

Canevas : Axes stratégiques pour la société

« Traduire votre diagnostic social en orientations concrètes d'impact et de légitimité »

Le canevas des axes stratégiques pour la société permet de traduire votre diagnostic d'impact social en orientations concrètes. Il articule des stratégies pour amplifier les contributions positives, réduire ou compenser les impacts négatifs, anticiper l'évolution des attentes sociétales et renforcer votre « licence sociale d'opérer ». L'objectif est de passer d'une posture déclarative à quelques axes choisis, cohérents avec votre identité et vos autres domaines stratégiques. Ce canevas vous aide à construire votre légitimité sociétale en reliant vos forces, vos lacunes, vos impacts positifs et négatifs à des décisions stratégiques assumées.

Stratégie d'amplification	Stratégie d'anticipation sociale	Stratégie de résilience sociale
<i>Comment amplifier notre impact social grâce à nos atouts ?</i>	<i>Comment nos atouts anticiperont-ils les attentes sociales ?</i>	<i>Comment nos atouts nous protègent-ils des tensions sociales ?</i>
Stratégie de renforcement sociétal	Synthèse stratégique - société	Stratégie de protection sociale
<i>Quelles faiblesses limitent notre contribution sociétale ?</i>	<i>Quelle légitimité sociétale construire ou préserver ?</i>	<i>Quelles vulnérabilités face aux tensions sociales ?</i>
Stratégie de compensation sociale	Stratégie de transition sociale	Stratégie d'urgence sociétale
<i>Comment nos atouts limitent-ils nos externalités négatives ?</i>	<i>Comment anticiper le rejet de nos externalités négatives ?</i>	<i>Quelles faiblesses aggravent nos impacts négatifs ?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- Les manières d'amplifier votre impact social positif en mobilisant vos atouts
- Les adaptations nécessaires pour répondre aux attentes sociétales de demain
- Les protections à mettre en place face aux tensions sociales actuelles et futures
- Les faiblesses qui limitent votre contribution sociétale et comment les combler
- Les actions pour réduire, compenser ou faire évoluer vos impacts sociaux négatifs
- La légitimité sociétale globale à construire ou préserver

Comment il est structuré

Le canevas organise votre réflexion stratégique selon une matrice croisant vos capacités internes avec vos impacts sociaux et les attentes sociétales, sur deux horizons temporels. Neuf blocs structurent les différentes logiques d'action : stratégies d'amplification, d'anticipation sociale et de résilience sociale pour valoriser vos forces ; stratégies de renforcement sociétal et de protection sociale pour traiter vos lacunes ; stratégies de compensation sociale, de transition sociale et d'urgence sociétale pour gérer vos impacts

négatifs. Le bloc de synthèse vous amène à rassembler l'ensemble en une vision cohérente de votre légitimité sociétale.

Les blocs du canevas

1. Stratégie d'amplification

Question : Comment amplifier notre impact social grâce à nos atouts ?

Ce bloc définit comment utiliser vos forces actuelles pour augmenter votre impact social positif là où il existe déjà. Vous identifiez vos contributions sociales reconnues et formulez 2 à 4 axes pour les amplifier : élargir le nombre de bénéficiaires, approfondir la qualité du service, étendre à de nouveaux territoires, renforcer la participation des parties prenantes. Concentrez-vous sur quelques contributions où vous avez déjà une crédibilité forte et où chaque effort supplémentaire produit un effet social significatif.

2. Stratégie d'anticipation sociale

Question : Comment nos atouts anticiperont-ils les attentes sociales ?

Ce bloc traite de l'ajustement de vos forces actuelles pour répondre aux attentes sociétales émergentes. À partir des tendances futures, vous définissez comment adapter vos atouts pour qu'ils répondent déjà aux attentes montantes : nouvelles pratiques managériales, formats d'offre plus responsables, engagements publics, participation accrue des parties prenantes. Traitez ces axes comme un investissement dans votre légitimité future, pas comme une réponse cosmétique à la mode du moment.

3. Stratégie de résilience sociale

Question : Comment nos atouts nous protègent-ils des tensions sociales ?

Ce bloc mobilise vos forces pour traverser des tensions sociales actuelles ou à venir : polarisation, contestations, crises de confiance, mouvements sociaux. Vous identifiez les risques sociétaux qui vous concernent et précisez comment mobiliser vos atouts pour y faire face : dispositifs d'écoute, médiation, alliances, engagement dans le débat public. Une bonne résilience sociale se construit avant les crises, en intégrant ces axes dans vos pratiques courantes.

4. Stratégie de renforcement sociétal

Question : Quelles faiblesses limitent notre contribution sociétale ?

Ce bloc identifie les lacunes internes qui limitent aujourd'hui votre contribution sociale positive. Vous repérez les faiblesses qui freinent votre impact social et définissez les axes de renforcement : gouvernance plus ouverte, politiques de diversité, systèmes de mesure, partenariats avec des acteurs sociaux. Choisissez quelques leviers structurants qui transforment la façon dont vous pensez et gérez votre rôle sociétal, plutôt que des actions ponctuelles non reliées.

5. Synthèse stratégique - société

Question : Quelle légitimité sociétale construire ou préserver ?

Ce bloc rassemble vos différents axes sociétaux en une vision d'ensemble : quelle place voulez-vous occuper dans la société et auprès de vos communautés ? Vous résumez vos principaux axes en quelques orientations cohérentes, alignées avec votre raison d'être et vos autres domaines stratégiques, en précisant en quoi ces choix contribuent à votre légitimité et à l'acceptabilité de vos activités. Vérifiez que vos axes sont lisibles pour un observateur externe.

6. Stratégie de protection sociale

Question : Quelles vulnérabilités face aux tensions sociales ?

Ce bloc anticipe la manière dont vos faiblesses actuelles pourraient être mises en lumière dans un contexte de tensions sociales. À partir de vos risques sociétaux, vous identifiez les lacunes internes qui amplifient ces risques et définissez des actions de protection : clarification de règles, dispositifs d'alerte, audit externe, communication transparente, amélioration rapide de certaines pratiques. Considérez cette protection comme une forme de prévention éthique.

7. Stratégie de compensation sociale

Question : Comment nos atouts limitent-ils nos externalités négatives ?

Ce bloc mobilise vos forces pour limiter, réparer ou compenser les impacts sociaux négatifs que vous ne pouvez pas éliminer immédiatement. Vous identifiez les impacts négatifs que votre activité génère et définissez comment vos atouts peuvent être mobilisés pour les compenser : programmes de soutien, actions ciblées, contributions financières, accompagnement des transitions. La compensation ne doit pas servir de prétexte pour ne rien changer.

8. Stratégie de transition sociale

Question : Comment anticiper le rejet de nos externalités négatives ?

Ce bloc traite de la transformation progressive de votre modèle pour réduire durablement vos impacts sociaux négatifs, en réponse à l'évolution des attentes et des normes. À partir de vos impacts négatifs et des attentes futures, vous définissez des axes de transition : évolution de votre modèle RH, adaptation de votre offre, révision de certains processus, engagement dans des démarches de labellisation sociale. Inscrivez cette transition dans le temps, avec des étapes et des objectifs mesurables.

9. Stratégie d'urgence sociétale

Question : Quelles faiblesses aggravent nos impacts négatifs ?

Ce bloc définit les actions immédiates à mettre en place lorsque certaines lacunes aggravent déjà des impacts sociaux négatifs importants. Vous identifiez les combinaisons lacunes/impacts les plus graves et définissez des mesures urgentes : suspension de certaines pratiques, enquêtes, corrections immédiates, soutien direct aux personnes affectées, communication ouverte. Les actions d'urgence sociétale exigent courage et rapidité.

Conseils d'utilisation

- Travaillez ce canevas après avoir réalisé votre diagnostic d'impact social et sociétal
- Ne cherchez pas à remplir exhaustivement tous les blocs : concentrez-vous sur les croisements les plus pertinents
- Soyez honnête sur vos impacts négatifs pour construire des stratégies crédibles de réduction ou compensation
- Veillez à la cohérence entre vos axes sociétaux et vos autres domaines stratégiques (économique, environnemental, gouvernance)
- Articulez court terme et long terme : certaines actions urgentes doivent coexister avec des transformations de fond
- Revisitez régulièrement vos axes à mesure que les attentes sociétales évoluent

Parcours de réflexion suggéré

Le canevas des axes stratégiques pour la société se remplit plus efficacement si vous suivez une logique qui part de vos impacts actuels vers les enjeux futurs, en croisant systématiquement forces et lacunes avec impacts positifs, impacts négatifs et attentes sociétales. Voici une séquence possible :

1 : Commencer par valoriser l'existant positif

Travaillez d'abord le bloc Stratégie d'amplification : vous identifiez comment mobiliser vos atouts pour augmenter votre impact social positif actuel. Cela pose vos axes de contribution immédiate à la société.

2 : Protéger et renforcer votre légitimité présente

Poursuivez avec Stratégie de résilience sociale et Stratégie de renforcement sociétal : vous mobilisez vos forces face aux tensions sociales actuelles, puis vous comblez les lacunes qui limitent votre contribution. Complétez par Stratégie de protection sociale pour sécuriser ce qui est fragile face aux risques sociétaux immédiats.

3 : Traiter les impacts négatifs

Passez ensuite aux blocs qui concernent vos externalités négatives : Stratégie de compensation sociale (mobiliser vos forces pour atténuer les impacts négatifs) et Stratégie d'urgence sociétale (corriger immédiatement les situations les plus graves liées à vos lacunes).

4 : Préparer l'avenir sociétal

Travaillez les blocs futurs : Stratégie d'anticipation sociale (adapter vos atouts aux attentes de demain) et Stratégie de transition sociale (transformer votre modèle pour réduire durablement vos impacts négatifs face aux exigences futures).

5 : Synthétiser votre légitimité sociétale

Terminez par Synthèse stratégique - société : vous rassemblez tous vos axes, vous clarifiez votre « licence sociale d'opérer », vous vérifiez la cohérence globale et vous formulez la place que vous voulez occuper dans la société.

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas des axes stratégiques pour la société 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 social 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.