

Table des matières

Pierre Bach - Pionnier de l'ingénierie de formation	3
Processus de définition du plan de changement	3
La Demande ≠ Le Besoin	5

☐ Pierre Bach - Pionnier de l'ingénierie de formation

« **70% du succès d'une formation se joue avant son démarrage.** » Pierre Bach

☐ Informations rapides

- **Page parente :** [G1 – Analyse des besoins](#)
-

☐ En une phrase

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.

☐ Contexte et postérité

Figure majeure de la formation professionnelle en France, considéré comme l'un des **pères fondateurs** de l'ingénierie de formation. Son héritage reste vivant dans les masters de formation et les pratiques des ingénieurs pédagogiques.

Vision stratégique :

« La formation, enjeu stratégique pour les organisations, est une des réponses possibles à des problématiques plus ou moins complexes mais son efficacité sera directement liée à une conduite cohérente du processus de production des compétences voulues par l'organisation. »

Processus de définition du plan de changement

%% Configuration pour mieux gérer l'espace graph TD %% TITRE T[☐ Figure 1.5 - Processus Bach] %%
LIGNE 1 A1["Problème et/ou projet - esprit
Individuel collectif"] B1["1. Enregistrer la demande"] C1["La demande peut être :
écrite, orale, directe (entretien)
Dans tous les cas : prendre acte/reformuler et prendre rendez-vous"] %% LIGNE 2 A2[" "] B2["2.
Préparer l'entretien"] C2["Déterminer :
comment commencer
questions clés poser
comment conclure"] %% LIGNE 3 A3["Objectif : clarifier la demande"] B3["3. Conduire l'entretien"]
C3["Suivre le plan établi :
prise de contact
annonce objectif entretien

reformulation de la demande

questions ouvertes

planification de la suite des opérations

conclusion"] %% LIGNE 4 C4["Clarifier minimalement :

vrai problème ou projet

l'espace disponible

enjeu principal

contexte/environnement

but/résultats attendus

public cible"] %% LIGNE 5 A5["Objectif : analyser les causes

possibles de l'écart de performance"] B5["4. Le cas échéant, compléter le dossier"] C5["Analyser en complément :

données, textes officiels

procédures...

interviews, imprégnation/visites"] %% LIGNE 6 A6["Objectif : imaginer un plan global d'

intervention (préprojet)"] B6["5. Créer le plan de changement

(hypothèse de travail)"] C6["Rédiger le document en répondant aux questions suivantes :

qui est le mandant/mandataire ?

quel problème (contexte, historique, enjeux ...)?

quels buts/objectifs ?

quel public visé (qualité, nombre, attentes et besoins pressentis ?

quel dispositif ?

quels acteurs impliqués?

quel investissement prévu (coût, durée) ?

quels sont les résultats attendus et comment sont-ils évalués ?"] %% LIGNE 7 C7["Synthétiser l'information

et la rendre accessible au mandant"] %% LIGNE 8 A8["Valider le plan de changement"] B8["6.

Présenter le préprojet

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:#ffeb3e,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:#ffeb3e,stroke:#f44336 style C3 fill:#e8f5e9,stroke:#4caf50

style C4 fill:#fff3e0,stroke:#ff9800 style C5 fill:#ffeb3e,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

□ Le modèle en 9 étapes de Bach

```
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
    B --> C
    C --> D
    D --> E
    E --> F
    F --> G
    G --> H
    H --> I
```

style ANALYSE fill:#e3f2fd
 style CONCEPTION fill:#f3e5f5
 style RÉALISATION fill:#e8f5e9
 style ÉVALUATION fill:#fff3e0

□ Focus sur l'analyse de besoin (étape reine)

Distinction fondamentale selon Bach :

La Demande ≠ Le Besoin

Outils clés préconisés :

QQCP (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 ?

□ 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

□ 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. (2005). Le management de projets de formation (2e éd.). Organisation.
- 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 [G1 - Analyse des besoins](#)

[g1](#), [bach](#), [ingénierie](#), [analyse besoin](#), [méthodologie](#), [référence](#), [historique](#)

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

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

Permanent link:
https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g1_besoins:bach

Last update: **2026/01/11 14:29**

