

## Canevas : Axes stratégiques de gouvernance

### « Traduire votre diagnostic de gouvernance en orientations concrètes de transparence et de légitimité »

Le canevas des axes stratégiques de gouvernance vous aide à transformer votre diagnostic de gouvernance en orientations concrètes. Il articule des stratégies pour tirer parti de vos atouts de gouvernance, corriger vos fragilités, anticiper les évolutions réglementaires et sociétales et renforcer votre légitimité auprès des parties prenantes. L'objectif est de passer d'un constat parfois flou à quelques axes clairs sur la transparence, la participation, la redevabilité et l'éthique, au service de la stratégie globale. Ce canevas vous aide à construire votre modèle de gouvernance cible en reliant vos forces, vos lacunes, vos opportunités et vos risques à des décisions stratégiques assumées.

Forces de la gouvernance		Lacunes de la gouvernance	
<i>Quels atouts avons-nous en relation à notre gouvernance ?</i>		<i>Quelles faiblesses devrions-nous corriger en relation à notre gouvernance ?</i>	
Stratégie offensive	Stratégie de développement	Stratégie défensive proactive	
<i>Comment exploiter nos atouts de gouvernance en relation aux opportunités ?</i>	<i>Comment préparer notre gouvernance aux évolutions futures ?</i>	<i>Comment utiliser notre gouvernance face risques et aux menaces ?</i>	
Stratégie de renforcement	Synthèse stratégique - gouvernance	Stratégie de résilience prospective	
<i>Quelles lacunes de gouvernance corriger pour saisir les opportunités ?</i>	<i>Quels aspects de notre gouvernance développer en priorité ?</i>	<i>Comment anticiper nos futures vulnérabilités en gouvernance ?</i>	
Opportunités pour la gouvernance		Risques pour la gouvernance	
<i>Quelles évolutions peuvent être favorables à notre gouvernance ?</i>		<i>Quels risques et menaces pèsent actuellement sur notre gouvernance ?</i>	

### Ce que ce canevas aide à clarifier

- Les atouts de gouvernance que vous pouvez mobiliser pour saisir des opportunités
- Les manières d'adapter votre gouvernance aux évolutions futures (ESG, participation, digitalisation)
- Les forces de gouvernance à utiliser pour faire face aux risques et menaces actuels
- Les lacunes de gouvernance à corriger pour débloquer des opportunités

- Les vulnérabilités futures de gouvernance à anticiper pour renforcer votre résilience
- Le modèle de gouvernance cible à construire en cohérence avec votre stratégie globale

## Comment il est structuré

Le canevas organise votre réflexion stratégique selon une matrice croisant vos capacités de gouvernance (forces et lacunes) avec les dynamiques externes (opportunités et risques), sur deux horizons temporels. Dix blocs structurent votre diagnostic et vos axes d'action : deux blocs de diagnostic (forces et lacunes de gouvernance), deux blocs d'environnement externe (opportunités et risques pour la gouvernance), cinq blocs d'axes stratégiques (offensive, développement, défensive proactive, renforcement, résilience prospective) et un bloc de synthèse qui rassemble l'ensemble en une vision cohérente de votre gouvernance cible.

## Les blocs du canevas

### 1. Forces de la gouvernance

**Question : Quels atouts avons-nous en relation à notre gouvernance ?**

Ce bloc explicite ce que vous faites déjà bien en matière de gouvernance : transparence, clarté des rôles, qualité de l'information, implication des parties prenantes, culture éthique, mécanismes de contrôle. Vous listez vos atouts de gouvernance observables, en privilégiant les éléments que des acteurs externes pourraient constater ou confirmer. Vérifiez chaque force en vous demandant comment elle se manifeste concrètement dans une décision délicate ou une situation de crise.

### 2. Lacunes de la gouvernance

**Question : Quelles faiblesses devrions-nous corriger en relation à notre gouvernance ?**

Ce bloc met en lumière vos faiblesses de gouvernance : opacité, lenteur, confusion des rôles, manque de représentativité, absence de redevabilité, décisions trop concentrées ou trop diffuses. Vous identifiez les manques, dysfonctionnements et angles morts dans vos pratiques : qui décide vraiment de quoi, quels sujets manquent de débat, quelles parties prenantes sont peu ou mal associées, où la transparence est insuffisante. Soyez lucide : les lacunes de gouvernance sont souvent sensibles, mais mieux vaut les nommer clairement.

### 3. Stratégie offensive

**Question : Comment exploiter nos atouts de gouvernance en relation aux opportunités ?**

Ce bloc mobilise vos forces de gouvernance pour saisir des opportunités actuelles : nouvelles attentes de transparence, dispositifs de financement responsables, partenariats, innovations participatives. À partir de vos forces et des opportunités identifiées, vous définissez des axes pour les exploiter : communication, nouveaux partenariats, positionnement comme acteur de référence. Pensez votre gouvernance comme une partie intégrante de votre proposition de valeur.

### 4. Stratégie de développement

**Question : Comment préparer notre gouvernance aux évolutions futures ?**

Ce bloc traite de l'évolution de vos pratiques de gouvernance pour les aligner sur les tendances futures : gouvernance plus collaborative, plus numérique, plus inclusive, plus orientée impact. À partir des évolutions attendues, vous définissez comment faire évoluer vos structures, vos processus et votre culture de gouvernance : nouveaux comités, intégration de nouveaux profils, outils numériques, indicateurs d'impact. Voyez la gouvernance comme un organe vivant qui doit évoluer au même rythme que votre environnement.

## 5. Stratégie défensive proactive

**Question : Comment utiliser notre gouvernance face risques et aux menaces ?**

Ce bloc mobilise vos forces de gouvernance pour faire face aux risques actuels : crises sectorielles, scandales, durcissement réglementaire, défiance publique. Vous identifiez les risques qui pèsent déjà sur votre gouvernance et définissez comment vos atouts peuvent les neutraliser ou en limiter l'impact : communication proactive, audits, renforcement de certains contrôles. La meilleure défense est souvent la transparence et la constance.

## 6. Stratégie de renforcement

**Question : Quelles lacunes de gouvernance corriger pour saisir les opportunités ?**

Ce bloc identifie les lacunes de gouvernance qui vous empêchent de saisir des opportunités ou de répondre aux attentes des parties prenantes. À partir de vos lacunes, vous définissez des axes de renforcement : clarifier les rôles, formaliser des processus, élargir la représentation, améliorer la qualité de l'information, renforcer la redevabilité. Choisissez quelques leviers structurants, plutôt que de multiplier de petites modifications sans cohérence d'ensemble.

## 7. Synthèse stratégique - gouvernance

**Question : Quels aspects de notre gouvernance développer en priorité ?**

Ce bloc synthétise votre modèle de gouvernance cible et assure la cohérence entre vos forces, vos lacunes, vos opportunités et vos risques. Vous résumez en 4 à 6 orientations ce que doit être votre gouvernance dans 3 à 5 ans : composition des instances, modes de décision, transparence, place des parties prenantes, articulation avec votre identité et votre stratégie. Assurez-vous que cette synthèse soit suffisamment claire pour guider les révisions statutaires et vos dispositifs de reporting.

## 8. Stratégie de résilience prospective

**Question : Comment anticiper nos futures vulnérabilités en gouvernance ?**

Ce bloc anticipe les vulnérabilités de gouvernance qui pourraient devenir critiques face aux risques émergents : nouvelles formes de contestation, contraintes réglementaires, exigences ESG, crises de confiance. Vous identifiez les fragilités qui pourraient poser problème demain et définissez des axes pour renforcer votre résilience : renouvellement des profils, plans de succession, digitalisation, scénarios de crise, culture de remise en question. Une gouvernance résiliente se reconnaît à sa capacité à apprendre des crises et à se transformer.

## 9. Opportunités pour la gouvernance

**Question : Quelles évolutions peuvent être favorables à notre gouvernance ?**

Ce bloc recense les évolutions favorables qui peuvent renforcer ou légitimer vos pratiques de gouvernance : nouvelles réglementations incitant à la transparence, montée des critères ESG, attentes de participation, innovations technologiques. Vous listez les tendances et cadres émergents qui valorisent une bonne gouvernance et notez comment vous pourriez vous y appuyer. Considérez ces opportunités comme des catalyseurs de transformation.

## 10. Risques pour la gouvernance

**Question : Quels risques et menaces pèsent actuellement sur notre gouvernance ?**

Ce bloc met en évidence les risques et menaces qui pèsent sur votre gouvernance : durcissement réglementaire, scandales sectoriels, crises de confiance, conflits d'intérêts, cyber-risques touchant l'information de gouvernance. Vous identifiez les risques qui pourraient fragiliser votre gouvernance et les classez selon leur probabilité et leur impact. Utilisez ce bloc comme base pour alimenter vos stratégies défensives et de résilience.

## Conseils d'utilisation

- Travaillez ce canevas après avoir réalisé votre diagnostic de gouvernance
- Impliquez les membres de vos instances de gouvernance pour garantir l'appropriation
- Reliez vos axes de gouvernance à vos autres domaines stratégiques (économique, social, environnemental)
- Soyez concret : chaque axe doit pouvoir se traduire en décisions, règles ou pratiques observables
- Articulez court terme et long terme : l'urgent doit coexister avec les transformations de fond
- Revisitez régulièrement vos axes à mesure que les attentes réglementaires et sociétales évoluent

## Parcours de réflexion suggéré (optionnel)

Le canevas des axes stratégiques de gouvernance se remplit plus efficacement si vous suivez une logique qui part de votre diagnostic interne vers les dynamiques externes, puis vers vos axes d'action. Voici une séquence possible :

### 1 : Commencer par le diagnostic interne

Travaillez d'abord les blocs Forces de la gouvernance et Lacunes de la gouvernance : vous posez un diagnostic lucide sur ce que votre gouvernance fait déjà bien et sur ce qui la fragilise. Cette base factuelle est indispensable pour construire des axes pertinents.

### 2 : Comprendre votre environnement

Poursuivez avec Opportunités pour la gouvernance et Risques pour la gouvernance : vous identifiez les dynamiques externes favorables ou défavorables qui peuvent impacter votre gouvernance. Vous comprenez ainsi le contexte dans lequel vos forces et lacunes vont opérer.

### 3 : Définir vos axes présents

Passez ensuite aux blocs d'action immédiats : Stratégie offensive (mobiliser vos forces pour saisir les opportunités), Stratégie défensive proactive (utiliser vos forces pour faire face aux risques) et Stratégie de renforcement (corriger vos lacunes pour débloquer les opportunités). Vous construisez ainsi votre réponse stratégique au présent.

### 4 : Préparer l'avenir de votre gouvernance

Travaillez les blocs futurs : Stratégie de développement (faire évoluer vos forces pour anticiper les tendances) et Stratégie de résilience prospective (anticiper vos vulnérabilités futures et construire votre capacité d'adaptation).

### 5 : Synthétiser votre modèle cible

Terminez par Synthèse stratégique - gouvernance : vous rassemblez tous vos axes, vous clarifiez votre modèle de gouvernance cible, vous vérifiez la cohérence globale et vous formulez les caractéristiques clés que vous visez avec des orientations prioritaires concrètes.

## Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas des axes stratégiques de gouvernance et de sa logique de remplissage. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d'aide détaillés pour chaque bloc, aux autres canevas liés qui nourrissent votre diagnostic de gouvernance et à une exploration plus progressive de la cohérence entre vos différents domaines stratégiques.

1. Allez sur <https://coach.my-sbm.ch/>.
2. Créez votre compte.
3. Utilisez le menu « Modélisation » et poursuivez votre exploration.