

« Êtes-vous performant... ou robuste ? »

 Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à réfléchir à la manière dont votre organisation **équilibre optimisation et résilience**. Il s'agit d'évaluer si vous privilégiez principalement la **réduction des coûts**, la **spécialisation** et l'**efficacité immédiate**, ou si vous intégrez aussi des **marges de manœuvre**, des **redondances** et une **capacité d'adaptation** face aux aléas.

1. Observation individuelle – Faites le point sur votre modèle actuel.

Prenez un moment pour réfléchir à la réalité de votre entreprise : analysez comment sont gérés les **achats**, la **diversité des fournisseurs**, la **spécialisation des équipes**, la **capacité à anticiper les crises**, la **flexibilité des processus**, ainsi que l'existence de **marges financières** et de **plans de continuité**.

Pensez également à la **culture interne** : valorise-t-elle l'**adaptabilité** et l'**apprentissage continu** ?

2. Mise en situation – Imaginez les imprévus.

Projetez-vous dans différents scénarios où un événement majeur viendrait perturber votre activité : **rupture d'un fournisseur clé**, **variation importante de la demande**, **cyberattaque**, ou **changement réglementaire soudain**. Réfléchissez à votre **capacité actuelle à gérer ces chocs**, puis aux **mesures** que vous pourriez instaurer dès aujourd'hui pour renforcer votre robustesse demain.

 **Objectif** : faire émerger votre **niveau d'équilibre entre performance et robustesse**.

Comprendre cette dynamique vous aidera à identifier des **pistes d'amélioration** pour assurer la **pérennité** et la **résilience** de votre organisation face à un environnement incertain.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Évaluer la performance et la robustesse de votre organisation** ».

Cet atelier permet de **situer votre modèle économique** entre **optimisation** et **résilience**, de **repérer les vulnérabilités** et d'engager une **démarche stratégique de sécurisation**.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, détaillant le déroulé pas à pas de l'atelier et les outils utilisés ;
-  une **fiche de synthèse préremplie**, illustrant un exemple d'équipe en situation réelle menée par **Gabrielle**, l'une des protagonistes du livre *La RSE, mais c'est très simple*.

 **Objectif** : transformer la **recherche de performance** en **résilience durable**, en cultivant la capacité d'anticiper et d'apprendre collectivement.

 L'exemple de notre personnage : Gabrielle – Crèches sous tension

Le petit réseau de micro-crèches de Gabrielle repose depuis plusieurs années sur un modèle économique nécessitant des aides publiques locales et sur des conventions avec des employeurs. En 2023, deux changements viennent bousculer cet équilibre : la baisse d'une subvention régionale et le retrait d'un grand partenaire privé qui revoit sa politique sociale. En quelques mois, l'équilibre financier est fragilisé.

Elle comprend que son modèle repose sur trop peu de leviers.

Objectif de l'exercice

Analyser où se situe votre entreprise entre **logique de performance** (optimisation, spécialisation, coût bas) et **logique de robustesse** (adaptabilité, diversification, gestion de crise), pour identifier des pistes concrètes d'évolution stratégique.

Déroulé de l'atelier

1. Observation individuelle – Évaluer le modèle actuel (20 min)

- Chaque participant coche, pour chaque affirmation, si elle correspond à la réalité de son organisation :

Affirmation	Oui	Non	Incertain
Nous visons systématiquement le coût le plus bas dans nos achats.	☐	☐	☐
Notre organisation est très spécialisée, avec peu de polyvalence.	☐	☐	☐
Nous avons des fournisseurs uniques ou très peu diversifiés.	☐	☐	☐
Nous anticipons peu les crises ou les ruptures d'approvisionnement.	☐	☐	☐
Nos processus sont très optimisés mais peu adaptables.	☐	☐	☐
Nous avons des marges de manœuvre financières pour faire face à l'imprévu.	☐	☐	☐
Des redondances (moyens, ressources, compétences) existent par sécurité.	☐	☐	☐
Nos équipes savent improviser si un processus tombe en panne.	☐	☐	☐
Nous avons mis en place un plan de continuité ou de gestion de crise.	☐	☐	☐
La culture interne valorise l'adaptabilité et l'apprentissage continu.	☐	☐	☐

👉 **Conseil** : plus vous cochez "Oui" dans la partie liée à la robustesse, plus votre organisation est préparée à faire face aux imprévus.

2. Mise en situation – Tester la résilience face au changement (40 min)

- En groupe, examinez plusieurs scénarios :
 - arrêt soudain d'un fournisseur clé ;
 - variation importante de la demande ;
 - cyberattaque sur le système de gestion ;
 - changement réglementaire impactant le modèle économique.
- Pour chaque scénario, discutez de la **capacité actuelle à absorber le choc** et identifiez **les mesures à mettre en place rapidement** pour mieux y répondre à l'avenir.

3. Restitution et priorisation (20 min)

- Classez les priorités d'action :
 1. vulnérabilités critiques à traiter ;
 2. leviers rapides de sécurisation ;
 3. transformations structurelles à planifier.

 **Durée totale indicative** : 1 h 30

Outils recommandés

-  Grille d'autoévaluation performance / robustesse
 -  Scénarios de crise types à discuter en équipe
 -  Tableau de priorisation des mesures correctives
-

Indicateurs recommandés

- Nombre de “Oui” cochés dans chaque catégorie (performance vs robustesse)
 - Identification des écarts majeurs entre pratiques actuelles et attentes de résilience
 - Nombre de mesures ou plans d'action définis suite à l'exercice
-

À retenir

Un modèle performant est efficace en temps normal mais vulnérable aux crises.
La robustesse prépare à l'imprévu, renforce la pérennité et favorise l'innovation.
Connaître sa position actuelle permet d'équilibrer ces logiques pour un avenir plus sûr et responsable.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Êtes-vous performant... ou robuste ? », exercice page 73

► Atelier collectif « Équilibre performance et robustesse » mené par Gabrielle, fondatrice du réseau de micro-crèches BabyDream, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Évaluer la **capacité du réseau** à conjuguer efficacité économique et résilience face aux imprévus, afin d'assurer une **gouvernance durable et responsable**.

Résultats clés

- **Profil actuel** : organisation performante sur le plan financier, mais dépendante d'un nombre limité de partenaires et de financements externes.
- **Points faibles identifiés** : forte sensibilité aux variations de subventions, dépendance à un partenaire privé majeur, manque de marges de manœuvre financières.
- **Atouts détectés** : capacité d'adaptation des équipes, esprit collaboratif, culture du service, apprentissage continu.

Actions engagées

Type d'action	Description	Responsable	Date prévue	Indicateur de suivi
Action immédiate	Réaliser un diagnostic des sources de financement et des fournisseurs critiques	Gabrielle et responsable administratif	Sous 1 mois	Liste des leviers de dépendance identifiés
Action structurante	Élaborer un plan de continuité d'activité intégrant différents scénarios de crise	Direction et RH	Sous 6 mois	Existence d'un plan validé et testé
Action collective	Organiser un atelier "culture de la robustesse" pour les responsables de crèche	Chargée RSE	Sous 3 mois	Taux de participation et retours d'expérience

Observations partagées

- Les participantes ont pris conscience que leur modèle, très optimisé, repose sur trop peu de leviers.
- La perte d'un seul partenaire peut fragiliser l'équilibre global du réseau.
- L'atelier a révélé l'importance de diversifier les sources de revenus et de renforcer la collaboration territoriale.
- L'échange a permis d'identifier des solutions simples mais structurantes : mutualisation d'achats, planification préventive, gestion partagée des risques.

Suivi et perspectives

- **Référente** : Responsable RSE
- **Fréquence des retours** : Trimestrielle
- **Prochain rendez-vous** : Comité de pilotage dans 3 mois
- **Commentaires** : cet exercice a posé les bases d'une transformation vers une organisation plus résiliente, capable d'anticiper et d'apprendre des crises.

Engagement de l'équipe

« La robustesse, c'est la vraie performance à long terme. Nous voulons consolider nos fondations, diversifier nos ressources et renforcer notre capacité d'adaptation face aux imprévus. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Performance Globale »
- Fiche Action associée : Construire votre plan d'actions économiques et de gouvernance (page 120)