

« Zones grises : et si on osait les nommer ? »

 Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à identifier les « **zones grises** » de votre organisation : ces pratiques floues, risquées ou tolérées faute de règles claires.

1. **Réflexion individuelle.**

Prenez 10 minutes pour noter, à partir de votre expérience personnelle :

- une situation douteuse observée ;
- un domaine où les règles semblent ambiguës ;
- une phrase qui vous a mis mal à l'aise ou une règle incomprise.

Indiquez si vous en avez déjà parlé, et à qui.

2. **Mise en perspective collective.**

En petit groupe, partagez vos constats sans jugement, regroupez-les par thème, puis choisissez **une ou deux zones grises à approfondir**.

Pour chacune, définissez la **clarification attendue** et proposez **une action concrète** pour mieux encadrer ou corriger.

 **Objectif** : transformer la conformité en un progrès collectif, en rendant visibles les zones de flou ou de risque pour bâtir un cadre éthique, durable et sûr.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Zones grises : oser les nommer pour mieux les clarifier** », afin de libérer la parole sur les pratiques floues, d'identifier les risques éthiques et de transformer la conformité en démarche de confiance.

Vous trouverez ci-dessous :

-  **la fiche-méthode**, détaillant le déroulé et les outils ;
-  **une fiche de synthèse préremplie**, illustrant le résultat obtenu par **l'équipe de Benjamin**, l'un des quatre protagonistes du livre « *La RSE, mais c'est très simple* ».

 **Objectif** : replacer l'éthique au cœur de la performance en favorisant la transparence et la responsabilité partagée.

 L'exemple de notre personnage : Benjamin – Recadrer sans punir, accompagner sans trahir

Lors d'un audit chez un **client du transport**, **Benjamin** découvre une pratique courante mais illégale : une partie des heures des chauffeurs est dissimulée.

Le dirigeant reconnaît les faits, invoquant la **pression économique**.

Plutôt que de **rompre brutalement** ou de **fermer les yeux**, Benjamin fait un choix exigeant : ouvrir un espace de dialogue, sans jugement, mais avec une ligne claire.

Il organise une réunion avec le dirigeant, son juriste et le DRH. Ensemble, ils dressent la liste des **risques encourus** — juridiques, humains et réputationnels — et envisagent une **sortie progressive** de cette zone grise.

Benjamin propose un **plan de mise en conformité par étapes** :

- réalisation d'un **audit interne** sur les heures travaillées,
- accompagnement RH pour sécuriser les contrats,
- engagement d'un **cabinet extérieur** pour objectiver les pratiques.

Ce processus ne s'est pas imposé de l'extérieur. Il est né d'un **choix de conscience partagé** : respecter la loi, non comme une contrainte punitive, mais comme une base de confiance durable avec les salariés, les partenaires... et soi-même.

Objectif de l'exercice

L'exercice cherche à permettre aux équipes de **nommer et comprendre les zones grises** de leur organisation, ces pratiques non conformes, ambiguës ou tolérées, pour les transformer en leviers d'amélioration éthique et organisationnelle. L'objectif est de faire émerger les zones de flou sans jugement, de favoriser la transparence et la confiance, puis de co-construire des **actions concrètes** qui transforment le risque en progrès collectif.

Déroulé de l'atelier

1. **Éveil des consciences (10 min)**
 - Introduction : qu'est-ce qu'une "zone grise" ? (exemples anonymes)
 - Chacun note 1 à 3 situations floues ou mal encadrées :
 - une règle peu appliquée ?
 - une pratique douteuse ?
 - une phrase entendue gênante ?
2. **Partage en groupe (20 min)**
 - Mise en commun des post-its, anonymisée ou non.
 - Regroupement par grandes thématiques : RH, achats, logistique, finance, communication...
 - Discussion : ces pratiques sont-elles tolérées ? Pourquoi ? Quels risques ?
3. **Zoom collectif (25 min)**
 - Chaque groupe choisit **1 à 2 zones grises** à traiter.
 - Analyse guidée :
 - qu'est-ce qui pose problème ?
 - quelle règle est floue ou méconnue ?
 - qui est concerné ?
 - quel risque pour l'organisation ?
 - qui peut agir ?
4. **Propositions d'actions (20 min)**
 - Pour chaque zone grise, proposer :
 - une **action courte** (≤ 30 jours) : message, rappel, clarification ;
 - une **action structurante** (6 à 12 mois) : formation, procédure, audit, charte.
5. **Clôture et engagement (15 min)**
 - Présentation des zones et actions retenues.
 - Désignation d'un référent pour le suivi.
 - Message final : *“La transparence ne fragilise pas l'organisation. C'est le silence qui l'affaiblit.”*

 **Durée totale indicative : 1 h 30**

Outils recommandés

-  Grille d'identification des zones grises
 -  Tableau de priorisation risques / actions
 -  Plan d'action éthique et conformité
-

Indicateurs recommandés

- Nombre de zones grises identifiées
 - Taux de clarification à 6 mois
 - Niveau de confiance interne perçu
-

À retenir

La maturité éthique d'une organisation se mesure à sa capacité à parler des sujets difficiles, sans crainte ni complaisance.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Zones grises : et si on osait les nommer ? », exercice page 113

► Atelier collectif « *Zones grises : oser les nommer pour mieux les clarifier* » mené par Benjamin, expert-comptable du cabinet Pano & Coperti, du livre « *La RSE mais c'est très simple* » - Version 2025

Objectif

Accompagner un client du transport à identifier et corriger des pratiques ambiguës liées à la gestion du temps de travail, dans un esprit de responsabilité partagée.

Résultats clés

- **Zone grise principale** : dissimulation partielle d'heures de conduite.
- **Risque identifié** : illégalité, atteinte à la santé et à la réputation.
- **Démarche choisie** : dialogue, accompagnement, mise en conformité progressive.

Plan d'actions

Zone grise	Action courte (≤ 30 jours)	Action structurante (6 – 12 mois)	Indicateur de suivi
Heures non déclarées	Réunion de cadrage éthique avec dirigeant, juriste et RH	Audit interne sur les heures travaillées et accompagnement RH	% d'heures déclarées / mois
Contrats non conformes	Clarification des obligations légales auprès des managers	Revue complète des contrats par un cabinet externe	Nb de contrats régularisés
Culture du silence	Message interne de la direction sur la tolérance zéro du contournement	Formation éthique “parler vrai” pour les managers	% de managers formés / satisfaction

Mobilisation et ressources

- **Ressources mobilisées** : temps d'audit, accompagnement RH, appui cabinet extérieur.
- **Partenaires internes** : juriste, DRH, dirigeants.
- **Partenaires externes** : cabinet de conformité et association sectorielle du transport.

Observations partagées

- Le traitement des zones grises a permis de restaurer la confiance entre la direction et les chauffeurs.
- L'entreprise a compris que le respect du droit pouvait aussi devenir un facteur de performance durable.
- L'expert-comptable est perçu comme un allié du progrès, pas comme un contrôleur.

Suivi et perspectives

- **Référent** : Benjamin, expert-comptable accompagnant.
- **Suivi** : bilan à 3 mois, rapport partagé avec la direction.
- **Prochain jalon** : certification interne “pratiques éthiques” envisagée à 12 mois.
- **Commentaires** : l’entreprise a fait de la conformité un projet collectif, non une contrainte isolée.

Engagement de l’équipe

« La loi n’est pas là pour punir, mais pour protéger. Ce processus nous a rappelé que la transparence est le premier pas vers la confiance. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Loyauté des pratiques »
- Fiche Bilan associée : « Respecter... ou risquer ? » (page 70)