



# Kit de diagnostic coaching d'équipe

*Voir l'invisible*



Continuing Coaching Education  
International Coach Federation

SARL Et si l'Homme  
9 bd Rembrandt, Apogée C - 21000 DIJON  
Tel 03 80 38 39 14

[contact@agileom.fr](mailto:contact@agileom.fr) - [agileom.fr](http://agileom.fr)

Document conçu et réalisé par Bruno BOLLE-REDDAT

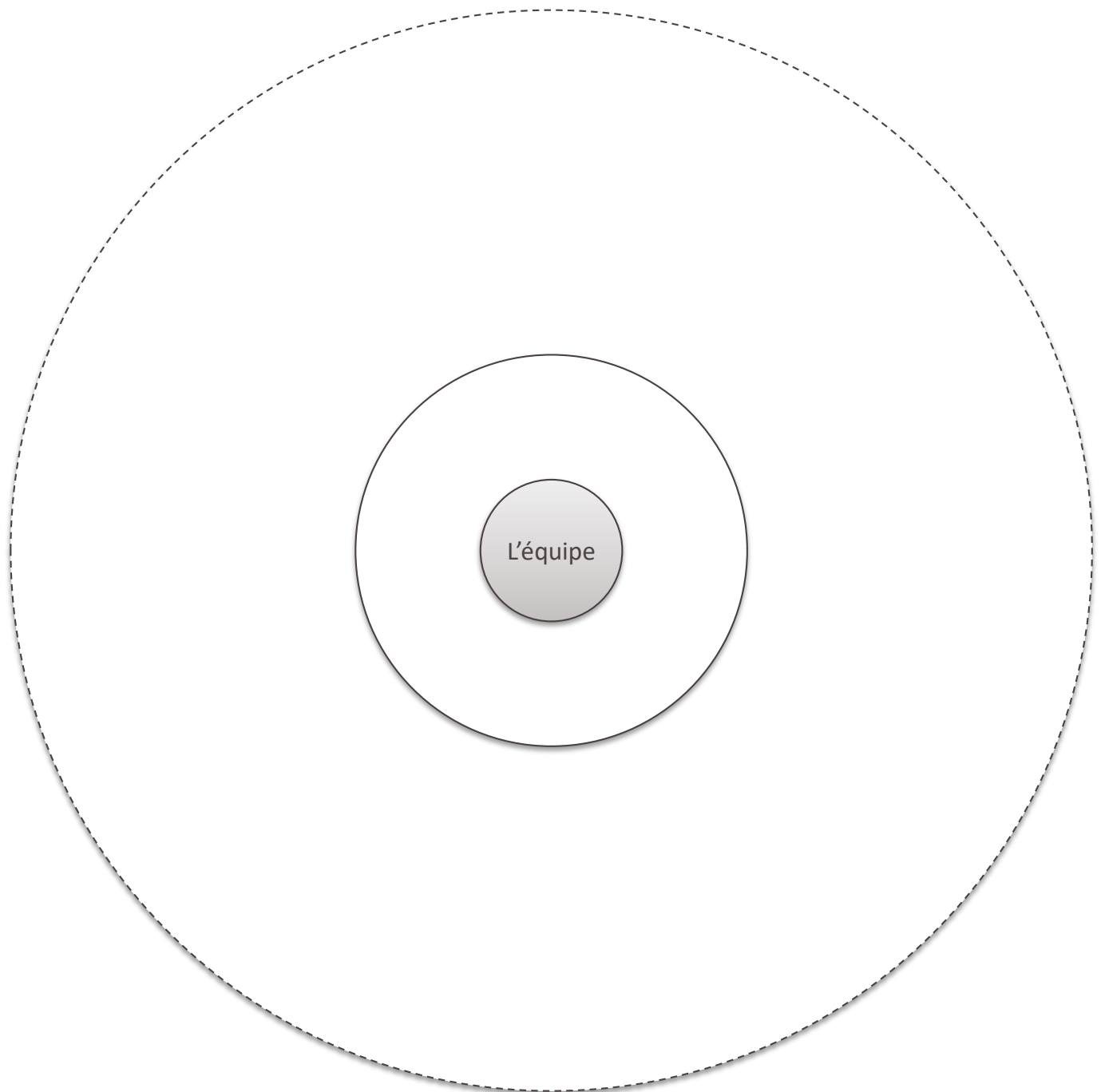
## Kit de diagnostic systémique – Fiche descriptive

Item	Description
Date de début Date de fin	
Nom du système cible	
Adresse et ville	
Activité – code NAF	
Coordonnées du demandeur	
Diagnostic effectué par	
Objectif du diagnostic	
Effectif concerné	
Notes et observations	

## Cartographie de l'environnement

Cartographiez l'environnement de votre équipe « fil rouge » :

1. Listez les éléments de son environnement interne/externe



1. Quelle est la demande principale de l'environnement ?
2. Où sont les éléments influents ? Quels poids sur la structure ?
3. Où est l'élément stratégique ?
4. Quelle est la réponse actuelle à l'élément stratégique ?

## Guide d'élaboration d'un contrat de vision

### 1. Sens et enjeux du projet : pour quoi faire ? Pour répondre à quoi dans l'environnement ?

Description du sens du projet pour le système. On cherche à répondre aux questions suivantes :

- A quelle demande répondons-nous dans l'environnement ?
- Quel est l'élément stratégique dont nous devons nous occuper et pourquoi ?
- A quel(s) besoin(s) ou demande(s) allons nous répondre ?
- Quelle sera notre valeur ajoutée différenciante ?
- Pourquoi maintenant ? Que se passera-t-il si nous ne le faisons pas ?
- Quelle est la situation souhaitée, l'état désiré, le but ?
- A quoi ce projet va-t-il servir ? Quelle est sa fonction utile ?
- En quoi ce projet est-il nourrissant, bénéfique pour notre système ?

### 2. Résultats attendus : pour obtenir quoi ?

Description des résultats mesurables à la fin du projet. Ce qui sera palpable à la fin du projet : les livrables attendus :

- Quels sont les résultats mesurables (quantité, qualité) ?
- Quels gains seront observables ?
- Quels sont les changements observables dans l'établissement ?
- A quoi saurons-nous que le projet aura réussi ?
- Quels sont les livrables attendus ?
- Quand le projet démarre-t-il ? Quand doit-il être terminé ?
- Quelles sont les échéances incontournables ? Pourquoi ?

### 3. Contraintes : ce qui donne les limites du projet

Description des contraintes de coûts, délais, qualité du projet. L'environnement peut également contenir des contraintes dont le groupe projet devra prendre en compte dans sa proposition :

- Qu'est-ce qu'on ne peut pas changer ?
- Combien le projet devra coûter au plus cher ?
- Combien de temps devra durer le projet ?
- Quelles sont les contraintes internes ?
- Quelles sont les contraintes externes ?

### 4. Moyens mobilisables : les moyens à disposition pour réaliser le projet

Liste des moyens mobilisables pour la réalisation du projet. Classés en 3 grandes familles :

- Humains (interne ou externe)
- Techniques (machines, outils, matériels,...)
- Financiers (budget)

### 5. Organisation du projet : qui fait quoi, comment, pour quoi et quand

Description de l'organisation au sein du projet :

- les rôles individuels,
- les missions confiées
- les objectifs de chacun
- les différents organes (décision, pilotage, exécution)
- l'organisation formalisée
- Les 3 contrats : vision, mission A et B, coopération

## **Rédigez votre contrat de vision**

**1. Sens et enjeux du projet** : pour répondre à quoi dans l'environnement

**2. Résultats attendus** : pour obtenir quoi

**3. Contraintes** : ce qui donne les limites du projet

**4. Moyens mobilisables** : les moyens à disposition pour réaliser le projet

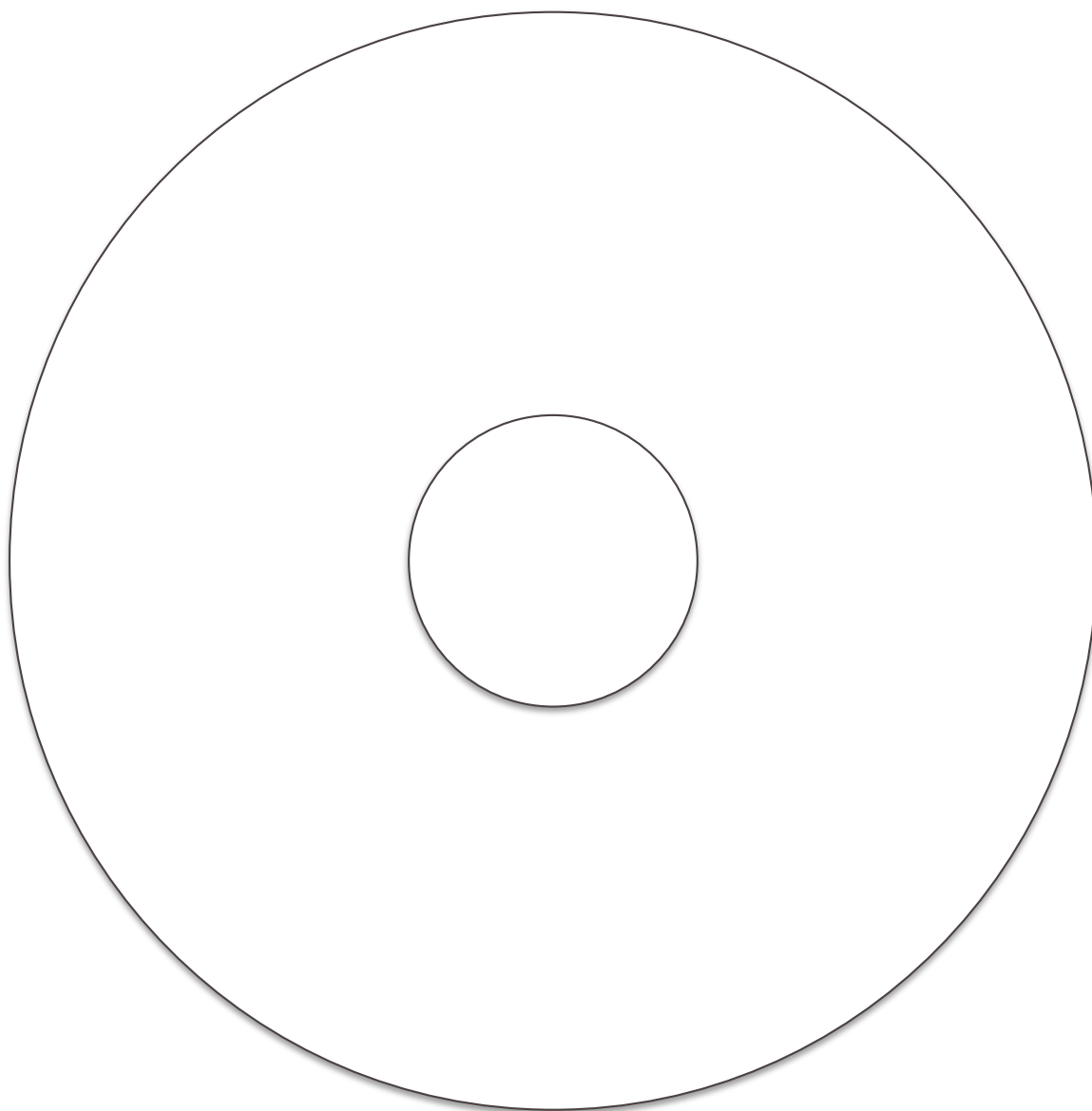
**5. Organisation du projet** : qui fait quoi, comment, pour quoi et quand

Contrat de vision, en phase avec l'environnement	Nom du projet
--	---------------

LEADERSHIP	Autorité de l'équipe
<b>Aujourd'hui</b>	
Leader ▶	
Manager ▶	
Spécialiste(s) ▶	
Congruence du leadership ▶	
<b>Fonctionnels</b>	
Interne ▶	
Externe ▶	
<b>Historique</b>	
Fondateur ▶	
Sauveur ▶	

STANDARDS	Autorité de l'équipe
<b>Cadre</b>	
Objectifs ▶	
Dénomination ▶	
Règles Loi ▶	
Convention	
Procédures ▶	
<b>Structure</b>	
Moyens ▶	
Equipements ▶	
Organigramme ▶	
<b>Culture</b>	
Métier ▶	
Valeurs ▶	
Autonomie ▶	
Mythe créateur ▶	

## Cartographie des frontières internes



1. Positionnez les personnes dans la frontière majeure interne (leadership)
2. Dessinez les frontières mineures internes (entre les équipes)
3. Positionnez les personnes dans les frontières mineures internes
4. Que pouvez-vous conclure en regardant cette cartographie ?

MEMBRES

Réalisation de l'équipe

Opérationnels

Savoir

Savoir faire

Savoir être

Relations

Engagement

Quantité de lien

Qualité du lien

Cohésion

Confiance > Doute

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Idéologie

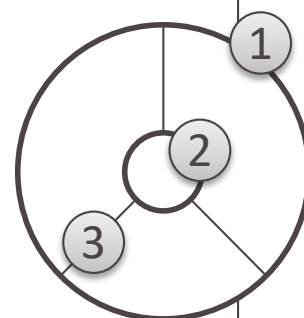
Imago

Croyances

Représentations

Inconscient

TRAVAIL		Réalisation de l'équipe	
<b>Activité</b>			
Eléments clés	▶		
Produits	▶		
Services	▶		
Savoir	▶		
<b>Processus</b>			
Combat	▶	①	Cohésion, résistance, ouverture
Test leadership	▶	②	Sécurité, maintien du leadership
Régulation	▶	③	Régulation, coopération
<b>Energie</b>			
Totale	▶	Intimité Comment : Régulation	<b>Qui est qui (vraiment) ?</b> 100 % lien, 50 % tâche Partager, dire, oser son authenticité, réguler <b>Appartenance</b> Rendement : > 100 %
Engagée	▶	Tests Comment : jeux	<b>Qui fait quoi ?</b> 40 % lien, 60 % tâche Mon rôle, ma liberté, mon autonomie <b>Engagement</b> Rendement : 80 %
Partielle	▶	Insertion Comment : passe-temps	<b>Comment ça marche ?</b> 60 % lien, 40 % tâche Qu'est ce qu'on fait et comment on va le faire <b>Insertion</b> Rendement : 60 %
Minimale	▶	Vérifications Comment : rituels	<b>Qui est le chef ?</b> 80 % lien, 20 % tâche Normes, structuration, qui évalue notre travail <b>Participation</b> Rendement : 40 %



## ATTENTION

Il n'y a qu'un patron : **le Client !**  
Et il peut licencier tout le personnel,  
depuis le directeur jusqu'à l'employé.

Tout simplement en allant acheter  
ailleurs...



<i>Quoi</i>	Description	Qui, quand
<b><i>Élément stratégique de l'environnement</i></b>		
<b><i>Contrat de vision</i></b>		
<b><i>Contrats de mission A et B</i></b>		
<b><i>Contrats de coopération</i></b>		
<b><i>Éléments stratégiques de l'activité</i></b>		

## 5 chapitres à rendre explicites dans le contrat de vision

### 1.Sens et enjeux du projet : pour quoi faire ?

Description du sens du projet pour le système. A quoi répondons-nous dans l'environnement et pour quelle valeur ajoutée.

### 2.Résultats attendus : pour obtenir quoi ?

Description des résultats mesurables à la fin du projet. Ce qui sera palpable à la fin du projet : les livrables et objectifs attendus.

### 3.Contraintes : ce qui donne les limites du projet

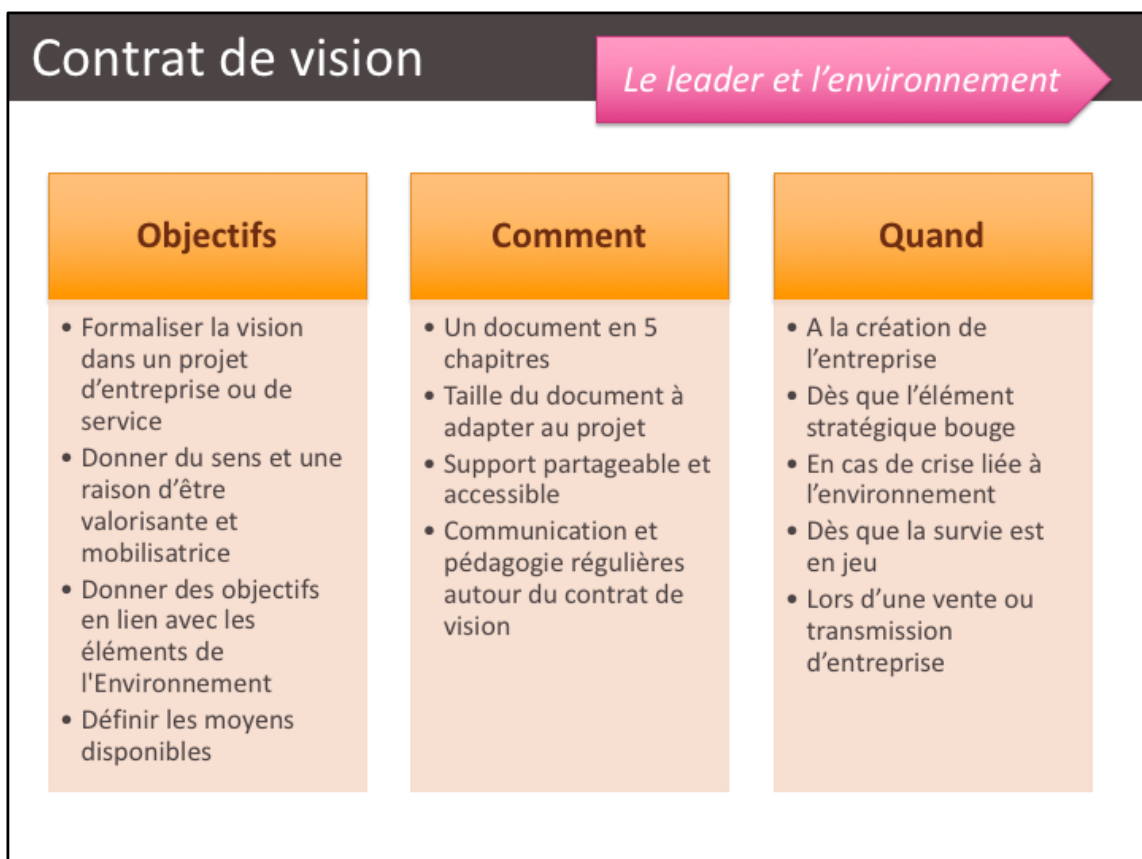
Description des contraintes de coûts, délais, qualité du projet. L'environnement peut également contenir des contraintes dont le groupe projet devra prendre en compte dans sa proposition

### 4.Moyens mobilisables : les moyens à disposition pour réaliser le projet

Liste des moyens mobilisables pour la réalisation du projet : techniques, humains et financiers.

### 5.Organisation du projet : qui fait quoi, comment, pour quoi et quand

Description de l'organisation au sein du projet : organe de décision, organe de pilotage, organe de réalisation.



## Comment formaliser un contrat de mission A

Le leader prépare ses réponses aux items suivants :

- Un **objectif prioritaire** en lien avec le contrat de vision
- Des **protections et permissions** (les règles)
  - Ce qui peut être fait
  - Ce qui ne peut pas être fait
  - En lien avec la culture et la loi
- Un **engagement co-responsable**, le leader nomme :
  - « Ce que je suis prêt à faire en tant que leader »
  - « Ce que je ne suis pas prêt à faire »
  - « Ce que je demande à l'équipe »
  - « Ce que je ne lui demande pas »
- Ses **besoins** en terme de réassurance
  - Informations venant des membres
  - Actions venant des membres
  - Comportements attendus
  - Avec des exemples

*Et pour initier le contrat de mission B, le leader pose la question clé : « Et vous, qu'attendez-vous de moi ? »*

Contrat de mission A		
Le leader vers les membres		
Objectifs	Comment	Quand
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir un dialogue permanent entre le leader et les membres pour l'atteinte des objectifs</li><li>• Interroger la compréhension par les membres</li><li>• Expressions des demandes et besoins du leader auprès des membres de manière explicite</li><li>• Nourrir le besoin de réassurance du leader</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zone de dialogue</li><li>• Réunions ritualisées</li><li>• Réunions informelles</li><li>• Régulation</li><li>• Top 5 min quotidien</li><li>• Réunion lancement produit ou projet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au lancement du projet, après le contrat de vision</li><li>• Régulièrement lors de rituels pour ajuster les écarts</li><li>• En cas de crise liée à l'environnement et/ou à l'activité</li><li>• Dès que le leader a besoin de se rassurer</li></ul>

## Comment formaliser un contrat de mission B

L'équipe prépare ses réponses aux items suivants :

- Des **propositions et solutions opérationnelles** pour répondre au contrat de vision
- Un **plan d'implémentation** opérationnelle
  - La répartition des tâches
  - La priorisation des ressources
  - Les contraintes de l'activité
- Un **engagement co-responsable**, l'équipe nomme :
  - « Ce que nous sommes prêts à faire en tant qu'équipe »
  - « Ce que nous ne sommes pas prêts à faire »
  - « Ce que nous demandons au leader »
  - « Ce que nous lui fournissons comme feedback »
- Ses **besoins** en terme de reconnaissance
  - Informations venant du leader
  - Actions venant du leader
  - Comportements attendus
  - Avec des exemples

*l'équipe propose l'échange avec le leader pour valider que les propositions sont acceptables et que les engagements peuvent être pris mutuellement*

Contrat de mission B		
		Les membres vers le leader
Objectifs	Comment	Quand
<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir un dialogue permanent entre le leader et les membres</li><li>• Expression par les membres des propositions opérationnelles pour répondre au contrat de vision</li><li>• Propose un plan d'implémentation et la prise en compte des contraintes opérationnelles</li><li>• Expression des besoins des membres auprès du Leader</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zone de dialogue</li><li>• Réunions ritualisées</li><li>• Réunions informelles</li><li>• Régulation</li><li>• Top 5 min quotidien</li><li>• Réunion lancement produit ou projet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au lancement du projet, après le contrat de vision</li><li>• Régulièrement lors de rituels pour ajuster les écarts</li><li>• En cas de crise liée à l'activité</li><li>• En cas de feedback clients</li><li>• En cas d'opportunité d'innovation</li><li>• Dès que les membres ont besoin de reconnaissance</li></ul>

## Comment formaliser des contrats de coopération

Les différentes équipes préparent leurs réponses aux items suivants :

- Des **engagements clairs sur des livrables**
  - À fournir par l'équipe
  - Fournis par les autres équipes
  - Données d'entrées nécessaires à qui pour quand
  - Des processus explicites
  - Un planning partagé
- Un **engagement co-responsable**, chaque équipe nomme :
  - « Ce que nous sommes prêts à faire en tant qu'équipe »
  - « Ce que nous ne sommes pas prêts à faire »
  - « Ce que nous demandons aux autres équipes »
  - « Ce que nous ne demandons pas aux autres équipes »
- Leurs **besoins** en terme de moyens et fonctions support
  - Les fonctions supports sont au service des opérationnels
  - Les opérationnels respectent les contraintes des fonctions supports
  - Les besoins sont répertoriés et quantifiés

*l'équipe propose de restituer les contrats de coopération au leader afin qu'il soit informé et rassuré sur le fait que les équipes se sont entendues pour réaliser les objectifs ensemble*

Contrats de coopération		
Les membres entre eux		
Objectifs	Comment	Quand
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer une collaboration efficace et performante entre les membres</li><li>• Implémenter et délivrer les produits et services attendus par l'environnement et prévus par le Planifié</li><li>• Créer les liens nécessaires entre les différents services pour coordonner la production</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zone de dialogue</li><li>• Réunion inter-services</li><li>• Réunion de direction</li><li>• Régulation entre 2 services</li><li>• Séminaire de coopération</li><li>• Réunion de projet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au lancement du projet, après les contrats de mission A et B</li><li>• Régulièrement lors de rituels pour ajuster les écarts</li><li>• En cas de crise liée à l'activité</li><li>• Dès que les objectifs ne sont pas atteints</li><li>• Dès qu'il y a surconsommation de ressources</li></ul>

**La cohérence d'une équipe** est un ensemble de facteurs qui, quand ils sont renforcés, lui permet de devenir plus solide et plus sûre. Ainsi elle renforce sa pérennité dans son environnement.

D'après les éléments de la Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.) et du schéma de FOX, voici une liste, non exhaustive, de facteurs à observer pour mesurer la cohérence d'une structure :

### ENVIRONNEMENT

- ☐ Une vision de l'environnement partagée par le leadership
  - ☐ L'environnement est connu, cartographié ensemble
  - ☐ Les éléments influents sont identifiées
  - ☐ L'élément stratégique, à l'instant T, est repéré
  - ☐ Un processus de veille de l'environnement est mis en place, piloté par le leader et permettant d'actualiser le contrat de vision à chaque fois que l'élément stratégique se modifie (visibilité)
- ☐ Le pouvoir (actionnaires, propriétaires) est identifié, accepté et permet l'accomplissement de la raison d'être de la structure
- ☐ Capacité de la structure à résister aux pressions de son environnement
- ☐ Capacité de la structure à s'adapter et à saisir les opportunités
- ☐ Le métier correspond à des demandes de l'environnement identifiées et permettant de produire de la valeur ajoutée

### LEADERSHIP

- ☐ Un leadership identifié
  - ☐ Leader (pouvoir institutionnel)
  - ☐ Expert (autorité de compétence)
  - ☐ Manager (puissance)
- ☐ Un leadership puissant
  - ☐ Une vision du dehors formalisée et transmise au-dedans
  - ☐ Un mode de décision clair et efficace
  - ☐ Un style correspondant à la fonction (congruence)
- ☐ Un leadership en phase avec les valeurs :
  - ☐ Historiques (mises en place par le fondateur)
  - ☐ Actuelles (apportées par le dernier leader sauveur)
  - ☐ A intégrer (nécessaires pour s'adapter à l'environnement)
- ☐ Des fonctions supports apportant du soutien aux opérationnels
  - ☐ Facilitant le travail des opérationnels pour réaliser l'activité
  - ☐ Avec un cahier des charges explicite

### 3 CONTRATS

- ☐ Un contrat de vision formalisé
  - ☐ En lien avec l'environnement et l'élément stratégique
  - ☐ Partagé et validé avec les membres
- ☐ Des contrats de mission A et B explicites
  - ☐ Mis à jour à chaque fois que cela est nécessaire
- ☐ Des contrats de coopération explicites et validés entre les membres

## STANDARDS

- ☐ Une dénomination en phase avec le métier
  - ☐ Lisible et compréhensible par l'environnement
  - ☐ Dans laquelle les membres se reconnaissent
- ☐ Des objectifs opérationnels explicites et mesurables
  - ☐ En lien avec la feuille de route
  - ☐ Permettant une déclinaison en objectifs collectifs et individuels
  - ☐ Compris et acceptés par les membres
  - ☐ Quantifiables (temps, argent, délais) par des indicateurs chiffrés
- ☐ Une organisation adaptée à l'atteinte des objectifs
  - ☐ Le qui fait quoi, quand, comment est explicite et formalisé
  - ☐ Ce sont les opérationnels qui le définissent
  - ☐ Des moyens adaptés aux objectifs opérationnels
  - ☐ Un système de contrôle de l'atteinte des objectifs opérant (tableaux de bord, mesures régulières)
- ☐ Des règles explicites, partagées et validées
  - ☐ Contrat de mission (qui est responsable de quoi)
  - ☐ Contrat de coopération (comment allons nous travailler ensemble)
  - ☐ Processus de régulation relationnel
  - ☐ Des conditions de révision des règles explicites
- ☐ Une culture commune
  - ☐ Des valeurs partagées
  - ☐ Des méthodes de travail et des techniques partagées
  - ☐ Des comportements acceptés, un degré d'autonomie accepté

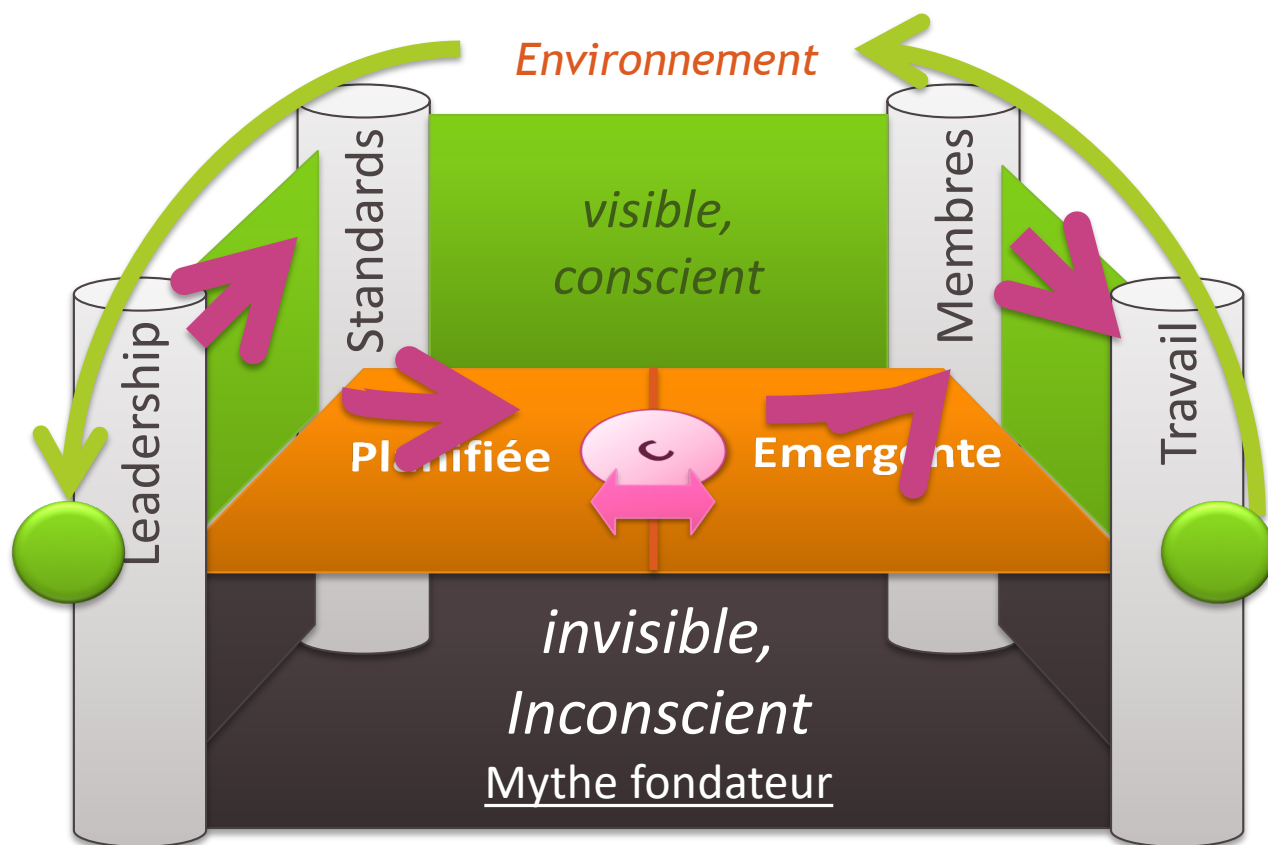
## LES MEMBRES

- ☐ Des personnes aux bonnes fonctions
  - ☐ Adéquation compétences/fonctions
  - ☐ Adéquation valeur ajoutée individuelle/valeur ajoutée globale
- ☐ Des personnes au contact de la confiance :
  - ☐ En elles
  - ☐ En leurs collègues
  - ☐ En leur leader
  - ☐ En la vision de leur leader
- ☐ Des personnes avec un imago différencié
  - ☐ Acceptation de la différence
  - ☐ Frontières identifiées et acceptées, engagées
  - ☐ Acceptation de ses limites et des limites de la structure

## TRAVAIL

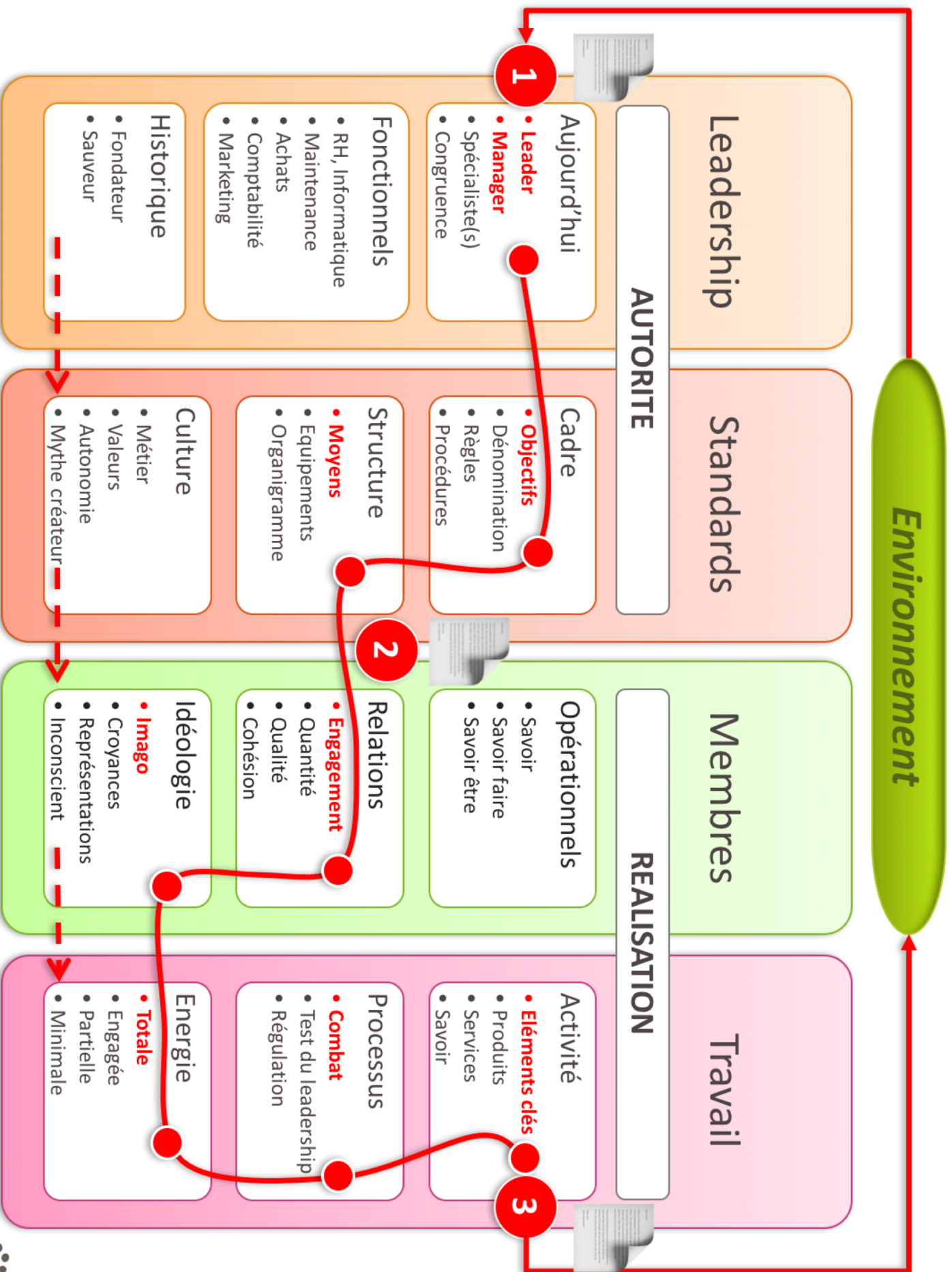
- ☐ Une activité productrice de valeur ajoutée
  - ☐ Des produits ou services ou savoirs répondants aux demandes de l'environnement
  - ☐ Permettant de dégager de la valeur ajoutée
  - ☐ Valorisante pour les membres
  - ☐ L'énergie des membres centrée vers les éléments clés de l'activité
- ☐ Des processus de régulation aux frontières
  - ☐ Externe : cohésion et cohérence
  - ☐ Interne majeure : maintien du leadership et sécurité
  - ☐ Internes mineures : régulation et coopération

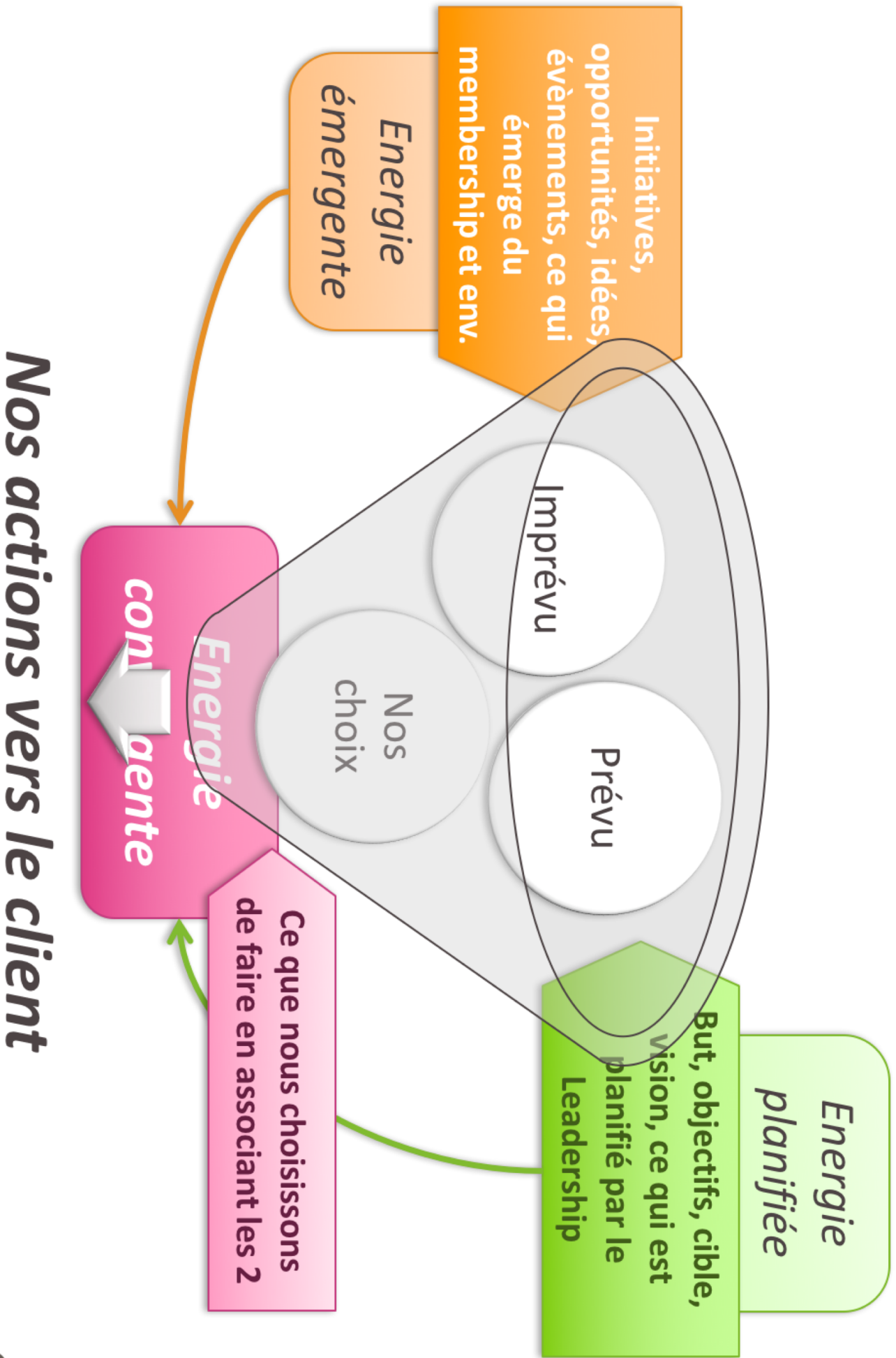
## Schéma de FOX en 3D



## 3 étapes pour utiliser les outils

Diagnostic	Pronostic	Intervention
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement</li> <li>• 4 piliers</li> <li>• Chemin critique et ses 10 éléments clés</li> <li>• 3 énergies</li> <li>• 3 contrats</li> <li>• Partagé avec le leadership et le membership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construit avec le leadership et le membership</li> <li>• Quels sont les éléments vitaux à prendre en compte</li> <li>• Pour obtenir quoi</li> <li>• Quels indicateurs</li> <li>• Quel projet de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching du leadership</li> <li>• Coaching du membership</li> <li>• Cartographie partagée</li> <li>• Formalisation des 3 contrats</li> <li>• Formation</li> <li>• Conseil</li> <li>• Qui, combien</li> </ul>





# Agileom

FORMER LES ACTEURS DE L'AGILITÉ



9 boulevard Rembrandt, Apogée C / 21000 DIJON  
& Strasbourg & Nantes

Tel +33 (0) 380 38 39 14  
[contact@agileom.fr](mailto:contact@agileom.fr)

**agileom.fr**

