

Canevas : Les actifs immatériels ⇔ Transverses

« Explorer vos forces invisibles d'agilité, d'alignement, de gouvernance, de gestion des risques et de résilience »

Le canevas « Les actifs immatériels ⇔ Transverses » met en lumière les actifs immatériels qui traversent l'ensemble de votre organisation et influencent indirectement tous vos autres capitaux. Il s'intéresse à la manière dont vous vous adaptez, décidez, pilotez, gérez les risques et apprenez des crises, au-delà des seules structures formelles. Chacun des blocs correspond à une capacité organisationnelle clé (agilité, alignement, gouvernance, gestion des risques, résilience) qui, bien travaillée, devient un véritable avantage concurrentiel. Ce canevas vous aide à diagnostiquer ces forces invisibles et à les renforcer de façon cohérente.

Agilité	Capacité d'adaptation organisationnelle	Rapidité de mise en œuvre	Dynamique d'innovation
	<i>Comment l'entreprise ajuste-t-elle ses modes de fonctionnement face aux changements ?</i>	<i>Comment l'entreprise transforme-t-elle rapidement une décision en action ?</i>	<i>Comment l'entreprise favorise-t-elle l'innovation au quotidien ?</i>
Alignement	Cohérence des orientations collectives	Alignement des parties prenantes	Transparence des informations
	<i>Comment l'entreprise assure-t-elle l'alignement entre ses orientations et ses actions ?</i>	<i>Comment l'entreprise fait-elle converger les intérêts de ses parties prenantes ?</i>	<i>Comment l'entreprise garantit-elle la clarté de l'information partagée ?</i>
Gouvernance	Définition des rôles et responsabilités	Qualité du pilotage organisationnel	Processus de décision collective
	<i>Comment l'entreprise formalise-t-elle les responsabilités et pouvoirs de chacun ?</i>	<i>Comment l'organisation suit-elle et ajuste-t-elle la réalisation de ses missions ?</i>	<i>Comment les décisions importantes sont-elles débattues et prises dans l'entreprise ?</i>
Risques	Détection des risques	Maîtrise et mitigation des risques	Culture organisationnelle vis-à-vis du risque
	<i>Comment l'entreprise repère-t-elle les risques potentiels ?</i>	<i>Comment l'entreprise agit-elle pour limiter l'impact des risques ?</i>	<i>Comment l'entreprise encourage-t-elle une attitude responsable face au risque ?</i>
Résilience	Capacité à surmonter les épreuves	Apprentissage issu des crises	Capacité d'adaptation sur le long terme
	<i>Comment l'entreprise réagit-elle face aux difficultés majeures ?</i>	<i>Comment l'entreprise apprend-elle pour donner suite à des situations critiques ?</i>	<i>Comment l'entreprise pérennise-t-elle l'amélioration de ses pratiques face à l'adversité ?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- Comment votre organisation s'adapte, innove et met en œuvre rapidement ses décisions
- En quoi vos orientations, vos parties prenantes et vos informations sont réellement alignées
- Comment vos rôles, votre pilotage et vos décisions collectives structurent votre gouvernance
- De quelle manière vous détectez, maîtrisez et abordez les risques au quotidien

- Comment vous traversez les crises, en tirez des apprentissages et consolidez votre résilience à long terme

Comment il est structuré

Le canevas est organisé en cinq lignes thématiques : Agilité, Alignement, Gouvernance, Risques et Résilience. Chaque ligne est composée de trois blocs complémentaires, qui abordent une même dimension sous différents angles : capacité d'adaptation, rapidité d'exécution et dynamique d'innovation pour l'agilité ; cohérence stratégique, alignement des parties prenantes et transparence de l'information pour l'alignement, etc. Ensemble, ces blocs forment une grille d'analyse systémique de vos capacités transverses : vous pouvez ainsi repérer les points forts sur lesquels vous appuyer, et les fragilités à travailler en priorité.

Les blocs du canevas

1. Capacité d'adaptation organisationnelle

Question : Comment l'entreprise ajuste-t-elle ses modes de fonctionnement face aux changements ?

Ce bloc examine votre faculté à repérer les signaux de changement, à revoir vos modes opératoires et à pivoter lorsque c'est nécessaire. Vous analysez votre veille stratégique, votre agilité structurelle, la rapidité de vos pivots, votre culture d'apprentissage continu et votre capacité collective à traverser les transitions sans paralysie. Il met en lumière la manière dont cette adaptation constante devient un actif immatériel clé de survie et d'attractivité dans un environnement incertain.

2. Rapidité de mise en œuvre

Question : Comment l'entreprise transforme-t-elle rapidement une décision en action ?

Ce bloc porte sur votre capacité d'exécution. Vous évaluez la longueur des chaînes de décision, la clarté des responsabilités, l'efficacité de vos outils, la culture d'accountability, la disponibilité des ressources et la qualité du feedback sur l'avancement. Il montre comment la vitesse de mise en œuvre, souvent sous-estimée, crée un avantage compétitif décisif et renforce la confiance interne comme externe.

3. Dynamique d'innovation

Question : Comment l'entreprise favorise-t-elle l'innovation au quotidien ?

Ce bloc explore votre capacité systémique à générer, tester et intégrer des idées nouvelles. Vous observez l'encouragement des initiatives, le temps dédié à l'exploration, l'existence de processus d'expérimentation, la diversité cognitive des équipes, les partenariats d'innovation et la visibilité donnée aux avancées. Il valorise l'innovation comme un « muscle » culturel et organisationnel, qui alimente durablement votre différenciation.

4. Cohérence des orientations collectives

Question : Comment l'entreprise assure-t-elle l'alignement entre ses orientations et ses actions ?

Ce bloc interroge votre capacité à traduire une stratégie claire en actions cohérentes à tous les niveaux. Vous analysez la clarté de votre vision et de vos objectifs, la déclinaison dans les équipes, la cohérence des comportements managériaux, la communication régulière sur la trajectoire et les mécanismes de retour d'information. Il met en évidence que l'alignement stratégique est un puissant actif immatériel d'efficacité et de crédibilité.

5. Alignement des parties prenantes

Question : Comment l'entreprise fait-elle converger les intérêts de ses parties prenantes ?

Ce bloc s'intéresse à la manière dont vous construisez des intérêts partagés entre collaborateurs, clients, partenaires, investisseurs, etc. Vous évaluez la compréhension mutuelle, la gestion des tensions, le niveau de confiance réciproque, la fluidité de la collaboration et la résilience de vos coalitions

en période de difficulté. Il montre que l'alignement des parties prenantes, loin d'être naïf, crée une force collective supérieure à la somme des intérêts individuels.

6. Transparence des informations

Question : Comment l'entreprise garantit-elle la clarté de l'information partagée ?

Ce bloc examine votre culture et vos systèmes de partage d'information. Vous analysez l'accès aux données pertinentes, la clarté des messages, la rapidité de circulation, la transparence en période de difficulté et les effets sur la qualité des décisions et l'engagement. Il met en lumière la transparence comme un actif immatériel qui renforce la confiance, réduit les rumeurs et accélère les réactions collectives.

7. Définition des rôles et responsabilités

Question : Comment l'entreprise formalise-t-elle les responsabilités et pouvoirs de chacun ?

Ce bloc porte sur la clarté des rôles. Vous évaluez la formalisation des missions, la répartition des responsabilités, l'existence ou non de zones grises, le niveau de délégation et les effets sur la collaboration. Il montre que des rôles bien définis réduisent les conflits, les doublons et les vides de responsabilité, et constituent un socle de gouvernance efficace.

8. Qualité du pilotage organisationnel

Question : Comment l'organisation suit-elle et ajuste-t-elle la réalisation de ses missions ?

Ce bloc s'intéresse à vos dispositifs de pilotage : tableaux de bord, rituels de suivi, analyses des écarts et actions correctives. Vous examinez la pertinence de vos indicateurs, la fréquence des revues, la capacité à comprendre les causes des dérives et la rapidité des ajustements. Il met en évidence que le pilotage n'est pas qu'un outil de contrôle, mais un actif immatériel de confiance et de résilience.

9. Processus de décision collective

Question : Comment les décisions importantes sont-elles débattues et prises dans l'entreprise ?

Ce bloc analyse votre manière de conduire les décisions majeures. Vous regardez qui est impliqué, comment se déroule le débat, la clarté des critères, le délai de décision, l'acceptation des choix et l'apprentissage post-décision. Il montre qu'un bon processus décisionnel renforce la qualité des choix, la légitimité de la direction et la mobilisation qui suit.

10. Détection des risques

Question : Comment l'entreprise repère-t-elle les risques potentiels ?

Ce bloc examine votre capacité à repérer les menaces avant qu'elles ne deviennent des crises. Vous analysez vos dispositifs de veille, la diversité de vos « capteurs », la culture d'alerte, la cartographie des risques et la place de ces sujets dans vos discussions. Il valorise la détection précoce comme un actif immatériel de prévention et de crédibilité managériale.

11. Maîtrise et mitigation des risques

Question : Comment l'entreprise agit-elle pour limiter l'impact des risques ?

Ce bloc porte sur vos mesures concrètes de réduction des risques : plans de mitigation, redondances, plans de continuité, conformité, assurances, clarification des responsabilités. Vous évaluez leur niveau de formalisation, de test et d'appropriation par les équipes. Il met en lumière la gestion des risques comme un capital de stabilité, souvent invisible mais décisif.

12. Culture organisationnelle vis-à-vis du risque

Question : Comment l'entreprise encourage-t-elle une attitude responsable face au risque ?

Ce bloc explore votre culture du risque : équilibre entre prudence et audace, traitement des alertes, apprentissage des erreurs, posture des dirigeants. Vous observez si les personnes se sentent libres de signaler les risques, si les échecs expérimentaux sont utilisés pour apprendre et si les négligences sont distinguées des tentatives sincères. Il montre que cette culture partagée influence directement votre capacité à innover sans vous mettre en danger.

13. Capacité à surmonter les épreuves

Question : Comment l'entreprise réagit-elle face aux difficultés majeures ?

Ce bloc s'intéresse à vos réactions en temps de crise. Vous analysez la stabilité du leadership, la mobilisation des équipes, la rapidité des décisions, la transparence de la communication, le soutien externe et la capacité à tenir financièrement. Il met en avant que la façon dont vous traversez les épreuves construit ou détruit, durablement, votre capital de confiance.

14. Apprentissage issu des crises

Question : Comment l'entreprise apprend-elle pour donner suite à des situations critiques ?

Ce bloc examine votre capacité à transformer les crises en apprentissages durables. Vous regardez si vous organisez des débriefings structurés, si vous documentez ce qui s'est passé, si vous intégrez les leçons dans vos processus et si vous partagez ces enseignements. Il valorise la « sagesse organisationnelle » comme un actif immatériel qui vous évite de répéter les mêmes erreurs.

15. Capacité d'adaptation sur le long terme

Question : Comment l'entreprise pérennise-t-elle l'amélioration de ses pratiques face à l'adversité ?

Ce bloc se projette dans le temps long. Vous analysez la manière dont votre stratégie est mise à jour à la lumière des expériences, la place de l'amélioration continue, la vision des dirigeants, l'anticipation des disruptions et la réputation que vous construisez en tant qu'organisation « qui apprend ». Il met en lumière cette capacité d'adaptation durable comme un actif immatériel ultime de pérennité.

Conseils d'utilisation

- Utilisez ce canevas en atelier de direction ou avec un cercle élargi de managers pour obtenir une vision honnête de vos forces et fragilités transverses
- Pour chaque bloc, illustrez vos réponses par un ou deux exemples récents (crise, changement, projet clé) pour sortir des déclarations d'intention
- Identifiez ensuite quelques priorités : par exemple renforcer la transparence, clarifier les rôles ou structurer les débriefings de crise, plutôt que tout traiter à la fois
- Croisez ce canevas avec vos canevas stratégiques et financiers : vos ambitions et vos chiffres doivent rester cohérents avec vos capacités réelles d'agilité, de gouvernance et de résilience
- Revenez sur ce diagnostic régulièrement (par exemple une fois par an ou après une période mouvementée) pour suivre l'évolution de vos capacités transverses et ajuster vos investissements immatériels

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas « Les actifs immatériels ⇔ Transverses » et de sa logique de remplissage. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d'aide détaillés, aux autres canevas dédiés aux actifs immatériels et à la stratégie, et à une exploration plus progressive de la

cohérence entre vos capacités d'agilité, de gouvernance, de gestion des risques et la trajectoire de développement que vous visez.

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