Table des matières

G3 Pierre Bach – Pionnier de l'ingénierie de formation 3
Processus de définition du plan de changement 3
Conceptualisation 8
Construction 11
Pilotage 11
Vente et évaluation du projet 11

G3 Pierre Bach – Pionnier de l'ingénierie de formation

> 70% du succès d'une formation se joue avant son démarrage.

Informations rapides

- **Page parente** : G3 – Conception de formation

Compétence G3 - Développer un concept didactique pour une unité de formation spécifique

> Pierre Bach a systématisé et professionnalisé l'ingénierie de formation en France, transformant la conception pédagogique d'un art artisanal en une méthodologie rigoureuse de gestion de projet.

Conduire un projet de formation, c'est poser un regard neuf sur une situation problématique et proposer des solutions à la fois originales et adaptées. Pierre Bach

---

Processus de définition du plan de changement

<mermaid> Configuration pour mieux gérer l'espace graph TD TITRE

```
  T[ Figure 1.5 - Processus Bach]
  %% LIGNE 1
  A1["Problème et/ou projet - esprit<br>Individuel collectif"]
  B1["1. Enregistrer la demande"]
  C1["La demande peut être :<br>écrite, orale, directe (entretien)<br>Dans
tous les cas : prendre acte/reformuler et prendre rendez-vous"]
  %% LIGNE 2
  A2[" "]
  B2["2. Préparer l'entretien"]
  C2["Déterminer :<br>comment commencer<br>questions clés poser<br>comment
conclure"]
  %% LIGNE 3
  A3["Objectif : clarifier la demande"]
  B3["3. Conduire l'entretien"]
  C3["Suivre le plan établi :<br>prise de contact<br>annonce objectif
entretien<br> reformulation de la demande<br> questions
ouvertes<br>planification de la suite des opérations<br> conclusion"]
  %% LIGNE 4
  C4["Clarifier minimalement :<br>vrai problème ou projet<br> l'espace
disponible <br> enjeu principal<br>contexte/environnement<br>but/résultats
attendus<br>public cible"]
  %% LIGNE 5
```

```
  A5["Objectif : analyser les causes<br>possibles de l'écart de
performance"]
  B5["4. Le cas échéant, compléter le dossier"]
  C5["Analyser en complément :<br>données, textes
officiels<br>procédures...<br>interviews, imprégnation/visites"]
  %% LIGNE 6
  A6["Objectif : imaginer un plan global d'<br>intervention (préprojet)"]
  B6["5. Créer le plan de changement<br>(hypothèse de travail)"]
  C6["Rédiger le document en répondant aux questions suivantes :<br>qui est
le mandant/mandataire ?<br>quel problème (contexte, historique, enjeux
...)?<br>quels buts/objectifs ?<br>quel public visé (qualité, nombre,
attentes et besoins pressentis ?<br>quel dispositif ?<br>quels acteurs
impliqués?<br>quel investissement prévu (coût, durée) ?<br>quels sont les
résultats attendus et comment sont-ils évalués ?"]
  %% LIGNE 7
  C7["Synthétiser l'information<br>et la rendre accessible au mandant"]
  %% LIGNE 8
  A8["Valider le plan de changement"]
  B8["6. Présenter le préprojet<br>Obtenir une décision"]
  %% ALIGNEMENT PAR LIGNES
  T --- A1 & B1 & C1
  A1 --- A2
  B1 --- B2
  C1 --- C2
  A2 --- A5
  B2 --- B3
  C2 --- C3
  B3 --- B5
  C3 --- C4
  C4 --- C5
  A5 --- A6
  B5 --- B6
  C5 --- C6
  A6 --- A8
  B6 --- B8
  C6 --- C7
  %% FLÈCHES ENTRE ÉTAPES
  B1 --> B2
  B2 --> B3
  B3 --> B5
  B5 --> B6
  B6 --> B8
  %% FLÈCHES POUR LA COLONNE C
  C1 --> C2
  C2 --> C3
  C3 --> C4
  C4 --> C5
  C5 --> C6
  C6 --> C7
  %% STYLES - TOUTES LES BULLES AVEC BORDURE
```

```
  style T fill:#e3f2fd,stroke:#2196f3,stroke-width:2px
  style A1 fill:#f3e5f5,stroke:#7b1fa2
  style A2 fill:#ffffff,stroke:#ffffff
  style A3 fill:#ffebee,stroke:#d32f2f
  style A5 fill:#e8f5e9,stroke:#388e3c
  style A6 fill:#e3f2fd,stroke:#1565c0
  style A8 fill:#fff3e0,stroke:#ff8f00
  style B1 fill:#d1c4e9,stroke:#7b1fa2
  style B2 fill:#ffcdd2,stroke:#f44336
  style B3 fill:#c8e6c9,stroke:#4caf50
  style B5 fill:#fff9c4,stroke:#ff9800
  style B6 fill:#bbdefb,stroke:#2196f3
  style B8 fill:#ffecb3,stroke:#ff8f00
  style C1 fill:#f3e5f5,stroke:#7b1fa2
  style C2 fill:#ffebee,stroke:#f44336
  style C3 fill:#e8f5e9,stroke:#4caf50
  style C4 fill:#fff3e0,stroke:#ff9800
  style C5 fill:#ffebee,stroke:#f44336
  style C6 fill:#e3f2fd,stroke:#2196f3
  style C7 fill:#fce4ec,stroke:#e91e63
  %% Masquer les liens d'alignement pour la disposition tabulaire
  linkStyle 0 stroke-width:0
  linkStyle 1 stroke-width:0
  linkStyle 2 stroke-width:0
  linkStyle 3 stroke-width:0
  linkStyle 4 stroke-width:0
  linkStyle 5 stroke-width:0
  linkStyle 6 stroke-width:0
  linkStyle 7 stroke-width:0
  linkStyle 8 stroke-width:0
  linkStyle 9 stroke-width:0
  linkStyle 10 stroke-width:0
  linkStyle 11 stroke-width:0
  linkStyle 12 stroke-width:0
  linkStyle 13 stroke-width:0
  %% Style des flèches visibles
  linkStyle 14 stroke:#7b1fa2,stroke-width:2px
  linkStyle 15 stroke:#f44336,stroke-width:2px
  linkStyle 16 stroke:#4caf50,stroke-width:2px
  linkStyle 17 stroke:#ff9800,stroke-width:2px
  linkStyle 18 stroke:#2196f3,stroke-width:2px
  linkStyle 19 stroke:#7b1fa2,stroke-width:1.5px
  linkStyle 20 stroke:#f44336,stroke-width:1.5px
  linkStyle 21 stroke:#4caf50,stroke-width:1.5px
  linkStyle 22 stroke:#ff9800,stroke-width:1.5px
  linkStyle 23 stroke:#2196f3,stroke-width:1.5px
  linkStyle 24 stroke:#e91e63,stroke-width:1.5px
```

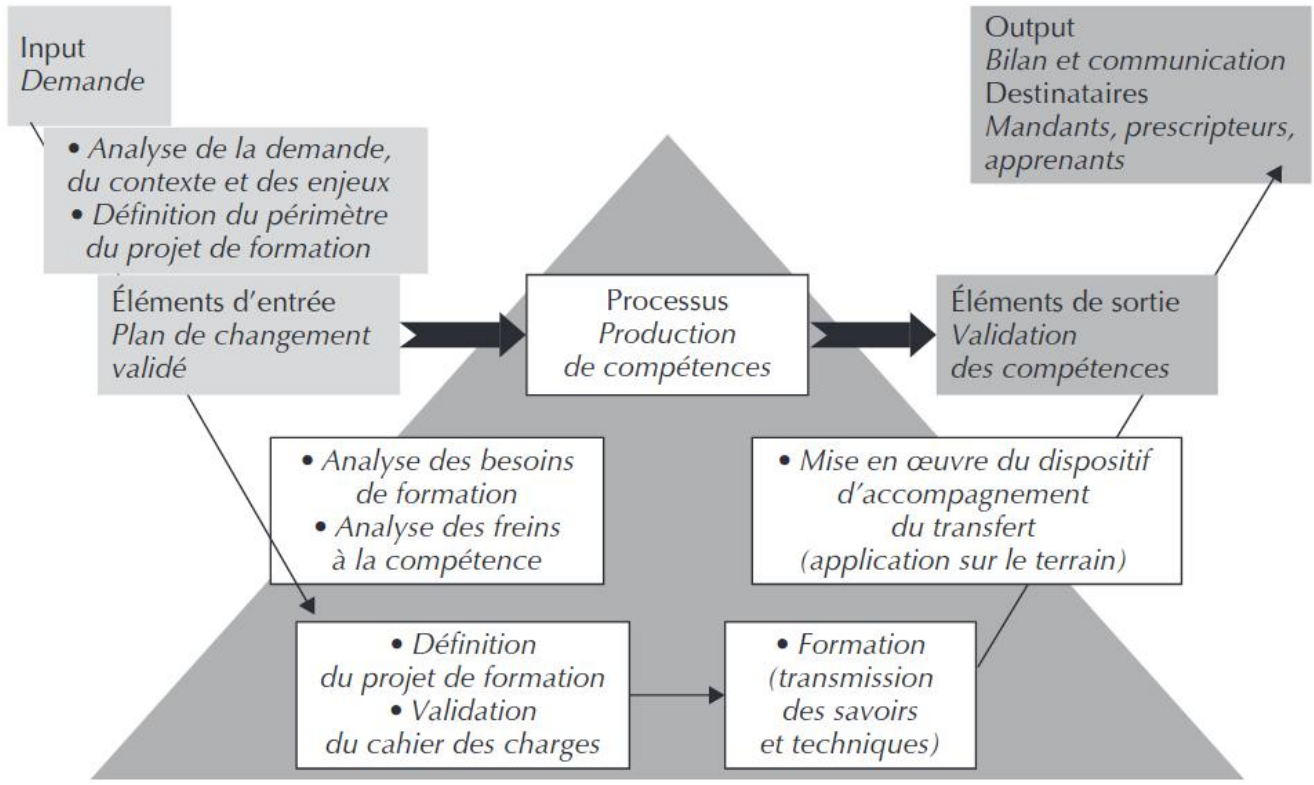
</mermaid>

Les 5 étapes

L'amont, c'est l'analyse de la demande, de ses enjeux et l'analyse des freins à la compétence ; l'aval, c'est la mise en œuvre d'un dispositif spécifique d'accompagnement du transfert.

1. Analyser la demande
2. Monter le cahier des charges
3. Analyser les risques et garantir la qualité du processus de formation
4. Assurer le marketing du projet de formation
5. Évaluer les résultats

Figure 1 Processus de production de compétences



Les 3 piliers de l'approche Bach

1. La formation est un PROJET

1. Chef de projet dédié
2. Phases distinctes avec livrables
3. Triple contrôle : pédagogique, administratif, financier

2. Approche systémique

- Considérer tous les éléments en interaction
- Anticiper les effets indirects
- S'adapter aux contraintes du système

3. Relation de partenariat

- Co-construction avec les acteurs

- Clarification des rôles
- Engagement mutuel

Le transfert sera la clé de réussite de l'opération

- Première phase du processus, l'analyse des besoins et des freins à la compétence.
- la phase de formation, le renforcement de la motivation. L'apprenant doit se sentir capable.
- la phase de transfert, le renforcement de la stimulation.

les personnes formées auront des opportunités de mises en pratique, de l'espace (recevoir du temps, éviter les surcharges au retour de la formation) et des ressources (aides, matériel…) pour transférer les acquis.

Le transfert s'effectue que dans des conditions bien précises :

1. Pendant la formation, la phase d'application future sera préparée avec des ateliers, des études de cas en lien direct avec le quotidien/la réalité professionnelle des personnes formées. C'est le 1er temps du développement des compétences : l'expérimentation et l'acquisition progressives des techniques, sous la supervision des formateurs et du groupe.
2. Au terme de la formation, les apprenants devront avoir pris conscience de leurs capacités à utiliser les techniques enseignées (je suis convaincu maintenant que je serai capable de le faire). Ils pourront donc s'engager sur des objectifs d'application (contrat de transfert).
3. Le retour à la place de travail signifie le passage au 2e temps du développement des compétences : la pratique encadrée, sous la supervision de la hiérarchie et/ou de spécialistes désignés. Les personnes formées utiliseront ce qu'elles ont appris, mais dans un cadre favorable, motivant et sécurisant. Elles prendront conscience de leurs capacités réelles (je vois que j'arrive à le faire).
4. Les personnes formées passeront enfin, progressivement au 3e temps du développement des compétences : la pratique autonome. L'utilisation des acquis ne pose plus de problèmes et vient alors la prise de conscience par l'individu de ses nouvelles compétences (je suis compétent et cela se voit).

Conduire un projet de formation, c'est poser un regard neuf sur une situation problématique et proposer des solutions à la fois originales et adaptées.

Logique systèmique

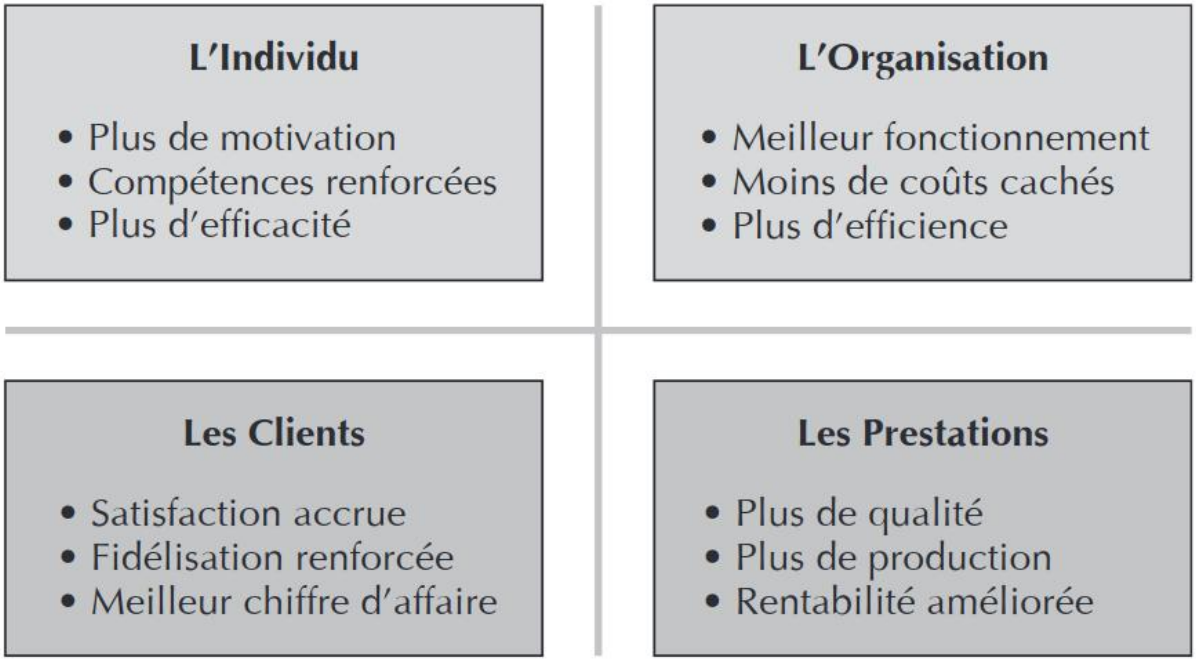
La formation intégrée est une formation sur mesure, qui touche au développement de la personne, de l'organisation et de ses prestations. Elle consiste en une série d'actions spécifiques, destinées à résoudre un problème auquel un individu / un groupe est confronté.

C'est prévoir l'avant et l'après-formation et proposer un dispositif complet qui touche, au-delà des personnes formées, tous les autres acteurs concernés, en tenant compte des moyens dont ils disposent et du cadre dans lequel ils interagissent.

J. Soyer (Soyer, 1998, p. 161) appelle le système entreprise et ses quatre composantes :

- technique (l'ensemble des moyens nécessaires à la production : lieux, machines, matériel…) ;
- organisationnelle (l'ensemble des méthodes de travail, procédures, organigramme…) ;
- sociale (l'ensemble des règles sociales plus ou moins formelles qui régissent les rapports entre les personnes : règlements, styles de management…) ;
- humaine (l'ensemble des caractéristiques des individus rattachés au système).

Figure 1.1 **L'impact d'une formation intégrée**



> « Il n'y a pas de projet sans problème, sans questionnement, et, inversement, pas de problème sans projet, pas de questionnement sans une certaine intention de le résoudre » (Boutinet, 1994, p. 20).

(P. Lemaître, Des méthodes efficaces pour étudier les problèmes, Paris, Chotard, 1987, p. 91). On peut distinguer les problèmes de routine (terrain connu, je sais comment trouver la solution) et les problèmes pionniers (difficulté nouvelle, terrain inconnu, je ne sais pas comment trouver la solution). Dans certaines situations, un individu (ou un groupe) est confronté à un problème. Mal à l'aise, en difficulté, voire frustré, il se trouve dans un état initial insatisfaisant. Qu'il soit capable ou non de décrire, d'imaginer un état final souhaité, il se heurte cependant à une barrière qui l'empêche de passer d'un état à l'autre. Cette barrière, c'est le problème. Soit les solutions qu'il connaît ou qu'il a tentées sont inopérantes ; soit il se trouve incapable d'imaginer une solution possible. En tout état de cause, il est dans l'impossibilité de trouver une réponse adéquate. Il fait donc appel à un tiers pour l'aider à développer une solution qui lui permette de franchir victorieusement l'obstacle. Dans un contexte de formation, tout l'art consistera à construire ensemble (demandeur et responsable de formation) un projet représentant une solution à la fois cohérente, acceptable et efficace.

Conceptualisation

Prenez soin de ne pas […] poser des questions qui […] limitent, car vous n'obtiendrez que des réponses qui […] limitent. Dites-vous que la seule chose qui limite vos questions est la croyance quant à ce qui est possible. A. Robbins

Analyser la demande

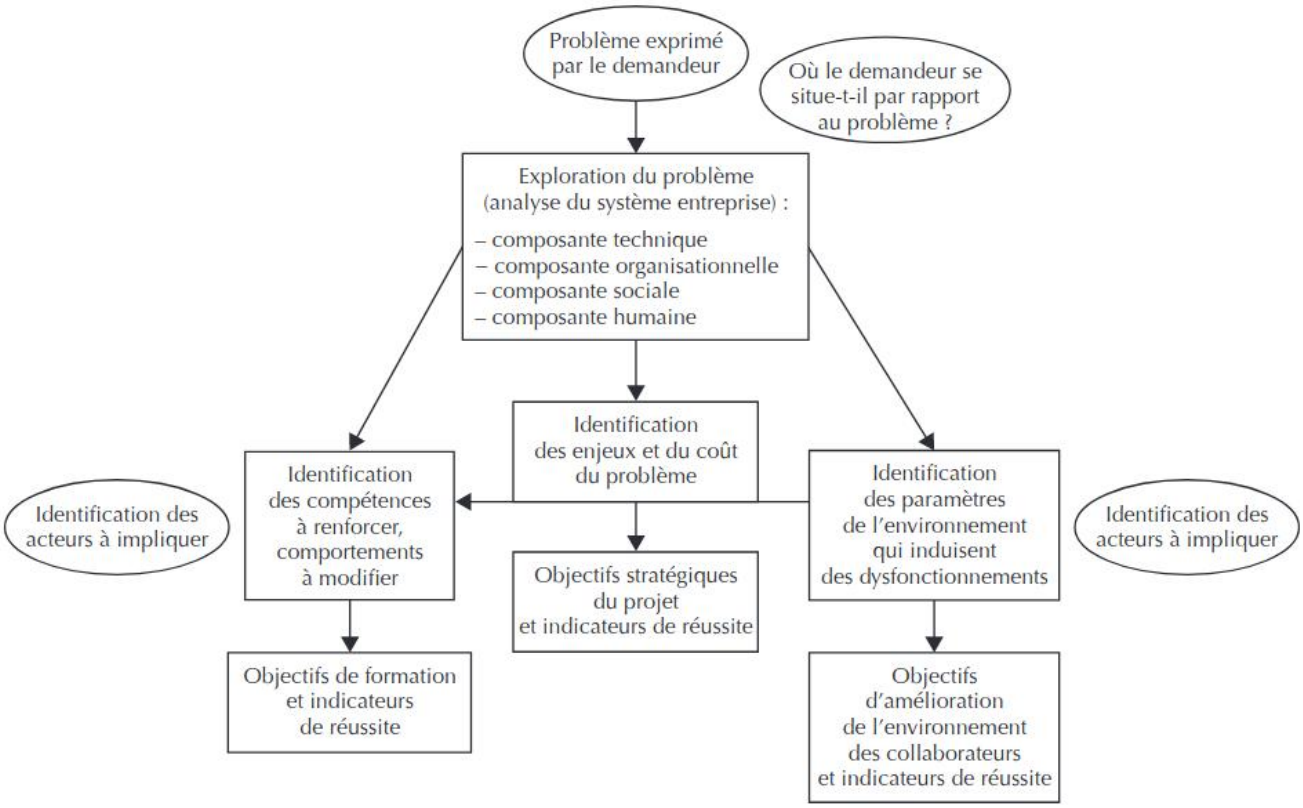
La demande témoigne de la prise de conscience d'un problème, et de la nécessité de le résoudre.

Écouter l'autre, lui montrer qu'il a été entendu et compris (technique de reformulation) et d'agender un rendez-vous pour un entretien d'exploration

Déterminer ce qui motive la demande, les enjeux et buts du projet.

Procéder en 3 temps : - exploration proprement dite (écoute du demandeur) ; - analyse et réflexion (prise de recul du responsable de formation) ; - proposition d'action (élaboration et présentation d'une solution).

Figure 1.2 **Trame d'analyse d'une demande**



Préparation de l'entretien

Il est important que ce rendez-vous ait lieu chez le demandeur. C'est une occasion de s'immerger dans le contexte du demandeur. Le responsable de formation pourra ainsi s'imprégner de l'atmosphère des lieux et prendre note d'éléments pertinents. L'objectif est d'obtenir en un minimum de temps (compter une durée de quelque 60 minutes) tous les renseignements utiles aux suites à donner à la demande.

La préparation portera essentiellement sur 3 points, compte tenu des informations disponibles en l'état :

1. comment débuter l'entretien ;
2. quelles questions poser ;
3. comment conclure.

Thèmes à aborder lors de l'entretien d'exploration

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3
Pourquoi	**Quel est le problème qui motive la demande ?**	**Manifestations concrètes du problème, identification des causes (réelles ou supposées) et des enjeux**
:–	:–	:–
	Quels risques le problème fait-il courir ?	
	Quel est son coût ?	**Coût du problème non résolu**
	Quels sont les résultats espérés pour l'entreprise et les changements de comportements souhaités ?	**Buts et objectifs stratégiques visés (impact souhaité du projet sur les performances de l'entreprise et des individus, sur leur motivation)**
	Quelles compétences doivent être renforcées ?	
Qui	**Qui est le demandeur ? Quel est son mobile ?**	**Nom, fonction, degré d'implication dans la problématique, degré de motivation**
	Quelle est l'entité concernée ?	**Nom et caractéristiques de l'entreprise ou du secteur concerné, situation géographique**
	Quel est le public visé par le projet (de formation) ?	**Caractéristiques des personnes à toucher : âge, sexe, fonction, métier, niveau d'expertise, degré d'expérience professionnelle, homo- ou hétérogénéité, degré d'adhésion au projet, niveau de conscience du problème et de ses propres besoins de formation…**
	Qui sont les autres acteurs à impliquer dans le projet ? Quelle serait leur contribution à la réussite du projet ?	**Hiérarchie, secteurs ressources ou périphériques. Responsabilités dans le processus de réalisation du projet**
Quoi	**Quelles sont les mesures envisagées pour résoudre le problème ? La formation est-elle une bonne solution ? Est-elle la seule solution ?**	**Périmètre du projet. Caractéristiques et ampleur de l'ensemble des mesures prévues (modifications de l'environnement professionnel, formation et accompagnement de la formation, suivi post formation, aide au transfert…)**
	Quels sont les obstacles actuels/potentiels susceptibles de contrarier le projet ?	**Freins à l'accomplissement du projet. Le management de projets de formation**
Comment	**Comment le demandeur imagine-t-il la formation ?**	**Caractéristiques et modalités de la formation imaginées par le demandeur, thèmes à travailler, évaluation et validation des compétences acquises, profil des formateurs souhaités**
Combien	**Quelles sont les dimensions envisagées du projet (de formation) ?**	**Nombre de personnes à former, durée de la formation, ressources humaines et financières disponibles**
	Quel investissement le demandeur entend-il consentir ?	**Budget envisagé**
Quand	**Quand le projet devrait-il débuter / se terminer ?**	**Degré d'urgence, délais de réalisation du projet**

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3
Où	**Où la formation devrait-elle avoir lieu ?**	**À l'externe, à l'interne, en salle, à la place de travail…**

Technique de la « maïeutique » Socrate.

Entretien

Connaître ce qui motive la demande, le mobile qui déclenche le passage à l'acte. Identifier ce dernier c'est donner des garanties que les solutions proposées seront adaptées et permettront en principe la résolution du problème.

Construction

Pilotage

Vente et évaluation du projet

Focus sur l'analyse de besoin (étape reine)

Distinction fondamentale selon Bach :

La Demande ≠ Le Besoin

Outils clés préconisés :

☐ QQQCP (Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?)

☐ Entretiens avec les parties prenantes

☐ Observation des situations de travail

☐ Analyse documentaire

Questionnement type :

```
« Quelle est la situation problématique actuelle ? »
« Quelle situation idéale souhaitez-vous atteindre ? »
« Quel écart cela représente-t-il ? »
```

Le "Test de Bach" (Grille d'auto-contrôle)

Philosophie : Checklist critique à utiliser à chaque étape du projet.

Exemples de questions clés :

🎯 Pour les objectifs

- Les objectifs sont-ils **observables** ?
- Sont-ils formulés en termes de **comportements mesurables** ?
- Correspondent-ils au **besoin réel** identifié ?

🎯 Pour les stratégies pédagogiques

- La méthode est-elle **adaptée aux objectifs** ?
- Correspond-elle au **profil des apprenants** ?
- Est-elle **réaliste** compte tenu des contraintes ?

🎯 Pour l'évaluation

- Les critères d'évaluation sont-ils **définis en amont** ?
- Couvre-t-on les **4 niveaux** (satisfaction, apprentissage, transfert, résultats) ?
- Les outils d'évaluation sont-ils **prêts avant la formation** ?

🎯 Pour la conception globale

- Le dispositif est-il **cohérent** de bout en bout ?
- Les livrables de chaque étape sont-ils **clairement identifiés** ?
- Le **triple contrôle** (pédagogique, administratif, financier) est-il assuré ?

🎯 Le modèle en 9 étapes de Bach

<mermaid> graph TD

```
  subgraph "🔍 ANALYSE"
      A[1. Demande]
      B[2. Besoin]
  end
  subgraph "📐 CONCEPTION"
      C[3. Objectifs]
      D[4. Stratégies]
      E[5. Moyens]
      F[6. Dispositif]
  end
  subgraph "🚀 RÉALISATION"
      G[7. Animation]
  end
  subgraph "📊 ÉVALUATION"
      H[8. Résultats]
      I[9. Capitalisation]
  end
  A --> B --> C --> D --> E --> F --> G --> H --> I
  style ANALYSE fill:#e3f2fd
  style CONCEPTION fill:#f3e5f5
  style RÉALISATION fill:#e8f5e9
  style ÉVALUATION fill:#fff3e0
```

</mermaid>

 Applications pratiques

Dans votre contexte :

```
« Voir Pierre Bach pour le test » signifie :
```

- Appliquer la rigueur méthodologique
- Utiliser une grille de contrôle à chaque étape
- Assurer que votre proposition est un projet structuré, pas une simple animation
- Aligner la formation sur le besoin métier réel

Check-list rapide pour vos propositions :

- Ai-je distingué demande exprimée vs besoin réel ?
- Mes objectifs sont-ils observables et mesurables ?
- Ai-je prévu l'évaluation à 4 niveaux ?
- Le dispositif est-il cohérent de l'analyse au bilan ?

Boîte à outils Bach (extraits)

Outil	Utilité	Application
QQQCP	Investigation systématique	Analyse préalable approfondie
Grille d'analyse de besoin	Distinguer demande/besoin	Entretiens avec commanditaires
Formulation d'objectifs opérationnels	Clarifier les attendus	Rédaction du cahier des charges
Matrice de choix pédagogique	Adapter les méthodes	Conception du scénario
Modèle à 4 niveaux d'évaluation	Mesurer l'impact	Construction du plan d'évaluation

Bibliographie Bach

- Bach, P. (2017). Le management de projets de formation (2e éd.). De Boeck supérieur
- Bach, P. (1998). L'ingénierie de la formation : analyse, conception, évaluation. Liaisons.
- Bach, P., & Parlier, M. (2004). La formation professionnelle continue. La Découverte.

Navigation

← Retour à G3 – conception de formation

g3, bach, ingénierie, conception

Page mise à jour le {{date | Auteur : [Eugénie Decré] | Version : 1.0}}

From:
https://wiki.eugeniedecre.com/ - **Formation en Conscience**

Permanent link:
https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php/carnet/g3_concept/g3_bach?rev=1770039172

Last update: **2026/02/02 14:32**