

Table des matières

■ Approche systémique (Lebrun, Smidts & Bricoult, 2023) - Dimension G1	3
--	---

☐ Approche systémique (Lebrun, Smidts & Bricoult, 2023) - Dimension G1

« **Analyser un besoin de formation, c'est d'abord comprendre le système dans lequel il s'inscrit.** »

— *Lebrun, Smidts & Bricoult*

☐ Informations rapides

- * **Page parente** : [G1 – Analyse des besoins](#)
- * **Référence** : Lebrun, M., Smidts, D., & Bricoult, G. (2023)
- * **Approche** : Systémique et multidimensionnelle
- * **Niveaux d'analyse** : 3 niveaux interdépendants

☐ En une phrase

L'approche systémique analyse les besoins de formation à travers **trois niveaux interconnectés** (organisationnel, processus, individuel) pour comprendre les **interactions complexes** et proposer des solutions adaptées au système global.

☐ [Approche systémique selon Lebrun, M., Smidts, D., & Bricoult, G. \(2023\)](#)

Analyse multidimensionnelle

- ☐ Analyse stratégique : Comment la formation s'insère-t-elle dans la stratégie globale de l'organisation ?
- ☐ Analyse de la demande : Qui émet la demande ? Avec quels enjeux politiques ou organisationnels ?
- ☐ Analyse du contexte : Contraintes organisationnelles, culture d'entreprise, ressources disponibles.
- ☐ Analyse du problème de performance : Est-ce vraiment un problème de compétences ?

Du besoin à l'ingénierie

- La demande exprimée : Souvent une solution ("il faut une formation") proposée pour un problème mal identifié.
- Le besoin réel : Déterminé par une analyse fonctionnelle de l'activité, comprendre ce que les gens font réellement dans leur travail vs ce qu'ils devraient faire.
- Le passage à l'ingénierie : Une fois le besoin confirmé, il est nécessaire de choisir entre différentes solutions de développement des compétences (la formation est une option).

Méthodologie d'analyse : Approche systémique

Modèle d'analyse à 3 niveaux :

- Niveau organisationnel : Environnement, stratégie, culture.

- Niveau des processus : Processus de travail, interfaces, flux.
- Niveau individuel : Compétences, connaissances, motivations.

Outils privilégiés :

- Entretiens d'explicitation : Comprendre l'activité réelle.
- Analyse documentaire : Procédures, bilans, indicateurs.
- Cartographie des processus : Identifier où se situent les écarts de performance.
- Matrice des compétences : Définir les écarts entre compétences actuelles et requises.

Livrables de l'analyse :

- Rapport d'analyse stratégique : Justification du dispositif dans son contexte.
- Cahier des charges fonctionnel : Spécifications détaillées des fonctions que doit remplir le dispositif.
- Référentiel d'activités et de compétences : Base solide pour concevoir les parcours.
- Arbre des objectifs : Objectifs stratégiques → opérationnels → pédagogiques.
- Étude de faisabilité : Contraintes techniques, financières, temporelles.

□ Analyse multidimensionnelle

graph TD A["Analyse systémique"] --> B["Niveau stratégique"] A --> C["Niveau de la demande"] A --> D["Niveau du contexte"] A --> E["Niveau de la performance"] B --> B1["Comment la formation s'insère-t-elle dans la stratégie globale de l'organisation ?"] C --> C1["Qui émet la demande ? Avec quels enjeux politiques ou organisationnels ?"] D --> D1["Contraintes organisationnelles Culture d'entreprise Ressources disponibles"] E --> E1["Est-ce vraiment un problème de compétences ?"] B1 & C1 & D1 & E1 --> F["Diagnostic systémique complet"] style A fill:#e3f2fd,stroke:#2196f3 style B fill:#f3e5f5,stroke:#7b1fa2 style C fill:#e8f5e9,stroke:#4caf50 style D fill:#fff3e0,stroke:#ff9800 style E fill:#ffebee,stroke:#f44336 style F fill:#c8e6c9,stroke:#2e7d32,stroke-width:2px

Questionnement systémique : Analyse stratégique : Comment la formation s'insère-t-elle dans la stratégie globale de l'organisation ?

- Analyse de la demande : Qui émet la demande ? Avec quels enjeux politiques ou organisationnels ?
- Analyse du contexte : Contraintes organisationnelles, culture d'entreprise, ressources disponibles.
- Analyse du problème de performance : Est-ce vraiment un problème de compétences ?

□ Du besoin à l'ingénierie

Les 3 étapes clés :

1. ☐ La demande exprimée

Souvent une solution ("il faut une formation") proposée pour un problème mal identifié.

Caractéristiques :

- Solutionniste : propose déjà un remède
- Partielle : ne voit qu'une partie du problème
- Politique : peut cacher d'autres enjeux

2. ☐ Le besoin réel

Déterminé par une analyse fonctionnelle de l'activité, comprendre ce que les gens font réellement dans leur travail vs ce qu'ils devraient faire.

Méthode :

- Observation des pratiques réelles
- Analyse des écarts performance attendue/réelle
- Distinction compétences/ressources/organisation

3. ☐ Le passage à l'ingénierie

Une fois le besoin confirmé, il est nécessaire de choisir entre différentes solutions de développement des compétences (la formation est une option parmi d'autres).

Alternatives à la formation :

- Réorganisation des processus
- Amélioration des outils
- Changement des procédures
- Coaching individuel
- Mentoring

☐ Méthodologie d'analyse : Modèle à 3 niveaux

```
graph TB
    subgraph "☐ NIVEAU ORGANISATIONNEL"
        O1[Environnement]
        O2[Stratégie]
        O3[Culture]
    end
    subgraph "☐ NIVEAU DES PROCESSUS"
        P1[Processus de travail]
        P2[Interfaces]
        P3[Flux d'information]
    end
    subgraph "☐ NIVEAU INDIVIDUEL"
        I1[Compétences]
        I2[Connaissances]
        I3[Motivations]
    end
    O1 --> P1
    O1 --> P2
    O1 --> P3
    O2 --> P1
    O2 --> P2
    O2 --> P3
    O3 --> P1
    O3 --> P2
    O3 --> P3
    P1 --> I1
    P1 --> I2
    P1 --> I3
    P2 --> I1
    P2 --> I2
    P2 --> I3
    P3 --> I1
    P3 --> I2
    P3 --> I3
```

Interdépendances :

Une modification à un niveau impacte nécessairement les autres niveaux. L'analyse doit donc être

globale.

□ Outils privilégiés de l'approche systémique

□ Entretiens d'explicitation

Objectif : Comprendre l'activité réelle telle qu'elle est vécue et pratiquée.

Technique :

- Questions ouvertes sur les pratiques concrètes
- Reconstruction d'épisodes de travail significatifs
- Focus sur les difficultés rencontrées et les solutions trouvées

Avantage : Accès à la dimension subjective et expérientielle du travail.

□ Analyse documentaire

Sources analysées :

- Procédures officielles et instructions
- Bilans et rapports d'activité
- Indicateurs de performance (KPI)
- Études organisationnelles antérieures

Objectif : Confronter le discours officiel aux pratiques réelles.

□ Cartographie des processus

Méthode : 1. Identifier les processus clés 2. Cartographier les étapes et les acteurs 3. Repérer les points de blocage et les goulets d'étranglement 4. Visualiser les flux d'information et de décision

Utilité : Identifier où se situent précisément les écarts de performance.

□ Matrice des compétences

Structure :

Compétences requises	Compétences actuelles	Écart	Priorité
Leadership d'équipe	Maîtrise partielle	Moyen	Élevée
Gestion de projet	Maîtrise bonne	Faible	Moyenne
Analyse de données	Manque majeur	Fort	Critique

Fonction : Définir les écarts entre compétences actuelles et requises de façon objective.

□ Livrables de l'analyse systémique

1. ☐ Rapport d'analyse stratégique

Justification du dispositif dans son contexte organisationnel global.

Contenu :

- Contexte et enjeux stratégiques
- Problématique identifiée
- Alternatives envisagées
- Recommandations

2. ☐ Cahier des charges fonctionnel

Spécifications détaillées des fonctions que doit remplir le dispositif.

Éléments clés :

- Fonctions à assurer
- Critères de performance
- Contraintes à respecter
- Interfaces avec l'existant

3. ☐ Référentiel d'activités et de compétences

Base solide pour concevoir les parcours de formation.

Structure :

- Activités clés du poste/du métier
- Compétences nécessaires pour chaque activité
- Niveaux de maîtrise attendus
- Indicateurs de performance

4. ☐ Arbre des objectifs

Hiérarchie cohérente des objectifs.

Niveaux :

```
```dokuwiki
Objectifs stratégiques
 ↓
Objectifs opérationnels
 ↓
Objectifs pédagogiques
 ↓
Objectifs d'apprentissage
```
```

Objectifs opérationnels

↓

Objectifs pédagogiques

↓

Objectifs d'apprentissage

5. ↗ Étude de faisabilité

Évaluation réaliste des contraintes.

Aspects analysés :

Constraintes techniques (outils, plateformes)

Constraintes financières (budget disponible)

Constraintes temporelles (délais imposés)

Constraintes humaines (disponibilités, expertise)

□ Principes clés de l'approche systémique

1. Holisme vs réductionnisme

Comprendre le tout plutôt que d'analyser les parties isolément.

2. Interdépendance

Les éléments du système sont interconnectés et s'influencent mutuellement.

3. Boucles de rétroaction

Les effets des actions reviennent influencer le système.

4. Émergence

Le système produit des propriétés que ses parties séparées ne possèdent pas.

5. Adaptation

Le système cherche à maintenir son équilibre face aux perturbations.

□ Application dans votre pratique MDA

Check-list systémique :

Ai-je analysé les 3 niveaux (organisationnel, processus, individuel) ?

Ai-je vérifié les interdépendances entre ces niveaux ?

Ai-je identifié les boucles de rétroaction dans le système ?

La formation est-elle la solution la plus adaptée au problème systémique ?

Ai-je considéré les impacts de la formation sur l'ensemble du système ?

Questions systémiques à poser :

« Si on forme cette équipe, comment cela va-t-il affecter les autres services ? »

« Quel est l'effet boule de neige de ce problème de performance ? »

« Comment la culture d'entreprise influence-t-elle l'efficacité potentielle de la formation ? »

□ Articulation avec les autres approches

Avec Magnin (enquête "Pourquoi ?" en cascade) :

L'approche systémique élargit le questionnement de Magnin en y ajoutant la dimension des interactions entre niveaux.

Avec Bach (processus en 9 étapes) :

Elle complète la rigueur méthodologique de Bach par une vision plus globale des interdépendances.

Spécificité de l'approche systémique :

Elle insiste sur le fait qu'on ne peut pas résoudre un problème en ignorant le système dans lequel il s'inscrit.

□ Bibliographie

- Liste à puceLebrun, M., Smidts, D., & Bricoult, G. (2023). L'analyse des besoins en formation : Approche systémique et méthodes. (Ouvrage de référence)

□ Navigation

← Retour à [[carnet:g1_besoins|G1 – Analyse des besoins]]

→ Voir aussi [[carnet:g1_besoins:magnin|Approche Magnin]]

→ Voir aussi [[carnet:g1_besoins:bach|Approche Bach]]

→ Application en [[carnet:g2_conception|G2 – Conception pédagogique]]

g1, systémique, lebrun, analyse besoin, multidimensionnel, organisation, processus

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

From:
<https://wiki.eugeniedeclare.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:
https://wiki.eugeniedeclare.com/doku.php?id=carnet:g1_besoins:approche_systemique&rev=1768140508

Last update: **2026/01/11 15:08**

