

# 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 |
| Plan de formation annuel .....                        | 15 |
| Vente et évaluation du projet .....                   | 16 |



# □ 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 MDA — Accompagnement](#)



□ 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.



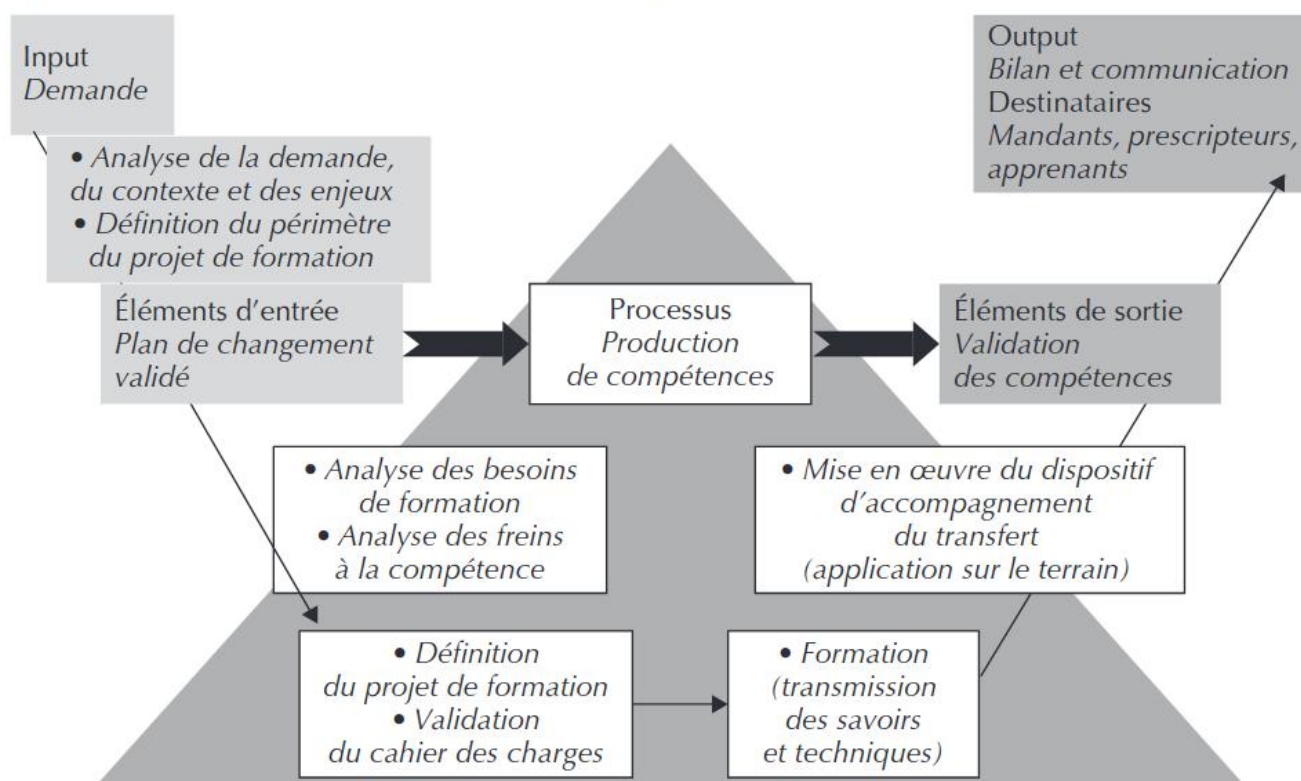
Conduire un projet de formation, c'est poser un regard neuf sur une situation problématique et proposer des solutions à la fois originales et adaptées. Pierre Bach

## 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

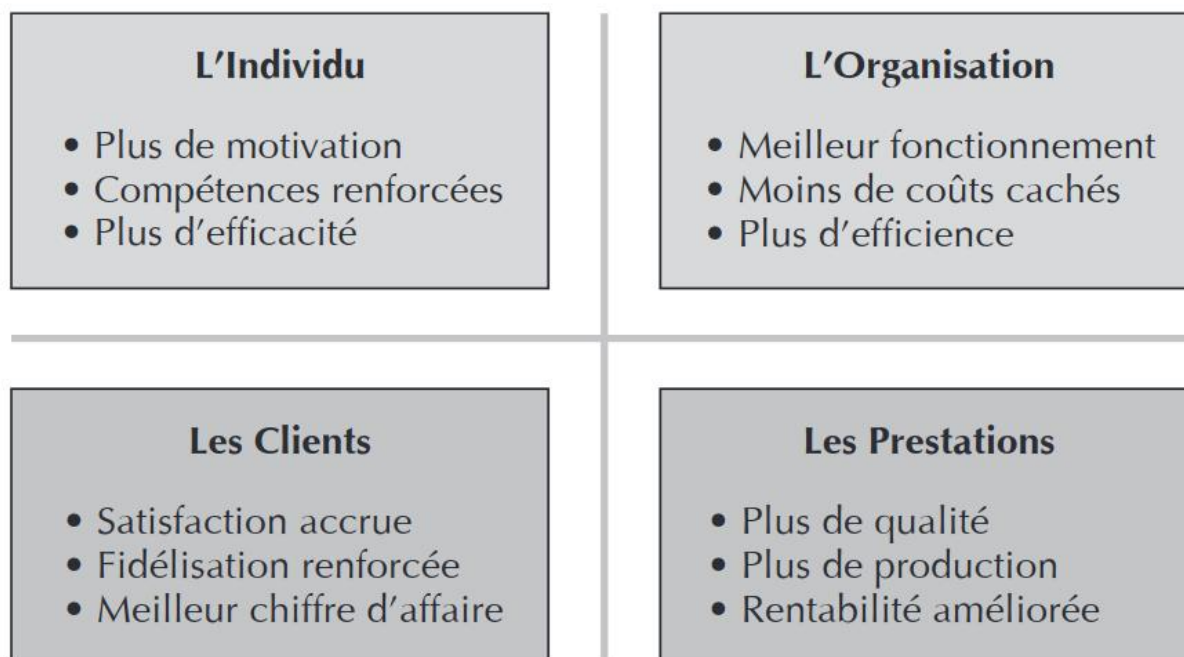
La formation intégrée est une formation sur mesure, qui touche au développement de la personne, de l'organisation et de ses prestations. Elle consiste en une série d'actions spécifiques, destinées à résoudre un problème auquel un individu / un groupe est confronté.

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

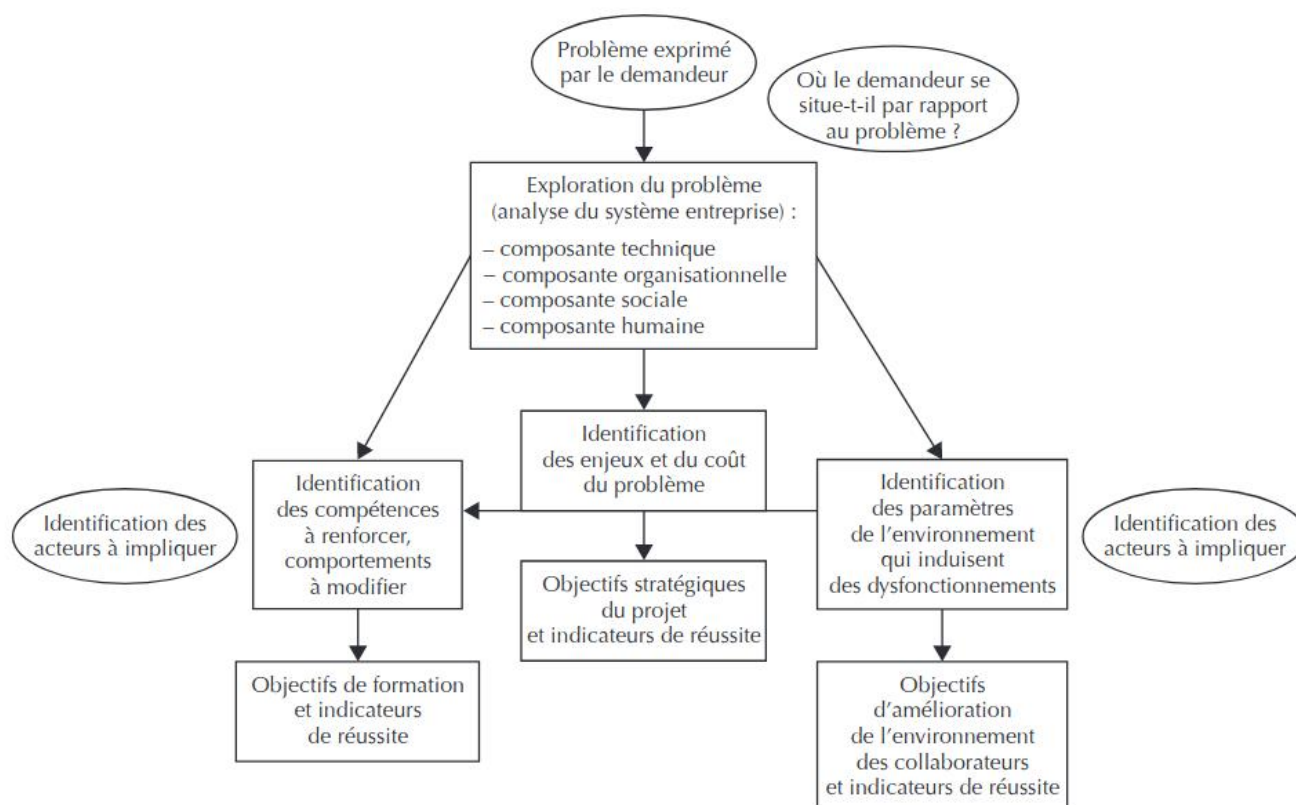
Déterminer ce qui motive la demande, les enjeux et buts du projet.

### 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>Hierarchie, 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.

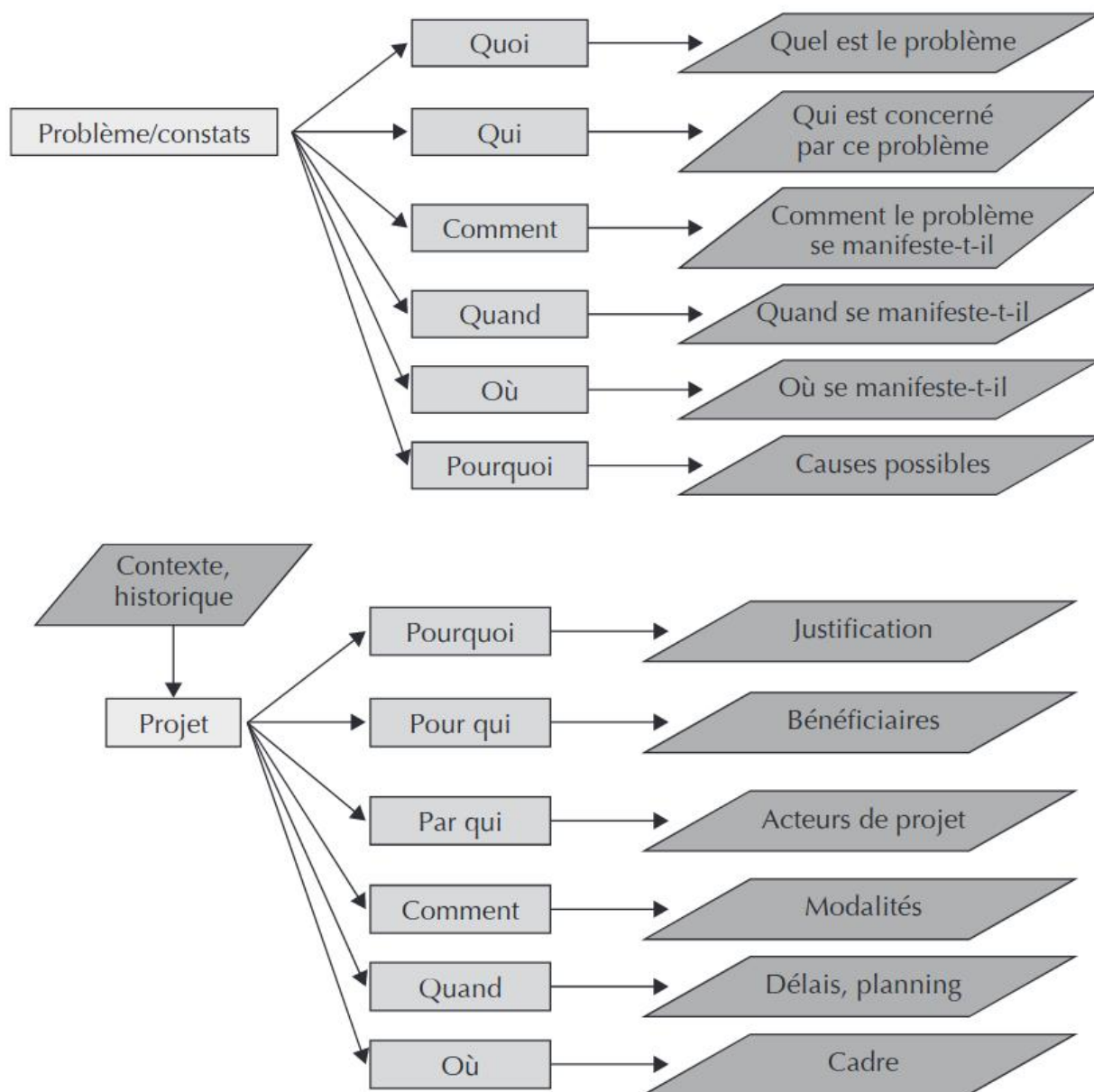
Prendre en compte, les 4 composantes du système : technique, organisationnelle, sociale et humaine.

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 affinage 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>                 | 4          |
|                                 | <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

#### Analyse des besoins



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).

## **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...).

===== Figure 2.1 : 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><br>- Accompagner le changement dans les projets majeurs<br>- Soutenir les projets comme outil de mobilisation | 1. Définition du projet<br>2. Analyse des besoins collectifs<br>3. Définition du dispositif<br>4. Mise en œuvre<br>5. Évaluation valeur ajoutée        | comité de direction<br>resp. de formation<br>RH, resp. formation, hiérarchie<br>RH et comité de direction                                                           |
| <b>2. Formations liées au développement de carrière</b><br>- Visée promotionnelle (management, relève)<br>- Visée professionnelle (qualification spécifique)               | 1. Analyse des besoins<br>2. Détection motivations/potentiels<br>3. Définition filières par métier<br>4. Mise en œuvre<br>5. Évaluation besoins relève | comité direction, RH, hiérarchie métier<br>hiérarchies métier et fonctionnelle<br>RH, hiérarchie métier, resp. formation<br>comité direction, RH, hiérarchie métier |
| <b>3. Formations liées au perfectionnement professionnel</b><br>- Institutionnelles: compétence, adaptation<br>- Individuelles: objectifs, intégration                     | Projets par métier, secteur, transversaux                                                                                                              | resp. formation et hiérarchie métier<br>resp. formation et hiérarchie secteurs<br>resp. formation, hiérarchie secteurs/métier                                       |
| <b>4. Formations liées au développement personnel</b><br>- Institutionnelles: communication, prévention<br>- Individuelles: santé, communication, vision                   | 1. Analyse besoins équipes/individus<br>2. Synthèses par secteur<br>3. Définition et mise en œuvre<br>4. Bilan et évaluation                           | hiérarchie fonctionnelle<br>hiérarchie fonctionnelle<br>resp. de formation<br>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
```

## □ 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 [Page du Module MDA](#)

---

[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\\_concept:g1\\_bach\\_demande&rev=1770227459](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g1_concept:g1_bach_demande&rev=1770227459)

Last update: **2026/02/04 18:50**

