

« Identifier et prioriser vos enjeux économiques et de gouvernance »

 Énoncé du livre

Vous avez exploré plusieurs **enjeux liés à la gouvernance et à la santé économique** de votre organisation.

1. Identification des enjeux.

Listez les **enjeux économiques et de gouvernance** présents ou pertinents dans votre contexte professionnel.

Parmi eux peuvent figurer :

- le **respect des obligations réglementaires**,
- la **dépendance à un client ou fournisseur majeur**,
- un **modèle économique fragile**,
- une **gouvernance trop centralisée**,
- des **pratiques managériales problématiques**,
- un **manque de transparence** sur l'utilisation des ressources,
- ou une **gestion de crise insuffisante**.

Ajoutez librement d'autres enjeux propres à votre structure.

2. Réflexion individuelle sur les risques et responsabilités.

Pour chaque enjeu repéré, posez-vous les questions suivantes :

- Ce sujet pourrait-il poser un **problème majeur en cas de crise** ?
- Impacte-t-il la **confiance** ou la **réputation** de l'entreprise ?
- Un **travail structurant** sur ce point pourrait-il renforcer la résilience ou la crédibilité de l'organisation ?

3. Choix et approfondissement des priorités.

Sélectionnez **deux ou trois enjeux prioritaires**. Pour chacun, décrivez une **situation concrète**, vécue ou potentielle, illustrant ce risque, puis formulez **une première idée d'action** permettant de mieux le maîtriser.

 **Objectif** : dresser un **état des lieux clair** des enjeux économiques et de gouvernance, et réfléchir aux **axes de renforcement prioritaires** pour la résilience et la pérennité de votre structure.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Analyse stratégique des enjeux économiques et de gouvernance** », afin de **prendre du recul** sur les fragilités économiques et organisationnelles, **identifier les risques majeurs** et **prioriser les axes de consolidation**.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, détaillant le déroulé et les outils recommandés ;
-  une **fiche de synthèse préremplie**, illustrant un cas concret mené par **Benjamin**, expert-comptable du cabinet Pano & Coperti.

 **Objectif** : passer d'une **gouvernance de réaction** à une **gouvernance de prévention et de transparence**.

L'exemple de notre personnage : Gabrielle -& le jour où tout a failli basculer

En 2022, Gabrielle dirigeait son réseau de micro-crèches avec enthousiasme. Le modèle semblait solide : des partenariats avec des entreprises locales, des subventions publiques, et un taux de remplissage proche de 100 %. Mais un matin, elle reçoit un courrier de la CAF : une révision du barème d'aides va réduire de 20 % les financements sur plusieurs sites.

En quelques semaines, la situation devient critique. Les loyers restent les mêmes, les salaires aussi, mais les recettes chutent. Gabrielle réalise alors que la gouvernance du réseau repose entièrement sur elle : aucune délégation claire, aucun tableau de bord consolidé, et une dépendance forte à deux financeurs publics.

Cette crise agit comme un révélateur. Elle met en lumière plusieurs faiblesses : un manque de transparence dans les coûts réels, une absence de plan de secours, et une communication insuffisante avec les partenaires clés.

Gabrielle décide alors d'agir. Elle réunit son équipe de direction pour construire un plan de résilience économique :

- diversification des sources de financement (partenariats privés, mécénat local, prestations de formation) ;
- mise en place d'un comité de gouvernance trimestriel pour suivre les risques ;
- publication d'un rapport simplifié sur l'utilisation des fonds et l'impact social du réseau.

Cette épreuve lui a appris une leçon essentielle : la solidité économique ne se résume pas à la rentabilité. Elle repose sur la transparence, la vigilance collective et la capacité à anticiper les fragilités avant qu'elles ne se transforment en crises.

Objectif de l'exercice

Prendre du recul sur les **enjeux économiques et de gouvernance** de votre organisation, identifier les **risques majeurs** et prioriser les **axes de renforcement** pour assurer une trajectoire pérenne et responsable.

Déroulé de l'atelier

1. Recensement des enjeux (25 min)

- Chaque participant coche les enjeux présents ou significatifs dans sa structure, parmi les suivants :
 - respect des lois et obligations réglementaires,
 - dépendance excessive à un acteur clé,
 - modèle économique fragile ou à court terme,
 - gouvernance centralisée ou peu représentative,
 - pratiques managériales mal outillées,
 - faible transparence sur l'usage des ressources,
 - gestion de crise insuffisante,
 - éthique des affaires peu définie ou diffusée.

2. Questionnement approfondi (30 min)

- Pour chaque enjeu identifié, les participants évaluent :
 - s'il constituerait un **risque important** en cas de crise ;
 - s'il pourrait **nuire à la confiance** ou à la cohérence interne ;
 - et s'il **justifie un travail structurant** pour renforcer la résilience et l'éthique.

3. Priorisation des enjeux stratégiques (25 min)

- L'équipe sélectionne **deux ou trois priorités**.
- Pour chacune, elle décrit une **situation concrète** pouvant déstabiliser l'activité et formule une **première mesure de prévention**.

4. Capitalisation (10 min)

- Les observations et priorités sont consignées dans un **document partagé** servant de base à un futur **plan stratégique**, une **revue de gouvernance** ou une **présentation aux parties prenantes**.

 **Durée totale indicative : 1 h 30**

Outils recommandés

-  Grille d'analyse des enjeux économiques et de gouvernance
 -  Tableau de hiérarchisation risques / leviers
 -  Fiche de synthèse pour préparation de plan d'action
-

Indicateurs recommandés

- Nombre d'enjeux identifiés et priorisés
 - Qualité du diagnostic collectif et de la participation
 - Nombre d'actions stratégiques lancées suite à l'atelier
-

À retenir

Anticiper et sécuriser les enjeux économiques et de gouvernance est essentiel pour garantir la pérennité, la cohérence et la crédibilité de votre organisation. Une gouvernance transparente, éthique et participative est un socle indispensable à une stratégie RSE réussie.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Identifier et prioriser vos enjeux économiques et de gouvernance », exercice page 78

► Atelier collectif « Analyse stratégique des enjeux économiques et de gouvernance » mené par Benjamin, expert-comptable du cabinet Pano & Coperti, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Permettre à l'équipe du cabinet de **prendre conscience des enjeux économiques et de gouvernance clés**, d'**identifier les vulnérabilités** et de **prioriser les actions** pour sécuriser sa trajectoire à moyen terme.

Résultats clés

- **Enjeux identifiés comme majeurs** : dépendance à un client important (plus de 40 % du chiffre d'affaires), manque de délégation dans la gouvernance, absence d'un plan formel de gestion de crise.
- **Risques observés** : vulnérabilité financière en cas de perte du client principal, surcharge managériale sur la direction, difficulté à mobiliser rapidement des ressources en situation critique.
- **Signes de tension** : inquiétudes exprimées lors des réunions internes sur la pérennité, discussions autour de la gouvernance, retours des collaborateurs sur un manque de transparence.

Actions engagées

Type d'action	Description	Responsable	Date prévue	Indicateur de suivi
Action structurante 1	Élaboration d'un plan de diversification clients	Direction commerciale	Sous 3 mois	Réduction du % du CA dépendant du client principal
Action structurante 2	Mise en place d'un comité de gouvernance élargi	Direction générale	Sous 6 mois	Nombre de réunions tenues et décisions partagées
Action immédiate	Audit rapide des processus de gestion de crise	Responsable RSE	Sous 1 mois	Existence et qualité du plan de gestion de crise

Observations partagées

- Les participants ont pris conscience que la **stabilité économique** dépend de la **diversité des revenus** et d'une gouvernance **clairement partagée**.
- L'atelier a révélé la **centralisation des décisions** comme une limite à la réactivité.
- Une **culture de la transparence et de la planification** commence à s'installer dans le cabinet.

Suivi et perspectives

- **Référent chargé du suivi** : Benjamin, appuyé par le comité de pilotage
- **Fréquence des retours** : Trimestrielle

- **Prochain rendez-vous** : revue de gouvernance et bilan de diversification clients dans 3 mois
 - **Commentaires** : l'exercice a mis en lumière des failles jusque-là peu visibles, créant un **élan collectif vers une organisation plus résiliente et transparente**.
-

Engagement de l'équipe

« Nous sommes désormais conscients que la robustesse économique et une gouvernance claire sont la base de notre crédibilité et de notre développement durable. Nous nous engageons à agir ensemble pour bâtir ce socle. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Hiérarchiser les enjeux »
- Fiche Action associée : Priorisez vos enjeux : la double boussole de votre stratégie RSE (page 133)