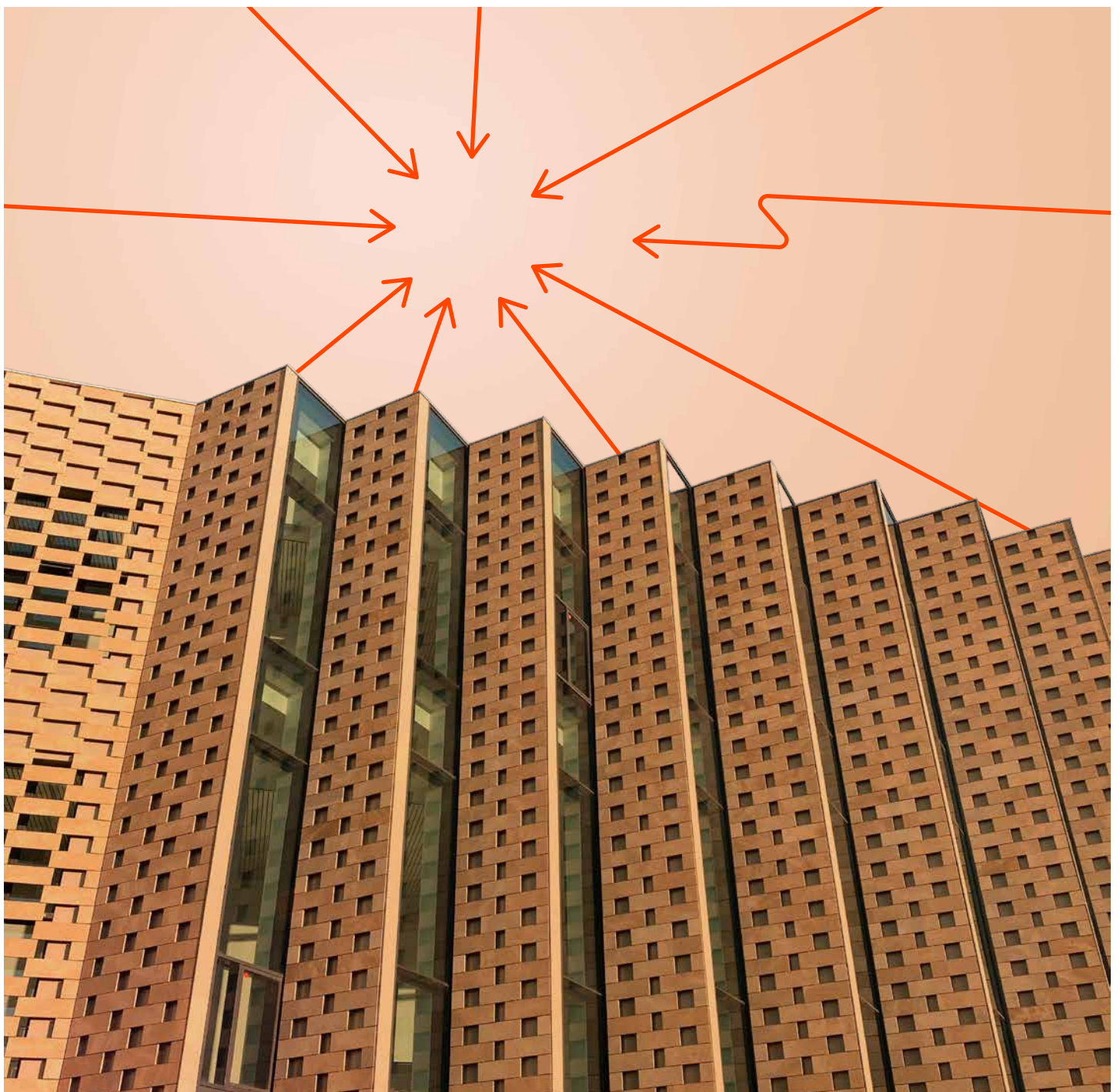


État des risques et de la conformité en France

2026



Avant-propos

Vincent Vacher

Vice President Europe du Nord, NAVEX



En France, le cadre de la conformité entre dans une nouvelle phase.

Au cours des dix dernières années, les organisations françaises ont investi massivement dans le renforcement des programmes de gouvernance, d'éthique et de gestion des risques. Des réglementations telles que Sapin II, le RGPD, la Directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte, la CSRD et l'IA Act ont accéléré cette évolution, en augmentant les attentes en matière de transparence, de responsabilité et de gouvernance des programmes de conformité.

Fait encourageant, les résultats de ce rapport montrent que les entreprises françaises répondent à ces exigences par des programmes de conformité de plus en plus structurés et matures. Comparées à leurs homologues à l'international, elles affichent de bons résultats sur plusieurs indicateurs clés : moins d'interventions des autorités de régulation, moins d'incidents liés à l'éthique et un niveau global de maturité plus élevé.

Mais les données révèlent également une évolution plus profonde.

L'enjeu n'est plus seulement de déployer des dispositifs de conformité, mais de veiller à ce que ces derniers influencent durablement la culture de l'organisation, les comportements des dirigeants et les décisions prises par les managers.

Ce rapport met en évidence une tendance claire : les entreprises confrontées à des enjeux de conformité récurrents ne manquent pas nécessairement de politiques ou de structures de gouvernance. Elles peinent en revanche à garantir une mise en œuvre cohérente de leurs programmes, à s'appuyer sur des systèmes de signalement fiables et à préserver leurs standards éthiques lorsque les impératifs commerciaux prennent le dessus.

Dans le même temps, elles doivent composer avec un environnement réglementaire toujours plus complexe tout en intégrant des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle dans des programmes de conformité déjà fortement sollicités.

Celles qui réussiront dans cette nouvelle phase de maturité ne seront pas nécessairement celles qui disposent des programmes les plus développés. Ce seront celles qui sauront intégrer la conformité aux décisions du quotidien, renforcer la confiance à tous les niveaux et faire de la gouvernance un véritable levier de performance plutôt qu'une fonction isolée.

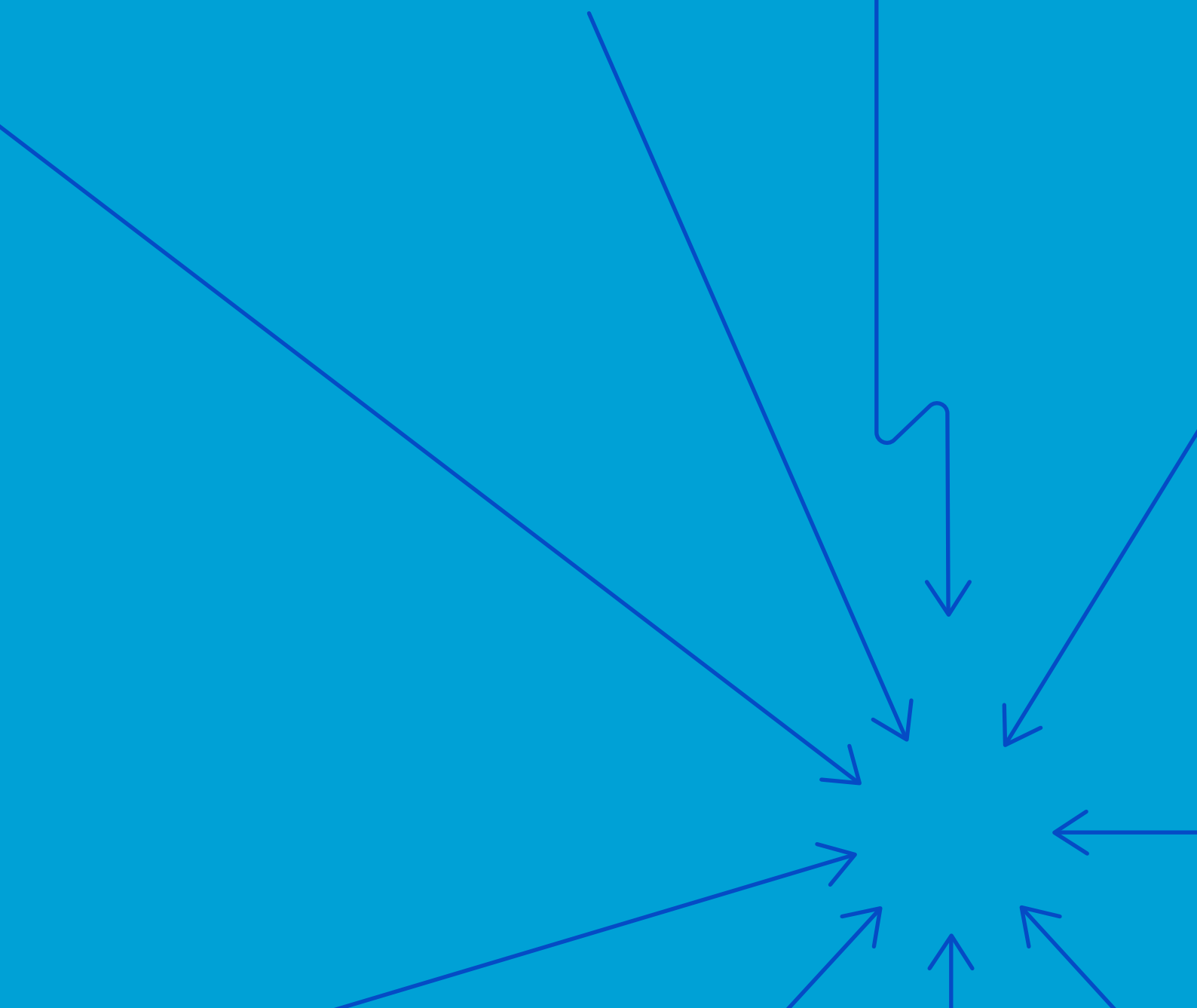
Nous espérons que les enseignements de ce rapport aideront les responsables conformité, les dirigeants et les conseils d'administration à mieux comprendre l'évolution du paysage de la conformité en France, ainsi que les nouvelles opportunités et risques qui se dessinent.

Table des matières

01	De la maturité à l'efficacité	4
02	Les pratiques qui font la différence	9
03	Les managers au cœur de la culture de la parole	13
04	Faire face à une pression réglementaire croissante	18
05	L'IA : accélérateur ou nouveau risque ?	23
_____	En conclusion	26
_____	Méthodologie de l'étude	27

01

De la maturité à l'efficacité



01 De la maturité à l'efficacité

La conformité est désormais bien ancrée dans la culture des organisations françaises. Le véritable enjeu est de préserver le respect des règles éthiques lorsque les impératifs économiques prennent le dessus.

Les dispositifs sont en place. Reste à savoir s'ils permettent de maintenir des décisions cohérentes lorsque les intérêts de l'entreprise entrent en tension avec les principes qu'elle défend. Pour évaluer leur maturité, NAVEX s'appuie sur le modèle du [programme de haute qualité \(PHQ\) de l'Initiative pour l'éthique et la conformité](#). Les répondants à l'enquête ont évalué le niveau de maturité de leur programme selon les cinq niveaux définis par ce référentiel PHQ :

- **PEU DÉVELOPPÉ** : dispositif récent ou existant qui n'a pas encore beaucoup progressé dans l'intégration des composantes d'un programme PHQ
- **EN COURS DE DÉVELOPPEMENT** : dispositif qui intègre plusieurs composantes d'un programme PHQ, mais dont la maturité peut encore être renforcée
- **EN COURS D'ADAPTATION** : dispositif qui intègre quelques composantes d'un programme PHQ, mais présente encore d'importantes lacunes
- **MAÎTRISÉ** : dispositif considéré comme efficace, mais qui n'atteint pas encore le niveau d'un programme PHQ
- **EN COURS D'OPTIMISATION** : dispositif qui intègre la quasi-totalité, voire l'ensemble, des composantes d'un programme PHQ

Le programme de haute qualité (PHQ) est défini comme suit :

Un modèle de maturité à cinq niveaux développé par l'Initiative pour l'éthique et la conformité, qui identifie les meilleures pratiques dans les domaines suivants des programmes de conformité :

- l'éthique et la compliance sont au cœur de la stratégie d'entreprise ;
- les risques de conformité sont identifiés, pris en charge, gérés et atténués ;
- les dirigeants à tous les niveaux de l'organisation construisent et entretiennent une culture de l'intégrité ;
- l'organisation encourage les signalements, protège les lanceurs d'alerte et valorise le signalement des préoccupations et des soupçons de comportements répréhensibles ;
- l'organisation agit en cas de manquement et assume pleinement ses responsabilités.

Les niveaux de maturité des programmes sont globalement alignés sur les tendances mondiales. Les entreprises françaises sont particulièrement nombreuses dans la catégorie « En cours d'optimisation ». Trente pour cent des répondants français estiment que leur programme a atteint le niveau de maturité le plus élevé, contre 25 % en moyenne dans le monde.

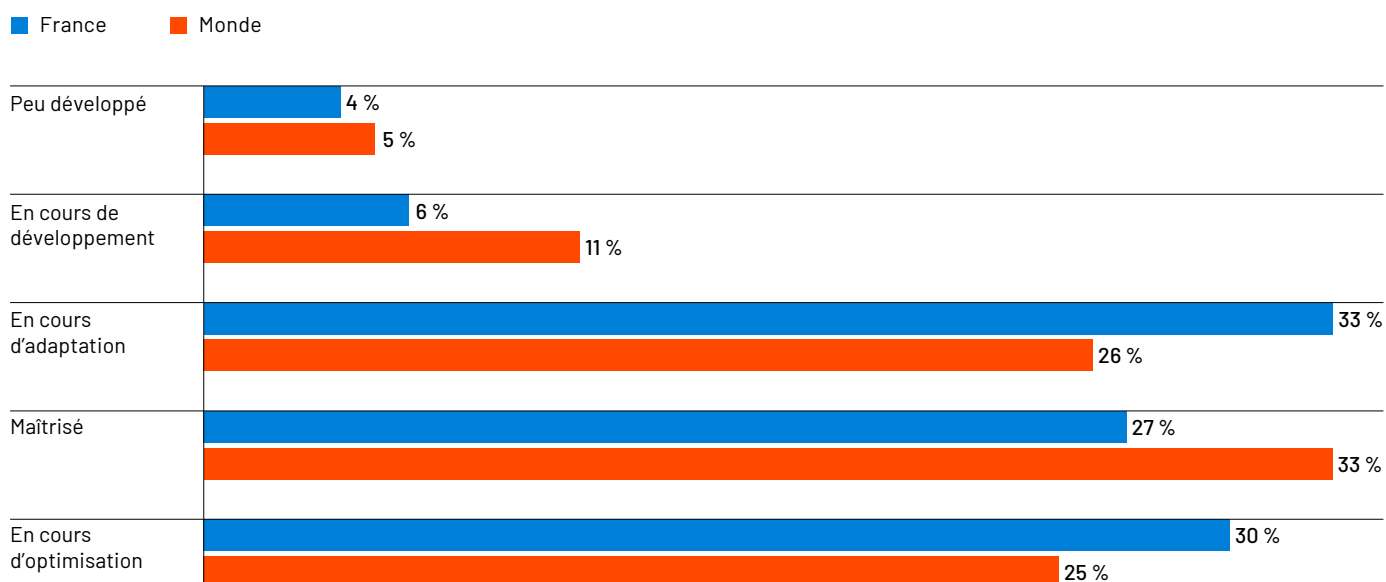
Les organisations françaises affichent également des structures de gouvernance relativement matures dans plusieurs domaines opérationnels :

- 83 % impliquent les équipes conformité dans les décisions liées à l'IA
- 51 % sont des entreprises cotées en bourse, soumises à des règles plus strictes en matière de gouvernance et de reporting
- 38 % déclarent n'avoir rencontré aucun problème de conformité, contre 33 % en moyenne dans le monde

Ces résultats montrent que de nombreuses entreprises françaises ont déjà fortement investi dans leurs dispositifs de conformité, la visibilité de leur gouvernance et le pilotage de leurs activités.

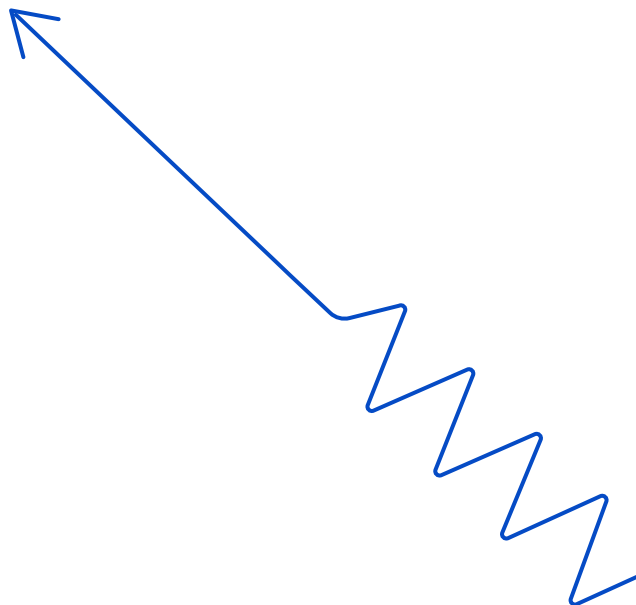
Il est important de noter que le modèle de maturité PHQ va au-delà de l'évaluation des politiques et des dispositifs de contrôle. Il mesure aussi la capacité des organisations à intégrer durablement l'éthique et la conformité dans les pratiques de leurs dirigeants, leur culture d'entreprise, leurs mécanismes de responsabilité et leurs processus de décision. Cette distinction revêt une importance particulière dans le contexte français.

NIVEAU DE MATURITÉ DES PROGRAMMES D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

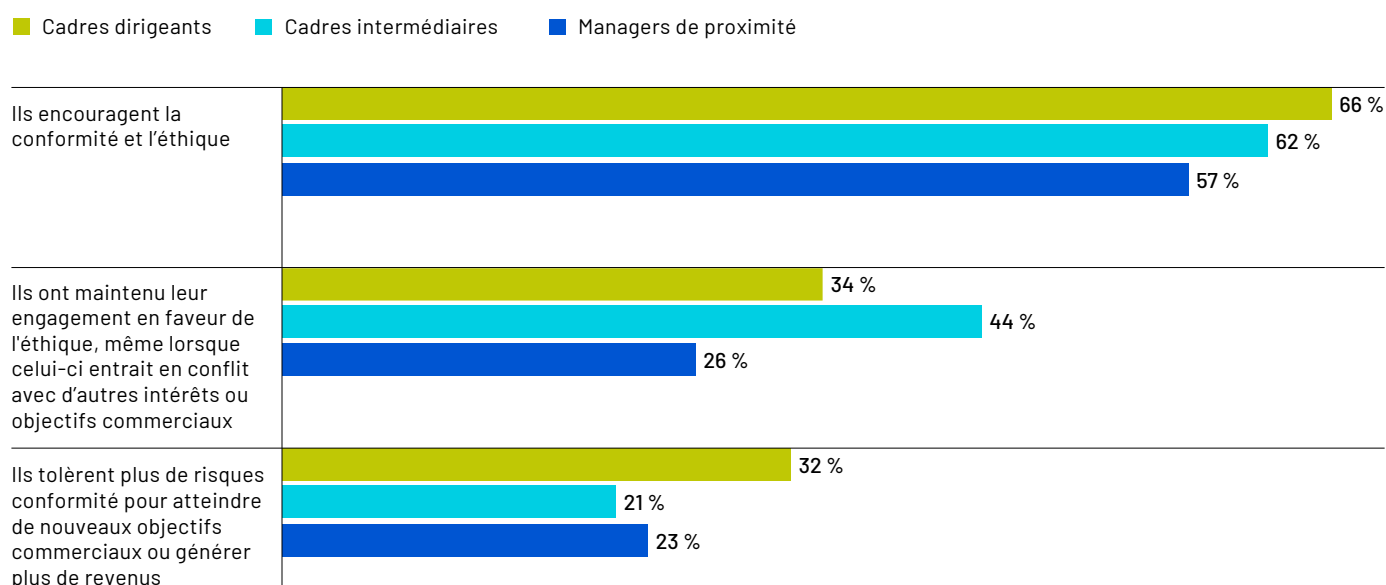


Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux le programme d'éthique et de conformité de votre organisation ?

Bien que de nombreuses organisations affichent désormais une maturité structurelle élevée, les résultats montrent que celle-ci est loin de se traduire systématiquement par une même cohérence opérationnelle et culturelle. Par rapport aux tendances mondiales, les entreprises françaises obtiennent de bons résultats en ce qui concerne l'établissement de cadres formels de gouvernance. En revanche, des écarts importants apparaissent lorsque les répondants évaluent le comportement des dirigeants sous pression, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ



Parmi les affirmations suivantes, lesquelles s'appliquent à la haute direction, aux managers intermédiaires et aux managers de proximité de votre organisation ?

Dans l'ensemble, les pratiques de leadership sont perçues de manière plutôt positive. Deux tiers des répondants estiment que les dirigeants de leur organisation encouragent le respect de la conformité et de l'éthique. Cette proportion atteint 62 % pour les cadres intermédiaires et 57 % pour les managers de proximité.

Mais les intentions ne résistent pas toujours à la pression. Seuls 34 % des répondants estiment que les dirigeants maintiennent leur engagement en faveur de l'éthique lorsqu'ils sont confrontés à des priorités commerciales concurrentes. Chez les managers de proximité, cette proportion chute à 26 %.

Ces résultats montrent qu'en France, le principal défi ne réside plus dans l'existence de programmes de conformité. Les politiques, les formations et les dispositifs de gouvernance définissent le cadre. Mais ce sont les dirigeants qui déterminent si ces principes résistent lorsque les priorités commerciales, les contraintes opérationnelles ou les objectifs de chiffre d'affaires tirent dans la direction opposée.

La pression ne se limite pas seulement aux sommets des organisations. Si 32 % des répondants déclarent que la haute direction a toléré des risques de conformité plus élevés pour atteindre de nouveaux objectifs commerciaux ou financiers, 23 % indiquent la même chose à propos des managers de proximité et des superviseurs. Cela met en évidence un défi à l'échelle de toute la chaîne managériale : les exigences éthiques peuvent être clairement communiquées, sans pour autant être toujours relayées de manière cohérente dans les décisions du quotidien.

Pour les entreprises françaises, la différence se joue dans la capacité des dirigeants, à tous les niveaux, à préserver les standards éthiques sous la pression de l'activité, grâce aux moyens, aux incitations et aux mécanismes de responsabilisation mis en place.

« Si les politiques, les formations et les dispositifs de gouvernance définissent le cadre attendu, ce sont les dirigeants qui déterminent si ces principes résistent lorsque les priorités commerciales, les contraintes opérationnelles ou les objectifs de chiffre d'affaires poussent à agir autrement. »

02

Les pratiques qui font la différence

02 Les pratiques qui font la différence

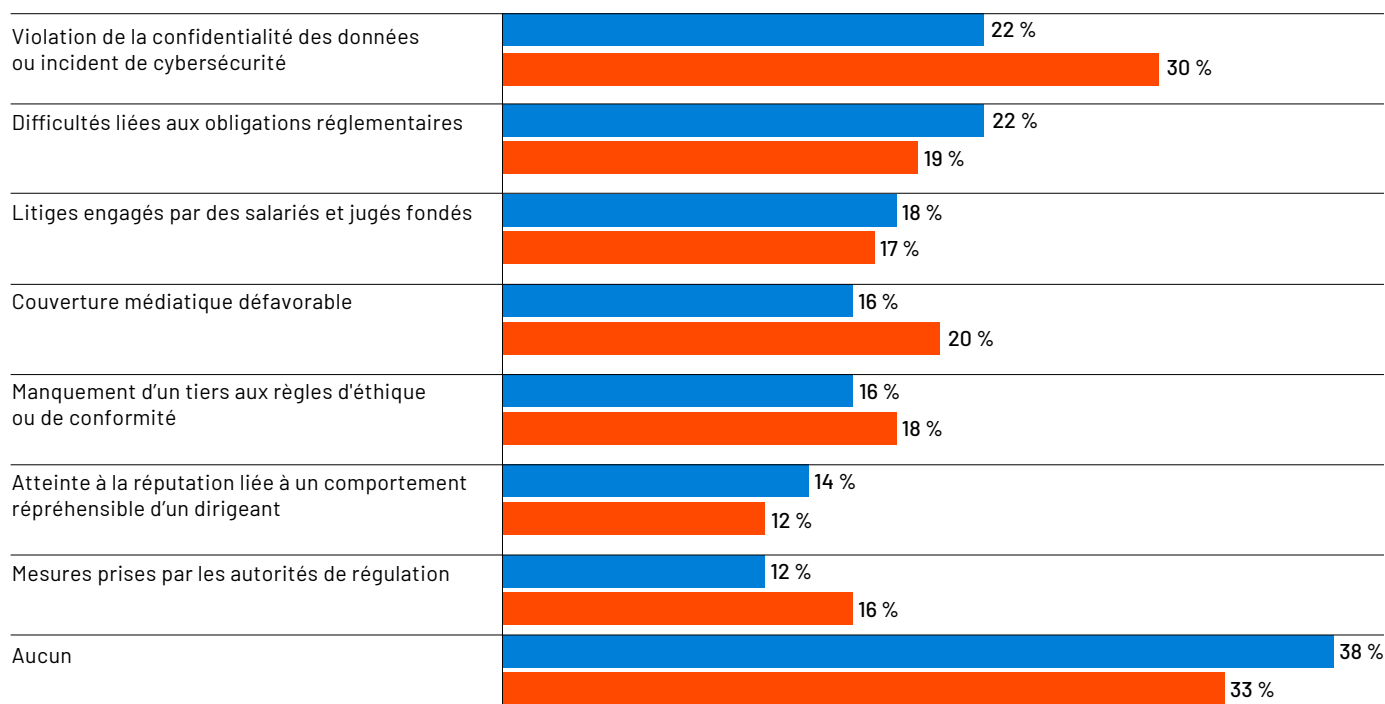
La différence ne tient pas seulement à l'existence d'un programme de conformité, mais à sa capacité à orienter les décisions avant que les problèmes ne s'aggravent.

Les organisations françaises déclarent moins de problèmes de conformité que la moyenne mondiale dans plusieurs domaines. Elles sont également plus nombreuses à indiquer n'avoir rencontré aucun problème de conformité au cours des deux dernières années.

Ces résultats reflètent probablement une meilleure visibilité de la gouvernance, des investissements plus importants dans les dispositifs de conformité et l'impact durable de cadres réglementaires tels que le RGPD et la loi Sapin II. Toutefois, ces atouts ne garantissent pas à eux seuls une plus grande résilience face aux situations de pression. Comme le montrent les données de la section précédente, la maturité structurelle ne suffit pas.

PROBLÈMES DE CONFORMITÉ SURVENUS AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES

■ France ■ Monde



Votre organisation a-t-elle rencontré l'un des problèmes de conformité suivants au cours des deux dernières années ?

L'un des principaux enseignements de cette étude est l'écart croissant entre les organisations qui parviennent à maîtriser leurs enjeux de compliance et celles qui sont confrontées à des problèmes de conformité récurrents.

Les principales différences entre ces deux groupes ne sont pas liées à la taille de l'entreprise, à son budget, à son secteur d'activité ou à son niveau d'exposition aux exigences réglementaires. Elles tiennent avant tout aux comportements des dirigeants et à la culture de l'organisation. Le contraste est particulièrement net dans l'attitude des dirigeants à l'égard de la conformité.

Parmi les organisations qui n'ont déclaré aucun problème de conformité au cours des deux dernières années :

- Seules 12 % déclarent que les dirigeants acceptent un niveau de risque de conformité plus élevé pour atteindre leurs objectifs commerciaux
- 43 % estiment que les dirigeants considèrent la conformité comme un « mal nécessaire »

Parmi celles qui ont signalé deux problèmes de conformité ou plus au cours des deux dernières années :

- 55 % déclarent que les dirigeants acceptent un risque de conformité plus élevé
- 66 % estiment que les dirigeants considèrent la conformité comme un « mal nécessaire »

Cette distinction est essentielle : les entreprises qui obtiennent de meilleurs résultats en matière de conformité ne sont pas nécessairement confrontées à un environnement moins complexe. Elles semblent en revanche mieux réussir à intégrer la conformité dans leurs processus de décision.

Chez elles, la conformité est généralement intégrée plus tôt dans les processus de décision, les remontées d'alerte sont davantage ancrées dans les pratiques, les instances de gouvernance interviennent de façon plus proactive et la responsabilité des dirigeants est plus visible.

« Les entreprises qui obtiennent de meilleurs résultats en matière de conformité ne sont pas nécessairement confrontées à un environnement moins complexe. Elles semblent en revanche mieux réussir à intégrer la conformité dans leurs processus de décision. »

Les conseils d'administration adoptent également une approche différente dans les programmes de conformité les plus performants. Les organisations qui obtiennent de meilleurs résultats en matière de conformité sont nettement plus nombreuses à déclarer bénéficier d'une supervision stratégique active de la part de leur conseil d'administration :

- 46 % pour les organisations n'ayant déclaré aucun problème de conformité
- Contre 19 % pour les organisations confrontées à des problèmes de conformité récurrents

À l'inverse, les entreprises confrontées à des problèmes de conformité récurrents sollicitent beaucoup plus souvent leur conseil d'administration de manière réactive, notamment lors de crises ou d'enquêtes :

- 45 % déclarent impliquer leur conseil d'administration principalement en période de crise

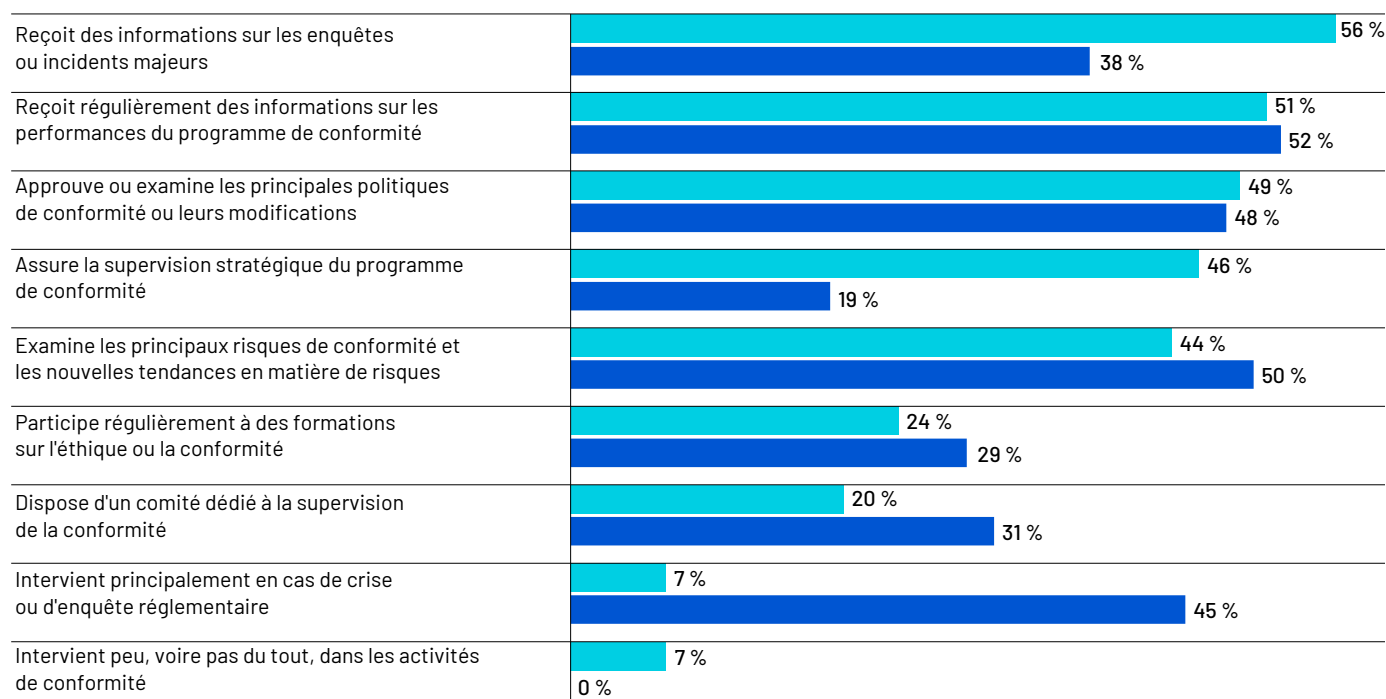
- Contre seulement 7 % pour les organisations n'ayant déclaré aucun problème de conformité

En définitive, les résultats montrent qu'un programme de conformité ne devient réellement efficace que lorsqu'il s'appuie sur une culture et des comportements adaptés. La différence est donc autant culturelle que structurelle : une responsabilité plus affirmée des dirigeants, une remontée plus précoce des sujets sensibles et une implication plus proactive du conseil d'administration permettent d'intégrer durablement la conformité dans les décisions de l'entreprise.

« Un programme de conformité ne devient réellement efficace que lorsqu'il s'appuie sur une culture et des comportements adaptés. »

NIVEAU D'IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SELON LE NOMBRE DE PROBLÈMES DE CONFORMITÉ RENCONTRÉS

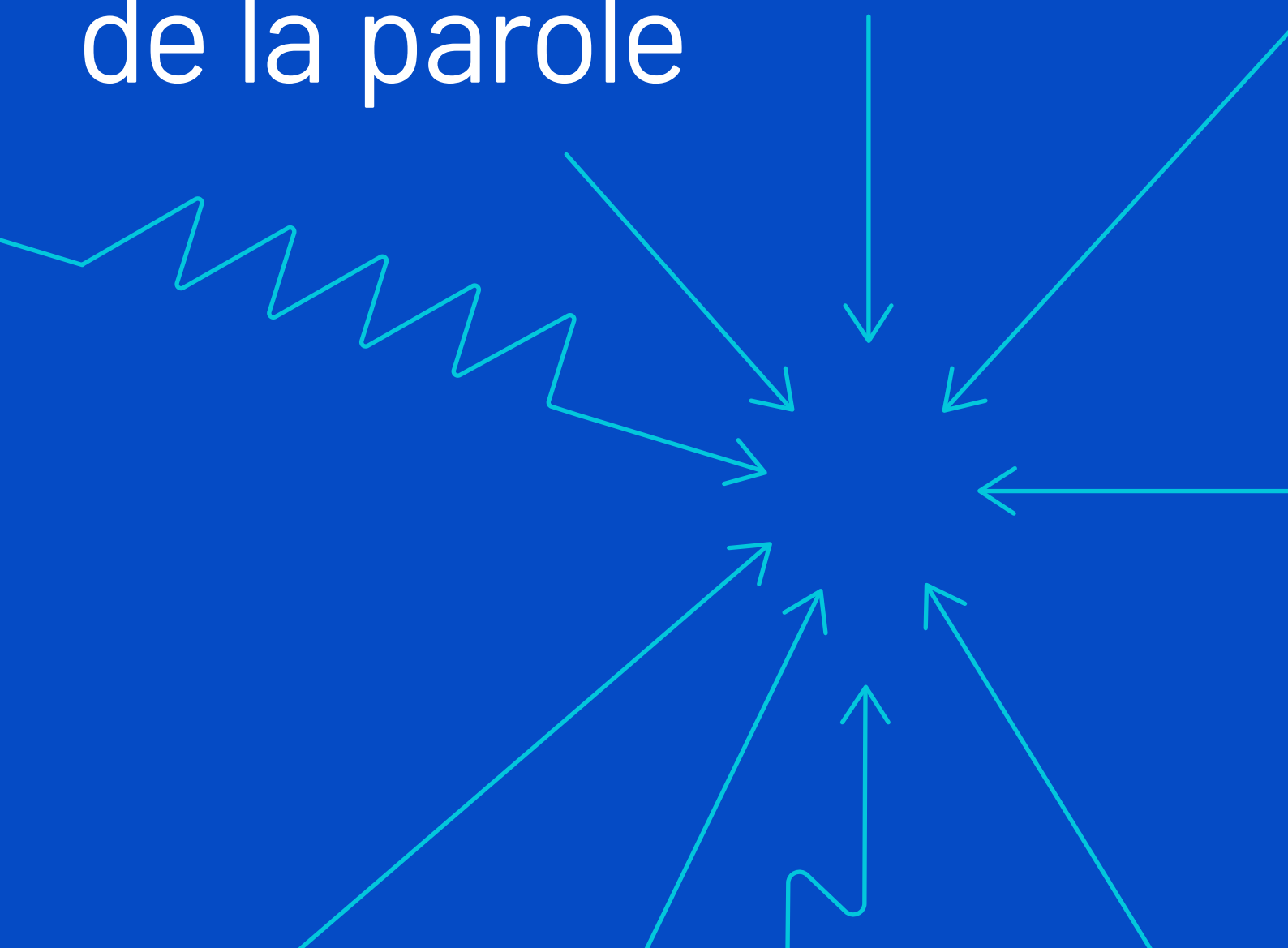
■ Aucun problème de conformité ■ 2 problèmes de conformité ou plus



Comment votre conseil d'administration est-il actuellement impliqué dans votre programme de conformité ?

03

Les managers au cœur de la culture de la parole



03 Les managers au cœur de la culture de la parole

En France, la culture de la prise de parole dépend largement de la relation avec le manager. La confiance, la facilité à faire remonter les préoccupations et les canaux de signalement anonymes sont donc essentiels.

L'environnement du signalement révèle une autre tension importante : les salariés s'appuient largement sur leurs managers pour faire remonter leurs préoccupations. Cette situation peut être un atout, mais aussi un facteur de fragilité.

D'un côté, le recours au manager peut sembler plus naturel et mieux correspondre à la culture de l'entreprise. De l'autre, il fait peser une forte responsabilité sur les managers et suppose un niveau élevé de confiance de la part des employés. Cette réalité se reflète dans les deux principaux obstacles à la prise de parole identifiés par les répondants français : la crainte de conséquences négatives sur leur carrière et le fait que les managers ne savent pas toujours comment faire remonter les préoccupations.

LES DEUX PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS À LA PRISE DE PAROLE EN FRANCE :

01

Crainte de conséquences
négatives sur la carrière (47 %)

02

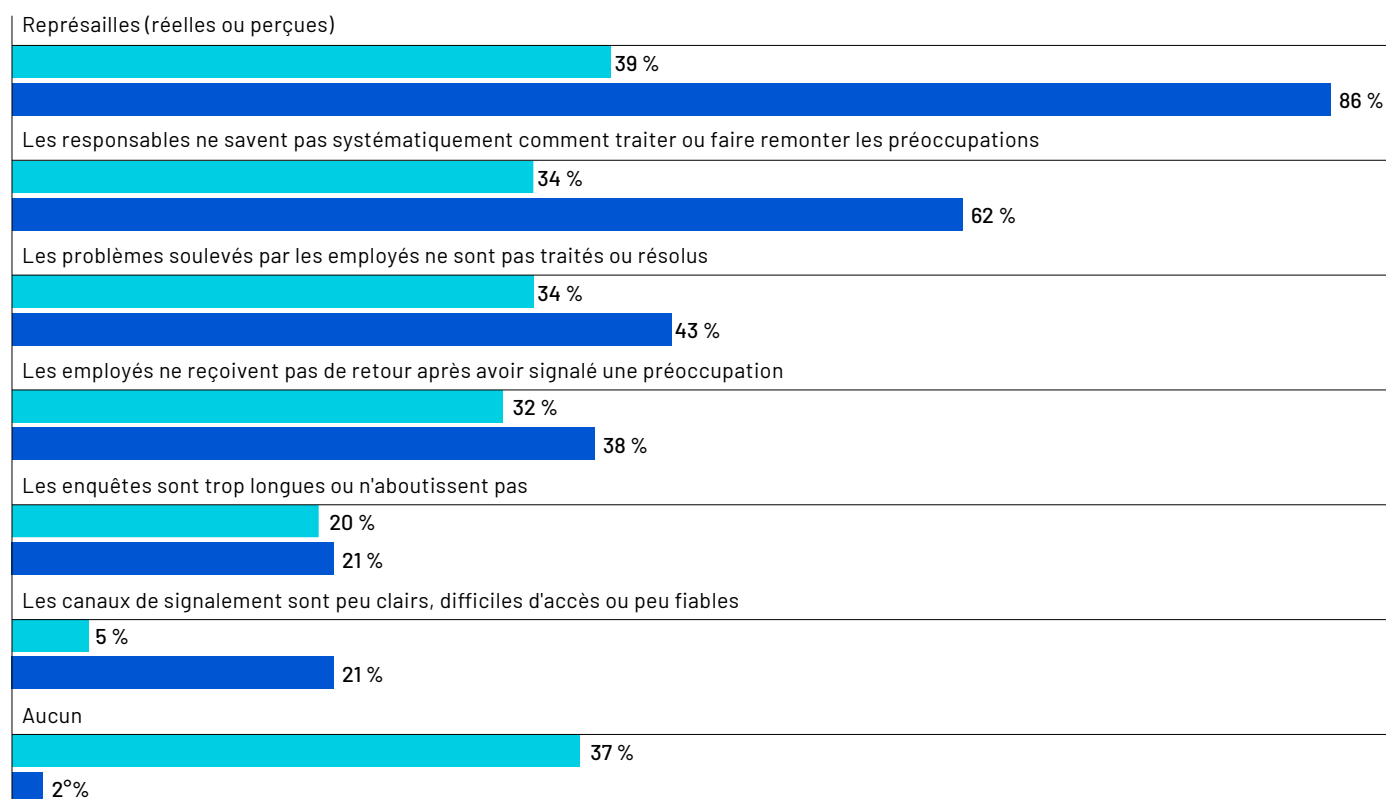
Managers ne maîtrisant pas
les procédures de remontée
des préoccupations (45 %)

Ces obstacles deviennent toutefois beaucoup plus marqués lorsque l'on compare les organisations n'ayant déclaré aucun problème de conformité à celles qui ont connu des problèmes de conformité répétés au cours des deux dernières années. Ce constat suggère que les entreprises les plus en difficulté en la matière sont également celles qui rencontrent les plus grandes entraves au développement d'une culture de la prise de parole efficace.



DÉFIS AFFECTANT LA CULTURE DE LA PRISE DE PAROLE SELON LE NOMBRE DE PROBLÈMES DE CONFORMITÉ RENCONTRÉS

■ Aucun problème de conformité ■ 2 problèmes de conformité ou plus



Parmi les défis suivants, lesquels (le cas échéant) freinent la culture de la prise de parole au sein de votre organisation ?

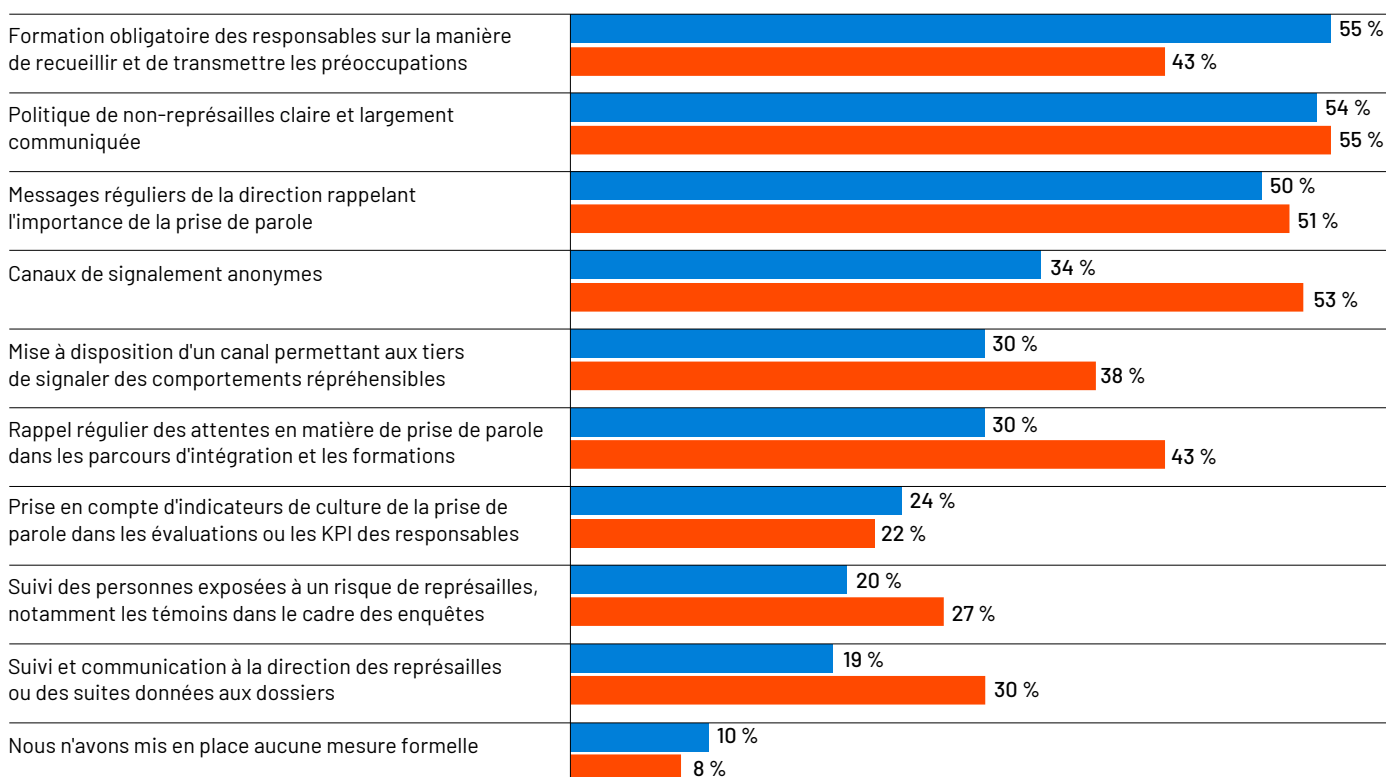


La France obtient de meilleurs résultats que la moyenne mondiale en matière de formation obligatoire des managers à la remontée des préoccupations (55 %, contre 43 % au niveau mondial). En revanche, elle est en retrait sur un levier plus fondamental de la culture de la prise de parole : les canaux de signalement anonymes.

L'adoption relativement faible des canaux anonymes peut en partie refléter des dynamiques culturelles plus larges au sein des organisations françaises, où les préoccupations sont souvent traitées dans le cadre de relations interpersonnelles plutôt que par des dispositifs formels.

MESURES MISES EN PLACE PAR LES ORGANISATIONS POUR FAVORISER UNE CULTURE DE LA PRISE DE PAROLE

■ France ■ Monde



Parmi les mesures suivantes, lesquelles (le cas échéant) votre organisation a-t-elle mises en place pour favoriser une culture de la prise de parole ?

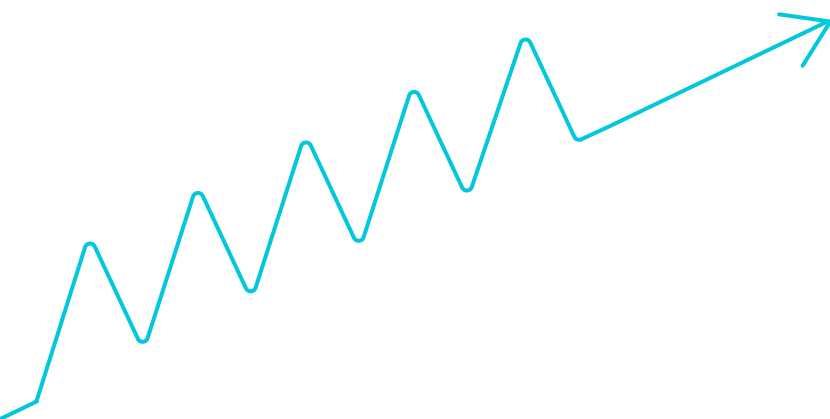
Cette situation renforce également la dépendance des entreprises à la relation de confiance avec les managers. Or, lorsque cette confiance fait défaut, la culture de la prise de parole s'en trouve fragilisée. Comme le montre la synthèse exécutive du [Rapport NAVEX 2026 sur le lancement et la gestion des alertes](#), le taux de représailles avérées n'est que de 16 % à l'échelle mondiale. La crainte des représailles est bien plus répandue que les représailles elles-mêmes. Les employés qui souhaitent effectuer un signalement anonyme disposent de moins d'options, ce qui renforce l'importance de la qualité de la relation avec leur manager.

En France, la culture de la prise de parole repose également largement sur la formation et le discernement des managers. Cinquante-cinq pour cent des entreprises proposent une formation formelle aux managers sur la remontée des préoccupations, contre 43 % au niveau mondial. En revanche, seules 24 % intègrent des indicateurs relatifs à la culture de la prise de parole dans les objectifs de performance des managers, et à peine 18 % prennent en compte des critères liés à l'éthique dans l'évaluation des dirigeants.

Pour les entreprises françaises, l'enjeu est désormais de ne plus seulement former les managers à la remontée des préoccupations, mais aussi de mesurer et de renforcer les comportements qui favorisent une véritable culture de la prise de parole.

Le signalement anonyme est nettement moins ancré dans les pratiques : seules 34 % des entreprises mettent à disposition des canaux de signalement anonymes, contre 53 % au niveau mondial. Cette adoption plus limitée pourrait révéler un phénomène plus profond. Elle pourrait refléter le degré de confiance des employés français dans les dispositifs formels de remontée des préoccupations.

En France, l'anonymat peut encore être perçu comme nuisant à la crédibilité d'un signalement, contrairement aux signalements effectués à visage découvert. Les employés auraient ainsi plus tendance à faire remonter leurs préoccupations directement, quel que soit leur niveau de confiance dans le management, plutôt qu'à recourir à des canaux anonymes.



« Former les managers ne suffit plus : il faut aussi mesurer et renforcer les comportements qui favorisent une véritable culture de la prise de parole. »

04

Faire face à une pression réglementaire croissante

04 Faire face à une pression réglementaire croissante

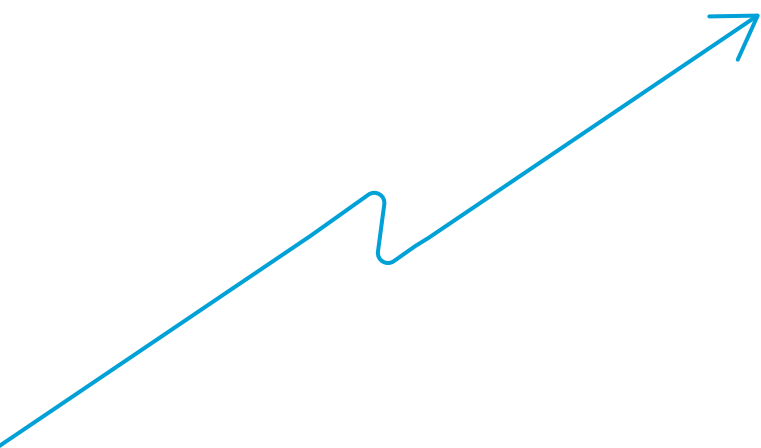
L'intensification des exigences réglementaires met les organisations françaises sous pression, notamment celles confrontées à des problèmes de conformité répétés.

Les organisations françaises identifient l'évolution des exigences réglementaires comme leur principal défi en matière de conformité. Trente-sept pour cent d'entre elles déclarent avoir du mal à suivre le rythme des nouvelles exigences réglementaires, un niveau supérieur aux moyennes mondiales et européennes.

Il est important de noter que le problème ne tient pas uniquement à la multiplication des règles.

Les organisations sont de plus en plus nombreuses à faire état de difficultés liées au chevauchement des règles, à leur complexité de mise en œuvre et à leur traduction en processus opérationnels à l'échelle de l'entreprise.

Ces défis sont nettement plus marqués au sein des entreprises confrontées à des problèmes de conformité récurrents, notamment en ce qui concerne l'interprétation des exigences réglementaires, la coordination et la cohérence de leur mise en œuvre. Pour les entreprises ayant déclaré deux problèmes de conformité ou plus au cours des deux dernières années, la complexité du cadre réglementaire européen se traduit par des retards dans la diffusion des orientations, une confusion en interne et une charge de reporting accrue. Le constat est clair : les organisations les moins bien armées pour faire face à cette complexité sont souvent celles qui y sont le plus exposées.



Pour celles qui ont été confrontées à deux problèmes de conformité ou plus, les réglementations les plus difficiles à mettre en œuvre sont particulièrement révélatrices :

- Les réglementations relatives à la lutte contre la corruption et à l'éthique, notamment la loi Sapin II (36 %)
- Les réglementations sur la protection des lanceurs d'alerte (36 %)

Les organisations françaises font également état d'une complexité croissante dans la mise en œuvre des réglementations plus récentes, telles que la gouvernance de l'IA et les obligations liées à l'ESG.

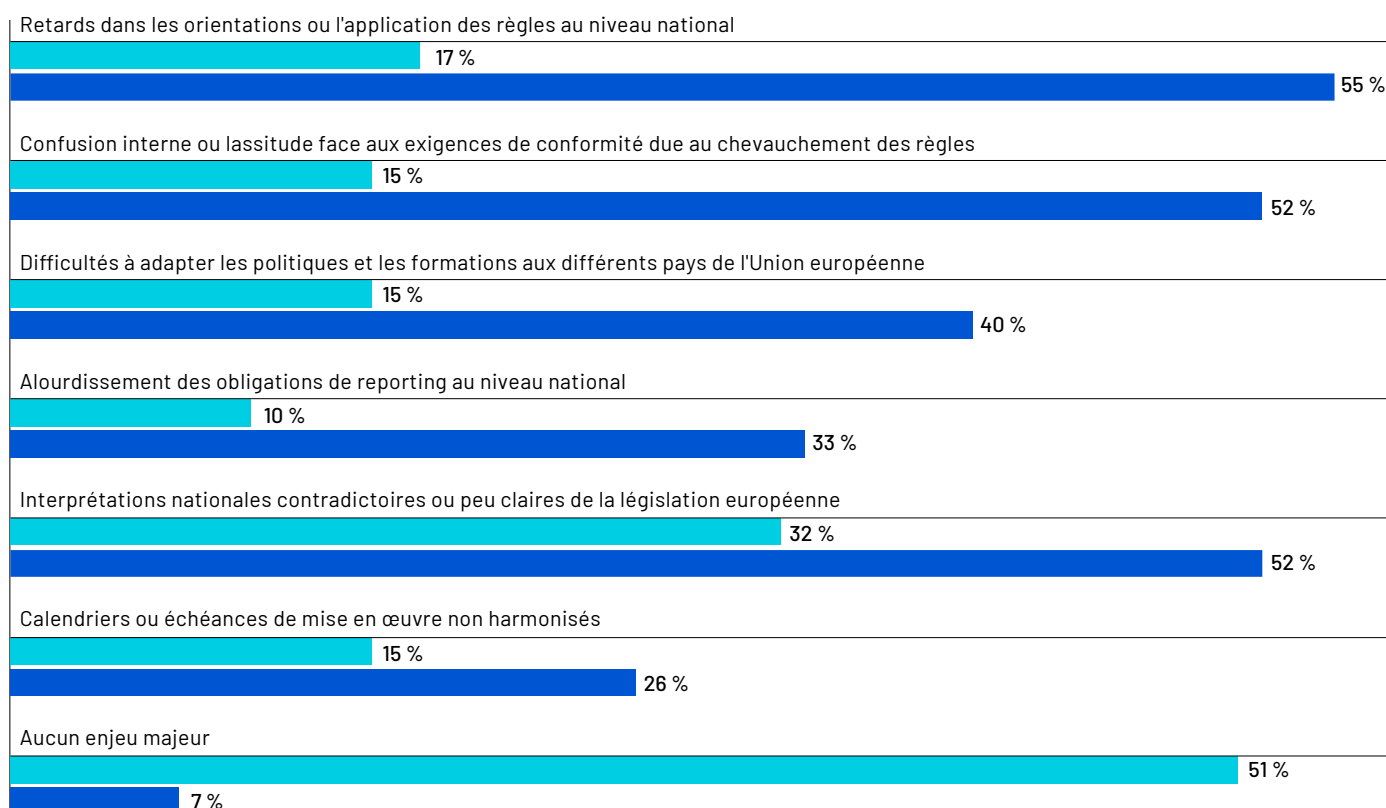
Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si ce sont aussi les domaines qui dépendent le plus des facteurs suivants :

- Comportement des dirigeants
- Confiance
- Culture de la prise de parole
- Cohérence des pratiques éthiques
- Coordination entre les différents services de l'entreprise

Autrement dit, en France, conformité réglementaire et culture d'entreprise apparaissent de plus en plus comme les deux faces d'un même enjeu.

DEFIS LIES A L'APPLICATION SIMULTANEE DE PLUSIEURS CADRES REGLEMENTAIRES EUROPEENS

■ Aucun problème de conformité ■ 2 problèmes de conformité ou plus



Au cours des 12 derniers mois, votre organisation a-t-elle rencontré des difficultés liées aux différences entre les réglementations à l'échelle de l'UE et leur mise en œuvre ou application au niveau national ?

Sapin II continue de façonner fortement le paysage de la conformité en France

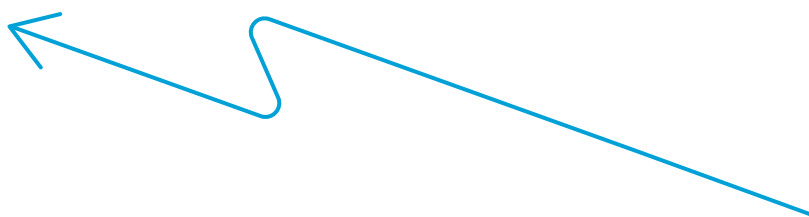
L'influence de la loi Sapin II est particulièrement visible dans les dispositifs de lutte contre la corruption et les procédures de diligence raisonnable appliquées aux tiers, mais son impact s'étend toutefois bien au-delà : elle transforme le fonctionnement même des programmes de conformité, en renforçant l'implication de la direction, en orientant les priorités en matière de formation et en accordant une attention accrue aux dispositifs de signalement et aux mécanismes de supervision.

Pour les organisations déjà confrontées à des problèmes de conformité, les effets de la loi Sapin II semblent se faire sentir avec plus d'intensité. Ces entreprises sont plus susceptibles de faire l'objet d'une surveillance renforcée de la part des autorités de contrôle, des fonctions d'audit interne et des parties prenantes externes. Cela suggère que le niveau de vigilance s'accroît précisément là où des faiblesses en matière de conformité sont déjà identifiées.

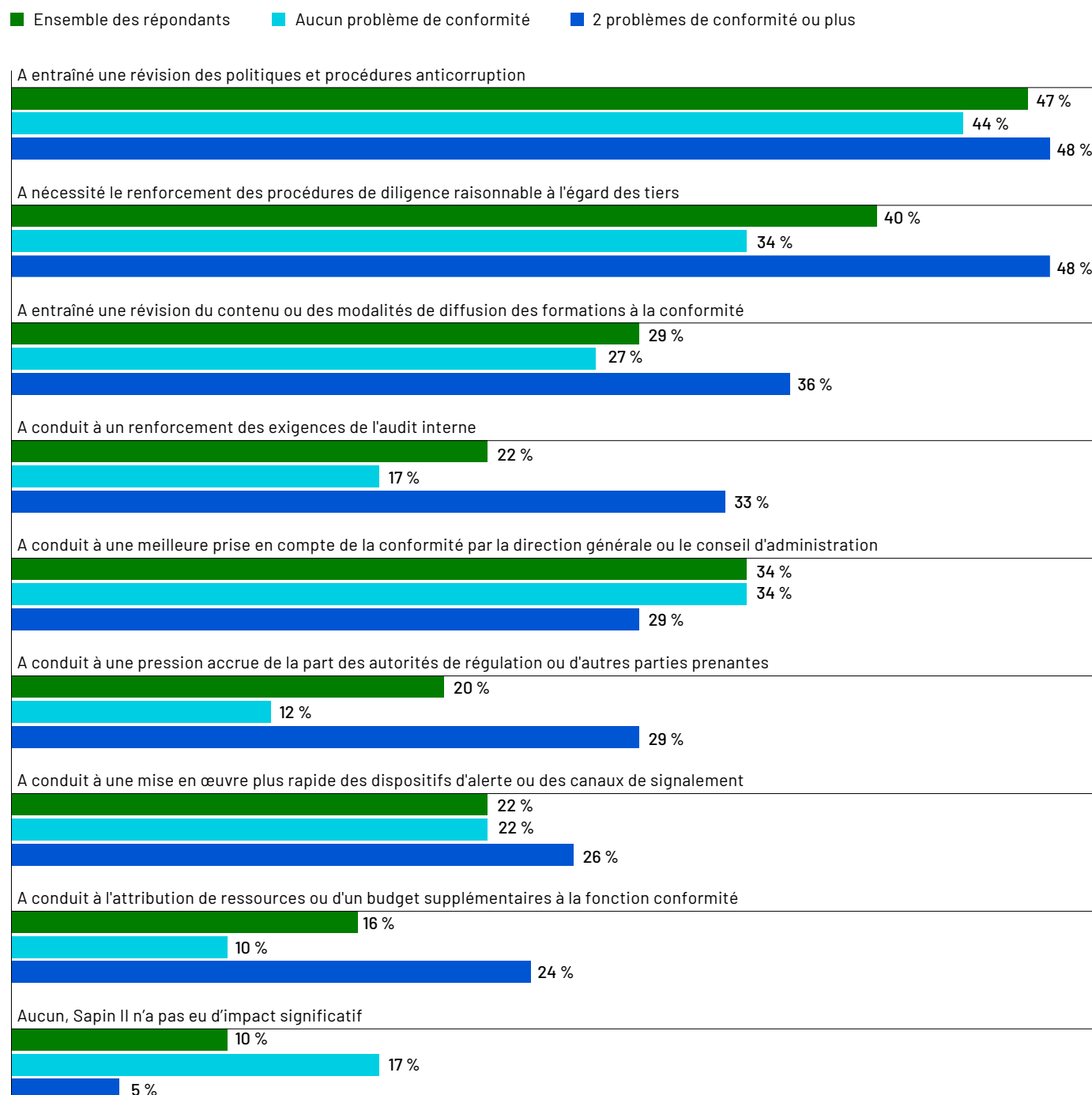
Au final, le principal défi n'est pas tant de mettre en œuvre les réglementations une fois qu'elles sont comprises, mais plutôt de suivre l'évolution des exigences, d'en comprendre les implications concrètes et de déterminer quels services de l'entreprise doivent agir en conséquence.

Pour les organisations de grande taille, il s'agit avant tout d'un défi de coordination. Les équipes conformité doivent centraliser la veille réglementaire et la traduire de manière cohérente pour l'ensemble des services, afin que les équipes juridiques, RH, financières et opérationnelles s'appuient toutes sur une compréhension commune des exigences. Pour les petites et moyennes entreprises, le défi est plus fondamental : il s'agit de mettre en place les bases nécessaires pour assurer une veille réglementaire efficace. Cela suppose de disposer d'une ressource interne dédiée, de s'appuyer sur un conseiller externe ou de mettre en place un processus structuré permettant de suivre les évolutions publiées par les autorités de régulation et les organismes professionnels.

Dans les deux cas, un principe s'impose : l'anticipation. Lorsque les nouvelles exigences deviennent concrètes, il est souvent trop tard pour adapter efficacement son organisation. Les entreprises qui évoluent le plus sereinement dans l'environnement réglementaire français sont celles qui font de la veille réglementaire une démarche continue, plutôt qu'une réponse ponctuelle aux évolutions législatives ou aux crises.



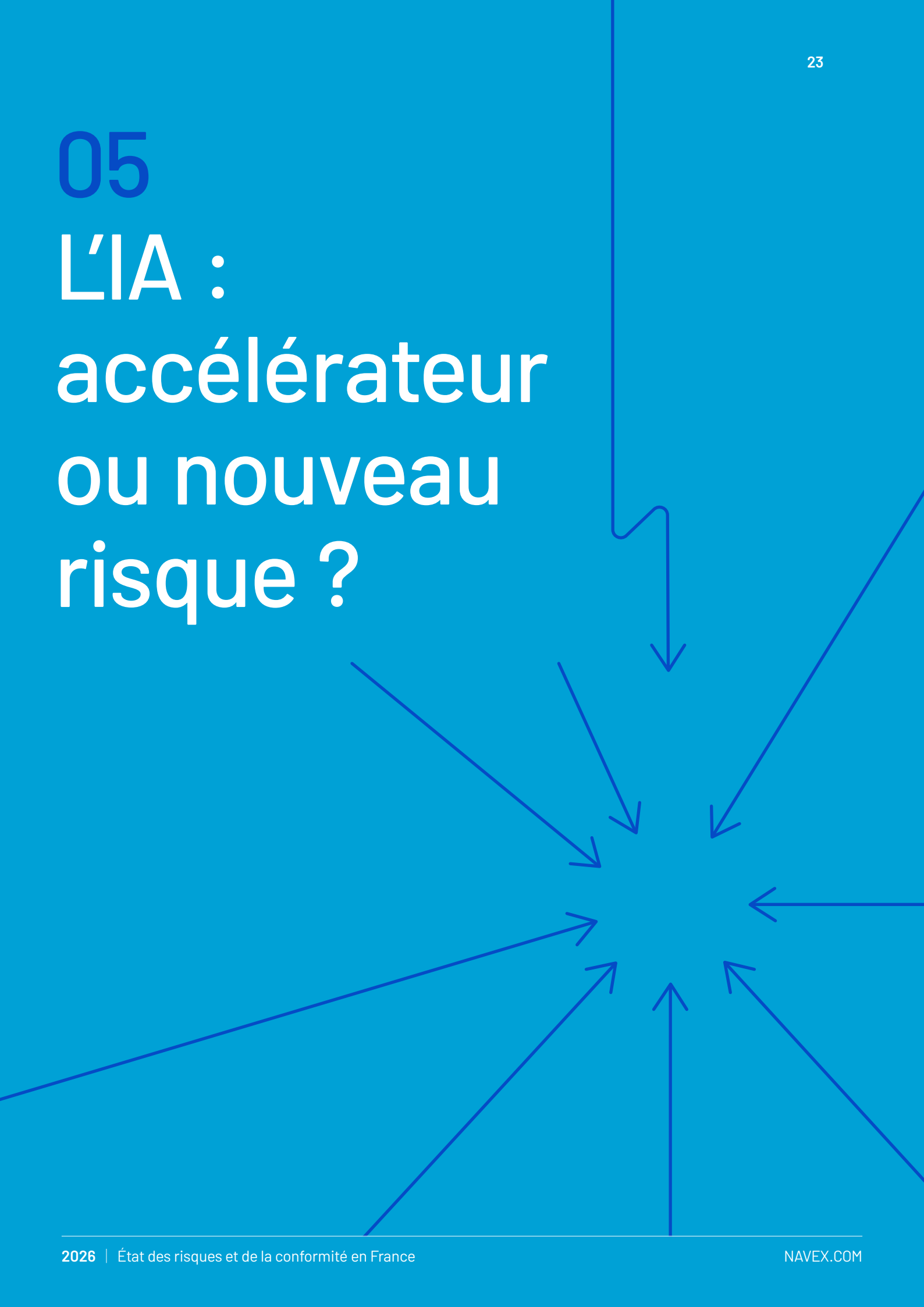
EFFETS DE SAPIN II SUR LES PROGRAMMES R&C EN FRANCE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS



Au cours des 12 derniers mois, quel impact la loi Sapin II a-t-elle eu sur votre équipe ou votre programme de conformité ?

05

L'IA : accélérateur ou nouveau risque ?

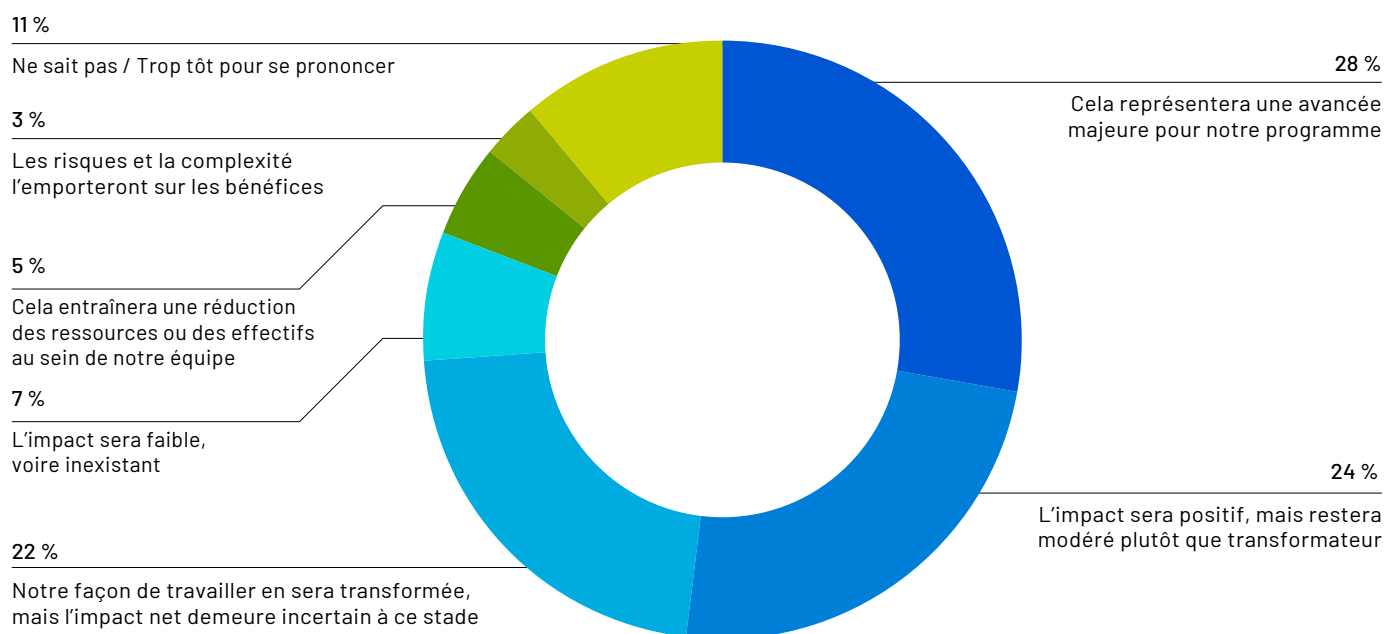


05 L'IA : accélérateur ou nouveau risque ?

Les entreprises françaises affichent globalement le même niveau d'optimisme que celles du reste du monde à l'égard de l'IA appliquée à la conformité, mais lorsqu'on examine les usages réels, une réalité plus nuancée apparaît.

L'adoption de l'intelligence artificielle est un autre domaine où les résultats appellent une analyse plus approfondie. Dans l'ensemble, les organisations françaises ont des attentes comparables à celles observées à l'échelle mondiale. Plus de la moitié des répondants estiment que l'IA apportera des améliorations significatives ou transformera en profondeur leurs activités de conformité.

IMPACT ATTENDU DE L'IA SUR LES PROGRAMMES R&C AU COURS DES 2 À 3 PROCHAINES ANNÉES



À votre avis, comment l'IA transformera-t-elle les activités de votre fonction Risques et Conformité au cours des deux à trois prochaines années ?

L'adoption de l'IA dans les activités de conformité est loin d'être homogène au sein des organisations françaises. Les entreprises qui investissent le plus dans ces technologies sont souvent celles qui se trouvent confrontées aux difficultés de conformité les plus importantes.

Parmi les organisations ayant déclaré deux problèmes de conformité ou plus, 45 % utilisent activement l'IA ou en étendent progressivement l'usage, contre seulement 17 % des organisations n'ayant signalé aucun problème de conformité. Cet écart est particulièrement marqué dans les lignes d'assistance téléphonique et les dispositifs d'alerte professionnelle, où les entreprises confrontées à deux problèmes de conformité ou plus sont environ trois fois plus nombreuses à recourir à l'IA (31 %, contre 10 %).

Les organisations investissent également de plus en plus dans l'IA pour :

- La formation sur la conformité
- L'évaluation des risques liés aux tiers
- La gestion des politiques et procédures
- L'analyse des données de conformité

Cette évolution soulève un enjeu de taille. Si l'IA peut améliorer l'efficacité et faciliter la scalabilité, les dispositifs d'alerte professionnelle continuent de reposer avant tout sur la transparence, la supervision humaine, la confidentialité et la confiance des employés. Introduire l'IA sans répondre à ces enjeux de confiance risque alors d'accentuer des fragilités culturelles déjà existantes.

La bonne nouvelle, c'est que la France devance la moyenne mondiale dans l'adoption de l'IA pour la formation à la conformité, un domaine moins tributaire de la confiance des employés.

- 52 % des organisations françaises utilisent déjà l'IA dans leurs programmes de formation
- Contre 42 % à l'échelle mondiale

Dans un contexte d'évolution rapide de la réglementation encadrant la gouvernance de l'intelligence artificielle, le véritable défi pour les organisations françaises sera de faire de l'IA un levier au service de la culture de conformité, sans qu'elle se substitue aux facteurs humains qui en constituent le fondement. Cela commence par la transparence : les employés qui ne comprennent pas comment l'intelligence artificielle est utilisée dans un processus d'alerte seront plus enclins à s'en méfier. Communiquer clairement sur ce que fait l'IA, sur ce qu'elle ne fait pas et sur les personnes qui examinent les signalements et décident des suites à donner, n'est pas seulement une exigence technique. C'est aussi un impératif culturel, indispensable pour préserver et renforcer la confiance des employés dans l'ensemble de l'organisation.



« Les dispositifs d'alerte professionnelle continuent de reposer avant tout sur la transparence, la supervision humaine, la confidentialité et la confiance des employés. »

En conclusion

Dans l'ensemble, le cadre français de la conformité fait preuve d'une réelle maturité.

Les organisations ont considérablement renforcé leurs dispositifs de gouvernance, leurs programmes d'éthique, leurs mesures de lutte contre la corruption, la formation, la supervision des tiers et, plus largement, l'ensemble de leur dispositif de conformité.

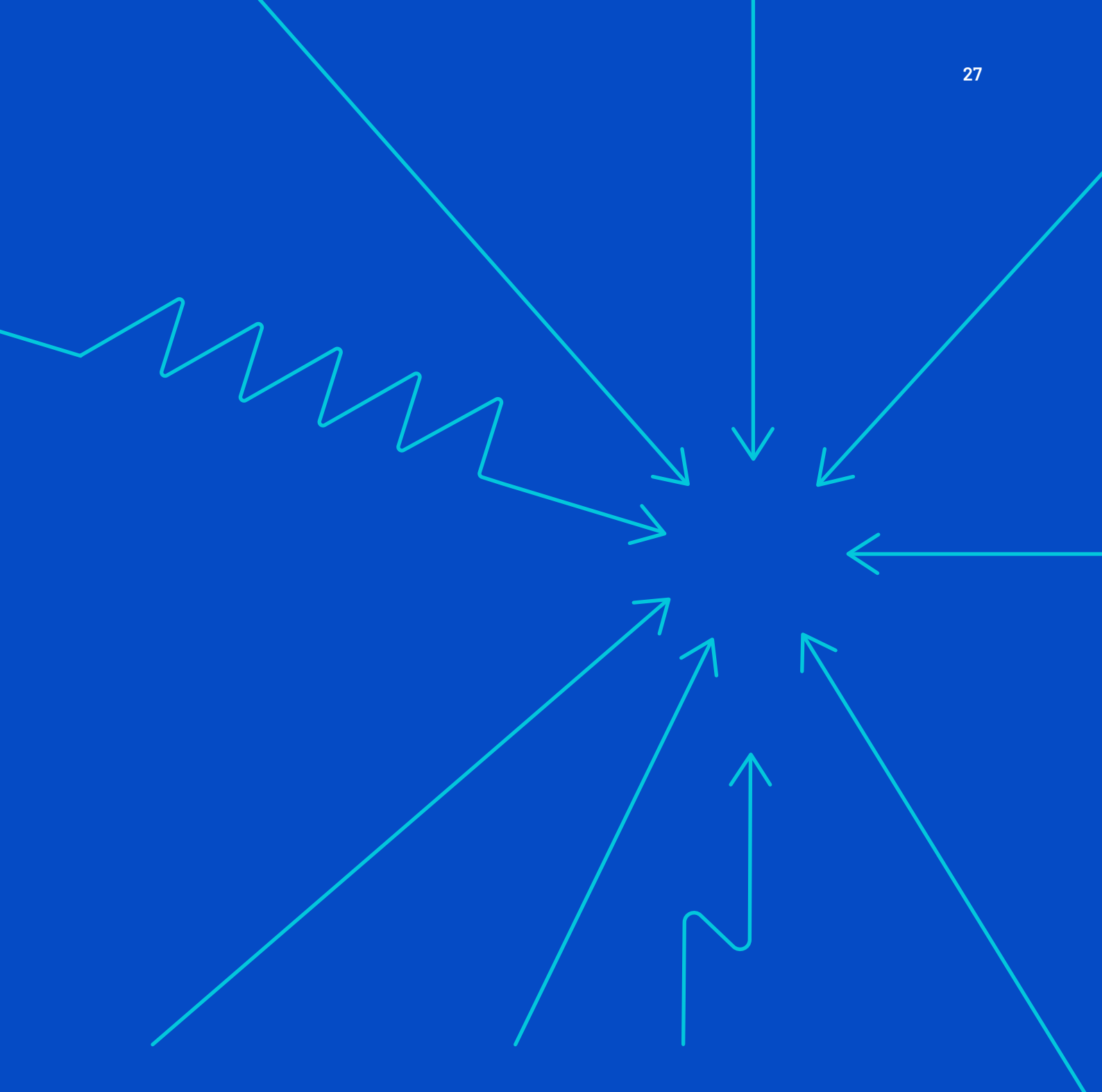
Mais elles abordent aujourd'hui une nouvelle phase de maturité.

Aujourd'hui, le défi n'est plus de multiplier les dispositifs de contrôle, mais d'en faire de véritables leviers de transformation des comportements et des pratiques.

Pour y parvenir, elles devront maintenir une ligne de conduite cohérente à tous les niveaux de direction, mieux accompagner

les managers dans le traitement des préoccupations des employés, renforcer la confiance dans les dispositifs d'alerte et faire de la conformité un réflexe opérationnel, même lorsque les priorités commerciales ou les transformations de l'entreprise exercent une forte pression.

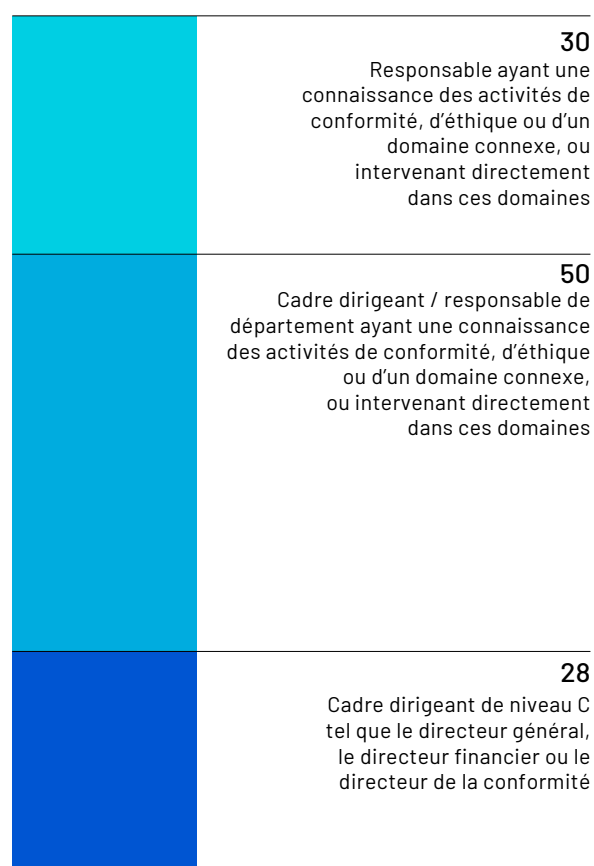
Les organisations les plus performantes ne sont pas nécessairement celles qui disposent des programmes de conformité les plus sophistiqués. Ce sont celles où les dirigeants montrent l'exemple, où chacun assume pleinement ses responsabilités, où la confiance des employés reste forte et où les mécanismes d'alerte et de remontée des préoccupations font naturellement partie de la prise de décision. Au cours des prochaines années, ce sont ces facteurs qui distingueront les organisations les plus matures en matière de conformité.

An abstract graphic on a blue background featuring several white arrows of varying lengths and directions pointing towards a central point. One arrow on the left is jagged, resembling a sawtooth or a lightning bolt. The other arrows are straight, with some having small bends or curves. They originate from different parts of the frame and converge towards the center.

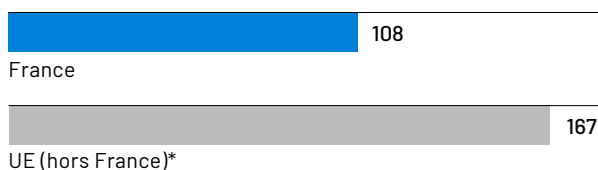
Méthodologie de l'étude

NAVEX et alan. agency, agence de marketing et de branding B2B reconnue pour son expertise, ont interrogé 1 179 dirigeants d'entreprises issues d'un large éventail de secteurs d'activité à travers le monde, notamment la santé et l'action sociale, l'industrie manufacturière, les services scientifiques et techniques, le commerce de détail et les services aux collectivités. Les analyses spécifiques à l'Hexagone reposent sur les réponses de 108 participants basés en France, extraites de l'ensemble des répondants à l'enquête. Les résultats concernant l'Union européenne hors France reposent sur les réponses de 167 participants établis dans d'autres pays de l'UE. Le travail de terrain réalisé par iResearch Consulting Group s'est déroulé entre le 5 janvier et le 5 février 2026.

POSTE OCCUPÉ

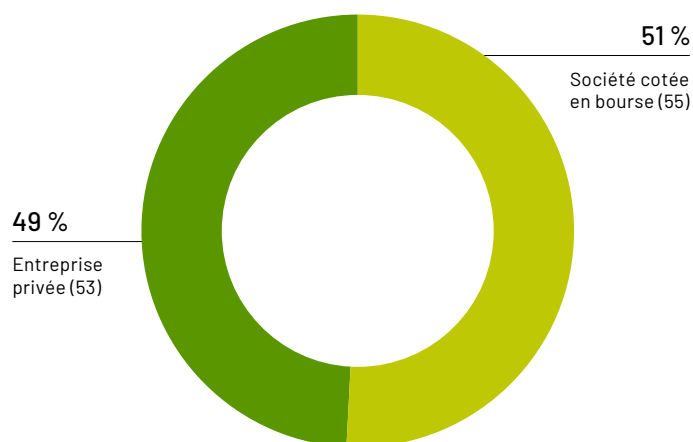


ZONE GÉOGRAPHIQUE

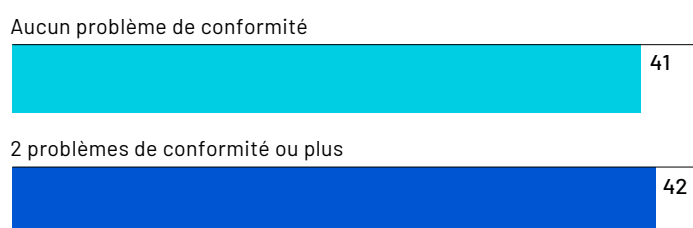


*Cet échantillon est constitué de répondants issus des pays suivants : Allemagne (103), Autriche (8), Belgique (1), Danemark (5), Espagne (24), Finlande (2), Grèce (2), Italie (5), Pays-Bas (3), Pologne (2), Portugal (4), Roumanie (1) et Suède (7).

TYPE D'ENTREPRISE



NOMBRE DE PROBLÈMES DE CONFORMITÉ SURVENUS AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES*



*Dans ce rapport, un problème de conformité est considéré comme le point médian (c'est-à-dire une performance globalement moyenne). Les organisations n'ayant signalé aucun problème présentent donc des résultats supérieurs à la moyenne, tandis que celles ayant signalé deux problèmes ou plus affichent des résultats inférieurs à la moyenne. Ce seuil garantit des groupes de taille équilibrée et des comparaisons statistiquement fiables. Les problèmes de conformité pris en compte sont les suivants : violation de données personnelles ou incident de cybersécurité, difficultés à respecter les obligations réglementaires, litiges engagés par des salariés et jugés fondés, couverture médiatique défavorable liée à des questions d'éthique ou de conformité, manquement d'un tiers en matière d'éthique ou de conformité, atteinte à la réputation liée au comportement d'un dirigeant, ou action engagée par une autorité de contrôle.

NAVEX® | Northstar Report

NAVEX est un fournisseur de logiciels de gouvernance, gestion des risques et conformité qui regroupe le reporting, la formation, la gestion des politiques, le suivi des changements réglementaires et la supervision des risques dans un seul système. Fort de plus de 35 ans d'expertise en GRC, la plateforme NAVEX One combine des flux de travail efficaces et automatisés avec une étude comparative renommée et une intelligence de données pionnière dans l'industrie pour aider les équipes à identifier des tendances, gérer les obligations réglementaires et renforcer la supervision des risques.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [NAVEX.com](https://www.navex.com) et suivez le [blog NAVEX](#), ainsi que nos pages [LinkedIn](#) et [YouTube](#) pour découvrir nos dernières actualités, analyses et nouveautés en matière de conformité.

EMOA + APAC

1 Queen Caroline St.
Londres W6 9YN
Royaume-Uni

info@navex.com

www.navex.com/fr-fr

+44 (0) 20 8939 1650

AMÉRIQUES

5885 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR, 97035
États-Unis

info@navex.com

www.navex.com

+1 (866) 297 0224