

Canevas : Suivi et pilotage du portefeuille stratégique

« Garder une vue d'ensemble vivante pour ajuster votre stratégie en continu »

Ce canevas vous aide à prendre du recul sur l'ensemble de votre stratégie, en reliant axes, objectifs et projets dans une vue d'ensemble cohérente et partagée. Il permet de vérifier la soutenabilité de votre portefeuille, de suivre les progrès vers vos objectifs clés, d'identifier les risques transverses et d'en tirer des décisions d'ajustement explicites. Vous l'utilisez comme un espace de synthèse et d'apprentissage, qui clôt un cycle stratégique tout en préparant le suivant, plutôt que comme un simple tableau de bord figé. Il marque la fin d'un tour de boucle... et l'amorce de la nouvelle collecte d'informations et de diagnostics.

Cohérence du portefeuille	Avancement des projets stratégiques
<i>Notre portefeuille stratégique est-il réaliste et soutenable?</i>	<i>Où en sont nos projets stratégiques?</i>
Progrès vers les objectifs stratégiques	Risques critiques et points de vigilance
<i>Quels progrès réalisons-nous vers nos objectifs clés?</i>	<i>Quels risques transverses majeurs menacent notre portefeuille?</i>
Décisions d'ajustement du portefeuille	Apprentissages pour le prochain cycle
<i>Quelles décisions prenons-nous pour ajuster notre portefeuille?</i>	<i>Quelles leçons tirons-nous pour le prochain cycle stratégique?</i>

Ce que ce canevas aide à clarifier

- Si votre portefeuille stratégique est réaliste au regard de vos ressources et de votre capacité d'absorption
- Où en sont vos projets stratégiques : lancés, en cours, en retard, bloqués ou terminés
- Dans quelle mesure vos objectifs clés progressent réellement, au-delà des intentions
- Quels risques transverses majeurs menacent plusieurs axes, objectifs ou projets
- Quelles décisions concrètes vous prenez pour ajuster votre portefeuille
- Quelles leçons tirer du cycle écoulé pour améliorer le prochain cycle stratégique

Comment il est structuré

Le canevas se structure autour de six blocs complémentaires. Il commence par une revue de cohérence globale du portefeuille, puis dresse une photographie synthétique de l'avancement des projets stratégiques. Il agrège ensuite les progrès réalisés vers les objectifs clés, avant de mettre en lumière les risques transverses et points de vigilance. Il vous conduit ensuite à formuler des décisions d'ajustement claires

sur les axes, objectifs et projets. Enfin, il se termine par un bloc d'apprentissages pour le prochain cycle, qui alimente directement vos futures phases de veille, de diagnostic et de définition stratégique. Ensemble, ces blocs transforment votre pilotage en un processus itératif et apprenant.

Les blocs du canevas

1. Cohérence du portefeuille

Question : Notre portefeuille stratégique est-il réaliste et soutenable?

Ce bloc vous aide à prendre du recul avant de vous lancer pleinement dans l'exécution. Vous évaluez le portefeuille dans son ensemble : volume de projets, intensité des changements, ressources disponibles, contraintes de temps et de budget. L'objectif est de repérer les surcharges, les doublons et les conflits de priorités, puis de noter les ajustements nécessaires (rephasage, simplification, regroupement ou abandon). Ce travail constitue votre « feu vert » stratégique avant d'appuyer sur l'accélérateur.

2. Avancement des projets stratégiques

Question : Où en sont nos projets stratégiques?

Ce bloc propose une photographie simple de l'avancement de vos projets stratégiques, sans entrer dans la micro-gestion. Pour chaque projet, vous indiquez un statut global (à lancer, en cours, en retard, bloqué, terminé) et la raison principale de ce statut. Cette vision synthétique met rapidement en évidence les projets qui avancent bien, ceux qui dérivent et ceux qui sont vraiment bloqués, et sert de base commune à vos réunions de pilotage.

3. Progrès vers les objectifs stratégiques

Question : Quels progrès réalisons-nous vers nos objectifs clés?

Ce bloc agrège les informations clés issues de vos canevas d'objectifs pour offrir une lecture globale des résultats obtenus. Pour chaque objectif stratégique prioritaire, vous rappelez la situation de départ, la situation actuelle et la cible, en vous concentrant sur un ou deux indicateurs significatifs, puis vous appréciez le niveau de progrès (en avance, dans le tempo, en retard). Il permet de voir si les projets lancés font réellement bouger les indicateurs qui comptent ou si certains objectifs patinent ou deviennent obsolètes.

4. Risques critiques et points de vigilance

Question : Quels risques transverses majeurs menacent notre portefeuille?

Ce bloc met en lumière les risques et points de vigilance qui touchent plusieurs objectifs ou projets à la fois : dépendance à des personnes clés, fragilités organisationnelles, fatigue du changement, incertitudes réglementaires ou technologiques, tensions sur les ressources. Pour chaque risque, vous précisez sa nature (interne, externe, systémique) et ce qui est déjà fait ou souhaitable pour le maîtriser. Revisité régulièrement, il vous aide à agir en amont, avant que ces risques ne se traduisent en blocages ou en crises.

5. Décisions d'ajustement du portefeuille

Question : Quelles décisions prenons-nous pour ajuster notre portefeuille?

Ce bloc est le lieu où vos constats se traduisent en décisions explicites. Vous y consignez les arbitrages sur vos axes, objectifs et projets : ce qui est accéléré, ralenti, suspendu, fusionné, reconfiguré ou lancé. Pour chaque décision, vous indiquez en une phrase le constat qui la motive, afin de garder le lien entre analyse et action. Formuler des décisions nettes, plutôt que des demi-mesures, facilite la compréhension et l'alignement de toutes les parties prenantes.

6. Apprentissages pour le prochain cycle

Question : Quelles leçons tirons-nous pour le prochain cycle stratégique?

Ce bloc clôt la boucle en transformant votre expérience de mise en œuvre en apprentissage collectif. Vous formulez quelques enseignements clés, chacun relié à une étape du cycle stratégique (veille, diagnostic, axes, objectifs, projets, pilotage). Pour chaque leçon, vous décrivez ce que vous feriez différemment la prochaine fois, de manière concrète et praticable. Cet espace de sincérité vaut autant que vos résultats chiffrés pour construire une stratégie plus robuste au cycle suivant..

Conseils d'utilisation

- Utilisez ce canevas à un rythme régulier (par exemple trimestriel ou semestriel) plutôt annuel
- Remplissez-le en collectif restreint (direction, PMO, responsables de grands projets) pour croiser les points de vue
- Concentrez-vous sur les projets et objectifs stratégiques, pas sur tous les sujets en cours
- Appuyez-vous sur les autres canevas (axes, objectifs, projets, agilité) pour alimenter les informations de suivi
- Osez prendre des décisions claires (arrêter, fusionner, décaler) plutôt que de laisser des projets « en suspens »
- Reprenez systématiquement le bloc « Apprentissages » au moment d'ouvrir un nouveau cycle de collecte d'informations et de diagnostic

Parcours de réflexion suggéré

1 : Vérifier la cohérence et la charge globale

Commencez par « Cohérence du portefeuille » pour évaluer si l'ensemble de vos axes, objectifs et projets est réaliste et soutenable. Ce premier regard global vous évite de plonger dans les détails sans avoir vérifié la capacité d'absorption de l'organisation.

2 : Observer l'avancement et les résultats

Poursuivez avec « Avancement des projets stratégiques » puis « Progrès vers les objectifs stratégiques ». Vous obtenez ainsi une vue claire sur ce qui avance, ce qui bloque et ce qui produit réellement des effets mesurables, ce qui nourrit vos discussions sur les priorités.

3 : Mettre en lumière les risques, décider et apprendre

Travaillez ensuite « Risques critiques et points de vigilance » pour rendre visibles les menaces transverses, puis « Décisions d'ajustement du portefeuille » pour traduire vos constats en arbitrages concrets. Terminez enfin avec « Apprentissages pour le prochain cycle », qui alimente directement votre prochaine phase de collecte d'informations et de diagnostic stratégique.

Prolongement dans la plateforme

Cette fiche donne une vue d'ensemble du canevas « Suivi et pilotage du portefeuille stratégique » et de sa logique de remplissage. Dans la plateforme, le travail peut aller plus loin grâce aux textes d'aide détaillés, aux autres canevas qui nourrissent chaque étape du cycle stratégique et à une exploration plus progressive de la cohérence entre vos choix d'ajustement, vos capacités réelles et les nouvelles informations issues du terrain et de votre environnement.

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