

# Table des matières

- **Approche systémique (Lebrun, Smidts & Bricoult, 2023) - Dimension G1** ..... 3
  - 1. Holisme vs réductionnisme ..... 8
  - 2. Interdépendance ..... 8
  - 3. Boucles de rétroaction ..... 8
  - 4. Émergence ..... 8
  - 5. Adaptation ..... 8



# □ 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](#)

## □ 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[< Nivel 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 & O2 & O3 --> P1 & P2 & P3
    P1 & P2 & P3 --> I1 & I2 & I3
    I1 & I2 & I3 -.-> O1 & O2 & O3
    style O1 fill:#f3e5f5 style O2 fill:#e1bee7 style O3 fill:#d1c4e9 style P1 fill:#c8e6c9 style P2 fill:#a5d6a7 style P3 fill:#81c784 style I1 fill:#bbdefb style I2 fill:#90caf9 style I3 fill:#64b5f6
```

## 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 goulots 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 :**

- ☐ Objectifs stratégiques
- ☐ Objectifs opérationnels
- ☐ Objectifs pédagogiques
- ☐ Objectifs d'apprentissage

**5. ♻ Étude de faisabilité**

Évaluation réaliste des contraintes.

**Aspects analysés :**

- ☐ Contraintes techniques (outils, plateformes)
- ☐ Contraintes financières (budget disponible)
- ☐ Contraintes temporelles (délais imposés)
- ☐ Contraintes 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 ma pratique

#### 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 ? »



## □ Bibliographie

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

## □ Navigation

← Retour à [G1 - Analyse des besoins](#)

[g1](#), [système](#), [lebrun](#), [analyse besoin](#), [multidimensionnel](#), [organisation](#), [processus](#)

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?id=carnet:g1\\_besoins:g1\\_approche\\_systemique&rev=1768557482](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g1_besoins:g1_approche_systemique&rev=1768557482)

Last update: **2026/01/16 10:58**

