

Dans le Master professionnel Education et formation voir [educaix.com](http://educaix.com)  
Université de Provence. Département des Sciences de l'éducation

**Pendant la formation des consultants et des coachs  
Sont organisés des chantiers grandeur nature, des  
études, des enquêtes, des accompagnements  
individuels ou d'équipes**

**Si vous êtes intéressé pour passer une commande**

**Contacter  
[michel.vial@univ-provence.fr](mailto:michel.vial@univ-provence.fr)**

## **Master Consultants en organisation**

**Formation d'intervenants  
pour les organisations  
(Fonction publique, entreprises, Santé)**

**en posture d'expert  
ou d'accompagnement collectif**

**chargés de missions d'évaluation,  
spécialistes des relations humaines professionnelles**

**2009/2010**

"C'est l'organisation des connaissances en réseau, telle qu'établie au cours du processus d'acquisition, qui rend plus ou moins probable leur mobilisation dans des situations ultérieures". (Linda Allal, 2000).

# **Le cahier des charges**

Dans le Master professionnel Education et formation voir [educaix.com](http://educaix.com)  
Université de Provence. Département des Sciences de l'éducation

# du diplôme

**extrait**

## - 1/ Le projet de formation

L'objectif de ce diplôme est de former des chargés de mission d'évaluation du fonctionnement et des relations humaines dans les organisations publiques ou privée : former des intervenants, des dits « consultants » pour l'évaluation des fonctionnements, des équipes et des projets ; former des évaluateurs qui auront le souci de l'action orientée par des modèles fondés et suffisamment larges permettant d'appréhender les problèmes humains et sociaux en même temps que les problèmes organisationnels.

Ce master professionnel *prépare* à l'exercice des rôles d'accompagnement, d'audit, de conseil, d'expertise et de consultance que ce soit :

- pour les entreprises
- pour la fonction publique
- pour la réalisation des politiques de Santé.

Les métiers de l'évaluation du fonctionnement des organisations correspondent aux deux fonctions :

- d'*accompagnement* de processus collectifs et individuels et
- de *pilotage* de projets

en pertinence avec les projets et les politiques en cours.

Deux profils professionnels correspondant à ces deux fonctions sont travaillés en tension :

- Expert : qui conduit, effectue lui-même des bilans, des diagnostics et met en évidence des axes d'actions dans le cadre de l'aide à la décision et de la résolution de problèmes (pilotage pour le changement).
- Consultant : qui accompagne les acteurs pour qu'ils optimisent l'organisation, améliorent le fonctionnement des structures. Il fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication (accompagnement du changement).

Deux postures professionnelles qui assurent chacune à leur manière, des rôles d'évaluateurs. Ces *postures* adoptées, influent sur les attitudes jouées en situation. Les postures de l'intervenant tendent toutes à **l'étayage de l'autre** mais diverses conceptions de cet étayage co-existent (voir ci-après schéma 2).

**Donc, deux types de postures dans l'intervention sont visées par ce diplôme :**

**L'expert qui aide à la définition des préconisations, à la prise de décisions,**

**le consultant qui permet, par son accompagnement des équipes de terrain, des collectifs de travail, d'envisager des orientations stratégiques,**

**Expert et accompagnateur de collectifs sont les deux postures travaillées dans ce master.**

Cette formation théorique, méthodologique et pratique vise à :

- Renforcer l'ensemble des connaissances nécessaires pour favoriser une meilleure approche des problématiques des organisations et de leur fonctionnement en référence aux modèles et théories des sciences humaines et sociales, notamment l'évaluation en éducation
  - Discerner les principaux déterminants structurels, conjoncturels et événementiels en interactions, par une culture plurielle de l'évaluation, articulant plusieurs théories et plusieurs systèmes de valeurs et d'enjeux (référenciation, problématisation, dialectisation)
- Permettre l'appropriation de démarches méthodologiques pour assurer les fonctions de l'évaluation (processus d'orientation par l'action)
- Définir les stratégies les plus adaptées aux enjeux et aux questions rencontrés sur le terrain, en pertinence avec les données institutionnelles et les ressources humaines (projet politique et questionnement éthique).

# Master Accompagnement professionnel, coaching<sup>2</sup>

Formation d'intervenants  
pour les organisations  
(Fonction publique, entreprises, Santé)  
ou en libéral

en posture d'accompagnement individuel

spécialistes de l'évaluation des relations humaines  
professionnelles

2009/2010

"C'est l'organisation des connaissances en réseau, telle qu'établie au cours du processus d'acquisition, qui rend plus ou moins probable leur mobilisation dans des situations ultérieures". (Linda Allal, 2000).

# Le cahier des charges du diplôme

Extrait

## - 1/ Projet de formation

En pertinence avec les projets et les politiques en cours, les métiers de l'évaluation du fonctionnement des organisations correspondent aux **deux fonctions** :

- de **pilotage de projets et**
- d'**accompagnement de processus collectifs et individuels.**

Les postures de l'intervenant tendent toutes à l'**étayage de l'autre** mais diverses conceptions de cet étayage co-existent.

**Deux profils professionnels** peuvent être distingués :

- L'Expert : qui conduit, effectue lui-même des bilans, des diagnostics et met en évidence des axes d'actions dans le cadre de l'aide à la décision et de la résolution de problèmes (pilotage vers le changement).
- le Consultant : qui accompagne les acteurs pour qu'ils optimisent l'organisation, améliorent le fonctionnement des structures. Il fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication (accompagnement du changement). Deux postures professionnelles qui assurent chacune à leur manière, des rôles d'évaluateurs.

**Le coaching, l'accompagnateur professionnel en individuel est ici une variation de la posture du consultant qui travaille en individuel :**

	Travaille en collectif	En individuel
Posture d'Expert	<i>Pour la correction, cohésion, restauration :</i> <b>Audit</b> <b>Bilans</b> <b>Pilotages</b>	<b>Conseil individuel</b> – <b>« Développement personnel »</b>
Posture de Consultant	<i>Pour l'expansion</i> Accompagnement pour la <b>promotion des dynamiques d'une équipe</b>	<i>des possibles :</i> <b>Accompagnement d'un acteur professionnel (coaching)</b>

Donc, trois types d'activités existent sur le marché de l'intervention <sup>3</sup>:

- L'expert aide à la définition des préconisations, à la prise de décisions,
- Le consultant permet à une équipe qu'il accompagne d'envisager ou de proposer des orientations stratégiques,
- L'accompagnateur en individuel (« coach ») accompagne un professionnel dans son trajet.

Seule cette dernière activité est l'objet de formation dans ce groupe<sup>4</sup>. Le « coaching », est ici le travail de la posture de consultant en individuel, et la méthode par excellence de l'accompagnement individualisé au service d'objectifs professionnels.

L'objectif de ce diplôme est de *préparer* à l'exercice de la fonction d'accompagnement, ou de coaching que ce soit :

- pour les entreprises
- pour la fonction publique
- pour la réalisation des politiques de Santé.

<sup>3</sup> ce diplôme ne prépare pas à l'expertise en individuel.

<sup>4</sup> Quatre modules sont en commun au master consultant (EVA 1) et au master coach (EVA 2).

Avec l'accompagnement, on s'éloigne délibérément de toute attitude de maîtrise de l'un sur ce que fait l'autre. L'accompagnement, « être avec », est une relation avec l'autre que l'on découvre, et avec qui on fait un bout de chemin. L'accompagnement est toujours de l'ordre de la rencontre d'un autre, d'une altérité<sup>5</sup>. Dans cette relation, le but de la promenade n'est pas le plus important, c'est la durée du voyage qui est désignée par l'accompagnement. Accompagner, c'est être personne-ressource, ici et maintenant, et ce « être avec » fera que le chemin se trace, que des buts nouveaux apparaissent, que des effets naissent —largement imprévus.

Cette formation théorique, méthodologique et pratique vise à :

- Renforcer l'ensemble des connaissances nécessaires pour favoriser une meilleure approche des problématiques des organisations et de leur fonctionnement en référence aux modèles et théories des sciences humaines et sociales, notamment l'évaluation en éducation
- Discerner les principaux déterminants structurels, conjoncturels et événementiels en interactions, par l'acquisition d'une culture de l'évaluation, articulant plusieurs théories et plusieurs systèmes de valeurs et d'enjeux
- Permettre l'appropriation de démarches méthodologiques pour assurer la fonction d'accompagnement
- Définir les stratégies les plus adaptées aux enjeux et aux questions rencontrés sur le terrain, en pertinence avec les données institutionnelles et les ressources humaines (projet politique et questionnement éthique).

## Les chantiers : simulation de la vie professionnelle

### Modules 5 et 6

**le chantier** : Le groupe des masters D et F se scinde en autant de cabinets virtuels qu'il y a d'offres d'intervention.

Un chef de cabinet ou directeur se désigne.

Présence obligée de coachs, accompagnateurs individuels dans chaque cabinet.

Les tuteurs font l'offre.

Les cabinets répondent et contractualisent leur intervention.

Les cabinets s'organisent pour répondre à l'appel d'offre et inventer le dispositif d'intervention.

Ils font l'intervention du début à la fin jusqu'à la restitution du produit demandé.

Ce sont de « vraies » interventions. Les « vraies » commanditaires seront, dans la mesure du possible, présents à la validation **du module 6**.

Ils peuvent servir de stage (établir une convention).

**Dispositif** : (autant que possible les tuteurs<sup>6</sup> sont présents à tous les cours consacrés au chantier)

Premier cours du premier module 4 h 29 septembre	Présentation de la fiche de poste du directeur de chantier Constitution des équipes	Impératif : Coachs, consultants experts dans chaque cabinet Inventaire des ressources du collectif cabinet Les accompagnateurs vont sur le terrain comme les autres mais pour y faire de l'accompagnement
Entre les cours	Les cabinets répondent à l'appel d'offre des tuteurs	Choix des cabinets par le conseil des tuteurs
	Le directeur travaille la commande auprès du commanditaire	Il agit en fonction de la contrainte du cursus de formation Des conventions de stages et des disponibilités des membres du cabinet
	Fait la recherche documentaire (internet + doc) Que sait-on sur ce thème ? quelles questions se poser ?	Il collecte articles et livres professionnels et scientifiques sur les mots clefs de la commande
	Le directeur distribue les documents à lire Pour la théorisation du thème de la commande	Il attribue aux membres de son cabinet et négocie avec eux la quantité d'ouvrages à lire et à résumer et le calendrier
Second cours novembre 8H 5 novembre Le directeur va à la doc pendant que l'équipe travaille et revient pour entériner ou pas le style de réponse que le cabinet va devoir construire	Pendant ce temps les membres du cabinet Construisent le problème :  Positionnent la place du discours institutionnel (chez le commanditaire)  Arrêtent la question des postures affichées pour répondre à la commande	Identifier la dimension institutionnelle dans la commande Le possible, le risqué, l'impossible à dire Décision de la marge de manœuvre pour la mission  Discussion pour savoir qu'elle(s) postures sera ou seront tenues dans la mission et choix arrêté en fonction des ressources du cabinet (les trois postures d'expert de consultant et de coach doivent être

<sup>6</sup> les tuteurs des chantiers sont des universitaires ou des professionnels intéressés par ce travail

	Bien distinguer la posture dans laquelle le cabinet répond, de la posture de chacun des membres (processus et produit)	utilisées) décider quelles sera la hiérarchie entre elles Mettre en place un processus de résolution de problème ou /et ? de problématisation : individuel et /ou collectif ?
Entre les cours	Le directeur fait la synthèse de la documentation à partir des résumés collectés	fait la synthèses de l'essentiel des concepts utiles à la mission par rapport à la « commande » ou « demande » S'assure que tous les membres les connaît et participera ainsi à l'élection des critères pour l'intervention sur le terrain
Pendant la recherche documentaire	Les membres enquêtent sur le terrain pour prendre connaissance du milieu	Identification des personnes clefs dans l'organisation – prise de contact planifiée-réalisée Utiliser les instances de Enriquez pour cette enquête exploratoire Rédiger et adresser au tuteur
troisième cours décembre 8H 30 novembre	Le directeur avec son équipe négocient la commande et préparent la contractualisation	Croisement entre la synthèse documentaire et l'enquête exploratoire Arrêt des questions que la commande entraîne et qui sont « traitables » par ce cabinet Arrêt des points à négocier avec le commanditaire dans le contrat Engagement de tout le cabinet dans la mission
Entre les cours	Le directeur négocie le contrat avec le commanditaire	Est garant des possibilités opératoires du cabinet qu'il engage
	Les tuteurs examinent le contrat rédigé avant signature et indiquent éventuellement au directeur les points à renégocier  Le directeur signe le contrat avec le commanditaire Ce contrat ne comporte pas le détail de l'enquête sur le terrain	
	Le groupe entier prépare la présentation de l'état d'avancement de la mission Chacun est l'auteur d'une partie du produit présenté sous forme d'un ppt	pas de narration mais une analyse du fonctionnement du cabinet et de ses performances organiser la prestation orale

Quatrième cours 8H 8 janvier	Le cabinet communique l'état d'avancement du travail au groupe des tuteurs	Entraînement au PPT et à la communication orale
Second semestre Premier cours 8H 1 mars	Opérationnalisation : intervention sur le terrain Le directeur est garant que ce soit le groupe entier qui décide de la méthodologie d'intervention sur le terrain où chacun doit trouver sa place  Calendrier Tâches à effectuer Objets à évaluer, critères, indicateurs	il prend l'avis de tous en réfléchissant à sa façon d'exercer cette responsabilité. En ayant conscience que le style parfait n'existe pas, il évite de chercher à être aimé, mais écoute quand il le faut, et sait cesser d'écouter pour trancher. Il récapitule l'engagement précis de chacun Il se réserve d'alerter le tuteur si une défaillance flagrante advient
Entre les cours	Le directeur communique au commanditaire ce plan d'action initial réglable Dans un entretien avec le commanditaire, il fait la mise au point de la question traitée et délimite la mission sur le terrain Il lui présente son équipe entière	Entretien de mi parcours directeur-commanditaire Articuler engagement et régulations possibles Qu'on ne puisse pas dire « vous n'êtes pas allés au bout de votre mission » Le commanditaire doit savoir qui fait quoi dans le cabinet
Entre les cours	Passation sur le terrain (Le directeur n'y va pas, en principe)  Régulations signalées au directeur du plan d'action qui archive pour restituer la démarche suivie	Il s'agit d'une évaluation, pas d'une enquête d'opinion, encore moins de satisfaction Valeurs – hiérarchisation – critères doivent apparaître et permettre de dire quelque chose d'audible à ce commanditaire, en fonction de la posture ou des postures choisies pour mener la mission
Cours 2 avril 8H	Le directeur organise la distribution des tâches et le calendrier Le directeur distribue les points à rédiger et à parler à la restitution (tous parlent)	Mise en relation des concepts, des critères et des données recueillies
Entre les cours	Traitements, mises en liens entre le recueilli et le contrat Résultats ; liens avec la commande Interprétation : sens des résultats  Identification claire du possible dans la commande à court terme , à moyen terme, à long terme	Scores ou lignes de forces dégagées du traitement  Mise en relief des éléments signifiants recueillis (liens avec l'étude documentaire)  Tracé des visées possibles
	Eventuellement préconisations Réponses possibles	Si la commande l'a exigé Points programmatiques conseillés
	Confection du ppt pour la restitution	Tout le cabinet y prend part La restitution se doit d'être une véritable restitution professionnelle avec tous les critères de qualité (une réflexion du cabinet

Dans le Master professionnel Education et formation voir educaix.com  
 Université de Provence. Département des Sciences de l'éducation

		sur ces critères est indispensable )
Cours 8H 5 mai	PPT visionné par les tuteurs pour régulation	Prévoir de revoir le ppt
	Ecriture du rapport final Rédiger un rapport destiné au client : le commanditaire.	Se partager le travail Le directeur n'est garant que de la complétude du produit
Cours (2 jours) juin	Restitution finale par oral (ppt) Devant le commanditaire, le tuteur et le responsable de diplôme	Le reste des étudiants assiste sans commentaire
	Reprise faite après le départ du commanditaire	Enregistrer la validation pour pouvoir reprendre le produit à livrer
La semaine qui suit	Réécriture du rapport écrit et envoi	Rapport écrit envoyé ensuite au commanditaire en tenant compte des remarques faites