

« Respecter... ou risquer ? »

 Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à réfléchir aux **situations où le respect strict des règles et des lois peut entrer en tension avec les objectifs opérationnels ou économiques** de votre organisation.

L'objectif est de faire émerger les **zones grises**, les **petits arrangements** ou **pressions implicites**, afin de mieux comprendre ces dilemmes et **renforcer l'intégrité collective**.

1. Observation individuelle - Prise de recul.

Prenez un moment pour vous remémorer et noter les situations où le respect d'une règle a semblé **difficile à appliquer**, freinant l'activité ou la rentabilité.

Pensez aux raisonnements courants tels que :

« Tout le monde le fait », « Ce n'est pas illégal, juste limite », « On verra si on se fait contrôler ».

Notez aussi vos réactions face à ces situations : **conformisme, alerte, arbitrage, silence...**

2. Mise en situation - Cas fictif d'arbitrage.

Imaginez devoir choisir entre **trois options** présentant des compromis différents entre bénéfices immédiats, risques juridiques et alignement avec la RSE :

- Option A : forte rentabilité, infraction légère, faible alignement RSE
- Option B : rentabilité moyenne, zone grise juridique, alignement RSE moyen
- Option C : rentabilité plus lente, conformité totale, fort alignement RSE

Réfléchissez à votre choix, à celui d'un collègue junior, d'un investisseur ou d'un client engagé, et à ce que vous aimeriez pouvoir **justifier publiquement dans trois ans**.

 **Objectif** : faire prendre conscience des **arbitrages tacites** liés à la conformité, pour mieux **aligner valeurs affichées et pratiques réelles**, condition indispensable à la **crédibilité et à la pérennité** de votre démarche RSE.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Dilemmes et conformité réglementaire** », afin d'**identifier les situations à risque**, à **ouvrir un dialogue collectif sur les arbitrages** et à **renforcer la culture d'intégrité** dans les décisions quotidiennes.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, détaillant le déroulé de l'atelier et les outils nécessaires ;
-  une **fiche de synthèse préremplie**, illustrant un exemple d'atelier mené par **Jeannette**, l'une des protagonistes du livre *La RSE, mais c'est très simple*.

 **Objectif** : transformer la **conformité** en **culture d'intégrité partagée**, moteur de confiance et de durabilité.

L'exemple de notre personnage : Benjamin - Un dilemme à la loupe

Benjamin, expert-comptable, accompagne depuis 8 ans un client du secteur du transport. Lors de l'audit annuel, il repère une pratique douteuse : les chauffeurs ne déclarent qu'une partie de leurs heures, les autres étant comptabilisées comme « temps de présence non rémunéré ».

En discutant avec le dirigeant, Benjamin entend cette phrase :

« Tu sais, si je respecte les règles à la lettre, je coule dans six mois. Et de toute façon, même si on se fait prendre, l'amende coûtera moins cher que de tout déclarer. »

Benjamin est troublé. Il comprend les contraintes économiques. Mais il sait aussi que ce raisonnement est dangereux : il légitime le non-respect de la loi, expose l'entreprise à des risques juridiques et sociaux majeurs, et fausse la concurrence.

Objectif de l'exercice

Analyser les **dilemmes rencontrés** dans la gestion des règles et lois au sein de votre organisation, identifier les **zones grises** et les **arbitrages tacites**, afin de **renforcer l'intégrité et la crédibilité** de votre démarche RSE.

Déroulé de l'atelier

1. Observation individuelle (20 min)

- Chaque participant répond aux questions suivantes :
 - Avez-vous déjà fait face à une situation où le respect strict d'une règle semblait ralentir l'activité?
 - Avez-vous entendu ou pensé : « Tout le monde le fait », « Ce n'est pas illégal, juste limite », « Le risque d'amende est faible comparé au gain » ?
 - Quelle a été votre réaction : **conformisme, alerte, silence, arbitrage moral** ?

2. Mise en situation - Cas d'arbitrage (30 min)

- Chaque groupe imagine un **cas fictif** :
 - Option A : forte rentabilité, faible alignement éthique
 - Option B : compromis économique et juridique
 - Option C : conformité totale, mais rentabilité réduite
- Les participants choisissent une option, expliquent leurs motivations et imaginent les réactions d'un salarié, d'un investisseur et d'un client.

3. Discussion collective (25 min)

- Débat sur les **arbitrages réels ou perçus** dans l'entreprise.
- Identification des **risques associés** et des **zones d'incertitude**.
- Proposition d'actions pour clarifier les règles internes ou renforcer la vigilance collective.

4. Synthèse (15 min)

- Élaboration d'un tableau "**zones grises / risques / leviers d'intégrité**".
- Définition d'un **engagement collectif** à faire vivre la conformité au quotidien.

 **Durée totale indicative** : 1 h 30

Outils recommandés

-  Questionnaire d'auto-évaluation éthique et conformité
 -  Matrice "risque / intégrité / rentabilité"
 -  Tableau de suivi des engagements et alertes internes
-

Indicateurs recommandés

- Nombre de situations ou arbitrages évoqués durant l'atelier
 - Identification des zones grises ou pratiques à risque
 - Engagements pris pour clarifier ou renforcer les règles internes
-

À retenir

La conformité ne se limite pas à respecter la loi : elle engage des choix quotidiens entre rentabilité et éthique. Reconnaître et questionner ces arbitrages permet d'aligner valeurs et pratiques, garantissant la confiance des parties prenantes et la durabilité de l'organisation.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Respecter... ou risquer ? », exercice page 70

► Atelier collectif « Dilemmes et conformité réglementaire » mené par Jeannette, directrice d'agence bancaire, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Explorer les **dilemmes éthiques et réglementaires** rencontrés au quotidien, identifier les **zones grises** et renforcer **l'intégrité collective** dans la gestion des règles et lois.

Résultats clés

- **Participants** : 7 collaborateurs de niveaux hiérarchiques variés.
- **Situations identifiées** : tensions entre objectifs commerciaux et conformité, justifications fréquentes du type « c'est la pratique courante » ou « on verra si on est contrôlé ».
- **Réactions observées** : hésitation à alerter, arbitrages implicites motivés par la pression des résultats, besoin d'un espace de dialogue sécurisé.

Exemples d'écarts ou de dilemmes concrets observés

1. Objectifs commerciaux sous pression

- Les conseillers reçoivent des **objectifs de ventes de produits financiers** parfois incompatibles avec les besoins réels des clients.
→ Exemple : proposer un produit d'épargne longue durée à un client senior, peu adapté à sa situation.
- Les primes de performance incitent certains à **forcer les souscriptions** ou à **omettre d'évoquer les frais** réels d'un produit.
→ “Si on explique tout, le client ne signe pas.”

2. Manque de transparence dans la communication

- Utilisation d'arguments “arrangeants” dans les propositions commerciales :
→ “Ce produit est sans risque” alors qu'il comporte des variations de rendement.
- Signature précipitée de contrats sans laisser le temps au client de lire les conditions générales.
→ “On fera le détail plus tard, il faut valider aujourd'hui.”

3. Traitement inégal des clients

- Priorisation implicite des **clients à fort potentiel financier**, au détriment des plus modestes.
→ Réponse plus lente ou rendez-vous différé pour les petits comptes.
- **Recommandations d'investissement** biaisées par les marges générées plutôt que par l'intérêt du client.
→ “Ce produit rapporte plus... à la banque.”

4. Dérives dans la gestion des données et du consentement

- Conservation de **données personnelles** (contacts, préférences) sans vérification du consentement actualisé.
- Utilisation d'**adresses e-mail privées** pour relancer des prospects ou envoyer des documents sans chiffrement.

5. Petits arrangements internes

- **Validation manuelle d'opérations** non totalement conformes aux procédures, pour "rendre service" à un client fidèle.
→ Ex. : ouverture de compte avant réception complète des justificatifs.
- **Contournement temporaire** des limites autorisées sur un découvert "le temps que le client régularise".

6. Silence face à des irrégularités mineures

- Certains collaborateurs remarquent ces écarts mais **n'osent pas les signaler** par peur de passer pour "rigides" ou "non commerciaux".
→ "Je préfère ne rien dire, ce n'est pas grave et tout le monde le fait."

Comment ces exemples ont été exploités pendant l'atelier

- Chaque cas a été replacé dans la **grille d'arbitrage A / B / C** : rentabilité, risque juridique, alignement RSE.
- Les équipes ont débattu sur **les intentions** (vouloir aider le client vs contourner une règle) et sur **les conséquences collectives** (perte de confiance, risque réputationnel, incohérence avec les valeurs).
- Plusieurs participants ont reconnu que ces "petites tolérances" finissent par **affaiblir la culture d'intégrité** et exposer l'agence à des **risques de réputation ou de conformité**.

Grille d'arbitrage - "Respecter... ou risquer ?"

Option	Description de la décision	Bénéfice immédiat	Risques identifiés	Alignement RSE / éthique	Justification à 3 ans (projection)
A - "Gagner vite"	Proposer un produit financier à fort rendement mais inadapté à certains clients pour atteindre les objectifs trimestriels.	Rentabilité élevée à court terme ; objectifs atteints.	Risque de mécontentement client, perte de confiance, plainte au médiateur, non-respect du devoir de conseil.	● Faible - démarche contraire à la transparence et à la protection du client.	Difficile à justifier : réputation ternie, audits internes défavorables, perte d'image.
B - "Zone grise"	Promouvoir un produit avec des conditions partiellement expliquées, en restant techniquement dans la légalité.	Rentabilité moyenne, maintien du rythme commercial.	Risque d'ambiguïté sur les engagements ; méfiance future des clients ; climat interne flou sur la notion d'intégrité.	● Moyen - pratique tolérée mais contraire à l'esprit de la conformité.	Justifiable à court terme, mais incohérent avec la charte éthique et les valeurs RSE à moyen terme.

Option	Description de la décision	Bénéfice immédiat	Risques identifiés	Alignement RSE / éthique	Justification à 3 ans (projection)
C - "Jouer la transparence"	Privilégier un conseil honnête, quitte à renoncer à certaines ventes immédiates.	Rentabilité plus lente, mais relation client durable et plus stable.	Aucun risque juridique ; cohérence entre discours et pratiques ; consolidation de la confiance.	● Fort - respect des valeurs, de la loi et des engagements sociétaux.	Facile à justifier : satisfaction durable, fidélisation, réputation renforcée.

Actions engagées

Type d'action	Description	Responsable	Date prévue	Indicateur de suivi
Sensibilisation	Formation interne sur les enjeux éthiques et réglementaires	Responsable conformité	Sous 3 mois	% de collaborateurs formés
Dialogue	Mise en place d'un canal confidentiel d'alerte et d'écoute	Direction RH	Sous 2 mois	Nombre de signalements reçus
Revue	Actualisation du code de conduite et communication à tous les niveaux	Direction générale	Sous 6 mois	Taux de diffusion et compréhension

Observations partagées

- Plusieurs collaborateurs ont reconnu la **banalisation de certains écarts** dans les pratiques commerciales.
- Le besoin de **clarifier les zones grises** et de sécuriser les décisions éthiques a été unanimement exprimé.
- L'atelier a permis de **libérer la parole** et de créer une **confiance nouvelle** autour du rôle de la conformité.
- Les participants ont proposé d'intégrer la **dimension éthique** dans les entretiens annuels et les objectifs d'équipe.

Suivi et perspectives

- **Référents** : Responsable conformité et DRH
- **Fréquence des bilans** : Trimestrielle
- **Prochain rendez-vous** : réunion de suivi dans 3 mois
- **Commentaires** : cet atelier a révélé des tensions jusque-là implicites et posé les bases d'un cadre collectif plus clair et protecteur.

Engagement de l'équipe

« Nous comprenons désormais que chaque choix, même mineur, engage notre responsabilité. Ensemble, nous voulons cultiver une intégrité exigeante et bienveillante, gage de confiance durable. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Conformité réglementaire »
- Fiche Action associée : Zones grises : et si on osait les nommer ? (page 113)