposés en plus de ce salaire sont également pris en compte. Par exemple, les voitures de société sont à la mode de nos jours et beaucoup de personnes estiment que c'est un avantage non-négligeable. Il est évident que les entreprises ne peuvent offrir des packages complets et attractifs pour tous les candidats. Cependant, nous pourrions imaginer que les entreprises pourraient prendre en considération la situation du candidat. Pour la voiture de société par exemple, considérer le lieu de résidence.

Section 6 : Nouvelle structure organisationnelle induite par ces changements

Après avoir étudié et analysé cinq changements que nous avons estimés comme étant importants dans la société professionnelle actuelle, nous pouvons dire que ces changements poussent les entreprises à revoir leur organisation et leur structure. Que ce soit d'une manière générale ou en lien direct avec l'éthique et la conformité, les entreprises ont tendance à s'adapter aux variations de la société dans laquelle elles sont actives.

¹ « Une convention collective de travail (CCT) est un accord conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales et une ou plusieurs organisations patronales ou un ou plusieurs employeurs, fixant les relations individuelles et collectives de travail entre employeurs et travailleurs d'entreprises ou d'une branche d'activité et réglant les droits et devoirs des parties contractantes » (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, n.d.).

² Les commissions paritaires (CP) sont des organes sont réglementés par la loi du 5 décembre 1998 et sont composées d'un « nombre égal de représentants d'organisations patronales et de représentants d'organisations syndicales » (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, n.d.). Les CP fixent les lois et règles conflits du secteur d'activité qu'elles réglementent.

Il semble, vu les interviews et l'enquête, que le secteur public ait moins adapté sa structure, même si nous relevons que les employés du secteur public nous informe qu'il existe une éthique et des lois et qu'il existe des services tel que le service du personnel et le service du bien-être (Dupon, 2019). Le service public semble être resté dans une organisation relativement bureaucratique.

En revanche, de nouvelles structures organisationnelles sont apparues, comme par exemple les entreprises libérées (cf. Annexe 54), des entreprises sans chef ou encore une méritocratie, axées sur les mérites des employés. Plus la société évoluera, plus les entreprises trouveront de nouvelles structures pour répondre à ces variations, aux besoins et aux attentes de leurs collaborateurs.

L'objectif est d'améliorer la confiance, interne et externe (Fornalik, 2016) et de donner plus de responsabilités et d'autonomie. De plus, il semble également que dans ces nouvelles entreprises la collaboration, l'évolution et les challenges soient les maîtres mots. Nous sommes maintenant dans une société où la gestion est basée sur la responsabilité et moins sur le contrôle intempestif ; il faut donner aux employés l'envie d'avoir envie. (Vandersmissen, 2015)

Avec ces changements, nous voyons que les employés ont des attentes et des besoins en pleine évolution. Ces évolutions ont conduit à de nouvelles structures organisationnelles qui semblent être plus adaptées à ce que recherchent les employés. Nous verrons donc le lien avec l'éthique et la conformité lors des discussions et de la confrontation des données.

CHAPITRE 2 : QUEL IMPACT PEUVENT AVOIR L'ETHIQUE DES AFFAIRES ET LA GESTION DE LA CONFORMITE SUR L'EMPLOYE ? QUEL IMPACT PEUVENT AVOIR LES EMPLOYES SUR L'ENGAGEMENT D'ETHIQUE ET DE CONFORMITE D'UNE ENTREPRISE ?

Dans cette partie, nous allons étudier deux choses. D'une part, l'impact de l'éthique et de la conformité sur les employés aux différentes étapes de leur carrière au sein d'une même entreprise. Comme Marie l'a expliqué, la direction doit être alignée pour communiquer les mêmes informations, valeurs et stratégies à toutes ses parties prenantes. D'autre part, nous étudierons l'impact des employés sur la mise en œuvre d'une éthique et d'une conformité.

En réalité, chacun des stades que nous allons étudier ont une importance différente sur l'éducation des employés dans l'engagement d'éthique et de conformité. D'un point de vue éthique, une entreprise a des valeurs ou encore une stratégie et doit s'assurer que toutes les

parties prenantes comprennent bien l'éthique présente dans l'entreprise afin qu'elles puissent la transmettre et l'appliquer correctement. Ensuite, du point de vue de la conformité, si une entreprise internationale partage ses valeurs dans tous les pays dans lesquels elle est active, elle doit s'assurer que cela respecte toutes les règles et réglementations nationales. En effet, chaque pays a ses propres règles et les entreprises doivent les connaître et les prendre en compte dans leurs organisations locales. S'il y a une différence entre les pays, les personnes qui peuvent voyager dans le cadre professionnel doivent être informées de ces différences et doivent être préparées à agir comme il est attendu. C'est aussi cela la conformité, pouvoir jongler entre les différentes règles locales, les respecter, les appliquer et faire en sorte que chaque personne sous sa responsabilité les respecte le plus possible.

Ceci nous montre que les entreprises doivent faire face à des problèmes d'éthique et de conformité car elles se doivent de tenir compte de toutes les choses créées par cet engagement. C'est pour ces raisons que nous allons étudier la potentielle interdépendance de l'éthique et de la conformité avec les employés d'une entreprise en décortiquant six étapes que nous considérons comme essentielles dans la vie professionnelle d'un employé dans une même entreprise.

Section 1 : Le recrutement

La première étape que nous voulons développer est celle du recrutement, qui se fait avant le démarrage des personnes dans l'entreprise. En réalité, cette étape détermine si un candidat va rejoindre ou non l'entreprise. C'est pourquoi une entreprise doit former son équipe de recrutement. Nous l'avons vu, les packages proposés par une entreprise interviennent dans le choix des candidats. Il faut donc, d'une part que les packages proposés respectent les minima légaux tels que les congés légaux, un salaire minimum ou encore l'assurance groupe. D'autre part, il faut que ces packages soient attractifs pour les candidats avec, par exemple, des chèques-repas, des assurances supplémentaires ou encore une voiture de société. Pour ce faire, l'équipe de recrutement doit être alignée aux règles minimales à respecter mais également sur les packages que le candidat peut recevoir en fonction de son profil, son expérience, de son diplôme ou encore ses attentes. De plus, l'équipe doit également connaître les valeurs et la culture de l'entreprise afin de ne pas embaucher des candidats qui ne correspondent pas à ce que représente l'entreprise et à ce qu'elle défend. Le recrutement est donc la première étape de communication de l'éthique et des règles. Comme l'a expliqué Marie, « *un bon candidat n'est pas seulement un bon CV, c'est également un « perfect match » avec l'organisation interne et les convictions de la société* ». (Dupuy, 2019) De plus, Martin de Frammond, recruteur chez Altran Belgium (cf.

Annexe 56), explique que les recruteurs doivent pouvoir cerner les candidats et doivent pouvoir les analyser. Il faut que les candidats soient en accord avec la culture de la société. Pour cela, il faut, d'une part, que le recruteur soit conscient de cette éthique et cette conformité. Dans un second temps, qu'il soit à même de les transmettre lors des entretiens et de les mettre en pratique lors de ses choix.

Pour finir ce point, nous pouvons donc dire que l'une des valeurs éthiques qui ressort dans les débats et dans les cultures, est le respect d'autrui et le respect des convictions. De ce fait, l'éthique veut donc un respect d'autrui. Ceci fait que l'équipe de recrutement se doit de respecter les convictions des candidats qu'ils interviewent. Il n'est pas question, en reprenant cette idée et la phrase de Marie, citée ci-dessus, d'engager quelqu'un qui est à l'opposé des convictions de l'entreprise parce qu'il s'agit d'un bon profil. Il ne faut pas engager quelqu'un en se disant que les formations et le besoin d'appartenance suffiront à changer les convictions de cette personne. Il faut donc respecter les convictions de chacun et engager les personnes qui soutiennent les mêmes valeurs ou similaires à celles l'entreprise. C'est également cela, l'éthique ; le respect d'autrui et de ce qu'il ou elle représente en sa personnalité.

Section 2 : Le premier jour de travail

La seconde étape est l'intégration de « one-shot », c'est-à-dire le premier jour de travail d'un nouvel employé. C'est au cours de cette journée que le management présente l'entreprise, son fonctionnement, ses équipes, ses personnes de contact ou encore les règles et conduites à respecter. C'est donc le moment où les nouveaux arrivants découvrent de l'intérieur leur nouvelle société et leur nouvel environnement professionnel.

Dans cette phase, l'éthique et la conformité peuvent avoir un impact grâce aux informations qui seront présentées telles que la dénonciation, le code de conduite ou les règles comme l'anti-corruption. L'impact se fera dans le sens où les employés ont encore tout à apprendre de l'entreprise. C'est donc ce jour-là que les attentes de comportement seront fixées et que les nouveaux sauront ce qu'il est attendu de leur part. Ceci leur permettra de se conformer dès le début et de ne pas obtenir de mauvaises habitudes, souvent plus difficiles à modifier.

Les entreprises doivent donc s'assurer que les employés qui la présentent en ce premier jour de travail connaissent et comprennent son positionnement, ses valeurs, ses règles, ses codes ainsi que toutes les autres règles d'éthique et de conformité. Car ce sont eux qui vont pouvoir transmettre correctement les informations et vont donc avoir un impact sur le comportement éthique et sur la conformité des nouveaux employés.

Section 3 : La phase d'intégration de plus long-terme

Après avoir intégré l'entreprise et reçu toutes les informations utiles sur la société, son organisation et sa structure, les nouveaux membres auront une intégration de plus longue durée, étalée sur plusieurs semaines, plusieurs mois, le temps de s'intégrer pleinement dans la nouvelle structure. Il s'agit d'un processus continu, réalisé par de nombreuses personnes à tous les niveaux de la société. L'intégration permet aux nouveaux arrivants de connaître d'autres employés, d'entrer dans un groupe. L'intégration permet également d'observer sur du plus long terme (que le premier jour) ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, à qui rapporter les choses ou encore où trouver toutes les informations.

Dans cette étape, l'éthique et la conformité ont un impact car cela incite les nouveaux employés à adopter un comportement responsable grâce au phénomène de l'imitation. En effet, les employés déjà intégrés ont des comportements et des lignes de conduites qui dépendent de l'éthique et des règles que l'entreprise défend. Les nouveaux arrivants pourront, au quotidien, observer des actions qui sont prônées par l'entreprise et pourront donc les reproduire. Ici nous pouvons voir que l'impact va dans les deux sens. En effet, d'un côté l'éthique et la conformité d'une entreprise va avoir un impact sur les comportements, les actions et les manières de penser des employés au sein de la société. D'un autre côté, les employés formés à cet engagement doivent se conformer et avoir les comportements attendus afin que les autres employés, par l'imitation et le besoin d'appartenance, adoptent les mêmes comportements, attendus par l'entreprise.

Le besoin d'appartenance est donc un enjeu majeur dans cette phase. Il représente en réalité le besoin de « *former et d'entretenir au moins un minimum de relations interpersonnelles* » (Baumeister & Leary, 1995). Ceci représente donc « *l'urgence ressentie plus ou moins fortement selon les individus de créer des liens affectifs profonds* » (Sanquirgo, Oberlé, & Chek, 2019). Maslow (1954) constitue sa pyramide des besoins qui représente les cinq niveaux de besoins que l'être humain possède (cf. Annexe 58). Le besoin d'appartenance est le troisième besoin en partant de la base de la pyramide et est le besoin de créer des liens d'attachements avec autrui (Sanquirgo, Oberlé, & Chek, 2019). Ce besoin intervient directement après les besoins plus primaires tels que manger, dormir, respirer ou encore être en sécurité (Maslow, 1954). L'utilité de ce besoin dans l'intégration et dans la conformité de l'éthique et des règles d'une entreprise est donc visible.

Section 4 : Le développement de carrière et les formations

Tout au long d'une carrière professionnelle, les employés ont le besoin d'évoluer. Maslow représente ce besoin, dans sa pyramide, par le besoin d'estime (Maslow, 1954). L'être humain a le besoin que son travail soit reconnu par autrui ; son patron, les clients ou encore les collègues (Maslow, 1954). Le besoin d'estime ne signifie pas seulement le besoin d'évolution professionnelle. Cependant, cela en fait partie. De plus, étant donné que nous avons vu que l'un des changements de la société que nous traitons est la volonté d'évolution, nous allons nous arrêter sur ce point quelques instants pour l'étudier un peu plus en profondeur.

En effet, une entreprise éthique considère le développement de carrière de ses employés au même niveau. L'impact de l'éthique et de la conformité au stade de développement de carrière réside dans le fait que la société fixe les objectifs et les compétences à acquérir pour évoluer. Selon Marc Arbouche (2008), « *acquérir une compétence, c'est aussi accroître son autonomie, et l'on sait que cette notion d'autonomie a un sens indissociablement intellectuel et moral* » (Arbouche, 2008). Ceci appuie deux des changements que nous avons mis en avant ci-dessus concernant la recherche d'autonomie et de libertés mais également d'évolution professionnelle par le biais, entre autres, de l'acquisition de nouvelles compétences.

De plus, comme expliqué ci-avant, 84% des entreprises organisent des formations pour leurs employés et leurs collaborateurs (StatBel, 2017). Les employés semblent donc être motivés par l'apprentissage de nouvelles choses et l'acquisition de nouvelles compétences au vu de l'augmentation des formations organisées, plus 6% entre 2010 et 2015 (StatBel, 2017 & 2018). Les formations de tous les secteurs sont concernées, comme le montre l'annexe 59. C'est pourquoi les formations sont un bon moyen d'aligner tout le monde sur l'éthique et la conformité de l'entreprise. En effet, une formation améliore les compétences des employés sur base de leur fonction, de leur travail quotidien et de leurs objectifs à atteindre pour leur évolution.

Au cours de ces formations, les entreprises peuvent avoir un impact sur les employés en matière d'éthique et de conformité car elles sont une bonne occasion d'harmoniser les sujets relatifs à l'éthique et à la conformité pour tous les employés. De plus, elles constituent l'une des composantes du cours de « Business Ethics and Compliance Management » donné par le professeur Desmet (2017). Les entreprises doivent s'assurer de former et éduquer leurs employés et parties prenantes en matière éthique et légale.

Ces formations peuvent motiver les employés à s'investir dans la société et ses activités. En outre, cela leur permet d'évoluer au sein de celle-ci. Cette évolution conduit à une promotion, à un changement de titre et à des responsabilités. Lorsque les employés changent et évoluent, ils reçoivent de nouvelles responsabilités, ce qui les motive.

Section 5 : L'organisation du travail quotidien

Tout au long sa carrière au sein d'une même entreprise, un employé est amené à rencontrer différentes personnes comme les autres employés, venant de différents services, des clients, des fournisseurs ou encore des partenaires.

L'employé est, au sein et en dehors de l'entreprise, un membre actif de celle-ci et de ce qu'elle représente. L'éthique et la conformité ont un impact sur le travail quotidien d'un employé car cela va changer sa manière de travailler et de penser son travail. Un contrôleur de gestion d'une entreprise pharmaceutique explique que son travail est régulé par les règles qu'il doit respecter et que son quotidien s'articule en fonction de ces règles. De plus, cela peut donc avoir un impact sur la manière de faire des collaborations, de contrôler les potentiels stakeholders, d'embaucher des candidats, de faire un contrat avec un fournisseur ou encore de signer avec un client. L'éthique et la conformité changent la manière de travailler et de voir les choses. D'une part les règles doivent être respectées et il faut travailler en fonction de ces règles. D'autre part, il faut comprendre ce que représente l'entreprise et ce qu'elle défend en termes d'éthique afin de rester aligné dans les choix qui doivent être faits. Cet engagement est un engagement de tous les jours et suivi à tout moment de la vie professionnelle d'un travailleur, que ce soit dans les étapes quotidiennes ou dans les décisions plus difficiles et inhabituelles. En outre, les employés ont un impact sur cet engagement car ils restent au cœur de la réalisation et de la conception des tâches. Ce sont eux qui prennent les décisions sur leur travail et donc ce sont eux qui décident de faire tels ou tels contrats, collaborations ou partenariats.

Finalement, Ysaline Deplasse, HR Business Partner chez Altran Belgium (cf. Annexe 57) explique qu'en tant que RH, elle ressent l'impact qu'elle possède sur la carrière des employés, et sur les décisions *plus humaines* (Deplasse, 2019) que le management doit prendre. Elle ressent son impact sur l'éthique et sur la conformité mais surtout sur ses collègues. Elle les pousse à prendre des décisions éthiques, dans le respect et la considération d'autrui.

Section 6 : Lorsqu'un employé quitte l'entreprise

La dernière étape de la vie professionnelle d'un employé dans une entreprise est le moment où il la quitte. Les employés peuvent avoir plusieurs raisons de quitter une entreprise, telles que le licenciement, le manque de reconnaissance, le manque d'évolution, une proposition plus avantageuse ailleurs, ou encore la retraite.

Lorsque des personnes quittent une entreprise, nous pourrions penser qu'elles ne peuvent plus être affectées. En réalité, si le départ est effectué dans de bonnes conditions, les entreprises peuvent avoir des feedbacks pertinents afin de s'améliorer d'un point de vue éthique

et conforme, dans ce cas-ci. Ysaline explique même que ce n'est pas parce que les employés partent qu'il faut les négliger. (Deplasse, 2019) Au contraire, selon elle, il faut considérer la collaboration passée et considérer la personne que nous avons en face et qui peut donner des feedbacks, par une enquête de sortie par exemple. (Deplasse, 2019) De plus, une entreprise peut avoir un impact sur les employés après leur départ, en ce qui concerne la réputation que ces employés donneront de l'entreprise. En effet, Sébastien Dubois (2010), dans son article *La réputation : un outil pour gérer des carrières*, parle de l'importance de la réputation de l'entreprise et de l'impact que cette réputation peut avoir tant pour les employés que pour l'entreprise, mais également sur le monde extérieur (Dubois, 2010). En effet, la gestion de carrière permet aux employés de se sentir bien dans leur travail et leur permet de se conformer aux attentes de l'entreprise. De ce fait, leur expérience au sein de l'entreprise peut être positive et les étapes que nous avons décrites ci-avant permettent, en cas de bonne gestion et de bonne communication de la part de l'entreprise et des employés, d'avoir un impact positif même après un départ. L'éthique et la conformité renforcent la confiance qu'un employé peut avoir envers son employeur. Lorsqu'il quitte son poste, il peut garder une bonne image de l'entreprise et la transmettra aux autres.

CHAPITRE 3 : RESULTATS DE L'ENQUETE

L'enquête réalisée dans le cadre de ce travail nous permet de donner l'idée personnelle des intervenants sur l'impact de l'implémentation de l'éthique et de la conformité sur les employés mais également l'impact que les employés peuvent avoir sur cette implémentation. De plus, l'enquête permet également de tirer des conclusions sur les conséquences de ces impacts sur l'organisation interne de l'entreprise du point de vue des intervenants. Pour ce faire, nous allons nous baser sur les annexes 29, 33, 36 et 40.

Section 1 : Impact de l'éthique et de la conformité sur les employés : résultats de l'enquête

Les résultats révèlent que les intervenants du secteur privé estiment qu'il y a un impact existant à l'unanimité alors que le pourcentage du secteur public est égal à 95%. La tendance générale est donc que les intervenants estiment un impact réel sur le travail quotidien. Il faut noter que, comme étudié auparavant, une partie des répondants travaille dans une entreprise ayant implémenté l'éthique et la conformité. Ceci signifie que les personnes qui travaillent quotidiennement dans un environnement éthique et de conformité estiment à presque

l'unanimité que cet engagement et ce style d'organisation possèdent un impact sur eux en tant qu'employé de la société et sur leur travail quotidien.

Section 2 : Impact de l'employé sur l'implémentation de l'éthique et de la conformité : résultats de l'enquête

Dans cette partie, l'enquête donne des résultats plus nuancés. En effet, la majorité des intervenants de chaque secteur s'accorde pour dire que les employés ont un impact sur l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans une entreprise. Cependant, les pourcentages ne sont pas aussi prononcés en faveur de l'unanimité que pour le point précédent. 85% des intervenants du secteur public estiment qu'il y existe un impact de la part des employés dans cet engagement ainsi que 93% des répondants du secteur privé. Ces résultats restent, malgré qu'ils ne soient pas unanime, des pourcentages que nous pouvons considérer comme élevés.

Nous pouvons justifier la différence de pourcentage par rapport au point précédent sachant qu'il est plus difficile d'imaginer une influence des employés, qui doivent obéir et se conformer aux attentes de l'employeur que l'inverse. Cependant, cette enquête appuie notre analyse qui concluait que les employés avaient tout de même une influence sur cet engagement continu et présent à chaque niveau de la hiérarchie.

Finalement, si une entreprise met en place un programme d'éthique et de conformité mais que les employés ne veulent pas changer ou ne comprennent pas le changement, la mise en œuvre ne peut fonctionner. Inversement, si les employés recherchent l'éthique et la conformité mais que la société ne veut pas l'appliquer et mettre en place tous les outils (communication, codes, valeurs, règles définies), l'application de l'éthique et de la conformité sera compromise. De ce fait, un bon programme d'éthique et de conformité, après l'analyse de cette partie, serait un programme qui respecte les règles légales minimum, en allant peut-être plus loin sur certains points. Enfin, ce serait un programme qui se construit au jour le jour avec l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes afin de les respecter et de les prendre en compte le plus possible.

Section 3 : Conséquences de ces impacts sur l'organisation interne de l'entreprise (vision, culture, règles) : résultats de l'enquête

Le dernier point que l'enquête concerne l'aspect personnel des intervenants dans l'éthique et la conformité dans le business. Le fait de savoir s'il existe des conséquences de cette implémentation et des impacts que cela a, dans un sens ou dans un autre, sur l'organisation

interne de l'entreprise. Nous entendons par là, des conséquences sur la vision, la culture, les valeurs, les règles ou encore le contrôle de l'entreprise, publique ou privée. Les réponses à cette question ont été positives à l'unanimité pour les deux secteurs. Ceci montre que les travailleurs des secteurs public et privé estiment que cet engagement a un impact jusque dans l'organisation fondamentale de l'entreprise. Ces résultats vont dans le sens de ce que nous avons développé lors de ce mémoire étant donné que nous avons affirmé l'impact profond que cela avait sur une entreprise, étant donné que l'engagement éthique et de conformité était un processus complet et continu dans le temps. Finalement, nous pouvons voir que toutes nos interviews réalisées vont également dans ce sens et expliquent, de manière générale, que l'éthique et la conformité sont un engagement continu qui se construit au fur et à mesure du temps. De plus, les interviews nous parlent des contrôles à mettre en place et de la communication claire et adaptée qu'il faut assurer. Enfin, l'annexe 62 récapitule les pensées et les points de vue de chaque intervenant. Ceci permet d'avoir une vision synthétique des ressemblances et des divergences.

CHAPITRE 4 : CONCLUSION SUR L'IMPACT ET LA POTENTIELLE INTERDEPENDANCE DES EMPLOYES ET DES ENTREPRISES DANS L'IMPLEMENTATION DE L'ETHIQUE ET DE LA CONFORMITE

En conclusion, une entreprise doit être perçue comme éthique, loyale et respectueuse des personnes et des parties prenantes en général, du premier jour (et même avant avec le recrutement et les entretiens) jusqu'au dernier jour.

C'est un travail quotidien et une construction éthique et conforme qui donneront à l'entreprise tous les outils pour devenir un employeur vu comme étant éthique et un employeur chez qui il fait bon de travailler. Comme nous l'avons vu avec la cinquième annexe, la plupart du temps, lorsqu'une entreprise a une culture d'entreprise forte, claire et communiquée, les employés subissent moins de pressions, moins de fautes de conduite sont observées, moins de représailles sont donc expérimentées et, lorsqu'une faute est commise, plus de rapports sont faits par les employés (Ethics & Compliance Initiative, 2018).

De plus, le fait que la société recherche de plus en plus de responsabilités, d'opportunités de développement et qu'elle soit plus graduée implique une nouvelle structure pour les entreprises. Dans cette nouvelle structure, toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de l'éthique et de la conformité et ce à n'importe quel stade de la vie professionnelle. Nous pouvons voir que les personnes veulent choisir où ils vont travailler et que leurs diplômes les aident à le faire. En choisissant leur travail et l'entreprise, ils veulent

choisir une opportunité complète avec un bon salaire, un sentiment de fierté, une bonne ambiance et une possibilité d'évolution interne. En plus de cela, les gens veulent de plus en plus choisir une entreprise responsable dotée d'un cadre d'éthique et de conformité, d'une culture forte et d'une stratégie claire.

Finalement, l'enquête réalisée confirme la conclusion faite qui est de dire que ; oui, il existe une interdépendance entre l'employé et l'employeur dans l'implémentation de l'éthique et de la conformité et que donc, chacun a impact sur les autres et que chacun a rôle à jouer.

PARTIE 6 : DISCUSSIONS

Après avoir étudié la partie théorie du sujet de notre mémoire ainsi que l'analyse empirique, nous pouvons maintenant mettre en lien toutes ces parties en discutant de tout ce que nous venons d'apprendre et d'analyser.

Pour ce faire, nous allons mettre en lien les trois parties que nous venons de voir en répondant aux hypothèses de départ. Dans un second temps, nous allons donner quelques recommandations pour les entreprises qui n'ont pas encore d'éthique et/ou de conformité et pour les entreprises qui ont déjà une éthique et une conformité.

CHAPITRE 1 : DANS NOTRE SOCIÉTÉ ACTUELLE, QU'EN EST-IL DE L'IMPLEMENTATION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA CONFORMITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC ET DANS LE SECTEUR PRIVÉ, DE SON IMPACT SUR LES EMPLOYÉS ET DE L'IMPACT DES EMPLOYÉS ?

En commençant ce mémoire et en décidant de la problématique étudiée, nous nous sommes posé des questions et nous avons émis des hypothèses concernant les différentes parties de ce travail.

Tout d'abord, nous nous sommes posé des questions par rapport à la présence et à l'implémentation de programmes d'éthique et de conformité dans les entreprises publiques et privées. Y avait-il, dans la vie professionnelle une importance accordée par les entreprises de ces secteurs à cet engagement éthique et de conformité ? De cette question sont ressorties différentes hypothèses. Dans un premier temps, oui il y avait une importance de la part de ces entreprises envers l'éthique et la conformité. Il nous était impossible de croire que, dans notre société actuelle, aucune entreprise ne puisse y accorder une attention particulière. Dans un second temps, nous nous sommes dit que le secteur privé y accordait plus d'importance que le secteur public et l'implémentait de manière plus complète que le secteur public. En effet, le premier nous semblait plus réglementé et plus strict que second.

La seconde question a été de savoir comment cette implémentation et cet engagement pouvaient avoir un impact sur les employés et sur leur travail quotidien, si impact il y avait. Notre hypothèse par rapport à cette question était que oui, il y avait un impact de cet engagement sur les employés et leur travail quotidien. La seconde hypothèse était le fait que les employés, eux aussi, pouvaient avoir un impact, positif ou négatif, sur l'engagement d'éthique et de conformité en fonction, par exemple, de leur degré de conformité à l'entreprise en général.

Lors de ce mémoire, l'objectif a été d'étudier l'éthique et la conformité en fonction de cette problématique et en fonction de ces questions et des hypothèses qui en ressortaient.

Après l'étude et l'analyse des moyens disponibles, nous pouvons donc maintenant répondre à ces questions et affirmer ou informer les hypothèses de départ émises.

Section 1 : Existe-t-il, dans la vie professionnelle, une importance accordée par les entreprises du secteur public et du secteur privé à cet engagement d'éthique et de conformité ?

Cette première question concerne l'étude de l'implémentation en général de l'éthique et de la conformité dans les entreprises publiques et privées dans notre société actuelle. Afin de répondre à cette question, nous allons analyser les deux hypothèses sous-jacentes.

Hypothèse 1 : Il existe une importance de la part des entreprises publiques et privées envers l'éthique et la conformité et son implémentation.

Notre analyse théorique, l'enquête réalisée et les informations récoltées lors des différentes interviews ont montré que les entreprises de chaque secteur accordent une importance dans l'engagement éthique et conforme. Également dans la mise en place de programmes, dans l'éducation des employés et dans l'implémentation d'une éthique et d'une conformité dans l'organisation. L'éthique des affaires et la gestion de la conformité sont un processus continu et complet qui représente une manière de penser, d'agir et de travailler. Lors de notre analyse, nous pouvons observer que cette construction n'est pas encore complète et que les employés n'ont pas toutes les informations utiles à leurs connaissances en termes d'éthique et de conformité. Cependant, nous voyons également que cette démarche est tout de même mise en place par les entreprises des deux secteurs et nous pouvons dire que les étapes se font progressivement.

En effet, nous constatons la mise en place de règles et de réglementations claires et concrètes à respecter pour chaque secteur. De plus, les contrôles internes et externes se retrouvent également dans les informations que nous avons récoltées. Ces contrôles sont différents selon les secteurs, les industries, les entreprises et également au sein des services et départements d'une même entreprise. Les entreprises de chaque secteur respectent les règles de base. Cependant, de plus en plus d'entreprises semblent dépasser ces règles en y ajoutant de nouvelles ou en y ajoutant des procédures ou des contrôles.

En outre, les entreprises accordent une importance à leurs employés et à leur bien-être avec la mise en place d'horaires flexibles, de possibilité de télétravail ou de développement de service de bien-être en interne. Notons également que 84% des employeurs organisent des formations pour leurs collaborateurs. Ces formations permettent une évolution, recherchée des employés, une possibilité de développement de l'entreprise et un moyen pour éduquer les employés de tous niveaux sur l'éthique et la conformité.

Nous pouvons donc affirmer notre hypothèse disant que les entreprises publiques et privées accordent une importance à l'éthique et à la conformité ainsi qu'à son implémentation. Malgré l'affirmation de cette hypothèse, nous devons tout de même préciser que les entreprises ont encore du travail à effectuer sur le sujet.

Hypothèse 2 : Le secteur privé accorde plus d'importance à l'éthique et à la conformité et l'implémente de manière plus complète que le secteur public.

Pouvons-nous dire que le secteur privé mobilise plus de moyens à la mise en place d'une éthique et d'une conformité ? A la suite de notre étude et de nos recherches, nous notons plus d'informations disponibles concernant le secteur privé que le secteur public. En effet, prenons l'exemple de nos interviews, il a été plus aisé de trouver des intervenants du secteur privé que du secteur public. Nos recherches et nos interviews ont révélé un secteur privé plus réglementé et contrôlé de manière interne et externe. Le secteur public, quant à lui, possède des règles et des procédures à respecter. Néanmoins, ces règles concernent davantage les appels d'offre et les partenariats. Les contrôles sont plus axés sur les clients et les fournisseurs potentiels que sur le fonctionnement interne. Les règles pour accepter l'offre d'une entreprise externe sont strictes alors que les règles internes à l'entreprise, concernant les fonctionnaires, sont plus flexibles.

En outre, en nous basant sur l'annexe 59, nous pouvons observer les secteurs les plus actifs dans les formations. Nous observons que le secteur public l'est moins que le secteur privé et ses différentes industries. Malgré tout, Nathalie, employée du SPW précise que les nouveaux employés reçoivent une formation à leur arrivée sur le fonctionnement de l'organisation interne, du travail quotidien, des règles à respecter, des différentes procédures, la vision, la stratégie et les valeurs de l'entreprise de manière générale.

Finalement, en nous basant sur l'enquête réalisée, nous voyons que les employés du secteur privé ont plus d'informations concernant l'éthique et la conformité. En effet, le taux de réponse autre que « Je ne sais pas » est plus faible pour le secteur privé. Ceci nous donne donc une information sur la communication et sur la position des employés par rapport à cet

engagement. Ils suivent plus cet engagement et les changements qu'il peut y avoir. De fait, comme l'expliquent Geneviève et un contrôleur de gestion du secteur pharmaceutique, le secteur privé est fortement réglementé et strict dans ce que les employés doivent suivre comme procédures. Fabian explique qu'il y a des règles et qu'il faut les respecter. Néanmoins, ces règles ne sont ni strictes, ni claires, ni contrôlées en interne.

Cette analyse nous permet d'affirmer notre hypothèse faite concernant le fait que le secteur privé est plus réglementé, plus strict et plus contrôlé que le secteur public. Le secteur privé va donc plus loin dans la compliance que le secteur public. Concernant l'éthique, le secteur public s'implique dans son implémentation ainsi que dans la considération et le bien-être de ses membres. Le secteur privé semble, quant à lui, s'investir plus dans la mise en place et la communication de cette éthique.

Après avoir analysé nos deux premières hypothèses, nous pouvons répondre à la question liée : Existe-t-il, dans la vie professionnelle, une importance accordée par les entreprises du secteur public et du secteur privé à cet engagement d'éthique et de conformité ? La réponse à cette question est ; oui, il existe une importance accordée à l'éthique et à la conformité par les deux secteurs. Il semble néanmoins que le secteur privé soit plus avancé sur la question que le secteur public, même si ce dernier agit et met en place des actions pour évoluer dans le sens d'une éthique et d'une conformité plus développée.

Section 2 : Est-ce que cette implémentation et cet engagement ont un impact sur les employés et leur travail quotidien ?

La seconde question que nous nous sommes posées au début de ce mémoire concerne le fait de savoir si l'implémentation et l'engagement d'éthique et de conformité ont un impact sur les employés et sur leur travail quotidien. De cette question sont ressorties deux hypothèses. Tout d'abord, le fait qu'il y existe un impact de cet engagement sur les employés et leur travail quotidien. Ensuite, que les employés exerçaient également une influence et un impact sur l'engagement d'éthique et de conformité de l'entreprise.

Hypothèse 1 : Il existe un impact de l'engagement d'éthique et de conformité sur les employés et leur travail quotidien.

Dans un premier temps, toutes nos analyses et nos recherches ont permis de comprendre qu'il existait un impact de l'engagement d'éthique et de conformité sur les employés et sur leur travail quotidien. En effet, l'enquête montre que presque l'unanimité des

répondants, secteurs public et privé, estiment qu'il existe un impact sur eux et leur travail. Cet impact, comme nous l'expliquent un contrôleur de gestion du secteur pharmaceutique ou encore une employée du SPW service des routes, est présent au quotidien. La manière de travailler, d'agir et de contrôler son propre travail change et s'adapte à l'éthique de l'entreprise, mais également à ses règles. Il faut rester le plus transparent possible sur le travail réalisé.

De plus, un *Business Compliance et Conduct Manager Benelux* d'une entreprise pharmaceutique ajoute que la communication concernant cette implémentation et les changements qu'elle aura sur l'organisation doit être adaptée. De ce fait, le personnel pourra comprendre pourquoi le changement est fait, comment il est fait, et ce que cela aura comme conséquences. Cette communication doit être adaptée aux différents postes et aux différents départements parce que l'impact sera différent en fonction du poste et des tâches de chacun.

Enfin, nous avons étudié différents stades de la vie d'un employé dans une entreprise. Ces étapes ont toutes montré comment l'éthique et la conformité mise en place par une entreprise pouvaient avoir un impact sur les employés, sur leur travail et leur organisation.

Nous pouvons affirmer la présence d'un impact d'un programme, d'un engagement ou de l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans une entreprise des secteurs public et privé sur les employés. Nous pouvons ajouter qu'il existe également un impact sur les partenaires externes, les clients et les fournisseurs, étant donné que cet engagement impacte toutes les parties prenantes, la manière de faire des contrats et la manière de contrôler les parties prenantes et leurs activités.

Hypothèse 2 : Les employés peuvent eux aussi avoir un impact, positif ou négatif, sur l'engagement d'éthique et de conformité de leur entreprise.

La dernière hypothèse émise dans le cadre de ce mémoire concerne le potentiel impact que les employés peuvent avoir sur l'engagement d'éthique et de conformité de l'entreprise. En effet, en voulant étudier l'impact des entreprises et de leurs décisions éthiques et conformes, nous avons pris conscience que l'employé a un rôle à jouer et qu'il représente un acteur à part entière de cet engagement. De ce fait, nous avons émis l'hypothèse qu'il avait lui aussi un impact dans cette implémentation, au même titre que l'implémentation d'éthique et de conformité avait sur lui.

Notre enquête montre que la plupart des employés estiment qu'ils ont un impact sur l'entreprise. Ils reconnaissent une interdépendance entre l'employeur et l'employé dans l'engagement et l'implémentation de l'éthique et de la conformité. Cependant, les chiffres en

faveur de cet impact de l'employé sont moins élevés que pour le point précédent, comme nous l'avons déjà analysé. Les interviews montrent qu'il existe un impact de l'employé dans cet engagement. Prenons l'exemple de Fabian qui explique que son employeur n'a pas d'intérêt à mettre en place des règles et des contrôles internes stricts. Cela aurait, selon lui, comme impact de démotiver les employés, qui ne se conformeraient pas et feraient toujours ce qu'ils font habituellement, mais de manière cachée. Cet exemple montre que les employés doivent vouloir cet engagement et de comprendre l'implication réellement. En effet, s'ils décident ne pas se conformer, cela peut avoir des impacts négatifs sur l'organisation, plus que si celle-ci ne met pas en place une éthique et une conformité. Une seconde interview peut être prise en exemple ; celle de Martin, recruteur chez Altran Belgium (cf. Annexe 56). Il explique que lors du premier jour, les nouveaux reçoivent une formation rapide de l'entreprise et de ce qu'elle représente. Toutefois, le vrai boulot et la manière de le faire s'apprend sur le terrain grâce à l'expérience des collègues. Il nous explique que si les employés ne sont pas informés, ils vont utiliser des techniques et des informations non-prônées par l'entreprise.

Nous voyons là l'importance qu'une entreprise possède d'éduquer ses employés selon son éthique et ses règles en fonction du poste occupé en veillant à expliquer l'importance de cet engagement et cette implémentation ainsi que son impact. Les employés doivent en ressentir l'importance et l'impact positif. De fait, ce sont eux qui vont choisir de suivre l'entreprise ou non dans cette construction et dans cette organisation.

Au vu de ces informations, nous affirmons que les employés ont un impact sur l'implémentation de l'éthique et de la conformité de leur entreprise, et surtout de son bon déroulement sur un long-terme.

Suite à l'analyse de ces deux dernières hypothèses, nous sommes en mesure de répondre à notre seconde question, en lien avec celles-ci : Est-ce que cette implémentation et cet engagement ont un impact sur les employés et leur travail quotidien ? La réponse est ; oui, il existe un impact de l'entreprise et de l'implémentation de l'éthique et la conformité sur les employés, leur manière d'agir et de travailler. De plus, nous avons également vu que nous pouvions aller plus loin dans cette analyse et confirmer l'interdépendance de l'employeur et de l'employé dans cette implémentation. Dans la société actuelle, avec tous les changements étudiés, l'employé a lui aussi un impact dans l'implémentation de l'éthique et de la conformité et dans son déroulement. L'employé est, au même titre que l'entreprise, un acteur ayant un rôle à jouer, et ce à chaque étape de sa vie professionnelle dans l'entreprise.

CHAPITRE 2 : QUELLES RECOMMANDATIONS POUVONS-NOUS DONNER POUR AMELIORER L'ETHIQUE ET LA CONFORMITE DANS LES ENTREPRISES PRIVEES ET PUBLIQUES AINSI QUE L'IMPACT QUE CELA PEUT AVOIR SUR LES EMPLOYES ?

Maintenant que nous avons étudié l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans les entreprises publiques et privées dans notre société actuelle ainsi que l'impact que cela avait sur les employés et inversement l'impact que les employés pouvaient avoir sur cet engagement, nous sommes en mesure de donner quelques recommandations. Ces dernières ont pour objectif de donner des pistes d'évolution aux entreprises afin d'améliorer leur engagement et l'impact qui en découle.

Dans un premier temps, nous pouvons donner une recommandation aux entreprises qui n'ont pas d'éthique et de conformité ou encore celles qui en ont mais sans cadre concret. Pour ce faire, nous nous basons sur un article de l'ECI qui conseille de mettre en place cet engagement en tenant compte des lignes directrices fédérales ou nationales qui donnent les étapes à suivre dans la construction de cet engagement éthique et de conformité (Ethics & Compliance Initiative, 2018). De plus, Geneviève ajoute que les programmes éthiques et de conformité sont essentiels dans les entreprises. Ils améliorent la volonté de performer des employés et que cela a tendance à attirer les personnes de l'extérieur. En effet, de plus en plus de personnes cherchent à travailler dans une entreprise plus éthique. De plus, les autres entreprises veulent des partenariats éthiques et qui se conforment aux règles, pour lesquels les risques sont mesurés et limités.

Néanmoins, il faut attirer l'attention de ces entreprises sur certains dires, comme ceux par exemple de Fabian. Selon lui l'implémentation d'une éthique et d'une conformité, avec tout ce que cela engendre ; les contrôles ou les dénonciations, ne seraient pas positifs dans toutes les organisations. (Dupon, 2019) En effet, il semble que lui ne voudrait pas que son entreprise mette en place cet engagement, du moins par complètement. Fabian apprécie sa liberté et ses horaires qu'il qualifie de « *plus que flexibles* » (Dupon, 2019). Il faut donc que les entreprises qui n'ont pas encore mis en place cet engagement mesurent l'impact attendu et toutes les possibilités que cela engendrerait. De plus, elles doivent former et éduquer les employés au préalable, et pas uniquement lorsque le changement est mis en place.

En ce qui concerne les entreprises qui ont déjà une éthique et une conformité mises en place, nous pouvons donner différentes recommandations, ressorties d'autres études et des interviews réalisées.

Tout d'abord, l'ECI conseille à ces entreprises de demander des feedbacks aux employés et aux parties prenantes à propos de leur ressenti par rapport à cet engagement et à l'impact que cela a sur eux, sur leur travail et sur leur vie dans la société, et peut-être même en dehors de celle-ci. Ce feedback peut porter sur différentes choses telles que la pression ressentie, le développement personnel et professionnel, le renforcement de la culture ou encore l'importance que ces employés accordent à l'engagement (Ethics & Compliance Initiative, 2018). Le feedback permet à l'entreprise de prendre connaissance la position d'un employé. Dans le cours de Gestion du changement (LLSMF2007), dispensé par la Professeur Nathalie Guilmot, nous avons étudié différents moyens de collecter du feedback (cf. Annexe 60). Également, le fait que le feedback est un processus complet et continu qui se met en place dès la mise en œuvre d'un projet de changement ou, dans ce cas, de l'implémentation de l'éthique et de la conformité. (Guilmot, 2018) Nous pouvons dire que le feedback peut aider les entreprises à comprendre le positionnement des employés et des parties prenantes en règle générale, sur l'engagement éthique et de conformité qui leur est « imposé » par l'entreprise. Cela permettrait de savoir si des améliorations sont à prévoir, si la communication est bonne, si l'impact attendu est le bon ou encore si les employés comprennent et adhèrent à l'engagement de l'entreprise.

Ensuite, la seconde recommandation concerne les formations. En effet, nous avons vu que 84% des entreprises belges organisent des formations pour leurs collaborateurs. Les formations sont un bon moyen pour faire un rappel sur l'éthique et sur les règles à respecter mais également pour tester les comportements attendus des employés face à certaines situations ou décisions à prendre. En effet, Vanessa Goteva (cf. Annexe 61) nous explique que selon elle, les valeurs, la culture, la stratégie ou encore les règles devraient être plus rappelées et expliquées lors des formations (Goteva, 2019). Elle ajoute d'ailleurs que selon elle il ressort souvent des employés de l'entreprise que ces informations ne sont pas explicitement rappelées et que donc certains ont même l'impression de ne plus savoir ce que cela signifie. Ceci montre que les formations doivent être faites régulièrement et que l'éducation des employés en termes d'éthique et de conformité est un processus continu que les entreprises doivent suivre constamment.

Par la suite, Vanessa recommande d'inclure l'éthique et la conformité dans les objectifs annuels (Goteva, 2019). Selon elle, si cela était plus présent dans l'évaluation annuelle, les employés seraient plus incités à les prendre en compte dans leur évolution, et ils y accorderaient une attention plus particulière (Goteva, 2019).

De plus, lors de l'analyse des six étapes de la vie professionnelle d'un employé dans une entreprise, nous avons analysé l'importance de ces étapes et l'impact que l'éthique et la conformité pouvaient avoir à ces périodes. Nous avons pu analyser que l'intégration s'étale sur une longue période, avec l'intégration de court terme (le premier jour) et celle de plus moyen/long-terme. Il est parfois difficile de s'intégrer dans un nouvel environnement car les groupes sont déjà formés. Dans le début d'une nouvelle carrière, les nouveaux arrivants ne savent pas à qui ils peuvent se confier sans crainte. Afin d'éviter que ces personnes se renferment sur elle-même, ne s'intègrent pas, restent dans un mal-être et n'adoptent pas les comportements souhaités, il serait recommandé aux entreprises de mettre en place un programme de parrainage. Les employés formés à l'éthique et aux règles de l'entreprise pourront épauler les nouveaux et être présents pour leur filleul(e) si nécessaire.

Une autre recommandation serait de travailler la confiance des employés envers leur employeur. Comme l'indique Geneviève, il est important de mettre en place des départements d'éthique et de conformité présents pour les employés de tous niveaux. Cette présence et cette proximité permettront l'intégration de ces départements au sein des autres services (Dierge, 2019). Selon elle, cela améliorera la confiance des employés envers leur société et leur permettra de s'investir plus dans l'engagement, d'oser plus facilement se renseigner en cas d'incompréhension et d'avoir moins l'impression d'être contrôlés étant donné que ce département serait naturellement intégré dans le quotidien des autres départements (Dierge, 2019). Finalement, elle précise que la dénonciation se fait plus facilement avec cette proximité et cette confiance (Dierge, 2019).

La dernière recommandation commune aux deux secteurs serait la communication. En effet, nous avons vu tout au long de ce travail que la communication est essentielle à la bonne compréhension et transmission de l'engagement éthique et conforme. De plus, la communication possède un rôle majeur dans l'impact de cet engagement étant donné qu'elle doit être présente tout au long de la carrière d'un employé et doit permettre de mettre les choses au clair sur ce qui est oui ou non attendu, toléré, exigé ou interdit. Dans toutes nos interviews, il semble que le sujet de la communication de l'information et surtout des nouvelles informations, revient à chaque fois. Nous pourrions donc conseiller de travailler sur cette communication grâce par exemple, aux feedbacks en demandant aux employés ce qu'ils attendent en termes de communication. De manière plus concrète, nous pourrions proposer de mettre en place une plateforme en ligne propre à l'entreprise, dans laquelle seraient publiées les

valeurs de l'entreprise, sa stratégie, sa culture, ses règles internes, ses lignes de conduites, son code éthique, des informations sur ses partenariats, ses comptes et toutes les informations sur les personnes de contact mais également ce qui est attendu des employés et des parties prenantes. De plus, toutes les nouvelles réformes, les nouvelles règles, les changements d'éthique et de conformité en tous genres seraient précisés sur cette plateforme et les employés recevraient des pop-ups pour les informer de ces changements et nouveautés. Nous pouvons dire que les entreprises devraient mettre en place une plateforme complète, claire et transparente. Ceci permettrait aux employés d'avoir un outil direct en cas de questions ou de problèmes et pourraient avoir la nouvelle information en direct, leur permettant de pouvoir adapter leur comportement en temps utile. Ceci ajouterait la confiance qu'ils peuvent avoir en l'employeur étant donné que toute l'information serait donnée en toute transparence et en un temps réduit par rapport à une communication classique. Finalement, si nous voulons pousser la transparence jusqu'au bout, nous pourrions imaginer que cette plateforme serait intégrée sur le site web de l'entreprise et serait donc accessible à tous dans son entièreté et sans information cachée, dans le respect des lois telles que le RDPG.

Nous ajouterons à la recommandation de la communication, qu'il n'est pas suffisant de communiquer le message, il faut également adapter sa manière de le délivrer en fonction de l'audience concernée et en fonction des postes concernés. Il ne faut pas communiquer de la même manière avec tous ses employés. Il faut que les employés comprennent et acceptent. Pour cela la communication adaptée est le bon moyen, selon un manager de Compliance et de Good Conduct d'une société pharmaceutique belge.

Finalement, en ce qui concerne une recommandation faite par secteur, nous pouvons conseiller au secteur privé de continuer à implémenter des programmes d'éthique et de conformité et de continuer à pousser plus loin leurs efforts et les formations. Nous pouvons leur conseiller de prendre encore plus en considération l'avis des employés afin que ces derniers se sentent écoutés et reconnus et qu'ils soient plus enclin à faire ce qui est attendu d'eux.

Pour le secteur public, nous pouvons lui conseiller de former davantage ses employés sur ce que l'éthique et la conformité sont et peuvent leur apporter dans leur quotidien. Il ne faut pas que les employés aient peur d'une implémentation de la sorte. Il faut réussir à leur faire avoir envie de cet engagement. Nous pourrions envisager des formations données par des formateurs extérieurs, l'appel à une personne spécialisée en accompagnement de changement, des vidéos d'employés venant de sociétés avec cet engagement et expliquant ce que cela leur a appris.

En conclusion, les entreprises, publiques et privées, ont un intérêt évident à mettre en place une éthique et une conformité. Cependant, elles doivent pouvoir considérer leurs employés avant toute chose et mesurer l'impact, positif et négatif, que cela aura. Les deux secteurs ont encore matière à s'améliorer. Nos recommandations peuvent les aider à progresser dans cet engagement.

PARTIE 7 : LIMITES DE CE TRAVAIL

Après avoir réalisé ce travail durant presque une année académique, nous avons été confrontés à certaines limites qui nous ont empêchés de réaliser le travail le plus complet possible. Nous allons donc étudier point par point ces limites, propres à notre mémoire.

CHAPITRE 1 : LES RESSOURCES ET L' ACCESSIBILITE DE L'INFORMATION

La première limite que nous pouvons observer est le fait que nous n'avions pas toutes les ressources disponibles. En effet, nous n'avons pas la possibilité de faire des expériences comme nous voulons. De plus, nous avons été amenés à lire des livres, des articles ou des précédents mémoires tout en tenant compte de notre budget. En effet, nous sommes étudiants et l'université ne contribue pas à la réalisation d'un mémoire. Ce budget est une contrainte car nous avons dû nous contenter uniquement des sources gratuites dans une bibliothèque et sur internet. Ceci nous fait rater de précieuses informations.

Dans notre société actuelle, de plus en plus d'informations sont gratuites et disponibles sur internet. Par conséquent, cela nous permet de trouver des informations pertinentes de presque partout. Cependant, certaines études pertinentes sont disponibles uniquement pour les membres ou moyennant un paiement. Nous devons donc prendre les informations disponibles, même si ces informations sont pertinentes et permettent de réaliser un travail de qualité, nous ne disposons pas de toutes les informations. De plus, même en ce qui concerne l'information gratuite, nous ne connaissons pas tous les moyens et les outils disponibles.

CHAPITRE 2 : L'ENQUETE REALISEE EN LIGNE

Cette enquête fut réalisée sur internet, via *Google Form*, afin de faciliter la diffusion et de permettre à chacun d'y répondre à sa meilleure convenance. La première limite que nous pouvons observer est le nombre de réponses obtenues ; quatre-vingt-six participants. Ce nombre n'est pas rien, certes, mais cela ne suffit pas à effectuer l'étude la plus pertinente qu'il puisse être. De plus, l'anonymat, pourtant important, de cette enquête permet aux répondants de participer plusieurs fois, ce qui pourrait fausser les résultats. L'objectif était d'avoir de nombreux participants issus de différentes entreprises, publiques et privées et travaillant à tous niveaux de la hiérarchie. Toutefois, cette enquête prenait environ quinze minutes, alors nous pouvons supposer que les participants n'ont pas pris le temps de répondre plusieurs fois. L'autre

limite de cette enquête est que les participants ont répondu en ligne et pas en face à face, ce qui pourrait avoir moins d'impact sur eux.

De plus, en tant qu'étudiants, nous ne pouvons pas tout savoir sur le sujet que nous avons choisi, c'est d'ailleurs tout l'intérêt de l'apprentissage. Nous ne pouvons donc pas exploiter et demander toutes les informations pertinentes car nos connaissances sont limitées.

CHAPITRE 3 : LE CADRE RESTREINT DE LA PROBLEMATIQUE

Lorsque nous choisissons une problématique, nous choisissons également un cadre de travail. Par conséquent, nous limitons les possibilités de recherche et nous devons donc choisir l'information en gardant en tête notre problématique. Ceci est parfois compliqué car, lorsque nous nous intéressons de plus près à un sujet, nous découvrons ce que celui-ci peut offrir, ce qui pousse à aller plus loin que ce qui serait fixé, et donc nous serions hors cadre.

CHAPITRE 4 : LA COMPLEXITE DU SUJET CHOISI

L'éthique et la conformité sont des sujets en plein essor et dont on développe l'implication et l'application depuis peu. De ce fait, les sources scientifiques sur l'éthique et la conformité quant à leur impact sur les employés sont en plus petits nombres. De plus, en Belgique, il semble que les organismes d'étude de l'éthique et de la conformité ne soient pas aussi développés que dans d'autres pays comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, ce qui limite les informations nationales disponibles. Enfin, la comparaison entre le public et le privé reste complexe suite aux différences de ces deux secteurs.

CHAPITRE 5 : LA DIFFICULTE DE TROUVER DES INTERVENANTS

Concernant la partie de l'impact sur les employés, les intervenants ont été plus facilement trouvable car nous nous intéressions aux employés de chaque secteur et travaillant à tout niveau hiérarchique. Cependant, concernant l'étude de l'éthique et de la conformité, les intervenants étaient moins faciles à trouver et, lorsque nous trouvions des profils intéressants et que nous les contactions, peu de personnes répondaient. Nous avons donc réalisé moins d'interviews que prévu, vu le manque de retours des intervenants contactés.

CHAPITRE 6 : L'EVOLUTION DE LA SOCIETE ACTUELLE

Comme nous en avons parlé, nous sommes dans une société qui évolue sans arrêt. L'innovation, l'adaptation et le développement sont des maîtres mots pour chaque structure. De

ce fait, pour réaliser un travail le plus complet et le plus fiable possible, nous aurions dû réaliser une recherche continue, étalée sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Dans ce cas-ci, nous ne pouvons pas étudier le futur de notre sujet. Nous devons l'étudier pour une période relativement courte.

CHAPITRE 7 : LES INSTRUCTIONS ACADEMIQUES

Nous avons reçu des instructions de la faculté à respecter, comme le nombre de pages par exemple. Ces instructions contraignent sur le choix d'une problématique plus précise et donc un sujet axé sur une certaine recherche.

CHAPITRE 8 : LE TEMPS IMPARTI POUR LA REALISATION DE CE MEMOIRE

Une date limite pour rendre ce travail était fixée. Nous avons seulement une année académique pour traiter, s'approprier, analyser et retransmettre les informations que nous trouvions. Cela en faisant au même moment notre stage durant toute la journée. Ce qui a limité notre avancement. Le temps est donc la plus grande limite selon nous, car plus de temps les autres limites pourraient être allégées voire supprimées.

Nous pouvons dire que ce mémoire contient différentes limites de différents rangs. Malgré tout, nous avons essayé de faire en sorte de réaliser un travail de qualité et surtout un travail qui nous correspondait et nous représentait dans nos valeurs et nos attentes.

PARTIE 8 : POUR ALLER PLUS LOIN

Toutes les limites présentées ci-avant nous permettent de voir que ce mémoire aurait pu être analysé avec plus de détails et plus d'informations. En effet, nous avons été contraints de réaliser ce mémoire dans le temps imparti, avec les différents aléas rencontrés.

Il est donc possible d'aller plus loin dans la réalisation et l'analyse de notre mémoire. Tout d'abord, nous en ayant la chance d'interviewer plus de personnes actives dans l'éthique et la conformité afin d'avoir plus d'informations sur leur implémentation et amélioration. Ensuite, notre enquête pourrait étudier la différence des comportements dans une entreprise éthique et conforme et dans une entreprise qui ne l'est pas. Finalement, plus de sources et de confrontations d'idées auraient pu nous donner un cadre théorique et juridique.

Nous pouvons dire qu'un même sujet peut être étudié de manières différentes et en fonction de cela, l'accent est mis sur différents points. Comme nous l'avons dit, ce sujet a été choisi en se basant sur les motivations et sans recherche préalable. Nous avons donc étudié notre mémoire à notre image, plus axé sur l'application et sur le côté humain.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire sur l'étude de l'impact de l'implémentation de l'éthique et de la conformité sur les employés dans notre société actuelle, nous pouvons dire que nous avons axé notre travail sur une recherche et une analyse empirique et non sur projet. Cette recherche fut réalisée sur base de différents moyens et nous a permis d'analyser ce que la littérature pouvait apporter à notre recherche et à notre problématique précisément. L'éthique et la conformité sont au cœur de nombreuses recherches depuis ces dernières années et continuent à évoluer et à se développer en se faisant une place dans la littérature actuelle.

L'implémentation de l'éthique et de la conformité dans les entreprises, publiques ou privées, exercent un impact positif sur leur réputation et leur image. De plus, l'éthique a permis d'ouvrir les portes de la responsabilité sociale et du développement durable au sein des entreprises, ce qui permet de mesurer les actions durables, éthiques, sociales et culturelles que font les entreprises. Cela permet également de mesurer la performance non-financière des entreprises, et ce grâce aux rapports non-financiers, tels que les rapports RSE. Ce rapport est soit indépendant, soit intégré au rapport annuel (financier) de l'entreprise.

L'éthique est donc un rapport plus abstrait et n'est pas quelque chose universellement définie. La conformité, au contraire, porte sur les règles et les directives mises en place. Ces règles peuvent être internes à l'entreprise, ou externes et donc venir d'instances compétentes et légales. Ces lois et règlements peuvent être sectoriels, nationaux ou encore internationaux. Dans tous les cas, il existe une primauté du droit international sur les autres niveaux. Il y a une hiérarchie à respecter dans les rangs légaux. La conformité porte sur des aspects tel que le RGPD, les normes ISO, les lois d'Anti-Corruption ou encore les lois contre le blanchiment. La conformité est moins abstraite que l'éthique vu qu'elle porte sur des règles à respecter.

L'éthique et la conformité sont des concepts différents et portant sur des choses différentes. Cependant, ces deux concepts sont également fortement liés et interdépendants. De ces concepts découlent la culture d'entreprise, le code de conduite ou d'éthique ou encore la volonté de transparence. Nous pouvons observer que le secret n'est plus le maître mot des entreprises qui, au contraire, cherchent à montrer ce qu'elles font et à montrer qu'elles sont des entreprises exemplaires qui respectent les règles et qui établissent une éthique. Cependant, cette volonté de montrer les actions mises en place peut dans certains cas se transformer en *greenwashing*, et donc en une exagération de ce qui est réellement fait.

Notre analyse a montré que, tant le secteur public que le secteur privé accordaient une importance à l'éthique et la conformité ainsi qu'à leur implémentation. Malgré tout, chaque secteur évolue à son rythme, selon ses obligations et ses moyens.

Il semble donc que le secteur privé ait une évolution dans la construction et l'implémentation de l'éthique et de la conformité plus poussée que le secteur public. C'est ce que nous montre notre enquête et les interviews réalisées. Le secteur privé semble également plus communiquer et former ses employés en règle générale face à cette problématique. Le secteur public forme les nouveaux employés sur les procédures internes, mais ne semble pas contrôler en interne et ne semble pas communiquer efficacement sur les nouveautés et les rappels. Toutefois, il faut noter différentes catégories au sein même du secteur privé. En effet, les PME et les indépendants n'ont pas les ressources nécessaires pour mettre en place une éthique et une conformité d'une ampleur égale à celle des grandes entreprises.

De manière plus générale, les attentes de la population et des travailleurs ont changé au cours de ces dernières années. Les métiers plus intellectuels se sont développés avec l'augmentation des études supérieures de type court et de type long. Ceci donne une société plus exigeante et des entreprises qui doivent prendre en compte les attentes de leurs employés.

Dans le cadre de ce travail nous avons développé cinq évolutions que nous estimons avoir un impact sur l'éthique et la conformité. Étant donné que les employés sont de plus en plus qualifiés et spécialisés, les entreprises ne veulent pas perdre ces profils. Elles s'adaptent donc à différents niveaux ; de la flexibilité du travail et des horaires, des responsabilités, des libertés, des formations données, de la considération des diplômes, de l'évolution en interne, et du package offert à l'embauche. Ces changements ont développé de nouvelles structures organisationnelles au sein des entreprises, publiques et privées. Les employés veulent être fiers de leur entreprise et c'est pour cela qu'elles doivent mettre en place des actions claires, une éthique, une conformité et une transparence.

L'éthique et la conformité, ainsi que tout ce que cela implique, sont une construction et un travail quotidien. Cela a un impact sur l'organisation et sur le travail des employés dans leur quotidien. Tout au long d'une carrière professionnelle au sein d'une entreprise, l'éthique et la conformité ont un impact sur les employés et leur quotidien, mais également sur les parties prenantes. Les employés doivent comprendre ce changement et l'enjeu positif que celui peut avoir sur eux et sur l'organisation afin de pouvoir l'intégrer et l'accepter. Enfin, nous avons été en mesure de confirmer l'interdépendance entre les employés et leur employeur dans

l'implémentation de l'éthique et de la conformité, et ce à chaque stade de la vie professionnelle d'un employé. Chacun a son propre rôle à jouer et chacun à son propre impact.

Ces recherches et analyses ont permis de répondre à nos deux questions de départ, ainsi qu'aux quatre hypothèses. Tout d'abord, nous avons pu confirmer qu'il existe une importance accordée à l'implémentation de l'éthique et de la conformité par les entreprises des secteurs public et privé et ce malgré la différence d'implémentation des deux secteurs. Les deux secteurs travaillent et évoluent dans ce sens. Ensuite, nous avons également pu confirmer l'existence d'un impact de l'éthique et de la conformité sur les employés et sur leur quotidien. Toutefois, l'inverse est également vrai. L'employé actuel, avec tous les changements de la société, possède également un impact sur l'engagement d'éthique et de conformité de son entreprise et a également un rôle majeur à jouer.

Finalement, certaines recommandations sont ressorties de notre analyse et des interviews réalisées. Les recommandations les plus importantes étant celles de la communication et du feedback. En effet, les entreprises, publiques et privées, doivent communiquer sur leur éthique et leur conformité. Elles doivent informer les employés, et les parties prenantes, de l'implémentation, des actions et des nouveautés. Cependant, le fait de communiquer n'est pas suffisant, il faut adapter la communication au public cible afin de donner la bonne information aux bonnes personnes et de la manière la plus optimale. Ensuite, lorsque cette communication est faite, il faut demander du feedback aux employés afin de savoir si l'information est bien passée, s'ils ont compris et surtout savoir comment ils se positionnent face à cet engagement.

L'éthique et la conformité représentent un style de gouvernance que l'entreprise suit et construit tout au long de son engagement, et ce avec l'aide de ses employés et de ses parties prenantes qui jouent un rôle tout aussi important dans cette construction. Les programmes d'éthique et de conformité sont d'ailleurs également présents pour aider ces autres acteurs à comprendre l'enjeu et à l'intégrer dans leur quotidien. Néanmoins, l'implémentation de l'éthique et de la conformité n'est pas finie et l'étude de leur impact reste encore à analyser sur une plus longue durée.

Dans le cadre de l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans les entreprises publiques et privées et de son impact sur le comportement des employés, nous pourrions proposer d'autres sujets qui pourraient compléter ce mémoire.

Tout d'abord, nous pourrions étudier l'évolution de cette implémentation à travers le temps dans les différents secteurs afin de voir si les matières d'éthique et de conformité sont apparues au même moment dans les différents secteurs.

Nous pourrions également analyser les variations de l'intensité de l'impact que possède l'implémentation de l'éthique et de la conformité dans un business sur les employés, de tout niveau hiérarchique. Ce sujet permettrait de comprendre depuis quand un impact peut être observé, mais également si la variation de l'impact a un lien avec les changements dans la société.

Le troisième sujet que nous pourrions proposer est celui d'un mémoire projet ou de terrain. Il serait intéressant de son plonger durant quelques semaines dans le quotidien des employés et des managers d'entreprises publiques et privées, ayant une éthique et une conformité pour certaines et n'en ayant pas pour d'autres. Ceci afin d'observer leur quotidien et d'analyser l'impact perçu et observé par le chercheur.

Nous pourrions également élargir la zone géographique étudiée. En effet, nous nous sommes limités à des intervenants belges et à un point de vue étudié en fonction de la société actuelle belge, et occidentale de manière plus générale. Il pourrait être intéressant d'observer le même sujet dans d'autres civilisations qui ont des cultures et des coutumes différentes.

Finalement, il serait intéressant d'analyser le sujet de l'éthique et de la conformité de manière plus théorique. D'étudier par exemple le côté purement juridique de la conformité ainsi que tous les aspects de l'éthique. Ceci permettrait de comprendre réellement ce que ces sujets peuvent apporter, et ont pu apporter par le passé. Et surtout, étudier tout ce que la littérature a à nous apprendre sur ces domaines vastes.

BIBLIOGRAPHIE

Anquetil, A. (2010). *Le sens et la portée du concept d'intégrité pour l'éthique individuelle au sein de l'entreprise*. Dans : Alain Anquetil éd., *Éthique de l'entreprise : réalité ou illusion* (pp. 35-50). Paris: L'Harmattan. doi:10.3917/har.coll.2010.01.0035.

Altran. (2018). *Altran Technologies SA ADR 2018 Q2 - Results - Earnings Call Slides*.

Altran. (2018). *Kick-Off Online Course*. Consulté le 23 avril 2019, sur Altran E-cademy: <https://altran-ecademy.360learning.com>

Altran Belgium. (2018, Décembre 3). *Belgian Organisation*. Altran Belgium Organigram. Bruxelles, Belgique.

Anderson, D., & Eubanks G. (2015). *Leveraging COSO across the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors. Consulté le 27 mai 2019 sur The Institute of Internal Auditors : <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>

Anonyme. (2019). *Implémentation de l'éthique et la conformité et l'impact sur les employés*. (Intervieweur : Dupon, E.). Wavre. Interview réalisée le 15 mai 2019.

Anonyme II. (2019, Avril 27). *Implémentation de l'éthique et de la conformité et son impact sur le travail quotidien*. (Intervieweur : Dupon, E.). Louvain-la-Neuve. Interview réalisée le 27 avril 2019.

APD. (2018). *Règlement Général sur la Protection des Données - Citoyen*. Consulté le Mai 18, 2019, sur APD Autorité de Protection des données: <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/reglement-general-sur-la-protection-des-donnees-citoyen>

Arbouche, M. (2008). *Développement des compétences éthiques*. Une approche par l'éthique des vertus. *Management & Avenir*, 20(6), pp. 115-128.

Aslin, M. & Oyce, J. (1987). *Flexibilité du temps de travail: Évolution conventionnelle et légale du système de normes et de dérogations en matière de durée du travail*. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1148-1149(3), 1-67. doi:10.3917/cris.1148.0001.

Audouin, A., Courtois, A. et Rambaupquin, A. 2009. *La communication responsable*. Paris : Eyrolles.

Barrea, Maxime. (2019). *L'effectiveness du modèle des trois lignes de défense*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gerrit Sarens. Mémoire en ligne

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. (Vol. 117). États-Unis: Psychological Bulletin.

Bellevue Chamber of Business. (2018). *Mission, Vision, and Values Definition*. Consulté le 20, 2019, sur https://cdn.ymaws.com/www.bellevuechamber.org/resource/resmgr/Docs/mission_vision_and_values_te.pdf

Belorgey, J.-M. (2001). *L'État entre transparence et secret*. Pouvoirs, 97(2), pp. 25-32.

Bernard, P. & Daviet, J. (1992). *Culture d'entreprise et innovation*. Paris: C.N.R.S. Editions. doi:10.3917/cnrs.jacqu.1992.01.

Bismuth, D. (2015). *Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique*. Consulté le 18 mai 2019, sur Harvard Business Review France : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>

Boyer, T. (2013). *Les dispositifs d'alerte dans les entreprises : whistleblowing vs. droit d'alerte*. Management & Avenir, 62(4), pp. 91-111.

Bredin, J.-D. (2001). *Secret, transparence et démocratie*. Pouvoirs, 97(2), pp. 5-15.

Breduillieard, P. (2013). *Publicité verte et greenwashing*. *Gestion 2000*, 30(6), pp. 115-131.

Brown, P. & Duru-Bellat, M. (2010). *La méritocratie scolaire: Un modèle de justice à l'épreuve du marché*. *Sociologie*, vol. 1(1), 161-175. doi:10.3917/socio.001.0161.

Brundtland, G. (1987). *Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*. Montréal, Québec: Éditions du Fleuve.

Business Dictionary. (n.d.). *Human resources*. Consulté le 9 avril 2019, sur Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>

BusinessDictionary. (2019). *Code of Ethics*. Consulté le 1^{er} avril 2019, sur <http://www.businessdictionary.com/definition/code-of-ethics.html>

BusinessDictionary. (2019). *Private sector*. Consulté le 27 avril 2019, sur BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/private-sector.html>

BusinessDictionary. (2019). *Public sector*. Consulté le 27 avril 2019, sur BusinessDictionary: Read more: <http://www.businessdictionary.com/definition/public-sector.html>

BusinessDictionary. (2019). *Tax Planning*. Consulté le 13 février 2019, sur BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/tax-planning.html>

BusinessDictionary. (n.d.). *Innovation*. Consulté le 14 avril 2019, sur BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

Cadet, I. (2010). *La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux*. *Revue internationale de droit économique*, t.xxiv(4), pp. 401-439.

Cambridge Dictionary. (2019). *Integrity*. Consulté le 10 février 2019, sur <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/integrity>

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.

Collier, P.M. (2005). *Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting*. Management Accounting Research 16 (3) : 321-339.

Carroll Archie B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, vol. 34, No. 4., pp. 39-48.

Chaplais, C., Mard, Y. & Marsat, S. (2016). *L'auditeur face aux dilemmes éthiques : l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie*. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 22(1), 53-83. doi:10.3917/cca.221.0053.

CNE - L'avenir a son syndicat. (2017). *Un salaire juste ou juste un salaire ?* Trimestriel - Avril-mai-juin 2017(Bulletin des Militants), pp. 18-29.

Commission Européenne. (2011, octobre 25). *COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS*. Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Bruxelles, Belgique. Récupéré sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

Commission Européenne. (2018). *COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL ET AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN Renforcer la protection des lanceurs d'alerte au niveau de l'UE*. Bruxelles: Commission Européenne.

Commission Européenne. (2019). *REFLECTION PAPER TOWARDS A SUSTAINABLE EUROPE BY 2030*. Commission Européenne. European Union.

Commission Européenne. (n.d.). *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. Consulté le 26 mai 2019, sur Commission Européenne: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_fr

Commission Européenne. (n.d.). *Les droits sur le lieu de travail*. Consulté le 27 mai 2019, sur Commission Européenne: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=82#navItem-relatedTopics>

Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *Financial Aspects of Corporate Governance*.

Connan, J. (2010). *L'Éthique et la responsabilité*. Dans : Alain Anquetil éd., *Éthique de l'entreprise : réalité ou illusion* (pp. 51-60). Paris: L'Harmattan. doi:10.3917/har.coll.2010.01.0051.

Conseil National du Travail (CNT). (2019). *Qui sommes-nous ?*. Consulté le 30 mai 2019, sur CNT-NAR: <http://www.cnt-nar.be/Qui-sommes-nous.htm>

Cottin, M. (2015). *Révision de la norme ISO 15489. Faire évoluer nos savoir-faire*. I2D – Information, données & documents, 53(4), pp. 7-8.

Cottin, S. (2017). *Le règlement européen sur la protection des données personnelles et ses implications pour les professionnels de l'I&D*. I2D – Information, données & documents, 54(2), pp. 20-22.

Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business Ethics*. 3rd ed. Oxford University.

Crane, A., Matten, D., (2016). *Business Ethics*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.

CRiSP. (2018). *Société nationale des chemins de fer belges*. Consulté le 27 avril 2019, sur L'actionnariat des entreprises wallonnes: <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/sncb-29916>

Lefebvre, P.-H. & Dessel, J. (n.d.). *CCTB 2022 : le nouveau cahier des charges type de la Wallonie 2014/02.02*. Consulté le 30 mai 2019, sur [cstc.be: https://www.cstc.be/homepage/index.cfm?cat=publications&sub=bbri-contact&pag=Contact42&art=631](https://www.cstc.be/homepage/index.cfm?cat=publications&sub=bbri-contact&pag=Contact42&art=631)

Cuche, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.

Davis, K. (1960). *Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?*. California Management Review. (2.3). 70-76.

De Frammond, M. (2019). *Impact de l'éthique et de la conformité sur le comportements des employés, et dans le processus de recrutement*. (Interviewer : Dupon, E.). Bruxelles, Belgique. Interview réalisée le 17 mai 2019.

Deplasse., Y. (2019). *Impact de l'éthique et de la conformité sur les employés d'un point de vue des ressources humaines*. (Interviewer : Dupon, E.). Bruxelles. Interview réalisée le 20 mai 2019.

Desmet, C. (2017). *Business Ethics and Compliance Management*. Louvain School of Management.

Développement Durable en Belgique. (2019). *CIDD*. Consulté le 26 mai 2019, sur Sustainable Development: <https://www.developpementdurable.be/fr/cidd>

Développement Durable en Belgique. (2019). *Le Plan Fédéral de Développement durable (PFDD)*. Consulté le 26 mai 2019, sur Sustainable Development: <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-federale/le-plan-federal-de-developpement-durable-pfdd>

Dierge, G. (2019). *L'importance et l'impact de l'éthique et de la conformité dans les entreprises actuelles*. (Intervieweur : Dupon, E.). Bruxelles, Belgique. Interview réalisée le 26 avril 2019.

Dubois, S. (2010). *La réputation : un outil pour gérer des carrières*. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 99(1), pp. 64-73.

Dupon, F. (2019). *L'engagement éthique et de conformité dans votre entreprise et l'impact que cela a sur votre quotidien*. (Intervieweur : Dupon, E.). Louvain-la-Neuve. Interview réalisée le 29 avril 2019.

Dupuy, M. (2019). *Impact de l'éthique et de la conformité et importance des formations*. (Intervieweur : Dupon, E.) Bruxelles. Interview réalisée le 18 avril 2019.

economie.gouv.fr. (2017). *Tout savoir sur la loi #Sapin2*. Consulté le mai 26, 2019, sur [economie.gouv.fr - Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics](https://www.economie.gouv.fr/transparente-lutte-contre-corruption-modernisation): <https://www.economie.gouv.fr/transparente-lutte-contre-corruption-modernisation>

Essid, M., & Berland, N. (2011). *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle*. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 17(2), pp. 59-88.

Ethics & Compliance Initiative. (2018, Mars). *Measuring the impact of ethics & compliance programs*. Global Business Ethics Survey.

Ethics & Compliance Initiative. (2018). *State of Ethics & Compliance in the workplace*. Global Business Ethics Survey.

Ethics & Compliance Initiative. (2018). *The state of Ethics & Compliance in the workplace*. Global Business Ethics Survey.

Ethics and Compliance Initiative. (2019). *About ECI*. Consulté le Avril 9, 2019, sur Ethics and Compliance Initiative: <https://www.ethics.org/about/>

EU Data Protection. (2018). *Article 12 EU RGPD "Transparence des informations et des communications et modalités de l'exercice des droits de la personne concernée"*. Consulté le 18 mai 2019, sur Privazy Plan – Gets your data protection on course : <http://www.privacy-regulation.eu/fr/12.htm>

EU GDPR.ORG. (2019). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR) is the most important change in data privacy regulation in 20 years*. Consulté le 15 mars 2019, sur <https://eugdpr.org>

EUR-Lex. (2007). *Lutte contre la corruption dans le secteur privé*. Consulté le 26 mai 2019, sur EUR-Lex - L'accès au droit de l'Union Européenne: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=legisum:l33308>

EUR-Lex. (2008). *Convention contre la corruption impliquant des fonctionnaires*. Consulté le 26 mai 2019, sur EUR-Lex - L'accès au droit de l'Union Européenne: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=legisum:l33027>

EUR-Lex. (2019). *Emploi et politique sociale*. Consulté le 27 mai 2019, sur EUR-Lex - L'accès au droit de l'Union Européenne: https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/employment_and_social_policy.html?root_default=SUM_1_CODED%3D17&locale=fr

EUR-Lex. (n.d.). *Lutte contre la fraude*. Consulté le 26 mai 2019, sur EUR-Lex - L'accès au droit de l'Union Européenne: https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/fight_against_fraud.html?locale=fr&root_default=SUM_1_CODED%3D22%2CSUM_2_CODED%3D2204

European Commission. (2018). *2018 reform of EU data protection rules*. Consulté le 10 février 2019, sur European Commission: https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en

European Business Ethics Forum. (2013). *Personal and legal risks to Ethics Representatives need to be understood*. European Business Ethics Forum.

European Business Ethics Forum. (2013). *The Evolving Responsibilities & Liabilities of Ethics Representatives: A practical guide*. European Business Ethics Forum.

European Business Ethics Forum. (2016). *European Business Ethics Forum Report*. European Business Ethics Forum, Bruxelles.

European Business Ethics Forum. (2017). *European Business Ethics Forum Report*. European Business Ethics Forum, Londres.

European Business Ethics Forum. (2018). *European Business Ethics Forum Report*. Amsterdam.

European Business Ethics Forum. (2019). *2019 European Business Ethics Forum - Paris: Wednesday 30 January – Friday 01 February 2019*. Consulté le 10 février 2019, sur <http://ebef.eu>

European Commission. (2018). *2018 reform of EU data protection rules*. Consulté le 10 février 2019, sur European Commission: https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en

Eurostat. (2017). *File: Number of tertiary education students by level and sex, 2015 (thousands) YB17-fr.png*. Consulté le 5 mai 2019, sur Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number_of_tertiary_education_students_by_level_and_sex,_2015_\(thousands\)_YB17-fr.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Number_of_tertiary_education_students_by_level_and_sex,_2015_(thousands)_YB17-fr.png)

Fornalik, P. (2016). *Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?* Consulté le 5 mai 2019, sur Ekilium: [https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/entreprise-liberee-les-raisons-du-succes/Foessel, M. \(2011\). Kant ou les vertus de l'autonomie. Consulté le 4 mai 2019, sur Cairn: https://www.cairn.info/revue-etudes-2011-3-page-341.htm](https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/entreprise-liberee-les-raisons-du-succes/Foessel, M. (2011). Kant ou les vertus de l'autonomie. Consulté le 4 mai 2019, sur Cairn: https://www.cairn.info/revue-etudes-2011-3-page-341.htm)

FRDO CFDD. (n.d.). *Le conseil*. Consulté le 26 mai 2019, sur FRDO CFDD - CONSEIL FÉDÉRAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE: <https://www.frdo-cfdd.be/fr/le-conseil>

G20 Anti-Corruption Working Group. (2010). *G20 Anti-Corruption Action plan - Protection of Whistleblowers - STUDY ON WHISTLEBLOWER PROTECTION FRAMEWORKS, COMPENDIUM OF BEST PRACTICES AND GUIDING PRINCIPLES FOR LEGISLATION*. Paris: OECD.

Garner, P. & Laroche, P. (2016). *Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 100(2), 41-60. doi:10.3917/grhu.100.0041.

Giuliano, R., Moroncini, A., & Depounti, O. (2012). *La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ?* *Humanisme et Entreprise*, 308(3), pp. 33-48.

Godelier, É. (2006). *Introduction / La « culture d'entreprise, un outil de gestion » ? La culture d'entreprise*, pp. 3-6.

Goteva, V. (2019). *Impact de l'éthique et de la conformité sur les employés et l'importance des formations et du développement de carrière*. (Intervieweur : Dupon, E.). Bruxelles. Interview réalisée le 30 avril 2019.

GOV.UK. (2018). *General Anti-Abuse Rule*. Consulté le 13 février 2019, sur <https://www.gov.uk/government/publications/tax-avoidance-general-anti-abuse-rules>

Grégoire, M. (2018). *Évolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet »*. @GRH, 28(3), 35-64.

Grolleau, G., Lamri, J., & Mzoughi, N. (2008). *Déterminants de la diffusion internationale de la norme ISO 14001*. *Economie & prévision*, 185(4), pp. 123-138.

Guilmot, N. (2018, Décembre 13). *LLSMF2007 - Gestion du changement. Jour 5 - La phase de renforcement*. Louvain-la-Neuve, Belgique: Louvain School of Management.

Her Majesty's Revenue and Customs. (2018). *Policy paper - HMRC issue briefing: calculating the 2016 to 2017 tax gap*. Consulté le 13 février 2019, sur GOV.UK: <https://www.gov.uk/government/publications/issue-briefing-calculating-the-2016-to-2017-tax-gap/hmrc-issue-briefing-calculating-the-2016-to-2017-tax-gap>

Her Majesty's Revenue and Customs. (n.d.). *The tax gap and compliance yield – what they are and how they relate*. Consulté le 13 février 2019, sur https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/627609/The_tax_gap_and_compliance_yield___what_they_are_and_how_they_relate.pdf

Igalens, J., & Joras, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise - Comprendre, rédiger le rapport annuel*. (E. d'Organisation, Éd.) France.

IIA. (2013). *Prise de position de l'IIA : Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*. The Institute of Internal Auditors. Consulté le 27 mai 2019 sur The

Institute of Internal Auditors :
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>

Institute of Business Ethics. (2009). *Corporate Expenses: the ethical challenges*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2010). *Business Ethics Committees*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2010). *Ethical Due Diligence in Recruitment*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2013). *Tax Avoidance as an Ethical Issue for Business*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2014). *Business Ethics in Corporate Reporting*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2014). *Collaboration Between the Ethics Function and HR*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2014). *Fairness in the Workplace: pay*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2015). *Business Ethics and Human Rights: 2015 update*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2016). *Enhancing the Effectiveness of the Ethics Function*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2017). *Ethics Ambassadors: promoting ethics on the front line*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2018). *Beyond Law: Ethical Culture and GDPR*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2018). *Surveys on Business Ethics 2017*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2018). *Using Behavioural Ethics to improve your Ethics Programme*. Business Ethics Briefing.

Institute of Business Ethics. (2019). *About IBE & Supporting Us*. Consulté le 10 février 2019, sur <https://www.ibe.org.uk/about-ibe-and-supporting-us/54/54>

Institute of Business Ethics. (2019). *About IBE & Supporting Us*. Consulté le 9 février 2019, sur Institute of Business Ethics: <https://www.ibe.org.uk/about-ibe-and-supporting-us/54/54>

International Chamber of Commerce. (2008). *ICC guide to responsible sourcing*.

International Chamber of Commerce. (2008). *ICC Guidelines on Whistleblowing*.

International Chamber of Commerce. (2011). *Corporate Responsibility and Anti-Corruption – ICC rules on combating Corruption*.

International Chamber of Commerce. (2012). *ICC Anti-Corruption clause*.

International Chamber of Commerce. (2014). *ICC Guidelines on gifts and hospitality*.

International Chamber of Commerce. (2019). *About us*. Consulté le 12 février 2019, sur <https://iccwbo.org/about-us/>

International Chamber of Commerce Belgium. (2019). *About us*. Consulté le 12 février 2019, sur <https://www.iccwbo.be/icc/about-us/>

ISO. (n.d.). *À propos de l'ISO*. Consulté le 18 mai 2019, sur ISO Organisation internationale de normalisation. Quand le monde s'accorde: <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

ISO. (n.d.). *ISO 26000 - Social responsibility*. Consulté le 26 mai 2019, sur International Organization for Standardization - When the world agrees: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO. (n.d.). *Nous sommes l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation. Nous établissons et publions des Normes internationales*. Consulté le 18 mai 2019, sur ISO Organisation internationale de normalisation. Quand le monde s'accorde: <https://www.iso.org/fr/home.html>

Iweps. (2019, Mars 1). *Niveau de diplôme de la population de 25 ans et plus*. (F. Wallonie-Bruxelles, Éd.) Consulté le 11 mai 2019, sur Portail Wallonie - Fédération Wallonie-Bruxelles: <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/niveau-de-diplome-de-population-de-25-ans-plus/>

Justel - Législation consolidée. (1997). 5 MAI 1997. - *Loi relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable*. Consulté le 26 mai 2019, sur LOI - WET: http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1997050535&table_name=loi

Justel - Législation consolidée. (2007). 11 MAI 2007. - *Loi adaptant la législation en matière de la lutte contre la corruption*. Consulté le 26 mai 2019, sur LOI - WET: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2007051142

Justel - Législation consolidée. (2018). 30 JUILLET 2018. - *Loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel*. Consulté le 18 mai 2019, sur LOI-WET: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2018073046

Justel – Législation consolidée. (1867). 8 JUIN 1867. - CODE PENAL. Consulté le 27 mai 2019 sur LOI-WET : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=1867060801

Kessler, D. (2001). *L'entreprise entre transparence et secret*. Pouvoirs, 97(2), pp. 33-46.

Koutouzis, M., & Thony, J.-F. (2005). *Le blanchiment*. Paris, France.

KPMG Forensic. (2007). *Profile of a Fraudster*.

Lardin, N. (2019). *L'engagement éthique et de conformité dans votre entreprise et l'impact que cela a sur votre quotidien*. (Intervieweur : Dupon, E.). Louvain-la-Neuve. Interview réalisée le 29 avril 2019.

Larousse. (n.d.). *Juste*. Consulté le 26 mai 2019, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/juste/45229?q=juste#45183>

Larousse. (n.d.). *Transparence*. Consulté le 18 mai 2019, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transparence/79194?q=transparence#78235>

Lawton, A. (2004). *Developing and Implementing Codes of Ethics*. Teesside: Teesside Business School.

Le cercle d'éthique des affaires. (2019). *Objectifs et missions*. Consulté le 14 février 2019, sur <https://www.cercle-ethique.net/presentation-du-cea/objectifs-et-missions>

Le Coadic, R. (2006). *L'autonomie, illusion ou projet de société ?*. Cahiers internationaux de sociologie, 121(2), 317-340. doi:10.3917/cis.121.0317.

Le Robert. (2017). *Transparence*. Collectif.

Le Roy, É. (2008). *Autonomie du droit, hétéronomie de la juridicité - Généralité du phénomène et spécificités des ajustements. Le nuove ambizioni del sapere del giurista : l'antropologia giuridica e la tradutorologia giuridica* (p. 12). Paris: Université Paris1 Panthéon-Sorbonne. Consulté le 29 avril 2019, sur <http://www.dhdi.free.fr/recherches/theoriedroit/articles/leroydroitjuridicite.pdf>

MacDonald, C., & Marcoux, A. (n.d.). *Business Ethics*. (The Journal Review Foundation of the Americas) Retrieved 18 mai 2019, from CEBE The Concise Encyclopedia of Business Ethics: <https://conciseencyclopedia.org/entries/business-ethics/>

Maciel-Hibbard, M. (2018). *Protection des données personnelles et cyber(in)sécurité*. Politique étrangère, 2, pp. 55-66.

Mansour, S. & Tremblay, D. (2018). *Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec*. @GRH, 28(3), 65-96. doi:10.3917/grh.183.0065.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, États-Unis: Harper.

Maurand-valet, A. (2007). *NORME ISO 9000 ET PROFIL DU RESPONSABLE QUALITÉ*. Revue française de gestion, 180(11), pp. 61-72.

Méda, D. & Vendramin, P. (2013). 2 - *Des attentes immenses posées sur le travail*. Dans : , D. Méda & P. Vendramin (Dir), *Réinventer le travail* (pp. 55-102). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Mercier, S. (1997). *UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES*. 2. Paris, France: Université Paris Dauphine.

Mercier, S. (1998). *Formalisation de l'éthique et des ressources humaines*. Paris, France.

Moneger, L. (2019). Impact de l'implémentation d'une éthique et d'une conformité sur les employés et sur le travail quotidien dans le monde de la consultance. (Intervieweur : Dupon, E.). Bruxelles. Interview réalisée le 20 mai 2019.

NYSE. (2019). *New York Stock Exchange*. Consulté le 18 mai 2019, sur NYSE Intercontinental Exchange: <https://www.nyse.com/markets/nyse>

OCDE (2018), *Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2017*. Consulté le 26 mai 2019, sur OECD: <http://www.oecd.org/fr/investissement/mne/2017-Annual-Report-MNE-Guidelines-FR.pdf>

OECD Better Life Index. (2018). *Equilibre travail-vie (Belgique)*. Consulté le 1^{er} mai 2019, sur OECD Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/fr/topics/equilibre-travail-vie/>

Paine, Lynne S (1994). *Managing for organizational integrity*. Harvard Business Review (March-April), pp. 106-117.

Parrado, S. & Salvador, M. (2011). *L'institutionnalisation de la méritocratie dans les organismes de régulation d'Amérique latine*. Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 77(4), 715-741. doi:10.3917/risa.774.0715.

Portail Wallonie. (2019). *Portail des marchés publics*. Consulté le 30 mai 2019, sur Portail Wallonie: <https://marchespublics.cfwb.be/home.html>

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review (January-February).

PricewaterhouseCoopers. (2007). *Economic crime: people, culture and controls*. 4th biennial Global Economic Crime Survey: Investigations and Forensic Services. Consulté le 24 mars sur : https://www.whistleblowers.org/wp-content/uploads/2018/11/pwc_survey.pdf

Ranquet, M. (2019). *Le droit à l'oubli : vers un nouveau droit fondamental de l'individu ?* Communications, 1(104), pp. 149-159.

Réju, E. (2019). *Qu'est-ce qu'un salaire « juste » ?*. Consulté le 26 mai 2019, sur La Croix: <https://www.la-croix.com/Economie/Medias/Quest-quun-salaire-juste-2019-01-25-1200997944>

Richer, S., & Vallerand, R. (1998). *Sentiment d'appartenance sociale* (Vol. 48). Revue Européenne de Psychologie Appliquée.

Ridray, Sofia. *Elaboration d'une cartographie des risques et d'un outil de veille pour le Groupe CMI dans le cadre de son programme d'éthique et de compliance*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom. : Desmet, Carlos.

Rosé, J.-J. (2006). *Pour un nouveau contrat social*. Responsabilité sociale des entreprises, pp. 5-8.

Sanquirgo, N., Oberlé, D., & Chek, P. (2019). *L'échelle de besoin d'appartenance : validation française et rôle dans les réactions à la déviance* (Vol. 112(1)). *L'Année psychologique*.

Schehr, S. (2008). *L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison*. *Déviance et Société*, 32(2), pp. 149-162.

Schotté, M. (2012). *Coopératives et travail autonome*. 21(3), pp. 55-63.

Senate. (2003). *Les étapes de la procédure législative*. Consulté le 26 mai 2019, sur Senate: https://www.senate.be/doc/magazine/2003_10/f10-06.html

Service Public Fédéral Belge. (2019). *Marchés publics*. Consulté le 30 mai 2019, sur [belgium.be](https://www.belgium.be/fr/economie/marches_publics) - Informations et services officiels: https://www.belgium.be/fr/economie/marches_publics

Service Public Fédéral Belge. (2019). *La première constitution unitaire*. Consulté le 26 mai 2019, sur [belgium.be](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/origine_et_essor/premiere_constitution_unitaire) - Informations et services officiels: https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/origine_et_essor/premiere_constitution_unitaire

Service Public Fédéral Belge. (2019). *Les trois pouvoirs*. Consulté le 26 mai 2019, sur [belgium.be](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/democratie/trois_pouvoirs): https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/democratie/trois_pouvoirs

Service Public Fédéral Belge. (2019). *Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable)*. Consulté le 26 mai 2019, sur [business.belgium.be](https://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable) - Informations et services officiels: https://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale. (n.d.). *Commissions paritaires - Présentation*. Consulté le 30 mai 2019, sur [emploi.belgium.be](http://www.emploi.belgique.be/institution_CP/): http://www.emploi.belgique.be/institution_CP/

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale. (n.d.). *Conventions Collectives de travail (CCT) – Informations générales*. Consulté le 30 mai 2019, sur emploi.belgium.be: <http://www.emploi.belgique.be/cctinfo/>

Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale. (n.d.). *Salaire*. Consulté le 30 mai 2019, sur emploi.belgium.be: <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=39004#AutoAncher0>

SPF Économie. (2018). *Rapport de durabilité 2017 - Données chiffrées 2015-2016, réalisations 2015-2017*. Belgique: SPF Economie.

StatBel. (2017). *Formation continue*. Consulté le 4 mai 2019, sur StatBel - La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue#news>

StatBel. (2018). *45% des adultes belges ont suivi une formation*. Consulté le 5 mai 2019, sur StatBel - La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/education-des-adultes>

StatBel. (2019). *47,5% des 30-34 ans ont un diplôme de l'enseignement supérieur*. Consulté le 5 mai 2019, sur StatBel - La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/niveau-dinstruction>

StatBel. (2019). *NEET - Ni emploi, ni éducation, ni formation pour 9,2 % des 15-24 ans*. Consulté le 5 mai 2019, sur StatBel - La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/neet#news>

Sustainable Development Goals Belgium. (2019). *Les SDGs*. Consulté le 14 mai 2019, sur SDG: <https://www.sdgs.be/fr/sdgs>

Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Transparency International (n.d.). *Qu'est-ce que la Corruption ?*. Transparency International – The global Coalition against corruption. Consulté le 27 mai 2019 sur Transparency International Belgium : <http://transparencybelgium.be/fr/home/corruption>

Transparency International. (n.d.). *Qu'est-ce que la Transparence ?*. Transparency International – The global Coalition against corruption. Consulté le 27 mai 2019 sur Transparency International Belgium : <http://transparencybelgium.be/fr/home/corruption>

Van Gehuchten, P.-P. (2018, Novembre 8). *Droit du travail. En quoi consiste la protection du travail ?* Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain.

Vandersmissen, V. (2015). *L'ENTREPRISE LIBÉRÉE - Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Pour la solidarité - European think & do tank.

Vivre en Belgique. (n.d.). La Constitution. Consulté le 26 mai 2019, sur Vivre en Belgique: <https://www.vivreenbelgique.be/10-institutions-belges/la-constitution>

Webley, S., Johnson, D., & Dondé, G. (2016). *New Guidance for companies to develop effective codes of ethics from the Institute of Business Ethics*. Institute of Business Ethics.

Weaver, G., & Treviño, L. (1999). *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior*. Business Ethics Quarterly, 9(2), 315-335. doi:10.2307/3857477.

World commission on environment and development. (1987). *Our common future*. Oxford, États-Unis: Oxford university press.

