

Coaching Organisationnel: Introduction à la Méthode CDF

Matière à Penser

« Nous partons de l'hypothèse que le coaching est par nature inter-développemental.

La réflexion et la compréhension développementale est avant tout un travail que fait le coach sur lui-même et c'est seulement dans un deuxième temps qu'il pourra l'appliquer avec confiance au coaché. Dans ce sens apprendre le coaching développemental est un processus de découverte de soi que le coach entreprend en internalisant les théories et les concepts issus de la psychologie de développement des adultes »

Dr. Otto Laske

Sommaire

- Objectifs de la Formation, Méthodes, Déroulé
- Fondement Theoriques et Méthodologie
- Vocabulaire
- Le Coaching en General
- Le Coaching Organisationel
- Développement Cognitif
- Développement Socio-emotionnel
- L'Equilibre Comportemental
- Synthèse
- Intervenants
- Contact

Objectifs

Selon Piaget le thème central du développement est l'équilibre structurel, c'est à dire l'équilibre des opérations cognitives (non observables directement). L'objectif de cette formation est de présenter trois sortes d'assessments pour mesurer et comprendre ces équilibres:

- 1- l'équilibre cognitif
- 2- l'équilibre socio-émotionnel
- 3- l'équilibre comportemental

Le coaching développemental est basé sur la maitrise de ces trois assessments afin de permettre au coach d'élaborer des hypothèses vérifiables permettant de bâtir un plan de coaching et une intervention scientifiquement éprouvée.

Définition

La méthode CDF (constructive developmental framework) ou approche constructiviste est développementale*. Cette méthode fut développée dans le cadre de la thèse de doctorat du Dr. Otto Laske puis perfectionnée empiriquement depuis 10 ans par des dizaines d'études de cas.

L'hypothèse constructiviste est basée sur la notion que chaque être humain construit sa propre réalité selon son niveau de maturité et de développement cognitif et émotionnel à un moment donné.

L'hypothèse développementale est dans la lignée des travaux de développement des adultes selon les théories de Piaget, Kegan, Kohlberg et Basseches.

L'être humain se développe par palier tout au long de sa vie en fonction de ses expériences et de son potentiel et non pas de son âge. A chaque stade correspond une capacité, une vision du monde, une façon de faire sens et de créer du signifiant.

* Nous allons utiliser le terme développemental pour désigner le mot anglais « developmental »

Besoins et Demandes

Cette formation s'adresse prioritairement à des coachs en activité qui recherchent une méthode scientifique (evidence based coaching).

Cette méthode permet d'entreprendre un travail de développement (croissance verticale) à la fois pour le coach et le coaché, elle est donc adaptée à des coachs qui sont sur un chemin d'évolution et qui veulent mener des coachings de développement.

Le coaching de développement se distingue des autres méthodes de coaching (principalement basé sur des méthodes comportementales) en ce qu'il permet au coaché de changer de mode de référence (il passe d'un stade de maturité cognitive et émotionnel à un autre plus évolué). Le changement de comportement ainsi obtenu est le résultat de sa maturité nouvelle. Ce changement est donc pérenne et allie performance et bien être. C'est un changement sans coût psychologique.

Programme/Déroulé

Matin Jour 1

Fondation pédagogique et base théorique de la méthode CDF

Après-midi Jour 1

- Les notions de « travail, capacité, complexité » dans les organisations
- Développement cognitif (Assessment cognitif)

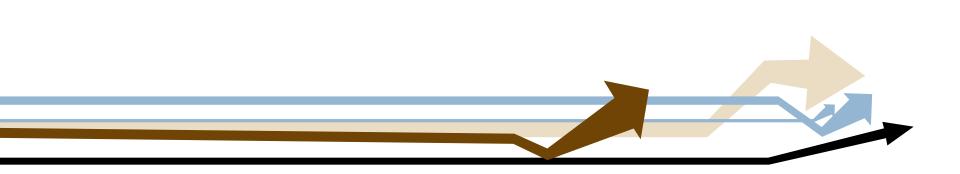
Matin jour 2

- Développement cognitif suite
- Développement socio-émotionnel (Assessment socio-émotionnel)

Après-midi jour 2

- Développement socio-émotionnel suite
- Profile des capacités (besoins/contraintes) (Assessment comportemental)

Fondement Théorique et Méthodologie



Fondement Théorique

- Les phases de développement socio-émotionnel de Kegan/Laske
- Stade de développement cognitif et réflexion dialectique (les formes de pensée) de Basseches
- La théorie de la capacité au raisonnement logique de Jaques
- La théories de strates organisationnelles (complexité de l'information) de Jaques
- La théorie des besoins psychogéniques de Henry Murray
- L'intelligence émotionnelle de Henry Murray
- Analyse du climat organisationnel de Morris Aderman
- Herméneutique du développement (interview et interprétation) de Schein, Laske
- La psychologie du coaching

Méthodologie et Processus 1/3

Durant ce séminaire nous allons introduire la théorie et les notions de base liées au développement des adultes.

Nous allons ensuite présenter les trois assessments qui sont à la base de l'approche CDF.

<u>L'assessment cognitif</u> qui est un interview semi directif d'une heure et qui permet au coach d'aider le coaché à mener une réflexion sur trois dimensions qu'on appel l'espace mental du coaching (personnel, fonctionnel, organisationnel). Cet assessment permet après analyse de dégager le profil cognitif c'est-à-dire la « fluidité de pensée » ou la capacité d'utilisation des quatre formes de pensée (contexte, processus, relation et système). Ceci permet ensuite de déterminer un niveau de développement lié à la capacité à réfléchir d'une manière dialectique.

L'assessment socio-émotionnel qui est aussi un interview semi directif d'une heure qui permet au coach d'émettre des hypothèses qu'il confirmera lors du débriefing et lors du coaching sur le niveau de maturité du coaché. Après analyse des résultats le coach détermine le centre de gravité (le nombre de niveau sur lesquels est réparti le profil du coaché). Le coach calcule ensuite le potentiel de développement ainsi que les risques de régression. Le niveau de maturité détermine le cadre de référence et la manière de faire sens du coaché. Ca permet surtout de savoir si le coach est capable de coacher ce coaché.

Méthodologie et Processus 2/3

L'assessment comportemental est un questionnaire auquel répond le coaché seul. Après analyse le coach dégage le profile du coaché sur trois dimensions: a) comportement personnel, b) orientation / efficacité professionnelle et c) intelligence émotionnelle. Le test permet de dégager les besoins psychogéniques du coaché, ses aspirations et son comportement dans le contexte organisationnel actuel. Les résultats sont aussi comparés à un étalonnage (managers en situation de réussite). Ce profile permet de dégager plusieurs axes de travail réparties en point fort et point d'amélioration. Plusieurs indices sont calculés tels l'indice de frustration (écart entre aspiration et réalité opérationnelle), l'indice de perte d'énergie (écart entre besoin psychogénique et aspiration).

Ces trois assessments permettent au coach d'établir le rapport de débriefing (1 séance de deux heures). Suite au débriefing le plan de coaching est établi conjointement avec le coaché et l'intervention en coaching peut commencer.

Méthodologie et Processus 3/3

Suite à cette formation de 2 jours qui correspond au module de base (Gateway) vous devenez éligible d'intégrer directement aux choix un des deux programmes suivants:

- 1- Module A ou Module B du programme de Certification à la méthode CDF
- 2- CPP3 (critical practical program) qui est un programme didactique d'analyse de vos cas de coaching (vous devrez soumettre 30mn d'enregistrement de vos séances de coaching)

Pour plus d'information veuillez vous connecter aux site : http://www.interdevelopmentals.org

Vocabulaire

Terme	Interprétation		
Equilibre structurel	L'équilibre entre différentes opérations cognitives		
Aptitude	Façon de créer du sens et un aspect de la « capacité »		
	Faculté d'opérationalisation mentale (cognitive et émotionnelle)		
	dans le contexte professionnel		
Capacité	Caractéristique d'un profile psychologique portant sur le		
	comportement de soi, l'approche fonctionnelle et la perspective		
	interpersonnelle (intelligence émotionnelle).		
CD	Développement cognitif		
CDF	« constructive developmental framework »		
	approche constructiviste et développementale		
Centre de gravité	Zone de confort développemental à laquelle se trouve un individu		
	et qui lui donne une vision du monde, un cadre de référence		
Niveau du Coaching	Stade de développement du coach		
Présence	Capacité du coach à agir à partir de son personnage professionnel		
	et non à partir de sa « petite » personnalité		
Coaching cognitif	Coaching centré sur l'utilisation de la logique, du raisonnement et		
	de la réflexion systémique.		

Vocabulaire

Terme	Interprétation
Croissance	
développementale	Un changement à travers le temps (vertical) et non dans le temps
Dialectique	Capacité à utiliser l'abstraction dans la formulation d'hypothèse et leur vérifications, ainsi que lors des processus de découverte d'une réalité abstraite
ED	Développement socio-émotionnel
Egocentricité	Centralité de l'égo sur ses besoins et préoccupations propres
Position Epistémique	Façon de concevoir et de justifier le savoir et la vérité par rapport à leur degré de certitude.
Cadre de référence	Vision du monde, carte mentale
Interprétation	Inférence aux implications de ce qui est dit
Créer du signifiant	Activité inconsciente d'interprétation de l'environnement social
Modèle du client	Conception inconsciente de qui est le client déterminée par le niveau de développement du coach
Besoin/pression	La relation entre les besoins interne et les pression interne et externe

Vocabulaire

Terme	Interprétation
Phase de la réflexion	
Dialectique	Degré de fluidité de la réflexion dialectique et de la coordination
	entre les quatre classifications des formes de pensée.
Process Consultation	Consultation basé sur la compréhension des processus mentaux
	du client, spécifiquement sa façon de créer du sens afin de pouvoir parler sa langue.
RCP	Risk-clarity-potential: indice explicitant le centre de gravité ainsi que les risques de régression et le potentiel de développement du coaché.
Faire sens	Activité inconsciente de conceptualisation de l'environnement physique et social qui dépend du niveau de développement de l'individu.



Le coaching en général

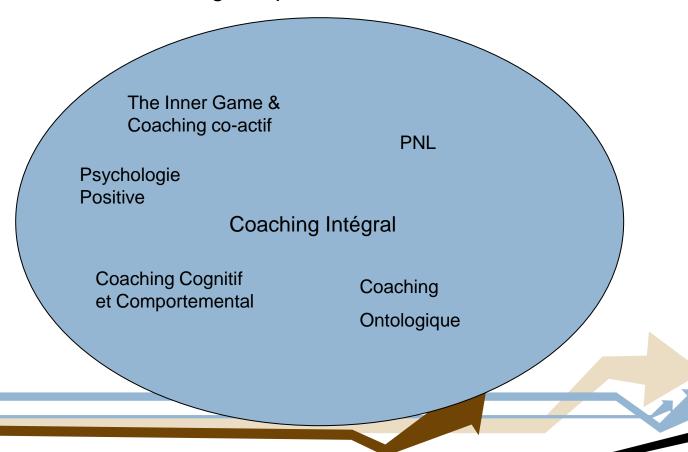
En coaching développemental nous sommes concerné par ce qui sépare l'individu de l'être intrinsèque qu'il est « en devenir ». Cette cause de séparation n'est pas considéré comme une référence externe mais un standard interne qui définit la personne. Nous sommes aussi concerné par ce qu'une tierce personne ou un coach peut apporter connaissant le profil développemental du coaché pour faire émerger l'être en devenir. Selon Hegel ceci n'est pas une question éthique mais ontologique car l'être en devenir (ce qu'il doit être) est déjà une partie intégrale de la façon d'être dans le monde de l'individu et le détermine (cette personne).

En tant que coach nous pouvons travailler sur cet être en devenir car en tant que "quelqu'un" de spécifique le coaché est par définition ouvert à être influencer dans sa constitution par un "autre". La personne "en devenir" diffère d'un simple "changement", qui n'est rien d'autre qu'une forme étroite d'auto négation intrinsèque ainsi qu'une négation d'autrui (Être-pour-autrui). Le niveau (le standard) de travail avec un coaché est intrinsèque à son être en devenir selon ses propres termes.

Contrairement à Sartre Laske maintien la position d'Hegel qui soutien que quoi que soit le niveau d'exposition aux autres du coaché, ou quoi que soit ses limites, et peu importe le niveau d'influence de l'Être-en-soi [être non conscient] au monde, il est par lui même un Être-en-soi (seulement cet être en soi est en perpétuel développement tout au long de sa vie). Ce voyage suppose qu'a un certain point l'individu adopte l'Être-pour-soi [un désir et une absence d'être]. C'est donc la dialectique entre l'Être-en-soi et l'Être-pour-soi qui nous intéresse en tant que coach et chercheur. Cette dialectique comprend l'Être-pour-autrui comme un élément permanent. C'est avec l'Être-pour-autrui que la référence externe entre en jeu et oblige le coach à devenir le garant de la maturité de l'Être-en-soi du coaché.

Les Ecoles de Coaching

Le coaching développemental d' IDM *unifie* certaines perspectives autrement mise en avant par les écoles commerciale de coaching: comportementale et cognitive, existentialiste, et linguistique.



Les « écoles » de coaching

Souvent, une école particulière ne se limite pas a utiliser une seule perspective. Nommons:

- (1) l'école de "l'Inner Game" (Goldsmith) et l'école coactive -- comportementale
- (2) L'école "intégrale" socio-émotionnelle et existentialiste
- (3) L'école PNL-- linguistique
- (4) L'école positive socio-émotionnelle et comportementale
- (5) L'école comportementale et "cognitivo-comportementale"
- (6) L'école ontologique linguistique et existentialiste

Toutes ces écoles représentent un aspect de la VERITE et, a cause de cela, doivent être étudiées sinon maitrisées. Le coaching développemental dans le sens d'IDM peut être compris comme une occasion de faire une synthèse des ces approches historiques. Plus spécifiquement:

- La dimension socio-émotionnelle de CDF est toujours "existentialiste" et "ontologique"
- La dimension cognitive de CDF est toujours non seulement "logique" mais "dialectique"
- La dimension des besoins et contraintes de CDF est toujours "comportementale".

C'est le but de l'instruction d'IDM : **faire une synthèse** de toutes les écoles mentionnées, naturellement d'une façon compatible à CDF.

Le coaching organisationnel

Le coaching organisationnel (1)

Elliot Jaques a imaginé l'entreprise composé de deux architecture:

L'architecture des Responsabilités

L'architectures des Aptitudes

En d'autre terme il y a la taille du rôle (du poste) et la taille de la personne qui doit tenir se poste.

Dans le coaching organisationnel nous veillons à comprendre les deux architectures.

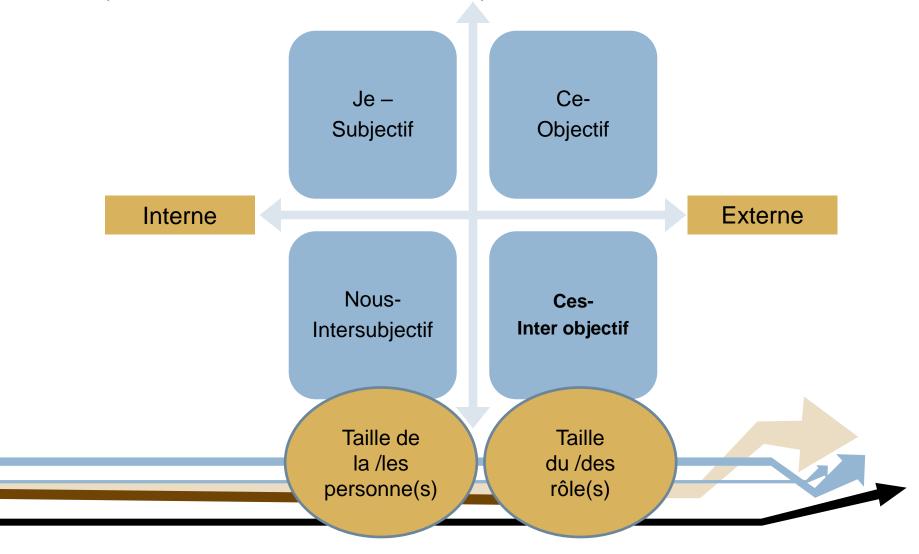
En même temps lors de l'assessment cognitif nous invitons le coaché à examiner son entreprise sous quatre points de vues différents:

- a) Le symbolique
- b) Le structurel
- c) Le politique
- d) L'humain



Le coaching organisationnel (2)

Les 4 quadrants décrivant les deux architectures du points: de vue Individuel et Collectif



Le coaching organisationnel (3)

Les deux architectures se rejoigne lorsqu'il y a une prise en compte non complaisante des deux réalités.

Architecture des Aptitudes

Dépend du potentiel de développement

Architecture des responsabilités

Les rôles sont stratifié selon la complexité de la tâche

Le coaching organisationnel (4)

La pyramide des ressources humaines d'un point de vue développemental

Enracinées dans les aptitudes filtrées par les capacités

Symptomatiques Force/contraintes

Fondamentales
Fonction de la strate

<u>Les compétences</u> et leurs utilisations effectives Ce qui peut être appris

Les capacités

Besoins subjectifs, défenses, disposition du caractère C'est ce qui maintient les compétences en place

Les aptitudes

C'est ce qui détermine l'utilisation des capacités et des compétences

Les Strates organisationnelles

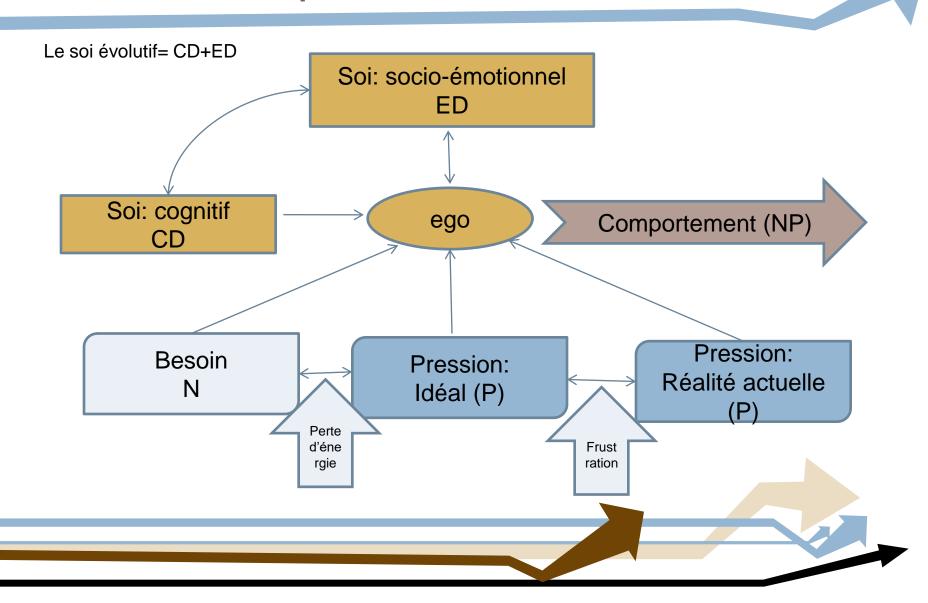
Position Epistémique	Strate	Niveau de poste	Maturité socio-émot.
7	8	Membre CA	Niv. 5
7	7	Président	Presque 5
6	6	Vice Président	Entre 4 et 5
6	5	DG	Niv. 4
5	4	Cadre moy.	Presque 4
5	3	Cadre	Entre 3 et 4
4	2	Maîtrise	Niv. 3
4	1	Operateur	Entre 2 et 3

Indique le niveau de potentiel actuel et non la performance actuelle

Sept Positions Epistémiques

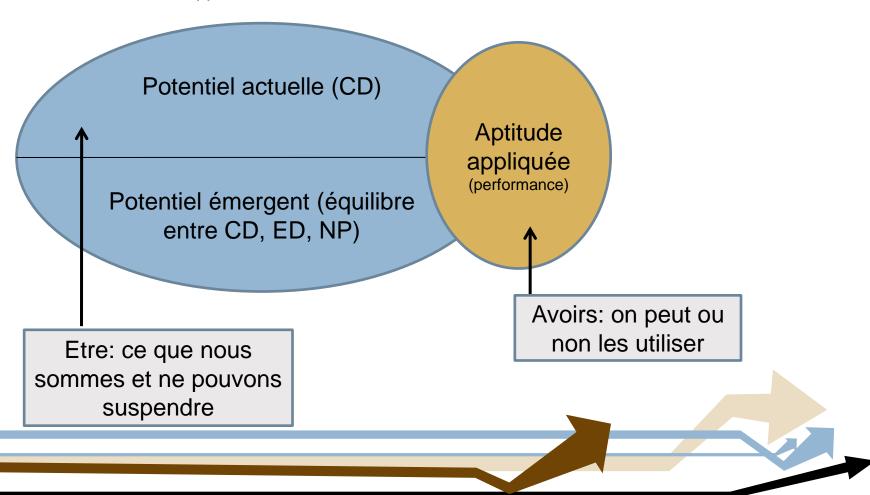
Position Epistémique ou [Stade du Jugement réflexif]	Hypothèse à propos du savoir et de la vérité [King & Kitchener, 1994]	
1 Sens Commun	Savoir absolu et croyance que le savoir c'est la bonne réponse.	
2	Le savoir absolu et certain est détenu par un sachant; la vérité n'est pas toujours immédiatement disponible	
3	Le savoir absolu et certain quoique la vérité peut être momentanément indisponible; systèmes concret; vision instable de la vérité	
4 <u>Compréhension</u> Phase 1 de la Pensée Dialectique [Stratum IV]	Le savoir et la vérité sont des abstractions idiosyncratique à l'individu; le savoir est utiliser pour conforter les croyances.	
5 Phase 2 de la Pensée Dialectique [Stratum V]	Aptitude mentale permettant la comparaison entre différente abstractions; comparaison entre différent contextes possible; relation entre le tout et les parties le composant; pas de vision intégrée de la vérité	
6 <u>Raison</u> Phase 3 de la Pensée Dialectique [Stratum VI]	Pensée systémique abstraite; la pensée requiert l'action puisque le savoir est construit; comparaison entre domaines possible; début de la catégorisation internalisée de comparaison et d'évaluation.	
I Phase 4 de la Pensee Dialectique [Stratum VII & VIII]	Le savoir et la verité construit à partir d'hypothèse verifiable; consideration du tronc commun des opposés, et utilisation de celui ci pour construire une perspective holistique.	

Taille de la personne



La théorie des aptitudes

Ne pas réduire la personne à sa performance actuelle Tout travail de développement est un travail sur le POTENTIEL



Formules

Les Aptitudes Actuelles (AA) sont fonction a) du niveau de complexité des processus mentaux (CPM), b) du système de valeur (V), c) du savoir/savoir faire (SSF) et d) du dysfonctionnement (-D)

$$AA = f CPM \times V \times SSF \times (-D)$$

Le Potentiel Actuel (PA) est fonction du niveau de complexité des processus Mentaux (définit par le niveau de réflexion logique et le niveau d'utilisation de la Pensée Dialectique

AA détermine le plus haut niveau actuel de responsabilité que je suis capable de tenir

$$PA = f CPM$$

Le Potentiel Emergent (PE) est fonction de l'équilibre structurel des fonctions cognitives: cognitive (CD), socio-émotionnel (ED) et psychologique (NP)

 $PE = fCD \times ED \times (-NP)$

Trois niveau de coaching

1- Aptitude Actuelle: Coaching Comportemental

 $AA = f CPM \times V \times SSF \times (-D)$

2- Potentiel Actuel: Coaching Cognitif

PA = f CPM

3- Potentiel Emergent: Coaching Développemental

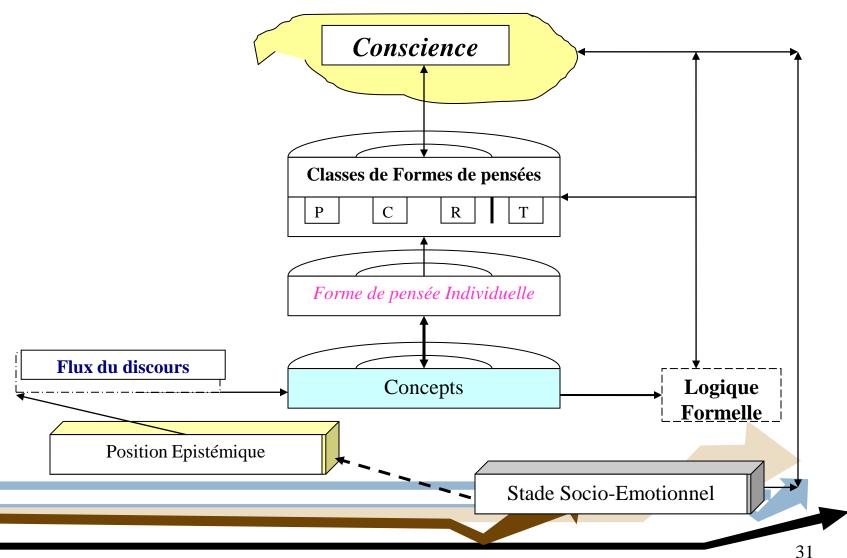
 $PE = f CD \times ED \times (-NP)$

PA = f CPM

 $AA = f CPM \times V \times SSF \times (-D)$

Développement cognitif

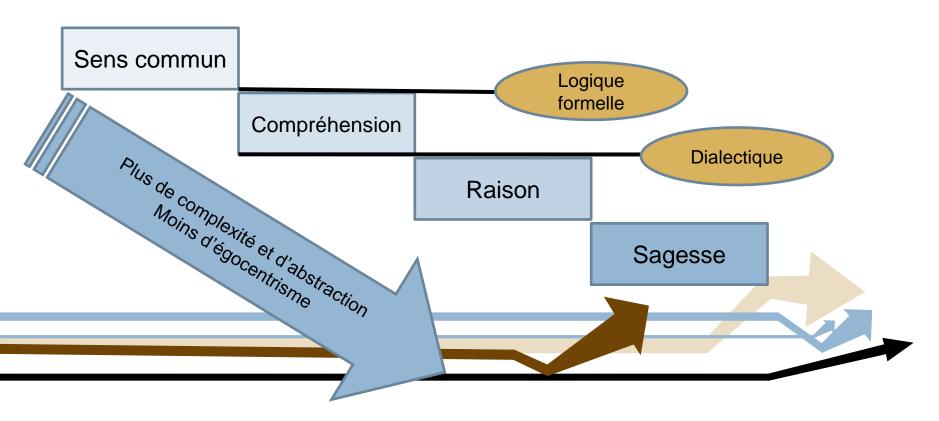
De la pensée logique à la réflexion Dialectique



Développement cognitif

Le développement cognitif commence par la maîtrise de la pensée logique (pensée formelle) au début de l'âge adulte se poursuit par l'utilisation de la pensée post formel ou dialectique au milieu de l'âge adulte en 4 phases:

Les individu sont sujet de leur propre pensée. On est conscient de sa pensée qu'a partir du niveau du jugement réflexif (sagesse).



1-Développement cognitif

L'écoute développementale:

C'est la structure qui détermine le contenu

Exemple:

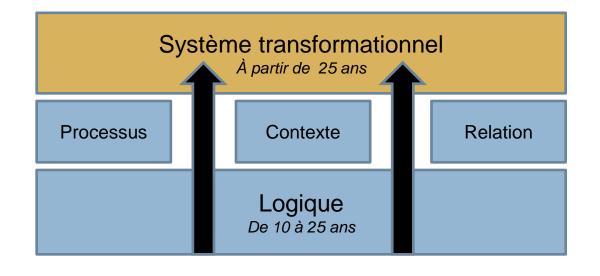
- 1- Anne traverse la rue, à mi-chemin elle commence à courir puis tombe.
- 2- Vers 9.00 Anne traverse la rue, quand soudain elle voit venir une voiture, elle hésite puis cours pour traverser mais malheureusement glisse et tombe.
- 3- A 8.55 Anne semble centré sur ses pensées, elle a l'air pressé son pas est rapide, en traversant la rue elle est surprise par l'arrivé d'une voiture et au lieu de reculer prend le risque de traverser en courant et tombe, heureusement sans gravité.
- 4- Cinq minutes avant le début de la réunion Anne comme à son habitude est en plein répétition mentale, en traversant la rue elle est surprise par l'arrivé d'une voiture, ne remarquant pas que le feu était rouge, comme être en retard est chose intolérable, elle décide donc de traverser en courant puis tombe, heureusement sans gravité. Elle a pu commencer sa réunion à temps ...

De la Logique à la Dialectique

Le passage le plus important du point de vue développemental est de passé de la Logique vers la Dialectique, créant ainsi un nouveau point d'équilibre de la pensée plus évolué. Les nouveaux points d'équilibre sont définies par la fluidité mentale c.à.d. le nombre de formes de pensée dialectique utilisé et leur niveau d'interaction. (Il y a 28 formes de pensée)

1-Forme de pensée type Système = Méta systémique

> 2- Forme de pensée type Relation = Liens



3- Forme de pensée type Processus

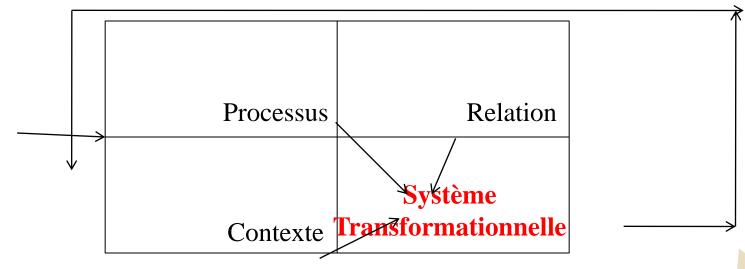
= émergence

4- Forme de pensée type Contexte

Le tout et les parties

Les Dimensions de la Dialectique

On peut concevoir la dialectique comme un système de principes ontologiques qui forme la réalité, et que nous utilisons dans notre réflexion au travers des 4 classes de formes de pensée: Processus (P), Contexte (C), Relations (R) et Système transformationnelle (T). Le dernier présuppose les 3 autres.



La Pensée est une réflexion sur la Réalité

- CDF est une méthode ancrée **ontologiquement**, au sens où l'homme vit dans un monde traversé par le néant (l'absence) [Bhaskar, 1993; Adorno, 1966, Sartre, 1943, Hegel 1812].
- C'est le néant (ce qui n'est pas encore présent) qui engendre la possibilité d'un changement continuel, soit dans la réalité soit dans l'intériorité de l'homme.
- Ce changement se situe au cœur du vivant et se nomme "développement".
- A cause de la négativité de l'Être-en-soi" en relation avec l'Être
 —pour-soi", l'homme a l'aptitude de s'orienter vers un « telos »
 (but/finalité) interne [son propre <en-soi>] qui engendre une
 trajectoire développementale.
- Ainsi, le développement socio-émotionnel se joint comme élément intégral au développement cognitif.

Les 4 catégories des formes de pensées

1- Processus: Tout est en mouvement perpetuel

Attention au processus de changement actuel ou émergent. Description des mouvements par l'interaction des oppositions.

2- Contexte: Les contextes plus large restent stable durant les changements

Attention aux schémas et « pattern » organisés.

Reconnaissance et description des systèmes d'une manière statique

3- Relation: Des liens intrinsèque ou extrinsèque lient les choses ensemble

Attention à l'existence de relation.

Description des relations comme constitutives et interactives.

4- Système: Les systèmes s'auto organisent continuellement

Attention aux limites de stabilité d'un système (point de basculement)

Description du passage d'un système à un autre.

Description de la relation entre système.

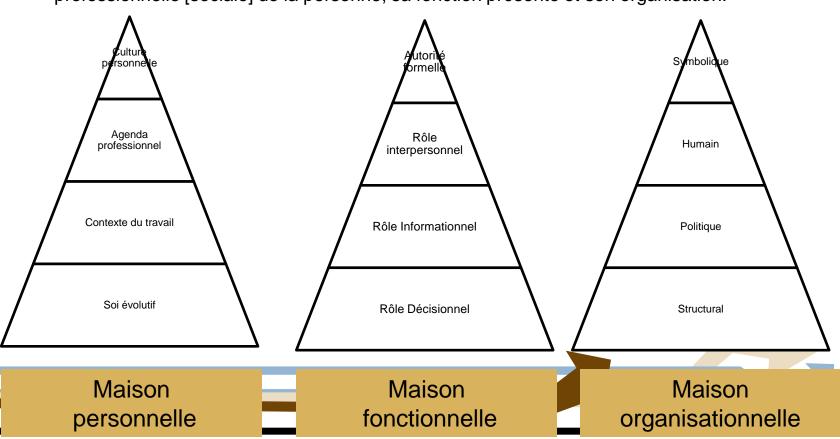
Description de la construction ou de l'émergence d'un système.

Phase du développement de la Pensé Dialectique

- **Phase 1:** [difficile à séparer de la pensé simplement logique] Quelques formes de pensée isolées sont présente dans le raisonnement.
- **Phase 2:** Un nombre plus importants de formes de pensés utilisées en raisonnant mais avec une faible interaction (coordination).
- **Phase 3:** Un nombre important de formes de pensés utilisées dans la réflexion avec un niveau de coordination accru.
- Phase 4: Pensé dialectique, systémique et méta systémique

L'Interview cognitif

L'interview sert à déterminer la fluidité de pensée c.à.d. le nombre de forme de pensée et leur coordination. On utilise pour cela une forme d'interview semi-structurer qui permet d'observer le déplacement de la pensée du coaché dans ce qu'on appel l'espace mental du coaching . Matérialisé durant le coaching par les 3 maisons reprenant le soi professionnelle [sociale] de la personne, sa fonction présente et son organisation:



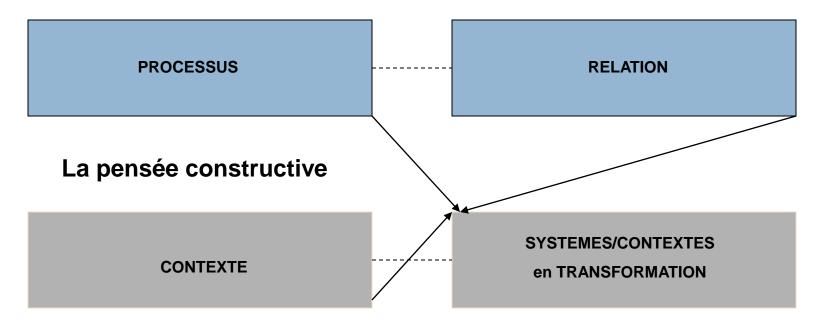
Questions Guides et Questions Processus

- Une "maison" est une dimension mentale engagée par le travail: soit professionnelle ou fonctionnelle ou personnelle examinant des aspects structurel, politique, de ressources humaines, ou théâtral (rituelle).
- Dans chacune des maisons, on fait appel à des "questions guides" et à des "questions processus".
- Questions guides:
 - Maison personnelle: quelle est votre motivation pour faire ce travail?
 - Maison fonctionnelle: quel est votre fonction présente et vos responsabilités?
 - Maison organisationnelle: quelle point de vue vous orientes dans l'approche de l'organisation ?
- Questions processus: ces questions dérivent de ce que dit le client. Ils peuvent être préciser à la base des classes des formes de pensée [contexte, processus, relation, transformation] et des formes de pensée individuelles [voir le tableau des formes de pensée].

Formes de pensée

Relation entre les Classes de Formes de Pensée

La pensée critique

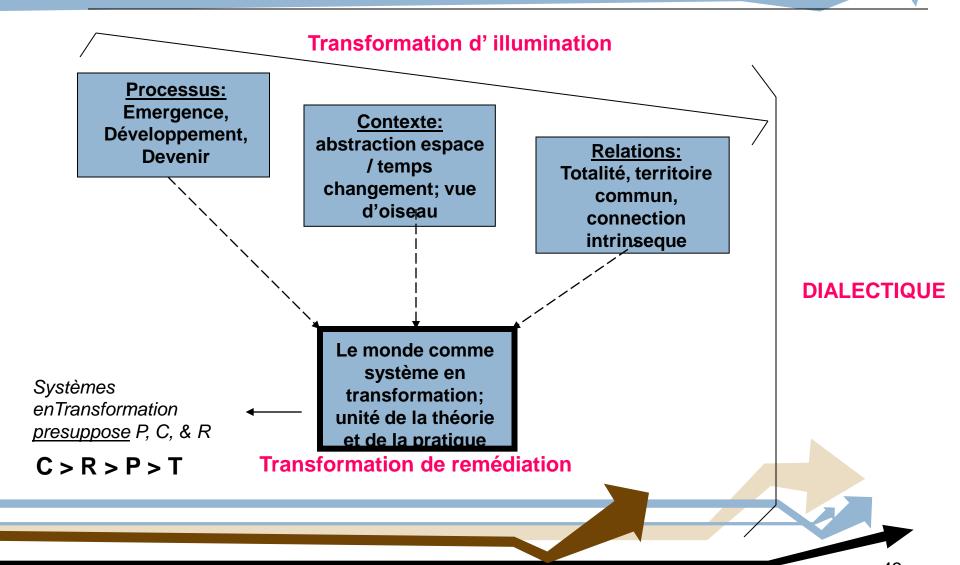


FP de Processus et de Relation augmentent la pensée critique.

FP du Contexte et du Systèmes transformationnelle aident à construire la réalité

comme système vivant.

Le système transformationnelle présuppose des contextes, processus, et relations



Formes de Pensées Articulant le PROCESSUS

1 Focalisé sur un mouvement incessant, dimensions cachées, négativité	Expression/conscience d'un changement incessant, passé/futur dans le présent, dimensions cachées
2. Utlisation de la négation préservative (inclusion de l'anti-thèse ou 'l'autre')	Voir le changement comme annulant, incluant, et transcendant ce qui est, menant à la différenciation entre évenement par l'inclusion de ce qui est absent ou exclus, et ainsi élargi l'espace conceptuel
3. Focalisé sur la composition par l'interpénétration des opposés, correlation	Emergence de quelque chose de nouveau de l'inter-échange d'énergies ou d'idées (opposées) . Fond et forme.
4. Focalisé sur les interactions continues, créant des parcours de mouvements	Shémas de mouvement dans les relations interactives. Processus de réciprocité (prendre et donner) qui cause le changement
5. Focalisé sur le côté actif et pratique du savoir.	Le caractère pratique et interactif du savoir est toujours en construction, jamais absolu.
6. Critique de l'arrêt du mouvement et des processus [reification]	Affirmation de la légitimité du mouvement, et critique des tentatives de nier, cacher ou désavouer le changement. Ce qui existe est une forme et non pas une chose.
7. Focalisé sur ce qui fait partie du	Focalisé sur le fait que ce qui arrive fait partie
processus, le mouvement	intégrante du changement, le passé et le futur sont
	des aspects du présent.
	4

Formes de Pensées Articulant le CONTEXTE

8. Focalisé à contextualisé une partie du tout; accent sur les parties	Attention aux totalités organisées desquelles quelque chose fait partie ou en est un élément.
9. Focalisé sur l'équilibre du tout; accent sur la totalité	Attention à l'équilibre d'un tout plus grand; sur la façon dont il forme un Gestalt. Perspective holistique.
10 Focalisé sur les structures, les fonctions, les couches définissant les systèmes sociaux	Déscriptions du système du point de vue historique, fonctionel, structural, méchanique, ou en termes de strate ou niveau composant un tout.
11. Focalisé sur la nature hiérarchique des structures et des couches que le système comprend	Description de la nature de la hiérachie du système ou son absence. Accent sur l'inclusion et la transcendances des niveaux inférieurs.
12. Focalisé sur la stabilité du fonctionnement du système	Décrire ou expliquer le bon fonctionnement d'un système avec une attention particulière à sa stabilté.
13Focalisé sur les système intellectuels: cadre de référence	Décrire un environnement philosophique et idéologique plus large des hypothèses, idées, principes et paradigmes.
14Focalisé sur la multiplicité des contextes (non-transformationels)	Attention à des contextes variés ou des dimensions dans les quelles événements,
	situations et individus sont parties prenantes (cana accentuer leure relations).

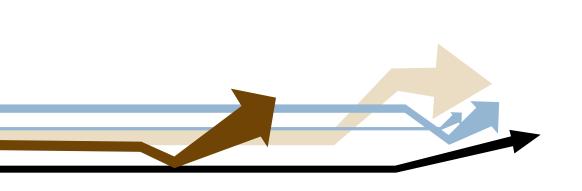
Formes de Pensées Articulant les RELATIONS

15. Limites de la séparation. Focalisé sur l' existence et la valeur des relations	Affirmation de l'existence de relation (s),pointant le dénominateur commun et la difficulté de séparer une chose de l'autre au dela d'une certaine limite.
16. Focalisé sur le valeur de la mise en relation.	Affirmation de la valeur de voir une relation entre les choses ou les formes autrement perçu comme séparées.
17. Critique du réductionisme, discret et non relié, ainsi que de-totalisé; négligeant le dénominateur commun	Critiuqe de la de-totalisation de la réalité en négligeant les relations entre les opinions, les hypothèses, les idées menant à une réduction de la complexité, ométant ainsi le cadre de référence commun soutendu. Critique de l'absence d'une pensée holistique
18. Focalisé sur la parenté entre les différents système de valeur et de jugement	Affirmation de la parenté entre des soit disant différence, ou même opposition des valeurs, jugements, idées, principes, pointant sur les communalités culturelles.
19. Focalisé sur la description des relations en termes structuraux	Focalisé en ce qu'est une relation en terme de structure formelle pour déterminer l'essence de la façon avec laquelle deux choses sont en relation
20. Focalisé sur la description des schémas d'interaction dans une relation	Décrire le schéma d'interaction et d'influence dans une relation, mettre l'accent sur les schémas d'interaction entre les éléments constitutif d'une relation
21. Focalisé sur la description de la relation constitutive qui détermine la nature de ce qui est en relation	Décrire une relation comme constitutive rendant les éléments qui la compose à leur nature première. Mettre l'accent sur la primauté de la logique de la relation par rapport à ses éléments constitutifs.

Formes de Pensées Articulant la transformation

22. Focalisé sur les limites de la stabilité, de l'harmonie et de la durabilité	Pointer les limites de la durabilité, de l'équilibre sans expliciter les causes. (Mettre l'accent sur les aspect négatifs de la négativité qui a par ailleur un aspect positif celui de l'emmergence.)
23. Valeur du conflit menant à un développement	Valorisation du conflit en soi et de sa capacité à produire le développement, menant à la dissolution des systèmes existants.
24. Valeur de système de développement menant à des évolutions du mode opératoire, de l'intégration et du changement social.	Valorisation du système de développement (avec ou sans conflit) dans le sens de la transformation, établissant un nouvel équilibre et plus d'intégration
25. Comparaison évaluative des systèmes en transformation	Garder les systèmes côte à côte, et les évaluer en terme d'efficacité, d'utilité, d'adaptabilité, et en terme de capacité de pérennisation mutuelle.
26. Focalisé sur les processus de coordination du système	Attention sur les capacité de coordination de deux (ou plusieurs) systèmes entre eux pour atteindre un état d'équilibre.
27. Description d'un système ouvert et auto transformationnel	Mettre l'accent sur les capacité d'un système vivant à demeurer soi-même en se transformant continuellement; pointant sur l'aspect formel de l'identité en transformation.
28. Intégration de perspectives multiples pour définir des réalités complexes; critique de la pensée formaliste	Critique du point de vue unique de l'abstraction; préserver le réalisme et le concret en juxtaposent une ou plusieurs perspectives du sujet en question.

Développement socio-émotionnel



Développement socio-émotionnel

Le développement socio-émotionnel est basé sur l'une des abstraction les plus fondamentale pour l'homme à savoir sa relation à soi et aux autres. Cette abstraction est vécu différemment selon son niveau de maturité (stade de développement). C'est principalement la relation Objet / Sujet qui est a la base de la notion de Soi.

De ce point de vu ce qui change avec la maturité c'est la capacité d'objectivation et d'abstraction de la subjectivite de la personne.

Le paradoxe que nous vivons c'est d'un côté notre volonté d'individuation et de différentiation et de l'autre notre volonté d'appartenance et d'inclusion.

Cette tension existentielle dure toute la vie et est résolu différemment selon le niveau de maturité.

Selon Kegan on distingue 5 stades (et 4 niveaux intermédiaire entre 2 stades):

Niveau 1: Où soi et autre font un (les bébés)

Niveau 2: « Instrumentaliste »: où soi et autre sont opposé (l'un étant l'instrument de l'autre)

Niveau 3: « Dépendant »: où l'autre est intériorisé et pas de distinction est faite entre soi et autre

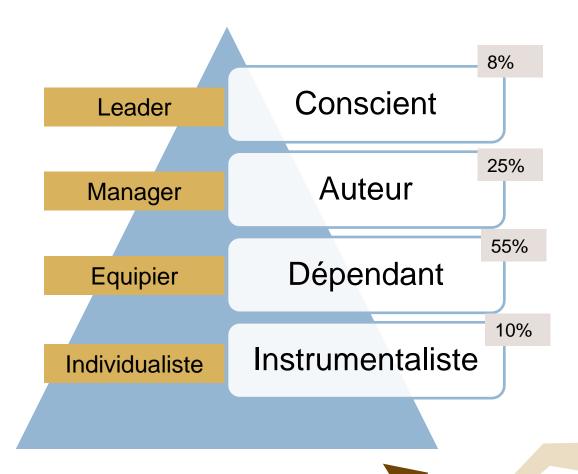
Niveau 4: « Auteur »: pour la 1ère foi le soi est vécu comme abstraction, comme système

Niveau 5: « Conscient »: le soi est lié à quelque chose de plus grand (le un, le tout)

Orientation vers soi ou les autres

Stade	Relation Sujet (S)/ Objet (O)	Orientation
1	S est fusionné avec O	Soi
2	S et O opposés et O subordonné à S	Soi
3	S intériorise O et est défini par O	Autre
4	S fait l'expérience qu'il est un système différent de O (qui est aussi un système)	Soi
5	S sait qu'il est incomplet sans O et partage avec lui un tronc commun; s'engage ensuite un dialogue dialectique	Autre

Démographie en occident



4 niveaux intermédiaires

Entre chaque stade il y a 4 niveau intermédiaires: exemple entre le Stade 3 et le stade 4 nous allons représenter les niveaux comme suit:

$$3 \longrightarrow 3(4) \longrightarrow 3/4 \longrightarrow 4/3 \longrightarrow 4(3) \longrightarrow 4$$

- 3(4) premier pas timide au delà du 3
- 3/4 passage à un niveau conflictuel où le niveau le moins élevé l'emporte
- 4/3 point de basculement ou le niveau plus élevé est atteint pour la 1ère fois
- 4(3) étape ou on « épouse » les croyances du stade supérieur
- 4 Stade plus élevé complètement incarné

Cadre de référence par niveau

Stade	Caractéristique
2	Gouverné par ses besoins, désires, demandes
	(hypothèse de deux mondes le mien et celui des autres)
2(3)	Commencement de l'influence par d'autre personnes (physique ou imaginée)
2/3	Conflit : risque de s'exposé aux émotions et pensées des autres donc
	résolution au niveau inférieur 2
3/2	Conflit: mais avec plus de détachement de ses propres désires et besoins,
	résolution au niveau supérieur 3
3(2)	Capable d'être influencé par un autre imaginé et par ses attentes
3	Internalisation des autres (hypothèse d'un seul monde le notre)
3(4)	A besoin qu'on lui tien la main pour agir seul
3/4	Conflit: incertitude quant à ses propres valeurs, capacités, direction
	résolution au niveau inférieur 3
4/3	Conflit: mais avec plus de détachement de la perception des autres
	résolution au niveau supérieur 4
4(3)	Se rapproche du stage « auteur » mais persiste un risque de régression
4	Complètement « auteur » de sa vie (hypothèse d'un monde: mon monde)

Cadre de référence par niveau

Stade	Caractéristique
4(5)	Commence à douté de son propre système
4/5	Conflit: prendre le risque de perdre le contrôle et de se soumettre à la critique des autres, résolution au niveau inférieur 4
5/4	Conflit: mais réussi de plus en plus à se déconstruire. Recherche de fluidité
5(4)	Engager dans sa propre déconstruction en profitant des points de vues divergents d'autrui
5	N'est plus attaché à aucun aspect de soi, focalisée sur la fluidité incessante.

Changement d'orientation

Orientation	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
L'autre	Instrument pour la gratification des besoins personnels	Contribue à l'image de soi	Collaborateur, pair	Contributeur à l'équilibre et à l'intégrité personnelle
Connaissance de soi	Faible	Modérée	Elevée	Très élevée
Valeurs	Loi de la jungle	Communautaire	Auto déterminées	Humanitaire
Besoins	Au dessus de tous le reste	Subordonnés à la communauté	Découle de la lutte pour l'intégrité	Perçus par rapport à ses obligations et limites
Besoin de contrôle	Très hauts	Modéré	Faible	Très faible
Communication	Unilatéral	Echange	Dialogue	Communication authentique
Orientation Organisationnel le	Carriériste	Bon citoyen	Manager	Leader

L'interview socio-émotionnel

C'est un interview semi-directif d'une heure où le coach utilise une série de concepts (de mots ou phrases) pour aider l'interviewé à s'exprimer se basant sur la mémoire, et à démontrer son **centre de gravité présent** (les stades de maturité présents dans son discours et leurs fréquences).

A l'analyse le coach détermine le centre de gravité ainsi que le risque de régression ainsi que le potentiel de développement, c'est ce qu'on appel RCP (Risk-Clarity-Potential Index)

Liste des mots déclencheurs

Succès: Pouvez-vous penser à un moment récent où vous avez atteint un objectif

difficile où vous avez réussi à franchir un obstacle?

Changer: Si vous réfléchissiez à comment vous avez évoluer durant les deux dernières

années qu'est ce qui vous viens à l'esprit?

Contrôle: Pouvez vous vous remémorer d'un moment où vous êtes conscient de perdre

le contrôle ou de le prendre; qu'est ce qui vous viens à l'esprit?

Limites: Si vous pensé aux limites dont vous êtes conscient, par exemple quelque chose

que vous voulez faire mais n'y arrivez pas, qu'est ce qui vous viens à l'esprit?

Frustration: Si vous vous remémoriez un moment où vous êtes dans une situation malgré vous

et que vous ne pouvez rien y faire; qu'est ce qui vous viens à l'esprit?

Important: Si je vous demandez qu'est ce qui est vraiment important pour vous, qu'est ce qui

compte pour vous, qu'est ce qui vous viens à l'esprit?

Partage: Si vous pensé à votre besoin de partager vos pensés et émotions avec les autres

comment ceci se passe pour vous?

Conviction: Si vous vous remémorez un instant où vous avez pris position pour quelqu'un ou

une cause parce que ça correspondez à vos convictions; qu'est ce qui vous viens à

l'esprit?

Risque: Si vous pensiez à une situation ou vous avez pris un risque qu'est ce qui vous

viens

à l'esprit?

L'équilibre comportemental

D'un point de vu psychanalytique, nous pouvons regarder la personne comme motivé par des besoins inconscients et des contraintes internes ou externes. Ces contraintes exercent une pression sur la personne, définissant les limites des actions possibles et valables avec lesquelles elle peut s'engager.

L'équilibre comportemental

Il y a une distinction principale entre la dimension **épistémologique** et **psychologique** de **la personne**. Le comportement est un facteur psychologique, en dialectique . On peut regarder le comportement comme se référant à la <u>constitution</u> de la personne en contraste avec la <u>détermination</u> (<cet individu>) de celle-ci [Hegel].

Le <u>comportement</u> est la résultante de beaucoup d'interaction entre différents éléments: les capacités, le potentiel, les aptitudes, la maturité, le savoir, le savoir faire, les aptitudes, la motivation, l'engagement, ainsi que la présence ou l'absence de pathologies, d'environnement aidant, de moyens et de ressources.

Le **comportement optimal** est fonction de la disponibilité de capacité de coordination de l'ego.

La **<u>performance</u>** est la partie visible et mesurable de l'aptitude au travail et du comportement.

La <u>capacité</u> permet l'utilisation optimal des compétences disponibles. Cette habilité est déterminé psychologiquement et d'une manière développementale. C'est être capable de dépenser de l'énergie mentale et physique au travail.

L'assessment des besoins et contraintes (NP questionnaire) mesure la capacité au travail.

Besoins versus Contraintes

Les deux psychologues Murray et Aderman (développeur du questionnaire) affirment que l'être humain a des besoins **psychogénique innés** (issus de l'enfance et de l'adolescence). Ces besoins peuvent:

- être en conflit.
- Ne pas se réalisés à cause de pressions imposées par l'individu sur lui-même pour réaliser d'autre type de besoin
- Être contrariés dans leurs réalisation à cause de conflit de contraintes
- Être réalisés par l'individu s'il prend conscience de leur existence.

La prise en compte de ces besoins ainsi que des deux types de contraintes (contraintes issues des aspirations et contraintes issues de l'environnement) est important car l'egocentricité nécessaire à la coordination de la capacité au travail est mesurée grâce à l'écart qui existe entre besoins psychogénique et aspiration d'un côté et de l'écart qui existe entre aspiration et contrainte de l'environnement d'autre part.

Besoins

Efficacité professionnelle

Perspective interpersonnelle

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

...1...2...3....4....5....6....7....8....9

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

...1....2....3....4....5....6....7....8...

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

...1....2....3....4....5....6....7....8....9

Profile Analytique des besoins/

Contraintes

...1...2...3....4....5....6....7....8...

0....1....2....3....4....5....6....7....8...

0 · · · · 1 · · · · 2 · · · · 3 · · · · 4 · · · · 5 · · · · 6 · · · · 7 · · · · 8 · · ·

...1....2....3....4....5....6....7....8...

Efficacité professionnelle

lerspective interpersonnelle

© 2005 PAS International

contraintes

Comportement personnelle

Co personnelle 0 1 2 3 4 5 6 7 81....2....3....4....5....6....7....8....9 Conception de soi

Prise de risque

Fléxibilité

Besoin de pouvoir

Besoin de visibilité

Confrontation

Autonomie

Moteur de réussite

Débrouillardise

Endurance

Qualité de la plannification

Besoin de s'auto protéger

Affiliation

Relation au pouvoir

Empathie

Aide à autru

Dépendence

Biais

Relation entre Besoins/Contraintes et Développement

- La relation entre besoins/contraintes et développement adulte est celle que fait l'épistémologie avec le concept de "Capability" ou ce de quoi on est capable et celle que fait la psychologie avec le concept de "Capacity" ou capacité/potentiel de la personne.
- Cela veut dire que les besoins et experiences sont vues comme une expression comportmentale issu des facons differentes qu'a un individu à "faire sense" au niveau socio-emotionnel et à "créer du signifiant" au niveau cognitif.
- Pour cette raison, dans le cadre de CDF nous interpretons les résultats NP comme une expression de l'Être développemental de la personne [en ce moment-ci] quoi que les résultats ne changent pas radicalement avec le temps; cependant on peut modifier ses scores par un travail de réflexion sur soi.

Definitions

Besoins: sont au niveau de l'inconscient et représentent la façon de prospérer d'une personne, son intégrité, son bien-être et sa sécurité, ainsi que son potentiel de développement. Chaque besoin est accompagné d'une émotion qui peut être forte ou faible, passagère ou récurrente. Les besoins changent les circumstances de l'individu dans le sens ou elles vont être moteur pour trouver un comprtement don't l'issu va appaiser ou satisfaire le besoin.

Contraintes: Comprend les déterminant comportementaux de l'individu dans l'organisation, soit d'une manière centrale représente la personne dans son rôle. Les contraintes sont liées directement aux situations qui affectent la façon de prospérer de la personne, c'est en quelque sorte le pouvoir qu'a un individu ou une situation à affecter le bien-être." Puisqu'e c'est l'individu qui construit son environnement; ce sera surtout les "beta contraintes" qui seront responsable du comportement.

Trois niveaux de données (« Capacités »)

Le Questionnaire NP (Needs/Press) fourni 3 niveaux de données organisées en 3 segments: 1) conduite personnelle, 2) concentration sur la tâche et 3) perspective interpersonnelle.

Chaque segment est subdivisé selon le produit de sortie:

- -- besoins
- -- contraintes « idéales »
- -- contraintes « actuelles ».

En comparent les données l'une part rapport à l'autre nous dégageons un niveau d'analyse supplémentaire:

- -- écart entre besoins/contraintes idéale = **Perte d'énergie**
- -- écart entre contraintes idéales/actuelles = Indice de frustration
- -- au global: Indice d'efficience

Variables: comportement personnelle

Variable	Sens	
Conduite personnelle		
Concept de soi	Se sentir bien par rapport à ses propres performances; niveau de confiance en soi.	
Prise de risque	Eviter la honte, l'humiliation, l'echec et le ridicule; cacher ses manques.	
Fléxibilité	Faire des choses différentes et nouvelles; faire l'expérience du changement et de la nouveauté au quotidien; faire l'expérience et esssayer de nouvelles choses.	
Besoin de pouvoir	Influencer et contrôler les autres; persuader, interdire ou dicter; diriger et être leadert; dire aux autres comment faire leur travail.	
Besoin de visibilité	Attirer l'attention; rester dans l'humour, montrer son habilité; parler de ses propres réalisations	
Confrontationt	Attaquer ou injurier l'autre; blamer, humilier ou rabésser les autres, ridiculiser une personne.	

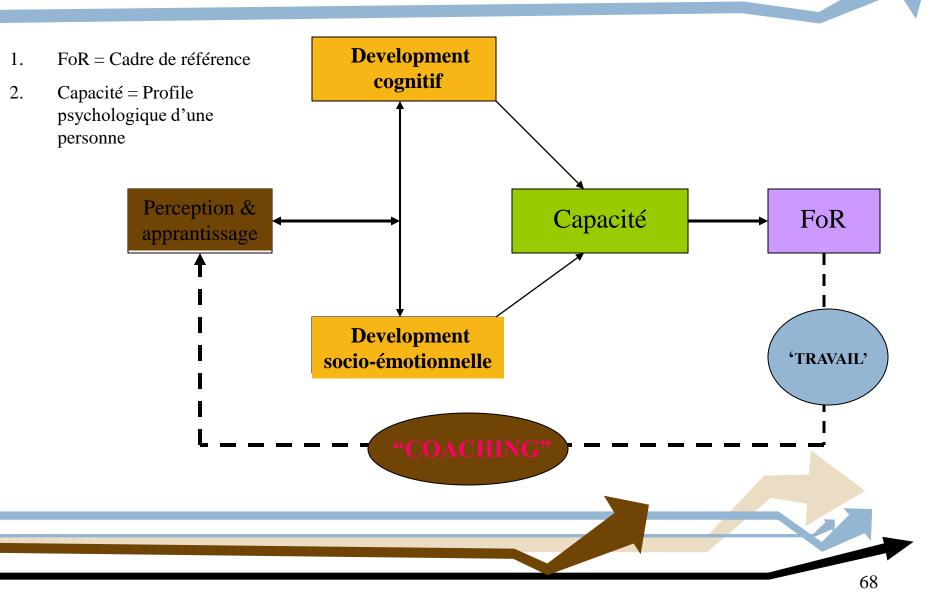
Variables: Efficacité professionnelle

Efficacité professionnelle		
Autonomie	Résister aux influences ou à la domination; défier une autorité; aller et venir à sa guise; être non conventionnel; se sentir libre de faire ce que l'on désire	
Moteur pour réussir	Exercer son autorité; s'efforcer de faire quelque chose de difficile pour réussir	
Débrouillardise	Dépasser les obstacles et l'echec en prospérant, en persistent ou en contre-attaquant	
Endurance	Ttravailler jusqu'a ce que le boulot est terminé finir ce que l'on a commencé; rester avec le problème combien même on a l'impression de ne pas avancer	
Qualité de la plannification	Structurer et organiser; être ordonné; être précis	
Besoin de s'auto protéger	Se défendre contre le blâme; justifier son action; présenter des excuses; résister à la tentation	

Variables:Perspective Interpersonnelle

Perspective Interpersonnelle		
Affiliation	Former des amitiés et des affiliations; rejoindre, célébrer et travailler avec les autres; coopérer, collaborer et converser et socialiser.	
Relation au pouvoir	Admirer et suivre un leader par choic; obtenir les recommandations/sugestions des autres; suivre les instructions et exécuter ce qui attendu; se conformer aux uses et coutumes	
Empathie	Analyser ses motifs et ses émotions; comprendre comment les autres ressentent les choses; analyser et comprendre les motifs/comportements d'autrui	
Altuisme	Aider et protégerexprimer sa sympatie; être généreux	
Dependence	Rechercher l'aide et la sympathie des autresse l'aisser aider en cas de problème [du côté contraintes: être loyal]	
Biais	Snober, ignorer ou exclur l'autre; demeurer indifférent ou distant.	

Cadre de Réference CDF



Synthèse

- La méthode CDF unifie quatre perspectives philosophiques de coaching: existentialiste, linguistique, comportementale, et développementale.
- La méthode révèle le coaché sur trois dimensions dont deux concerne le développement: cognitif et socio-émotionnelle, et une le comportement.
- Il est de la responsabilité du praticien CDF d'exercer une réflexion dialectique en faisant une synthèse de ces trois dimensions d'une manière à la fois indépendante et intégrée.
- Dans la collection des données empiriques, les trois dimensions sont abordées succéssivement par sequence: cognitive, ensuite socio-emotionnelle, puis comportementale. Cette procedure qui part du plus abstrait vers le plus intime, ou du moins confrontant vers le plus confrontant permet aux coach et aux coaché d'évoluer avec l'évolution de leur relation d'une manière graduée.
- En termes de l'histoire assez brève du coaching, le CDF fait une synthèse des approaches développée entre 1975 et 2000.
- Comme étudiants des fondamentaux de CDF ("Gateway"), vous avez acquis les notions de base pour approfondir la pensée développementale et dialectique qui characterise la méthodologie d'appretissage d'IDM.

CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

GATEWAY

This certificate is awarded to

XYZ

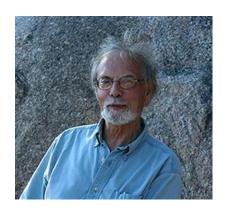
for successfully completing the **Interdevelopmental Institute GATEWAY** class held in early 2008. S(he) has thereby satisfied the preconditions for entering the IDM Certificate Program. In addition, the holder of this Certificate has obtained sixteen (16) Continuing Education Credits in evidence-based coaching and/or management that strengthen competencies stipulated by the International Coaching Federation (ICF), and are applicable to the ICF Portfolio Route. Overall, the holder of this certificate has acquired foundations for work in evidence-based coaching, consulting, mediation, and psychotherapy.

Interdevelopmental institute



Director of Education IDM, mois/année

Intervenants



Dr. Otto Laske PhD, Psy D
Docteur en philosophie, mentoré par le philosophe Adorno, chercheur à
l'école de Kohlberg de Harvard, Dr. en Psychologie, compositeur
musicologue et poète. Auteur de deux volumes sur le développement
humain, sa contribution à la théorie de la science émergente du coaching
est mondialement reconnue. Fondateur du Interdéveloppemental Institut
où il enseigne sa méthode (CDF) à des coachs et des consultants du
monde entier. Le Dr. Laske est aussi consultant auprès de grandes
entreprises et Institutions Internationales.



Nad Philips MBA, MA, DFSSU, DU

Consultant et coach du développement du potentiel humain. A été formé par le Dr. Otto Laske. Formé aux approches de la psychologie positive et à l'intelligence émotionnelle (MSCEIT). A coaché plus de 600 managers de tous les niveaux et des sportifs de haut niveau. Fondateur du cabinet NP consultant . Nad a fait un parcours en entreprise où il a lancé plusieurs sociétés, a été manager international chez « TDK », DG et VP Europe pour « Isa & Daisytek » et intervenant au programme de Mastère de l'ESSEC.

Contacts

NP Consultant est un cabinet spécialisé dans le développement du potentiel humain. Il se veut un complément aux programmes déjà existants dans les entreprises et vise ainsi l'intégration des approches de formation, de développement personnel, de gestion de carrière et d'évaluation de la performance en un tout cohérent. NP Consultant est pionnier des approches d'intervention dites positives et

Nad Philips 0671206226 n.philips@orange.fr www.nadphilips.com

développementales: investigation appréciative, recherche-action, presencing, technologie sociale du dialogue, leadership génératif. NP consultant est un innovateur en ingénierie pédagogique, en associant éthologie et accompagnement managérial avec le horse coaching, en associant sport de haut niveau et efficacité personnelle, en associant expression scénique et communication.

Interdevelopmental Institut est un établissement de recherche, de conseil et de formation aux méthodes de coaching, à la » process consultation », et à l'assessment. Il délivre plusieurs niveaux de certification.

Otto Laske +978.879.4882

otto@interdevelopmentals.org www.interdevelopmentals.org



Interdevelopmental Institute

The Evidence Based Approach to Developmental Coaching, Coach Education, and Coaching Research

Otto E. Laske Ph.D. Psy.D., CEO
Greg Welstead, Administrative Director
50 Woodbury St.
Gloucester, MA 01930
978.879.4882

www.interdevelopmentals.org

otto@interdevelopmentals.org, admin@interdevelopmentals.org