

« Mesurer et prévenir les situations de dépendance économique »

 Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à analyser objectivement les **liens économiques clés** de votre organisation, à **identifier les risques liés à une trop forte dépendance**, et à réfléchir aux **leviers pour sécuriser et diversifier votre activité**.

1. Observation individuelle – Cartographier vos dépendances.

Prenez le temps de dresser la liste des **acteurs essentiels** à votre activité, en distinguant :

- vos **cinq plus gros clients** (en part de chiffre d'affaires),
- vos **cinq fournisseurs stratégiques** indispensables,
- ainsi que les **collaborateurs ou prestataires uniques** sur des fonctions critiques.

Pour chacun, notez la **part qu'il représente**, s'il existe **une alternative réaliste**, et si **une rupture serait gérable**.

2. Analyse – Identifier vos zones de vulnérabilité.

Interrogez-vous :

- Avez-vous un client ou un fournisseur concentrant plus de **30 %** de votre chiffre d'affaires ?
- Que se passerait-il en cas de rupture ?
- Dépendez-vous d'une **personne-clé** sans remplaçant ?
- Avez-vous déjà ressenti des **pressions ou déséquilibres** dans ces relations ?

Pensez aussi aux **dépendances croisées**, où un partenaire essentiel peut lui-même être vulnérable.

 **Objectif** : comprendre vos **dépendances économiques clés** pour anticiper les risques, renforcer la **résilience** de votre organisation et bâtir des **relations équilibrées et durables**.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Évaluer et sécuriser vos dépendances économiques** ».

Cet atelier permet de **visualiser vos interdépendances**, d'**identifier les zones de fragilité** et de **définir des leviers concrets de sécurisation**.

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'équipe menée par **Jeannette**, directrice d'agence bancaire.

 **Objectif** : passer d'une dépendance subie à une **interdépendance maîtrisée**, facteur de confiance et de durabilité.

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

Jeannette, directrice d'une agence bancaire dans le sud-ouest, compte parmi ses clients professionnels une grande coopérative du secteur des télécoms.

L'entreprise emploie 4 000 salariés et travaille presque exclusivement pour un seul donneur d'ordre, à qui elle installe la fibre sur tout le territoire.

Lors d'un échange courant 2021, l'un des dirigeants confie à Jeannette que l'un des cinq contrats majeurs de son client ne sera pas renouvelé. Peu inquiète sur le moment, Jeannette suit néanmoins l'évolution du dossier. Un an plus tard, la société est placée en redressement judiciaire.

Incapable de diversifier ses clients à temps, l'entreprise est contrainte de céder ses activités. Elle passe sous le contrôle d'un fonds d'investissement, perd son statut coopératif et licencie plus de la moitié de ses salariés.

Pour Jeannette, ce choc économique est un électrochoc stratégique.

Elle réalise que même des structures solides peuvent tomber si leur modèle repose sur une dépendance excessive.

Objectif de l'exercice

Évaluer objectivement les **liens économiques les plus sensibles** de votre organisation, identifier les **risques de dépendance**, et réfléchir aux **leviers concrets pour sécuriser et renforcer la résilience** de votre activité.

Déroulé de l'atelier

1. **Observation individuelle – Cartographier vos dépendances (25 min)**
 - Listez les **acteurs-clés** de votre activité :
 - vos cinq plus gros clients (en part de chiffre d'affaires) ;
 - vos cinq fournisseurs stratégiques ;
 - vos collaborateurs ou prestataires uniques occupant des fonctions critiques.
 - Pour chacun, précisez :
 - la **part d'activité concernée** (en %) ;
 - l'existence d'une **alternative réaliste** (oui/non) ;
 - la **facilité de remplacement** (faible/moyenne/forte).
2. **Analyse collective – Identifier les zones de vulnérabilité (35 min)**
 - Réfléchissez ensemble aux questions suivantes :
 - Avez-vous un client ou fournisseur qui concentre plus de 30 % de votre activité ?
 - Que se passerait-il en cas de rupture brutale ?
 - Êtes-vous dépendant d'une personne-clé sans remplaçant ?
 - Subissez-vous des **pressions contractuelles ou relationnelles** ?
 - Examinez également les **dépendances croisées** (vos fournisseurs ou clients eux-mêmes fragiles).
3. **Priorisation des actions – Anticiper et diversifier (25 min)**
 - Pour chaque **zone sensible**, discutez des actions à engager :
 - diversifier les clients ;
 - rechercher un second fournisseur ;
 - formaliser un plan de succession ou de formation interne ;
 - contractualiser les relations critiques.
 - Sélectionnez **deux pistes prioritaires** et planifiez les **premières étapes** à lancer ce trimestre.

 **Durée totale indicative** : 1 h 30

Outils recommandés

-  Grille de cartographie des dépendances (clients, fournisseurs, prestataires)
 -  Tableau d'analyse des vulnérabilités et leviers d'action
 -  Fiche de suivi de la diversification et de la sécurisation
-

Indicateurs recommandés

- Nombre d'acteurs-clés cartographiés
 - Proportion de clients ou fournisseurs représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires
 - Nombre d'actions de sécurisation ou diversification engagées
-

À retenir

La connaissance précise de vos dépendances économiques est indispensable pour anticiper les risques et renforcer la robustesse de votre organisation. Une stratégie proactive de diversification et de sécurisation des relations clés est un levier majeur de pérennité et de résilience.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Mesurer et prévenir les situations de dépendance économique », exercice page 75

► Atelier collectif « Sécurisation des dépendances économiques » mené par Jeannette, directrice d'agence bancaire, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Prendre conscience des **dépendances clés** de l'entreprise, identifier les **vulnérabilités** et engager des **actions concrètes** pour diversifier et sécuriser les relations économiques.

Résultats clés

- **Acteurs-clés identifiés** : 3 clients majeurs représentant 65 % du chiffre d'affaires, 4 fournisseurs stratégiques dont 2 sans alternative immédiate, et 1 collaboratrice indispensable sur la gestion administrative.
- **Vulnérabilités** : forte dépendance à un client principal, absence de remplaçant sur un poste critique, risque lié à un fournisseur unique pour certains produits.
- **Pressions vécues** : négociation difficile avec un fournisseur majeur, crainte liée à un renouvellement de contrat incertain.

Actions engagées

Type d'action	Description	Responsable	Date prévue	Indicateur de suivi
Diversification client	Recherche active de nouveaux clients dans le secteur privé	Responsable commercial	Sous 3 mois	% du CA provenant de nouveaux clients
Renforcement RH	Documentation et formation croisée sur le poste administratif	Direction RH	Sous 6 mois	Existence d'un protocole de remplacement
Relation fournisseur	Entretien pour formaliser un contrat pluriannuel avec clauses RSE	Direction achats	Sous 2 mois	Nombre de contrats pluriannuels signés

Observations partagées

- L'équipe a pris conscience que même des structures solides peuvent être fragilisées par une dépendance excessive.
- La diversification commerciale est apparue comme un **enjeu vital de résilience**.
- Les échanges ont révélé la nécessité de mieux documenter les postes critiques et de contractualiser les relations sensibles.
- L'atelier a renforcé la compréhension des **risques de dépendance croisée** et du rôle des partenariats durables.

Suivi et perspectives

- **Référents** : Responsable commercial et DRH
- **Fréquence des retours** : Trimestrielle
- **Prochain point d'étape** : réunion de pilotage dans 3 mois
- **Commentaires** : la démarche de sécurisation des dépendances a généré un effet positif sur la cohésion et la confiance interne.

Engagement de l'équipe

« En comprenant mieux nos dépendances, nous pouvons agir plus sereinement pour renforcer notre résilience et bâtir un réseau plus solide, au bénéfice de nos clients et de nos équipes. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « S'assurer de ne pas dépendre d'un unique fournisseur »
- Fiche Action associée : Cartographier vos dépendances (page 115)