

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

graph TD A[□ Figure 1.5 - Processus de définition

du plan de changement] --> B subgraph B ["□ PHASE 1: CLARIFICATION DE LA DEMANDE"] B1["1.

Entretenir la demande

- Écrite, orale, téléphonique
- Dans tous cas: prendre rendez-vous"] B2["2. Préparer l'entretien
- Comment commencer
- Quelles questions clés
- Comment conclure"] B3["3. Conduire l'entretien
- Prise de contact
- Annonce objectif
- Reformulation
- Questions ouvertes

```
graph TD
    A[Figure 1.5 - Bach  
Processus plan de changement] --> B[1. CLARIFIER LA DEMANDE]
    B --> B1[Entretenir demande]
    B1 --> C[Objectif: Identifier  
problème, contexte, public, résultats]
    C --> D[2. ANALYSER COMPLÉMENT]
    D --> D1[Constituer  
dossier]
    D1 --> E[Objectif: Analyser causes  
de performance]
    E --> F[3. CRÉER LE PLAN]
    F --> F1[Définir mandant/problème]
    F1 --> F2[Fixer objectifs]
    F2 --> F3[Identifier public]
    F3 --> F4[Concevoir dispositif]
    F4 --> F5[Évaluer investissement]
    F5 --> G[Synthétiser info  
Rendre accessible]
    G --> H[4. VALIDER]
    H --> H1[Présenter projet]
    H1 --> I[Obtenir décision]

    subgraph B [1. CLARIFIER LA DEMANDE]
        B1[Entretenir demande]
        B1 --> C[Objectif: Identifier  
problème, contexte, public, résultats]
    end

    subgraph D [2. ANALYSER COMPLÉMENT]
        D1[Constituer dossier]
        D1 --> E[Objectif: Analyser causes  
de performance]
    end

    subgraph F [3. CRÉER LE PLAN]
        F1[Définir mandant/problème]
        F1 --> F2[Fixer objectifs]
        F2 --> F3[Identifier public]
        F3 --> F4[Concevoir dispositif]
        F4 --> F5[Évaluer investissement]
    end

    subgraph H [4. VALIDER]
        H1[Présenter projet]
        H1 --> I[Obtenir décision]
    end

    style A fill:#e3f2fd,stroke:#2196f3,stroke-width:2px
    style B fill:#f3e5f5
    style C fill:#e8f5e9
    style D fill:#fff3e0
    style E fill:#ffebee
    style F fill:#e0f2f1
    style G fill:#fce4ec
    style H fill:#c8e6c9,stroke:#4caf50,stroke-width:2px
    style I fill:#e91e63,stroke:#f44336,stroke-width:1.5px
```

Obtenir une décision"] end B --> C C --> D D --> E E --> F F --> G G --> H style A fill:#e3f2fd,stroke:#2196f3,stroke-width:2px style B fill:#f3e5f5 style C fill:#e8f5e9 style D fill:#fff3e0 style E fill:#ffebee style F fill:#e0f2f1 style G fill:#fce4ec style H fill:#c8e6c9,stroke:#4caf50 linkStyle 0 stroke:#2196f3,stroke-width:2px linkStyle 1 stroke:#9c27b0,stroke-width:1.5px linkStyle 2 stroke:#ff9800,stroke-width:1.5px linkStyle 3 stroke:#f44336,stroke-width:1.5px linkStyle 4 stroke:#009688,stroke-width:1.5px linkStyle 5 stroke:#e91e63,stroke-width:1.5px

graph TD A[Figure 1.5 - Bach

Processus plan de changement] --> B B["1. CLARIFIER LA DEMANDE"] --> B1 subgraph B1 [""] B2["• Entretenir demande
• Préparer entretien
• Conduire entretien"] end B1 --> C["Objectif: Identifier
problème, contexte, public, résultats"] C --> D["2. ANALYSER COMPLÉMENT"] D --> D1["• Constituer
dossier
• Examiner données/textes
• Vision globale"] D1 --> E["Objectif: Analyser causes
de performance"] E --> F["3. CRÉER LE PLAN"] subgraph F1 [""] F2["• Définir mandant/problème
• Fixer objectifs
• Identifier public
• Concevoir dispositif
• Évaluer investissement"] end F --> F1 F1 --> G["Synthétiser info
Rendre accessible"] G --> H["4. VALIDER"] H --> H1["• Présenter projet
• Obtenir décision"] style A fill:#bbdefb,stroke:#1565c0 style B fill:#e1bee7,stroke:#7b1fa2 style C fill:#c8e6c9,stroke:#388e3c style D fill:#fff9c4,stroke:#f57f17 style E fill:#ffcdd2,stroke:#d32f2f style F fill:#b2ebf2,stroke:#0097a7 style G fill:#f8bbd0,stroke:#c2185b style H

fill:#a5d6a7,stroke:#2e7d32 style B1 fill:#f3e5f5 style F1 fill:#e0f2f1

```
graph LR
    subgraph "□ Processus Bach - Figure 1.5"
        A[1. Clarifier la demande] --> B[2. Analyser complément]
        B --> C[3. Créer le plan]
        C --> D[4. Valider le projet]
    end
    A --> A1["• Entretien  
• Préparation  
• Clarification"]
    B --> B1["• Dossier  
• Données  
• Causes"]
    C --> C1["• Mandant  
• Objectifs  
• Dispositif"]
    D --> D1["• Présentation  
• Décision"]
    style A fill:#e1bee7 style B fill:#fff9c4 style C fill:#b2ebf2 style D fill:#c8e6c9 linkStyle 4,5,6,7 stroke-width:0
```

□ 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]
        D --> E[5. Moyens]
        E --> F[6. Dispositif]
    end
    subgraph "□ RÉALISATION"
        G[7. Animation] --> H[8. Résultats]
        H --> 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
```

□ 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 ?

□ 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&rev=1768136528

Last update: **2026/01/11 14:02**

