

« Cartographier vos dépendances »

Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à faire l'inventaire des principales **sources de revenus ou de financements** de votre organisation, et à évaluer leur niveau de **concentration et de risque**.

1. **Listez vos cinq principales sources de revenus** (clients, produits, financeurs, etc.).
2. Pour chacune, indiquez :
 - le **pourcentage du chiffre d'affaires ou du budget** qu'elle représente ;
 - si un **contrat ou engagement formel** existe (et sa durée) ;
 - le **niveau de dépendance perçu** (élevé / modéré / faible) ;
 - la **capacité de remplacement rapide** (élevée / moyenne / faible).
3. **Identifiez les deux plus grands risques** de rupture ou d'affaiblissement.
4. **Proposez pour chacun** :
 - une mesure de **réduction du risque à court terme** ;
 - une **piste de diversification à moyen terme**.

 **Objectif** : passer d'une prise de conscience à une stratégie active de **résilience économique**.

Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Dépendance économique : comment en sortir ?** », pour identifier les vulnérabilités financières et commerciales d'une organisation et construire ensemble des solutions concrètes de diversification et de sécurisation.

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 Jeannette**, l'une des quatre protagonistes du livre « *La RSE, mais c'est très simple* ».

 **Objectif** : transformer la dépendance en stratégie d'autonomie et de robustesse économique.

L'exemple de notre personnage : Jeannette face à la chute d'un client majeur

Jeannette a suivi l'effondrement de son client historique dont la quasi-totalité de l'activité dépendait d'un seul client. En moins d'un an, cette dépendance a entraîné la chute de la coopérative. Pour Jeannette, c'est un signal d'alerte : elle décide d'intégrer la notion de dépendance économique dans ses conseils aux clients pro.

Elle met en place une fiche de diagnostic simple à proposer à chaque client professionnel lors des rendez-vous bilans, avec trois questions :

- Votre plus gros client représente-t-il plus de 25 % de votre chiffre d'affaires ?
- Disposez-vous de contrats écrits pluriannuels pour vos sources de revenus principales ?

- Avez-vous simulé l'impact d'une rupture brutale d'un contrat clé ?

Face aux réponses parfois floues ou inquiétantes, Jeannette propose désormais un accompagnement spécifique sur ce sujet : orientation vers le chargé d'affaires entreprise, point stratégique sur les marges et la diversification, et animation d'un atelier interne pour les PME clientes de l'agence.

Elle transforme ainsi un choc externe en levier de conseil, de prévention et d'impact local.

Objectif de l'exercice

Identifier les principales dépendances économiques de l'organisation (clients, financeurs, produits, prestataires stratégiques) et définir des pistes concrètes pour diversifier les revenus, réduire les risques et renforcer la résilience collective. L'atelier invite à une réflexion lucide, sans tabou, sur les liens financiers vitaux et les leviers de sécurisation disponibles.

Déroulé de l'atelier

1. Échauffement stratégique (10 min)

Question en tour de table :

“Quel acteur, s'il vous manquait demain, déstabiliserait le plus votre activité ?”

Ce brise-glace fait émerger intuitivement les **points de dépendance majeurs**.

2. Cartographie des dépendances (20 min)

- Liste collective des **5 à 10 principales sources de revenus** ou financements.
- Pour chacune : part du budget, existence de contrat, durée, risque de rupture.
- Visualisation sur un **tableau ou canevas** (ex. : matrice dépendance-impact).

3. Analyse de vulnérabilité (20 min)

- Attribution de niveaux de **dépendance (faible / modéré / élevé)** et d'**impact en cas de rupture (léger / fort / critique)**.
- Positionnement visuel des sources de revenus dans la matrice.
- Discussion : “quelles zones rouges demandent une action prioritaire ?”

4. Recherche de solutions (30 min)

- Par petits groupes :
 - 1 dépendance identifiée = 2 pistes d'action (court et moyen terme).
 - leviers de diversification : nouveaux marchés, mutualisation, mécénat, partenariats, innovation.
- Chaque groupe renseigne une **fiche d'action simplifiée**.

5. Alignement et engagement (10 min)

- Restitution des propositions en plénière.
- Vote collectif pour retenir 2 ou 3 **actions prioritaires**.
- Désignation d'un **référent** et d'une **date de suivi**.

 **Durée totale indicative : 1 h 30**

Outils recommandés

-  Canevas de cartographie “Dépendance / Impact”
-  Fiche d'action court / moyen terme
-  Plan de suivi des dépendances économiques

Indicateurs recommandés

- Nombre de dépendances critiques identifiées
- Taux de diversification du portefeuille client
- Part du chiffre d'affaires sécurisé par contrat pluriannuel

À retenir

La dépendance économique est souvent invisible jusqu'à la crise. La nommer, c'est déjà commencer à s'en libérer.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Cartographier vos dépendances », exercice page 115

► Atelier collectif « *Dépendance économique : comment en sortir ?* » mené par Jeannette, directrice d'agence bancaire, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Aider les entreprises clientes à identifier leurs dépendances économiques et à construire un plan de sécurisation et de diversification de leurs revenus.

Résultats clés

- 8 dirigeants de PME locales accompagnés.
- 3 dépendances critiques récurrentes :
 - client principal représentant > 50 % du CA,
 - dépendance à un financement public unique,
 - prestataire exclusif pour un service stratégique.
- 12 pistes d'action identifiées et 6 mises en œuvre dès le trimestre suivant.

Plan d'actions

Dépendance	Action courte (≤ 30 jours)	Action structurante (6 – 12 mois)	Indicateur de suivi
Client principal (> 50 % CA)	Identifier 3 prospects similaires et préparer dossier de présentation	Lancer prospection sur un second segment de clientèle	% du CA réalisé hors client principal
Aide publique unique	Rendez-vous avec le financeur pour clarifier les perspectives	Créer un modèle mixte (aide + mécénat + offre payante)	% des charges couvertes sans aide
Prestataire stratégique exclusif	Audit de dépendance technique et étude de solutions alternatives	Migration vers une architecture multi-prestataires	Nb de services critiques dépendant d'un seul acteur

Mobilisation et ressources

- **Ressources mobilisées** : temps d'analyse, prospection, soutien juridique.
- **Personnes impliquées** : direction, service commercial, chargé d'affaires, DSI.
- **Partenaires** : associations d'entrepreneurs et chambre consulaire.

Observations partagées

- Les dirigeants ont pris conscience du risque systémique lié à une dépendance trop forte.
- L'atelier a renforcé la solidarité locale : plusieurs entreprises ont envisagé des mutualisations d'achats ou de ressources.

- La démarche a valorisé le rôle de la banque comme acteur de résilience territoriale.

Suivi et perspectives

- **Référente** : Jeannette, directrice d'agence.
- **Suivi** : point trimestriel avec le comité d'entreprise territoriale.
- **Prochain jalon** : élargir la démarche à 15 nouvelles PME du portefeuille.
- **Commentaires** : la prévention de la dépendance économique devient un volet à part entière de l'accompagnement RSE proposé par l'agence.

Engagement de l'équipe

« La dépendance économique n'est pas une fatalité : c'est un signal pour renforcer la solidité, la diversité et la confiance. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « S'assurer de ne pas dépendre d'un unique fournisseur »
- Fiche Bilan associée : « Mesurer et prévenir les situations de dépendance économique » (page 75)