

# Table des matières

□ <b>G1 Pierre Bach - Analyse de la demande</b> .....	3
Conceptualisation .....	6
Processus de définition du plan de changement .....	7
<b>Monter le cahier des charges</b> .....	14
Construction du projet de formation .....	14
□ Les outils d'analyse de besoins .....	16
Plan de formation annuel .....	20
Vente et évaluation du projet .....	21



# □ G1 Pierre Bach - Analyse de la demande

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

## □ Informations rapides

- **Page parente** : [G1 — Besoins en Formation](#)
- **Compétence liée à** : [Compétence G Concevoir](#)
- **Module concerné** : [Module MDD](#)



□ G1 - Identifier et analyser les besoins de formation

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.



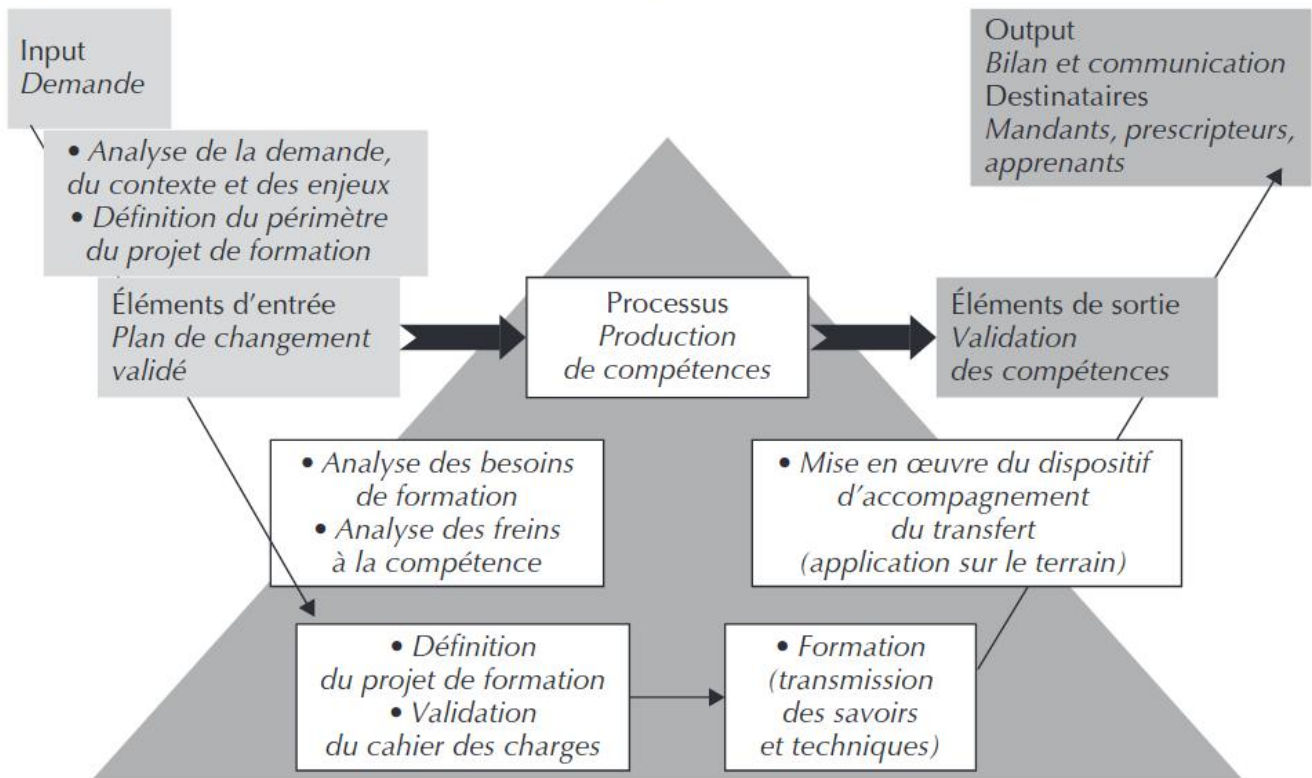
Conduire un projet de formation, c'est poser un regard neuf sur une situation problématique et proposer des solutions à la fois originales et adaptées. Pierre Bach

## 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 systémique

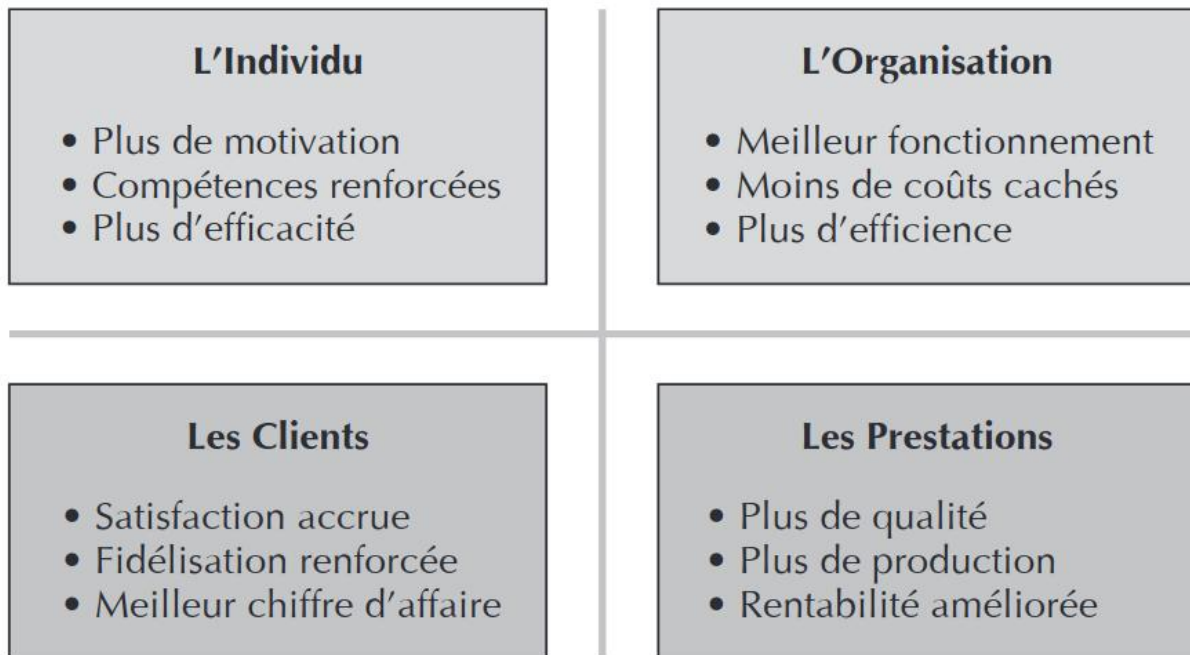
La formation intégrée est une formation sur mesure, qui touche au développement de la personne, de l'organisation et de ses prestations. Elle consiste en une série d'actions spécifiques, destinées à résoudre un problème auquel un individu / un groupe est confronté.

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

## 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:#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

## Analyser la demande



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

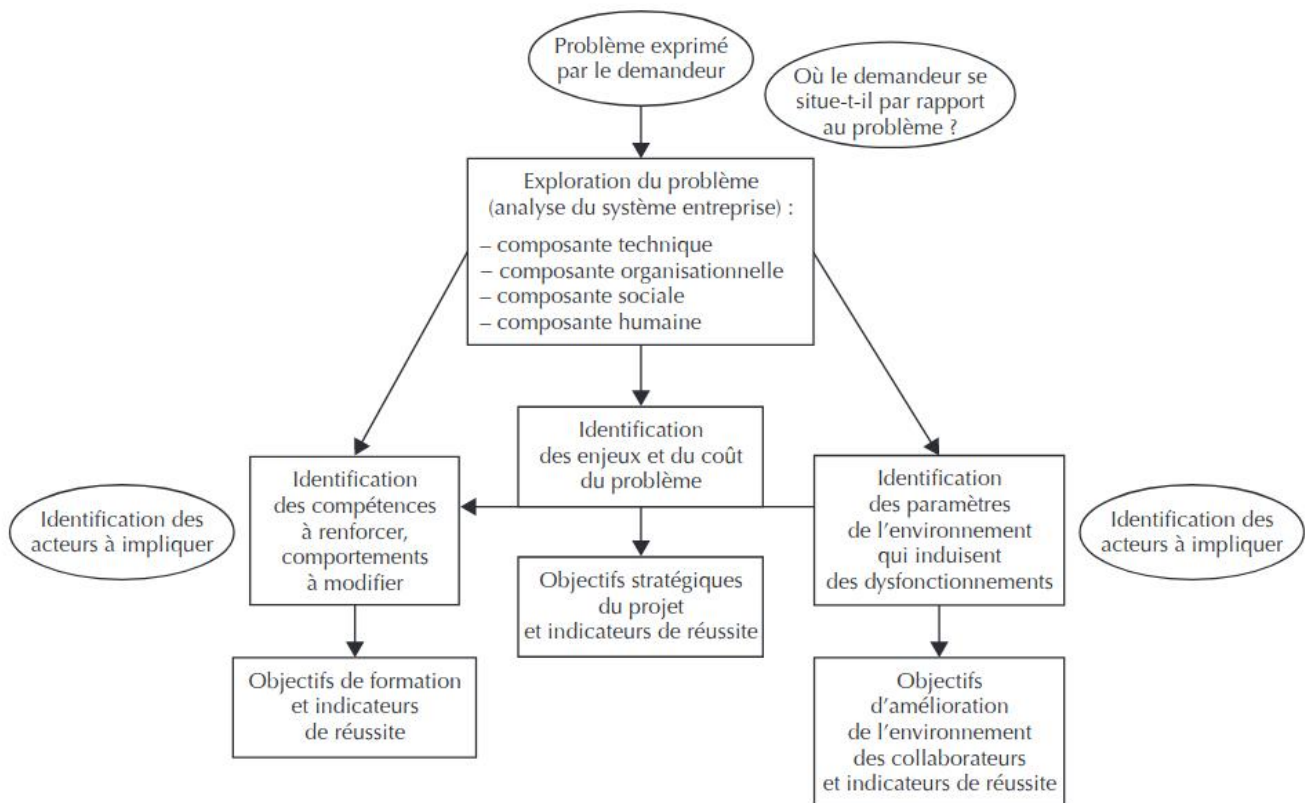
Écouter l'autre, lui montrer qu'il a été entendu et compris (technique de reformulation) et d'agender un rendez-vous pour un entretien d'exploration

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

### Thèmes à aborder lors de l'entretien d'exploration

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3
<b>Pourquoi</b>	<b>Quel est le problème qui motive la demande ?</b>	<b>Manifestations concrètes du problème, identification des causes (réelles ou supposées) et des enjeux</b>
:-	:-	:-
	<b>Quels risques le problème fait-il courir ?</b>	
	<b>Quel est son coût ?</b>	<b>Coût du problème non résolu</b>
	<b>Quels sont les résultats espérés pour l'entreprise et les changements de comportements souhaités ?</b>	<b>Buts et objectifs stratégiques visés (impact souhaité du projet sur les performances de l'entreprise et des individus, sur leur motivation)</b>

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3
	<b>Quelles compétences doivent être renforcées ?</b>	
<b>Qui</b>	<b>Qui est le demandeur ? Quel est son mobile ?</b>	<b>Nom, fonction, degré d'implication dans la problématique, degré de motivation</b>
	<b>Quelle est l'entité concernée ?</b>	<b>Nom et caractéristiques de l'entreprise ou du secteur concerné, situation géographique</b>
	<b>Quel est le public visé par le projet (de formation) ?</b>	<b>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...</b>
	<b>Qui sont les autres acteurs à impliquer dans le projet ? Quelle serait leur contribution à la réussite du projet ?</b>	<b>Hiérarchie, secteurs ressources ou périphériques. Responsabilités dans le processus de réalisation du projet</b>
<b>Quoi</b>	<b>Quelles sont les mesures envisagées pour résoudre le problème ? La formation est-elle une bonne solution ? Est-elle la seule solution ?</b>	<b>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...)</b>
	<b>Quels sont les obstacles actuels/potentiels susceptibles de contrarier le projet ?</b>	<b>Freins à l'accomplissement du projet. Le management de projets de formation</b>
<b>Comment</b>	<b>Comment le demandeur imagine-t-il la formation ?</b>	<b>Caractéristiques et modalités de la formation imaginées par le demandeur, thèmes à travailler, évaluation et validation des compétences acquises, profil des formateurs souhaités</b>
<b>Combien</b>	<b>Quelles sont les dimensions envisagées du projet (de formation) ?</b>	<b>Nombre de personnes à former, durée de la formation, ressources humaines et financières disponibles</b>
	<b>Quel investissement le demandeur entend-il consentir ?</b>	<b>Budget envisagé</b>
<b>Quand</b>	<b>Quand le projet devrait-il débuter / se terminer ?</b>	<b>Degré d'urgence, délais de réalisation du projet</b>
<b>Où</b>	<b>Où la formation devrait-elle avoir lieu ?</b>	<b>À l'externe, à l'interne, en salle, à la place de travail...</b>



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.

### Études complémentaires

- Étude de l'environnement des collaborateurs (objectifs stratégiques de l'organisation, processus et procédures de travail, rapports d'audit...);
- entretiens avec des acteurs clés, visite des sites de production...

### Créer le plan de changement

On peut maintenant dégager des axes de travail prioritaires et leur associer une première série d'objectifs qui vont constituer une hypothèse de travail.

Faire valider **la définition du dispositif** par le mandant. L'accord de principe ainsi obtenu lui permettra d'aller de l'avant, bénéficiant d'un préavis positif.

Imaginer les indicateurs et premières modalités de l'évaluation de la réussite du projet, et les grandes lignes du dispositif qu'il va proposer, les étapes clés de sa stratégie, comme un architecte qui dessine les contours de la maison qu'il entend construire.

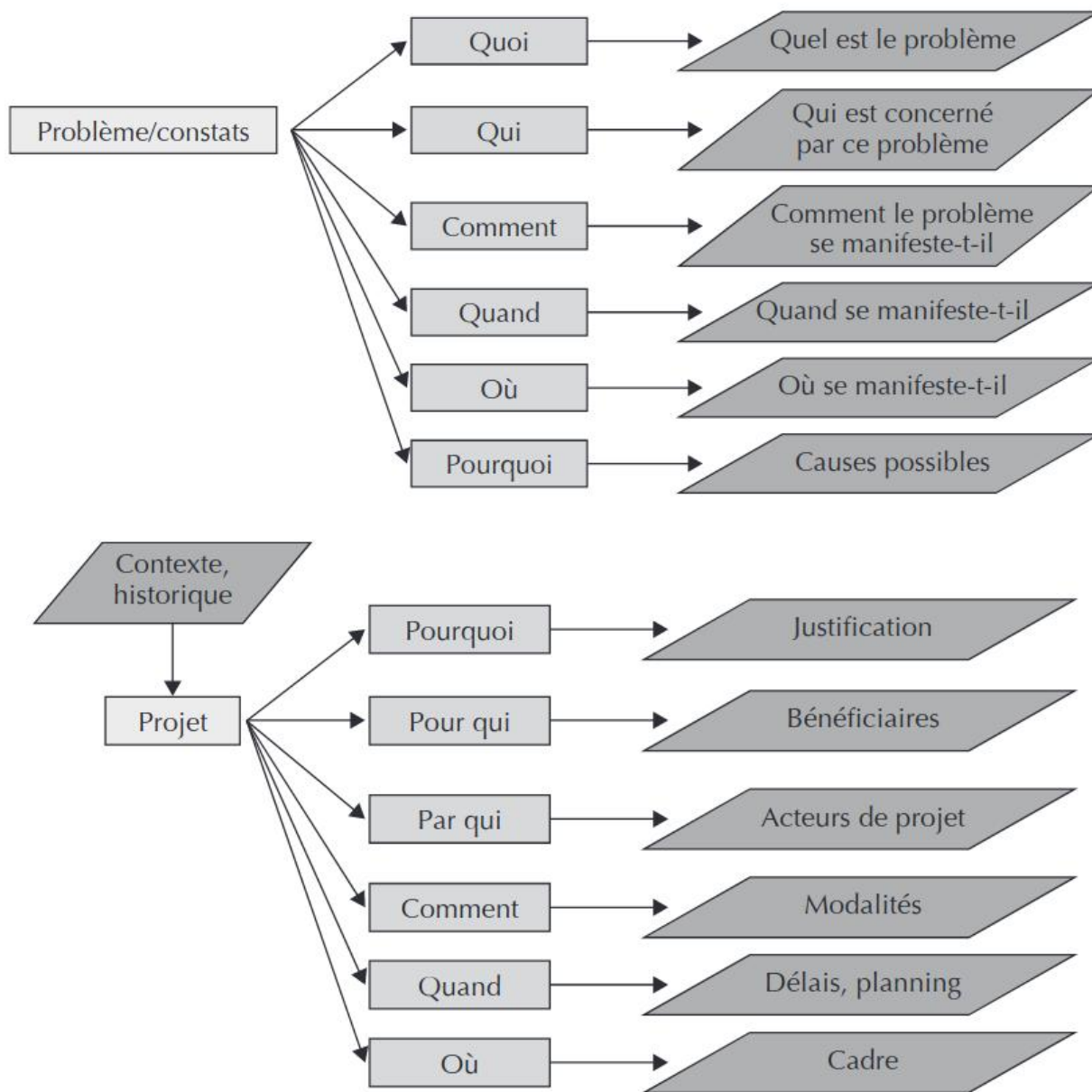
Prendre en compte, les 4 composantes du système : technique, organisationnelle, sociale et humaine.

Ce document est une brève description du projet destinée à ce que tous les acteurs s'entendent sur le but à atteindre et les grandes lignes du plan de changement. Il comportera sous forme d'objectifs, les résultats finaux envisagés. Sans oublier de mentionner les bénéficiaires du projet. Il convient d'y ajouter aussi les grandes lignes du plan d'actions nécessaires à l'atteinte des résultats projetés. Elle englobe enfin la date à laquelle le projet devrait être achevé. Cet ensemble sera précédé par une description rapide du contexte actuel et de la problématique qui a déclenché l'élaboration du plan de changement.

Produire un document qui répond clairement à cette série de questions liminaires :

- Qui est le mandant, qui est le mandataire ?
- Quel est le problème (contexte, historique, enjeux...) ?
- Quels sont les buts, les objectifs stratégiques (avec indicateurs des résultats attendus) et le périmètre du projet ?
- S'il y en a, quels sont les objectifs d'amélioration (composante environnement), avec leurs indicateurs des résultats attendus ?
- Quels sont les objectifs de formation (avec indicateurs de réussite) ?
- Quel est le public visé (qualité, nombre, attentes et besoins pressentis) ?
- Quel dispositif est-il envisagé (grandes lignes de l'opérationnalisation du projet et macro planning) ?
- Qui seront les acteurs impliqués et quelles seront leurs responsabilités ?
- Quel est l'investissement prévu (coût et durée globale du projet) ?
- Comment le résultat sera-t-il évalué ?

Figure 1.3 Le double schéma de l'argumentation



Tous les éléments qui doivent changer en même temps que se déroule le projet de formation y sont définis, ainsi que les acteurs concernés (cf. Soyer, 1998).

### Faire valider le plan de changement

Un espace de négociation au sein d'une réunion formelle.

La séance pourra s'effectuer en 3 temps :

- Présentation du plan de changement, avec remise d'un document écrit.
- Discussion, négociation et affinement du projet.
- Décision finale.

## Grille d'évaluation d'une présentation de projet

Thème	ExPErT	mAx
<b>1re impression</b>	<b>Soin de la personne et tenue vestimentaire</b>	3
	<b>Arrivée en salle / Préparation pour démarrage</b>	3
	<b>Introduction et entrée en matière</b>	3
	<b>TOTAL</b>	<b>09</b>
<b>projet</b>	<b>Complexité / Ambition / Idées novatrices / Créativité</b>	7
	<b>Vision globale</b>	7
	<b>Clarté de l'objectif</b>	7
	<b>Chronologie / Étapes / Structure / Progression</b>	7
	<b>Réalisé / Réalisable / Réaliste</b>	7
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>
<b>attention à l'auditoire</b>	<b>Prise en considération des objections</b>	3
	<b>Prise en considération des remarques</b>	3
	<b>Qualité des réponses aux questions</b>	3
	<b>TOTAL</b>	<b>09</b>
<b>compétences et attitudes</b>	<b>Force de la voix, rythme, ton, volume, diction</b>	3
	<b>Vocabulaire, langage adapté</b>	3
	<b>Gestuelle</b>	3
	<b>Présence dans la salle / Regard</b>	2
	<b>Placement lors de la présentation</b>	2
	<b>Punch, dynamisme, enthousiasmant, enthousiasme, aisance</b>	3
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>
	<b>médias</b>	<b>Qualité des dias (outils informatiques)</b>
<b>Qualité documents papiers</b>		4
<b>Autres supports</b>		2
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>
<b>synthèse finale</b>	<b>Pertinente et précise</b>	7
	<b>Prise de congé</b>	4
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>
<b>gestion du temps</b>	<b>Respect du temps imparti</b>	5
	<b>Équilibre des phases</b>	5
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>
<b>GRAND TOTAL</b>		<b>100</b>

### Point de vigilance

Catégorie	Question d'évaluation	Critères d'analyse	Notes/Score
<b>Conformité</b>	Cohérence et conformité du projet avec la stratégie de l'organisation	Faisabilité, crédibilité	
<b>Faisabilité</b>	La formation est-elle bien la bonne solution ?	Le projet ne pose-t-il pas de problèmes majeurs de réalisation (disponibilité des acteurs et ressources, budget...) ?	

Catégorie	Question d'évaluation	Critères d'analyse	Notes/Score
<b>Opportunités &amp; Risques</b>	Étude des opportunités et risques liés au projet	Pour anticiper d'éventuels problèmes ultérieurs ou ne pas rater des occasions favorables	
<b>Importance &amp; Urgence</b>	Le projet est-il suffisamment important pour qu'on y consacre les ressources nécessaires ?	Les risques induits par le problème existant sont-ils suffisamment conséquents pour qu'il devienne urgent de le résoudre ?	
<b>Valeur ajoutée</b>	Le projet réalisé, pourra-t-on enregistrer un bénéfice, une plus-value, un retour sur investissement positif ?		



L'analyse des besoins a fait apparaître un besoin et enclencher un possible plan de changement, l'écoute du terrain va en produire un dispositif de formation lié à un cahier des charges.

## Monter le cahier des charges

### Construction du projet de formation

#### □ Qu'appelle-t-on besoins de formation ?



C'est l'écart à combler entre la situation présente (niveau de compétences existant) et les exigences futures liées à un changement de contexte, ils sont identifiables et l'écart mesurable.

Ils comportent une « double dimension ». « Une dimension sociale, traduisant ce compromis entre les acteurs ». « Une dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action ».

Écouter le terrain et les personnes à former.

Fournir les indications nécessaires à la définition du dispositif de formation.

L'analyse des besoins va donner du sens au projet : elle a pour but de garantir/s'assurer que le produit développé/ offert est la réponse à des besoins avérés. Orientée vers la cible et les contenus, elle permettra de recueillir un maximum de renseignements pour construire une formation cohérente et adaptée aux besoins des individus ou de l'organisation.

les données rassemblées faciliteront la justification ultérieure des choix retenus. Ainsi, lorsqu'un renforcement des aspects pratiques de la formation apparaît nécessaire, le responsable de formation pourra introduire des stages dans le parcours de formation. De même, il orientera le dispositif

d'évaluation, soit en l'adaptant pour mieux valider les compétences et connaissances acquises (travail de diplôme, test...), soit en organisant la sélection des candidats (évaluation des prérequis nécessaires pour accéder à la formation).



Les besoins sont identifiables et l'écart mesurable.

### **Les besoins immédiats :**

Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être à acquérir au cours de la formation.

### **Les besoins cachés :**

Relatifs aux résistances aux changement développées par les individus et aux obstacles créés par leur environnement. (Les adultes qui n'ont pas travaillé sur un ordinateur ont souvent de la peine à comprendre la logique du virtuel et finissent par diaboliser la machine (il m'a fait disparaître mon fichier !). Avant même d'apprendre les fonctions de tel ou tel logiciel, un travail préalable sur le fonctionnement de la machine et le déplacement dans un espace virtuel sera nécessaire.)

### **Les besoins latents :**

Ils touchent aux problèmes de confiance en soi. Beaucoup d'apprenants doutent d'eux-mêmes, de leur capacité à réaliser ce qui leur est demandé lors de la formation. Ils ont besoin, à des degrés divers, d'être coachés, accompagnés, soutenus pour prendre confiance en eux et réaliser qu'ils ont une autonomie suffisante pour appliquer, sur le terrain, ce qu'ils ont appris. Il conviendra de prévoir un temps spécifique pour travailler ce type de besoins. Sinon, le doute l'emportera (j'ai compris comment le faire, mais je n'oserai jamais l'appliquer...) et le potentiel de compétences acquis en formation ne sera jamais utilisé par la suite. Les acquis seront perdus. Ces besoins sont à couvrir pendant la formation et après, lors de la phase de transfert (accompagnement, soutien).

### **□ 3 Catégories d'approches ?**

### **Les enquêtes :**

Recueillir les besoins de formation à l'aide de :

- questionnaires adressés à un public ciblé
- études de marché
- sondages ciblés
- entretiens dirigés
- interrogation collective
- interviews individuels

### **Les profils de compétence :**

- mise en évidence des compétences requises pour occuper un poste, une fonction spécifique
- définir les compétences nécessaires pour exercer un métier donné
- mise en situation
- simulations pour évaluer les capacités et comportements
- bilans de compétence

## Les diagnostics de performance :

- nécessite la maîtrise des instruments de l'assurance qualité

### Panorama d'outils d'analyse possibles

	<b>Enquête profil de compétences</b>	<b>Diagnostic de performance</b>	
<b>Catégories</b>	<b>Instruments/techniques</b>	<b>Temps à investir</b>	<b>Coût</b>
<b>Étude de marché, enquête</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• étude de marché</li> <li>• enquête auprès de publics ciblés</li> <li>• sondage d'un groupe de participants</li> <li>• entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• long pour les enquêtes concernant un vaste public (élaboration du questionnaire, test, diffusion et traitement des données)</li> <li>• plus réduit pour de petits sondages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• important, pour les opérations de grande envergure</li> <li>• réduit par l'utilisation du courrier électronique</li> <li>• attention au volume des entretiens</li> </ul>
<b>Profil de compétence, observation et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observation de groupes ou d'individus en situation (assessment, client-mystère, suivi du personnel, stage,...)</li> <li>• entretien, bilan de compétences</li> <li>• co-évaluation au départ d'une formation ou d'un stage</li> <li>• test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapide lors d'analyses collectives (env. 4 h/groupe) et pour chaque individu lors d'analyses individuelles</li> <li>• long, pour un bilan de compétences</li> <li>• la construction d'une grille de compétences prend du temps si elle mobilise différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• important pour les opérations impliquant des mises en situation (assessment...)</li> <li>• variable dans les autres cas (dépend du nombre de personnes mobilisées)</li> </ul>
<b>Diagnostic de performance, analyse collective et qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• séances collectives de recueil de données (TGN, diagramme des affinités, diagramme d'Ishikawa, arbre des causes...)</li> <li>• analyse de dysfonctionnements recueillis par un système qualité</li> <li>• fiche de dysfonctionnement recueillie auprès des participants avant formation</li> <li>• observation de groupes ou d'individus en situation professionnelle (assessment, client mystère, évaluation «360°», suivi du personnel, stage)</li> <li>• entretiens individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• variable : dépend de la forme retenue</li> <li>• préparation et synthèse assez rapides</li> <li>• séance de recueil de données d'environ 2 h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• important pour les opérations impliquant des mises en situation ou plusieurs acteurs (assessment...)</li> <li>• variable dans les autres cas (dépend de la durée et du nombre de personnes mobilisées)</li> </ul>

## □ Les outils d'analyse de besoins

### □ Les questionnaires & sondages





Des questionnaire, sondages spécifiques à usage unique pour un public ciblé comprenant une batterie de questions fermées accompagné d'une introduction expliquant les intentions du sondeur, les objectifs de l'opération, les modalités de diffusion des résultats enregistrés. Insister sur la qualité des réponses fournies et préciser le délais de réponse.

1. Définir le public qui sera sondé, les modalités d'envoi et de dépouillement du questionnaire. Penser à un possible mélange de différentes catégories. Qui, combien de personnes, est-ce représentatif ? Quand et sous quelle forme, qui dépouille, qui analyse ...
2. Définir les thèmes qui doivent être explorés
3. Identifier les thèmes à investiguer, le niveau de compétence requis, les notions clés indispensable, limiter le nombre de question
4. Pour chaque thème, rédiger les questions à poser. Langage vulgarisé. Utiliser un maximum de questions fermées, univoques, à réponse unique assorties de quelques rares questions ouvertes. Toute question (ou item) doit pouvoir être comprise de la même manière par l'ensemble des personnes interrogées. *Voici la liste des thèmes abordés lors de la formation. Indiquez, en regard de chacun d'entre eux, leur degré d'utilité dans votre profession : très utile, utile, peu utile, inutile*
5. mise en page du questionnaire soigné, attractive, facilitant les réponses, donnant envie
6. Tester le questionnaire avec un petit échantillon représentatif pour s'assurer que les questions sont bien comprises et le résultat interprétable. Modèle TOTE jusqu'à ce que se soit ok.
7. Envoyer le questionnaire avec les explications nécessaires, le but, la confidentialité et l'exploitation des résultats, comment remplir le questionnaire, à qui et quand le retourner.
8. Dépouiller le questionnaire
9. Synthétiser et analyser les résultats ; définir les axes de formation, mettre en évidence les tendances
10. Communiquer les résultats du sondage aux personnes sondées.

**Pour les questions fermées, définir une échelle de valeurs à choix :**

- Une échelle à 4 (voire 6 paliers) est largement suffisante.
- Éviter aussi les nombres impairs de paliers

	<b>Aucune maîtrise (Jamais - 0)</b>	<b>Maîtrise partielle (Parfois - 1)</b>	<b>Maîtrise (Souvent - 2)</b>	<b>Expertise (Toujours - 3)</b>
<b>Habilitété 1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Habilitété 2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Habilitété 3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Habilitété 4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Échelle d'évaluation : **1** = Inutile | **2** = Sans grand intérêt | **3** = Souhaitable | **4** = Indispensable

<b>Besoins de formation</b>	<b>Évaluation (cocher une case par ligne)</b>			
<b>Management d'équipe</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<b>Communication interne</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<b>Outils numériques</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<b>Gestion des conflits</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<b>Planification stratégique</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**En savoir plus sur les questionnaires :** F. de Singly, Le Questionnaire, 2016 (Armand Colin éditeur).

### Exemple de questionnaire - Étude de marché (extrait)

<p><b>Question 4 :</b> Avez-vous déjà utilisé un ordinateur ? *(Plusieurs réponses possibles)*</p>	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> À titre professionnel <input type="checkbox"/> À titre privé
<p><b>Question 5 :</b> Que pensez-vous de l'informatique ? *(Une seule réponse)*</p>	<input type="checkbox"/> Intéressé ! <input type="checkbox"/> Trop compliqué ! <input type="checkbox"/> Ça m'intéresse un petit peu <input type="checkbox"/> Un sujet tabou !

Question 6 : Faites-vous appel à quelqu'un qui a un ordinateur, pour :

Activité	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais
a. Écrire vos lettres avec l'ordinateur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Rechercher des informations sur internet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Envoyer des e-mails ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vous inscrire à des manifestations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Organiser vos vacances ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Voir des photos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Importer des photos depuis un appareil digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Autre : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### [□ Sondages par Internet](#)

Le but et le thème de la formation sont connus et correspondent à une nécessité avérée. Sonder les futurs participants à un séminaire pour connaître les points sur lesquels ils souhaitent être formés.

Figure 2.6 Exemple de sondage

Madame, Monsieur,

J'aurai le plaisir de vous rencontrer, en tant que formateur, le 16 mars prochain, lors du séminaire de formation portant sur le thème de la « Méthodologie de recherche ».

Pour mieux cibler mon intervention et ainsi tenir compte de vos besoins, je vous serais reconnaissant de bien vouloir m'apporter quelques précisions en répondant aux questions ci-dessous, et de me retourner directement par mail vos réponses, d'ici au 10 mars prochain.

Il est bien entendu que ce questionnaire est strictement confidentiel et les réponses destinées à l'usage exclusif du formateur !

• Êtes-vous actuellement sur un projet de recherche ? oui / non\*  
ou l'envisagez-vous pour un très proche avenir ? oui / non\*

\* supprimer la mention inutile

• Si oui, quel en est le thème ?

• Si non, pour quelles raisons ?

• Les objectifs du cours ont déjà été déterminés. Mais, parmi ceux-ci, pouvez-vous indiquer, en marquant d'un X les lignes correspondantes, ceux que vous souhaiteriez particulièrement approfondir :

- Délimiter le projet de recherche
  - o compte tenu du temps imparti
  - o compte tenu des ressources existantes
- Définir une problématique et en analyser les éléments
- Choisir une hypothèse de travail
  - o et déterminer les objectifs visés et les indicateurs de résultats
  - o et définir un dispositif d'évaluation
- Planifier les différentes étapes et tâches liées à la réalisation du projet
- Recenser les acteurs concernés et répartir les responsabilités
- Estimer le coût du projet

• Avez-vous d'autres souhaits ou attentes pour cette journée du 16 mars ? Si oui, lesquels ?

Je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à ce questionnaire et dans l'attente de votre réponse, je vous adresse, Madame, Monsieur, mes cordiales salutations.

### □ □ Technique de groupe nominal - TGN par Delbecq et Van de Ven □

TGN permet un inventaire rapide de données fournies par les membres du groupe présents, sur un thème prédéterminé, les individus s'expriment par écrit, de manière anonyme.

### Technique d'animation en 4 phases :

1. Conception
2. Accueil
3. Recueil de données
4. Mise en forme et pondération

## 1- Conception :

### Plan de formation annuel

Le plan de formation est un document de synthèse évoluant au fur et à mesure des besoins. Il comprends :

- Les 4 axes du plan de formation
- Les objectifs stratégiques liés aux différents projets prévus.
- Les actions de formation qui en découlent, avec leur durée, leur coût, le nombre de personnes à former et les catégories professionnelles concernées.

#### Les 4 axes du plan de formation

##### Les formations d'accompagnement du projet d'entreprise.

Cet axe regroupe toutes les formations en lien avec les projets stratégiques de l'entreprise. Les projets sont transversaux ; les formations intersecteurs. Elles sont intégrées à la conduite des projets, obéissant à une logique systémique

##### Les formations de développement de carrière.

Ce sont des formations externes ou internes, de longue durée, certifiées par un diplôme (ex. : formations continues universitaires de type DAS2), destinées à assurer la relève et couvrir les besoins en matière de qualifications spécifiques.

##### Les formations de perfectionnement professionnel.

Toutes les formations dont le but est de maintenir le niveau de compétence des collaborateurs et permettre une adaptation constante au poste de travail, aux exigences professionnelles, soit spécifiques aux métiers, soit transversales, c'est-à-dire englobant plusieurs groupes professionnels

##### Les formations de développement personnel.

S'adressant aux collaborateurs individuellement, avec des exigences moindres en termes de retour sur investissement, elles ont surtout pour but d'offrir un espace de communication et de ressourcement ou de développer la prévention (ex. : politique interne de prévention - tabac, alcool, stress...). Ce sont des formations de courte durée, interprofessionnelles, voire interentreprises (ex. : formations catalogue comme la gestion du stress, cours de langues...).

### Qui fait quoi lors de la construction du plan de formation

Axes et finalités	Méthodologie	Acteurs
<b>1. Formations d'accompagnement du projet d'entreprise</b> - Accompagner le changement dans les projets majeurs - Soutenir les projets comme outil de mobilisation	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Définition du projet</li><li>2. Analyse des besoins collectifs</li><li>3. Définition du dispositif</li><li>4. Mise en œuvre</li><li>5. Évaluation valeur ajoutée</li></ol>	comité de direction resp. de formation RH, resp. formation, hiérarchie RH et comité de direction

Axes et finalités	Méthodologie	Acteurs
<b>2. Formations liées au développement de carrière</b> - Visée promotionnelle (management, relève) - Visée professionnelle (qualification spécifique)	1. Analyse des besoins 2. Détection motivations/potentiels 3. Définition filières par métier 4. Mise en œuvre 5. Évaluation besoins relève	comité direction, RH, hiérarchie métier hiérarchies métier et fonctionnelle RH, hiérarchie métier, resp. formation comité direction, RH, hiérarchie métier
<b>3. Formations liées au perfectionnement professionnel</b> - Institutionnelles: compétence, adaptation - Individuelles: objectifs, intégration	Projets par métier, secteur, transversaux	resp. formation et hiérarchie métier resp. formation et hiérarchie secteurs resp. formation, hiérarchie secteurs/métier
<b>4. Formations liées au développement personnel</b> - Institutionnelles: communication, prévention - Individuelles: santé, communication, vision	1. Analyse besoins équipes/individus 2. Synthèses par secteur 3. Définition et mise en œuvre 4. Bilan et évaluation	hiérarchie fonctionnelle hiérarchie fonctionnelle resp. de formation resp. formation avec hiérarchie

## 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

```
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
```

## □ 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 la [sous-compétence G1 — Besoins en Formation](#) → Retour à la [Compétence G Concevoir](#)  
→ Retour à la [Module MDD](#)

---

[bach](#), [g1 besoins](#), [g1](#), [analyse](#), [entretien](#)

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\\_bach\\_demande&rev=1771415962](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g1_besoins:g1_bach_demande&rev=1771415962)

Last update: **2026/02/18 12:59**

