

**« Changer de modèle : quelles limites, quels renoncements ? »**

 **Énoncé du livre**

La RSE ne consiste pas seulement à faire mieux dans un modèle existant : elle pousse parfois à **repenser ce modèle**, à redéfinir ce qu'est une entreprise « performante », et à **renoncer** à certaines logiques dominantes (croissance infinie, maximisation du profit, réponse systématique à la demande).

Cet exercice vous invite à réfléchir aux **limites que votre organisation pourrait – ou devrait – poser** pour devenir plus juste et plus soutenable.

**1. Diagnostic individuel – Quels renoncements pour progresser ?**

Prenez 10 à 15 minutes pour répondre aux questions suivantes :

- Dans votre activité, y a-t-il des pratiques ou marchés en tension avec les enjeux sociaux ou environnementaux ?
- Quelle serait une limite à poser pour respecter les équilibres du « donut » (socle social + plafonds planétaires) ?
- Y a-t-il des offres, clients ou modes de production dont il serait responsable de se détourner, malgré leur rentabilité ?
- L'organisation est-elle prête à renoncer à certaines opportunités si elles ne sont pas compatibles avec ses engagements ?
- Existe-t-il des décisions qui ont déjà été prises dans ce sens ? Si non, pourquoi ? Quels en sont les freins ?

**2. Échange collectif – Imaginer des modèles alternatifs**

En petit groupe (4 à 6 personnes), confrontez vos analyses :

- Avez-vous identifié des **tensions communes** entre performance économique et impact ?
- Quelles **alternatives concrètes** pourraient être mises en place pour sortir de logiques insoutenables ?  
(ex. : modèle d'abonnement plutôt que volume, offre réparée plutôt que jetable, production locale plutôt qu'importée...)
- Quelles **décisions fortes** pourraient incarner ce changement de cap dans votre secteur ?

 **Note finale** : formulez en une phrase **une décision structurante** que votre organisation pourrait prendre pour aligner son modèle économique avec les **limites écologiques et les attentes sociales** du XXI<sup>e</sup> siècle.

 **Objectif** : penser la transformation de votre modèle économique à l'aune de la soutenabilité et du sens.

---

 **Pour aller plus loin**

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Changer de modèle : les choix courageux de la RSE** », afin de confronter les pratiques actuelles aux limites planétaires et sociales, et d'imaginer ensemble les renoncements nécessaires à la cohérence durable du modèle.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, détaillant le déroulé et les outils à mobiliser ;

- 🌱 **une fiche de synthèse préremplie**, illustrant le résultat obtenu par **Benjamin**, l'un des quatre protagonistes du livre « *La RSE, mais c'est très simple* ».

💡 **Objectif** : ancrer la raison d'être dans la stratégie et les pratiques quotidiennes, comme moteur d'un projet d'entreprise cohérent et fédérateur.

---

## 👤 L'exemple de notre personnage : Benjamin - Dire non pour rester cohérent

Benjamin, expert-comptable et cofondateur du cabinet **Pano & Coperti**, reçoit un jour une proposition lucrative : accompagner une grande marque de fast fashion dans son optimisation fiscale internationale. Le contrat représenterait **près de 15 % du chiffre d'affaires annuel** du cabinet.

Mais Benjamin hésite. Depuis sa formation à la Fresque de la RSE et la mise en place d'une charte interne d'éthique, il sait que ce client pose un vrai **dilemme moral et stratégique**.

Après discussion avec ses associés, ils décident de **refuser la mission**, considérant que :

- l'activité du client est contraire aux engagements climatiques et sociaux du cabinet,
- ce type de contrat risquerait de fragiliser leur crédibilité auprès des clients à impact positif,
- leur raison d'être est de « conseiller les organisations qui veulent concilier performance et responsabilité ».

Pour compenser ce manque à gagner, Benjamin développe un **pôle "finance durable"** : accompagnement des entreprises dans leurs démarches CSRD, calcul d'empreinte carbone, évaluation d'impact. En moins d'un an, le cabinet retrouve le même volume d'activité... mais avec des clients alignés.

Benjamin en tire une leçon :

« Dire non à un marché contraire à nos valeurs n'a pas été une perte : c'est devenu notre meilleur investissement de sens. »

### Objectif de l'exercice

Identifier les pratiques à transformer ou à abandonner pour aligner le modèle économique avec les limites planétaires et les valeurs de l'organisation.

---

### Déroulé de l'atelier

#### 1. Diagnostic des tensions (15 min)

- Analyse individuelle des **zones de contradiction** entre performance, valeurs et impact.
- Partage des exemples concrets de dilemmes (croissance, production, partenariats...).
- Positionnement des sujets sur une **matrice “valeur économique / impact négatif”**.

#### 2. Exploration des alternatives (30 min)

- Brainstorming sur des **modèles soutenable**s : sobriété, économie circulaire, modèle local, coopératif ou serviciel.
- Identification des **renoncements raisonnables** (ex. : abandon de clients à risque, baisse de volume au profit de la qualité, ralentissement volontaire).
- Construction d'une **fiche d'alternative** précisant :
  - la décision,
  - le bénéfice attendu,
  - le risque perçu,
  - l'indicateur de suivi.

#### 3. Engagement collectif (30 min)

- Choisir **une décision forte** à tester sur 6 à 12 mois.
- Élaborer un plan de communication interne et externe autour de cette décision.
- Identifier les conditions de réussite (gouvernance, adhésion, pilotage).

 **Durée totale indicative** : 1 h 15

---

### Outils recommandés

-  **Matrice “valeur / impact”** (gains économiques vs externalités négatives)
  -  **Grille d'évaluation des renoncements** (risques, bénéfices, cohérence)
  -  **Fiche de transformation de modèle** (avant / après / indicateurs)
- 

### Indicateurs recommandés

- Nombre de pratiques ou marchés revus / abandonnés
- Taux d'alignement entre raison d'être et modèle économique
- Niveau de satisfaction des parties prenantes internes et externes

- Valeur économique compensée par innovation ou diversification
- 

### **À retenir**

Changer de modèle, ce n'est pas perdre : c'est **reconstruire autrement**. Les renoncements choisis aujourd'hui sont les fondations de la crédibilité et de la durabilité de demain.

### **À VOUS DE JOUER !**

## Exemple de fiche de synthèse « Changer de modèle : quelles limites, quels renoncements ? », exercice page 155

► Atelier collectif « *Changer de modèle : les choix courageux de la RSE* » mené par Gabrielle, fondatrice du réseau BabyDream, du livre « *La RSE mais c'est très simple* » - Version 2025

---

### Objectif

Identifier les limites économiques et éthiques à respecter dans le développement du cabinet, et élaborer une politique de renoncement assumée.

---

### Contexte et participants

- **Participants** : 9 associés et collaborateurs.
- **Durée** : 2 h.
- **Facilitateur** : Benjamin.

### Décisions clés issues de l'atelier

| Tension identifiée                          | Décision de renoncement                           | Alternative durable                                       | Indicateur de suivi       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|
| Client à fort impact négatif (fast fashion) | Refus du contrat                                  | Développement du pôle finance durable                     | CA substitutif atteint    |
| Prestations à faible valeur ajoutée         | Abandon des missions de pure conformité           | Services à impact et accompagnement CSRD                  | Taux de missions à impact |
| Déplacements fréquents                      | Réduction de 50 % des déplacements interrégionaux | Usage systématique de la visio et bilans carbone internes | km / an par collaborateur |

---

### Mobilisation et ressources

- Référent RSE et direction générale.
- Appui communication et clients pionniers.
- Revue trimestrielle des décisions et alternatives.

---

### Observations partagées

- Le renoncement a été vécu d'abord comme une perte, puis comme un **gain de sens et de cohérence**.
- L'exercice a renforcé la fierté d'appartenance et la réputation du cabinet.
- Les décisions prises ont servi de base à une **charte interne d'éthique et d'impact**.
- L'équipe a compris que la **croissance durable n'est pas quantitative, mais qualitative**.

## Suivi et perspectives

- Bilan annuel des renoncements et des innovations associées.
- Intégration dans le rapport de durabilité 2027.
- Objectif : devenir le premier cabinet régional à publier un “bilan de cohérence économique”.

---

## Engagement de l'équipe

« Nous avons compris qu'il ne suffit pas de mieux faire, il faut parfois faire moins, mais juste. »

---

## Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Définir son modèle économique »