

Table des matières

□ G1 Portfolio - Clarification et analyse de la demande avec P. Bach	3
Processus de définition du plan de changement (P. Bach 2017)	3
Analyse de la demande, de ses enjeux et l'analyse des freins à la compétence.	4
□ Monter le cahier des charges	17
□ Construction du projet de formation : le cahier des charges	18
Pilotage	18
Vente et évaluation du projet	18

□ G1 Portfolio - Clarification et analyse de la demande avec P. Bach

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— Accompagnement](#)



□ G1 - Identifier et analyser les besoins de formation

Processus de définition du plan de changement (P. Bach 2017)



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

%% 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

Analyse de la demande, de ses enjeux et l'analyse des freins à la compétence.

□ Origine du pré-projet





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).

Après avoir donné la formation “ Développer les 3 bonnes pratiques pour sauvegarder et protéger ses données numériques” à un groupe de 16 personnes en janvier 2025, j'ai constaté l'intérêt de 100% des participants sur le sujet. Il me paraît donc évident que l'analyse des besoins de proposer ce type de formation dans mon canton serait autant un atout pour me faire connaître en tant que formatrice dans ma ville que de développer mon catalogue de formation.

□ 1. Enregistrer et analyser la demande & logique systémique

Partant de cette idée, j'ai “tâtée” le terrain en en parlant autour de moi dans mon environnement local en proposant une “Formation sur la souveraineté, sécurité et accessibilité des données (smartphone & ordinateur)”. Dès la 1ère discussion, je me retrouve avec 4 personnes inscrites, ce qui implicitement valide le démarrage de mon projet de formation.



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

Selon P. Lemaître, 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.

(P. Lemaître, Des méthodes efficaces pour étudier les problèmes, Paris, Chotard, 1987, p. 91).

Pour ces raisons, je choisis entre-autre la formation intégrée modèle de P. Bach pour explorer l'ensemble des dimensions de l'amont à l'aval.

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.

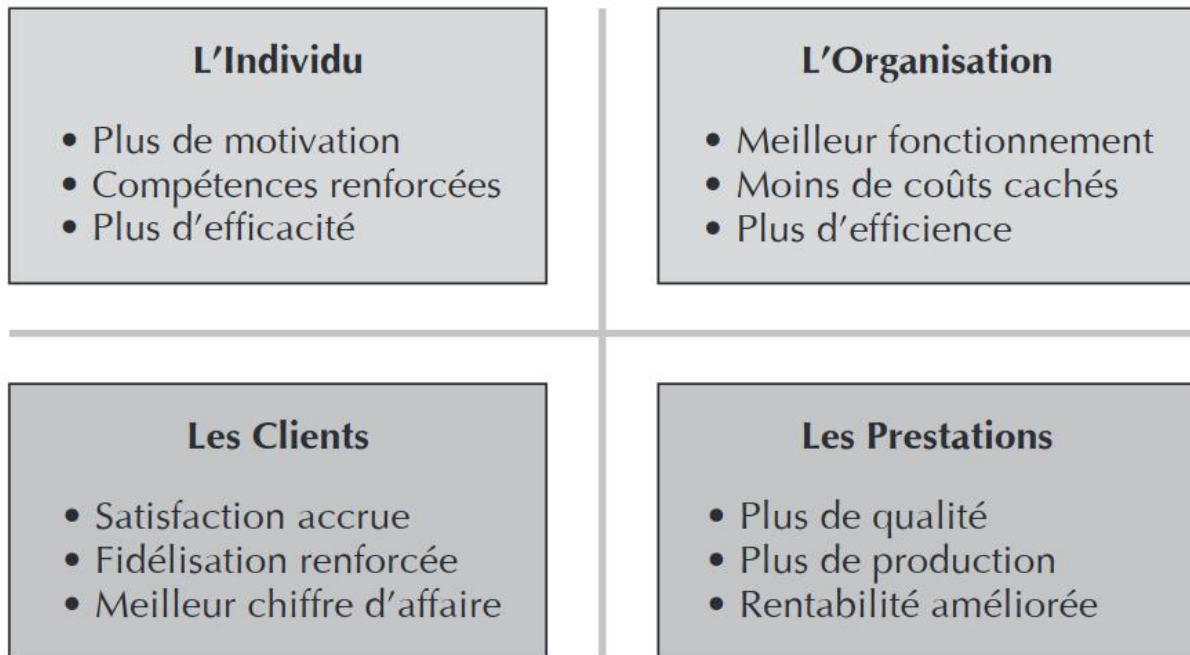
C'est prévoir l'avant et l'après-formation et proposer un dispositif complet qui touche, au-delà des personnes formées, tous les autres acteurs concernés, en tenant compte des moyens dont ils disposent et du cadre dans lequel ils interagissent.

Pour cela, je garde à l'esprit le modèle de 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



Maintenant je décide de lancer une analyse de terrain selon les directives de Pierre Bach.

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

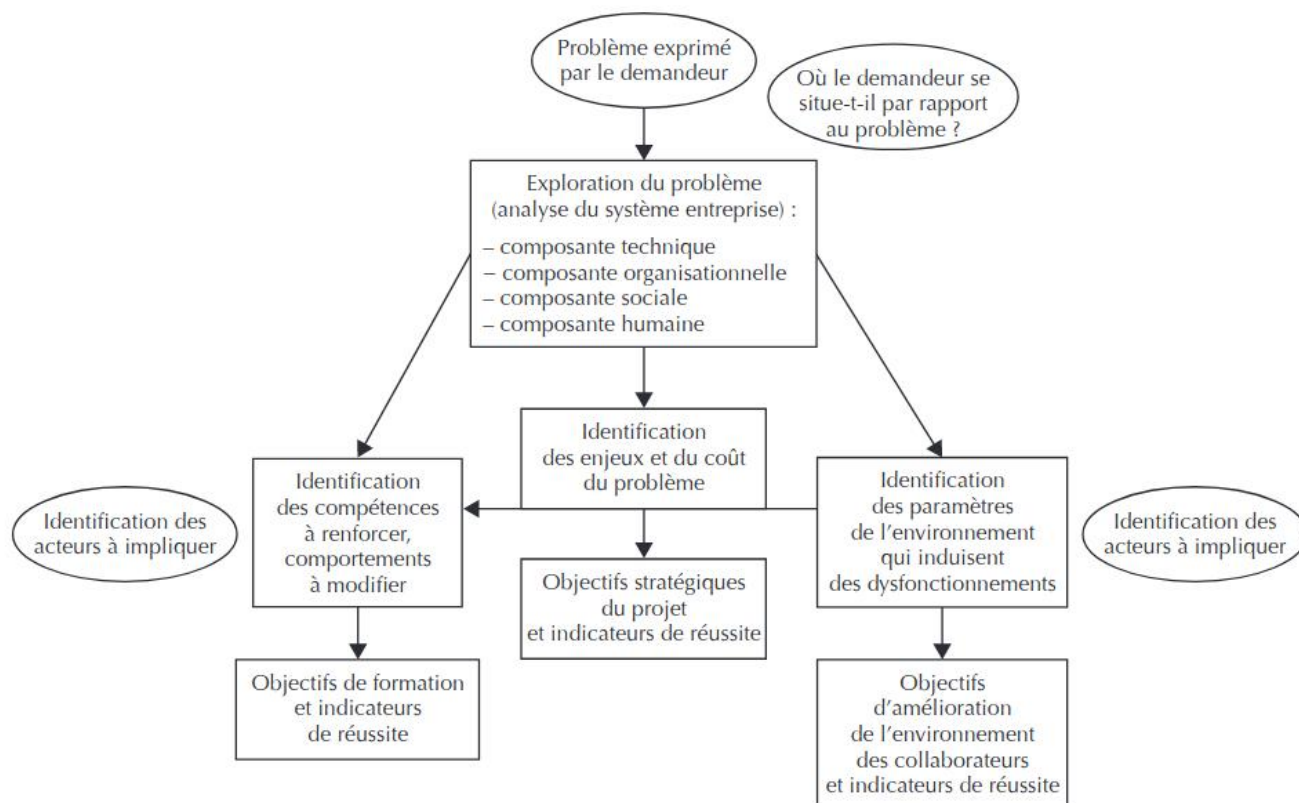
Procéder en 3 temps :

- **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).**

Je procède à une analyse et réflexion tout en préparant un cours entretien téléphonique pour demander un rendez-vous qui sera l'entretien de clarification de la demande.

Ce rendez-vous téléphonique a pour but d'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

Figure 1.2 Trame d'analyse d'une demande



□ 2. Préparation de l'entretien

Je demande à ce que le rdv est lieu chez le demandeur. C'est une occasion de s'immerger dans son contexte pour récolter les informations pertinentes. L'objectif est d'obtenir en un minimum de temps entre 30 et 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

===== Questionnaire d'entretien d'exploration - Formation sur la souveraineté, sécurité et accessibilité des données =====

===== □ Public cible : Entrepreneurs de petite entreprise locale =====

□ Observation des pratiques réelles

□ Analyse des écarts performance attendue/réelle

Thème	Question principale	Réponse / Case à cocher
1. Pourquoi ?	Quelle est la situation à l'origine de la demande ?	☐ Problème observé ☐ Manque de compétences ☐ Autre : _ _ _ Quel est le problème concret que vous rencontrez ? ☐ Perte de données ☐ Fuite d'informations ☐ Difficulté d'accès ☐ Sécurité insuffisante ☐ Manque de sauvegarde ☐ Autre : _
	Quels sont les risques pour votre activité ?	☐ Perte de clients ☐ Perte de temps ☐ Perte d'argent ☐ Réputation endommagée ☐ Stress ☐ Autre : _ _ _ Quel est le coût actuel du problème ? ☐ Temps perdu ☐ Coût financier ☐ Stress / perte de motivation ☐ Autre : _
	Quels changements concrets attendez-vous après la formation ?	☐ Accès rapide aux données ☐ Sauvegarde automatique ☐ Sécurité renforcée ☐ Moins de stress ☐ Autre : _ _ _ Quels comportements observables et mesurables doivent être mis en œuvre ? ☐ Sauvegarde régulière ☐ Utilisation d'outils sécurisés ☐ Partage contrôlé ☐ Autre : _
	Quelles actions complémentaires comptez-vous mettre en place ?	☐ Mise en place de procédures ☐ Suivi post-formation ☐ Accompagnement individuel ☐ Autre : _ _ _ Quel est le résultat observable et mesurable qui signera le succès de la formation ? ☐ Temps gagné ☐ Moins d'erreurs ☐ Meilleure sécurité ☐ Autre : _
2. Qui ?	Qui êtes-vous ? (Nom, fonction, rôle)	_
	Quel est votre niveau d'expertise en numérique ?	☐ Débutant ☐ Intermédiaire ☐ Confirmé ☐ Expert
	Quelle est votre appétence pour le digital ?	☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyenne ☐ Élevée ☐ Très élevée

Thème	Question principale	Réponse / Case à cocher
	Quelle est votre disponibilité pour la formation ?	☐ Matin ☐ Après-midi ☐ Soir ☐ Week-end ☐ Flexible
	Quel est votre profil d'apprenant ?	☐ Visuel ☐ Auditif ☐ Pratique ☐ Théorique ☐ Autre : _ Quels sont vos enjeux personnels / professionnels ? ☐ Gagner du temps ☐ Sécuriser mes données ☐ Améliorer mon image ☐ Autre : _
	Qui d'autre dans votre entité pourrait être concerné ?	☐ Collaborateurs ☐ Partenaires ☐ Clients ☐ Autre : _ 3. Quoi ? Qu'attendez-vous précisément de notre collaboration ? ☐ Devis ☐ Proposition conceptuelle ☐ Conseil en ingénierie ☐ Accompagnement post-formation ☐ Autre : _
	Projet X : Quel est le principal défi ou frein actuel que la formation doit lever ?	–
	Projet Y : Quels changements concrets et observables attendez-vous sur le terrain ?	–
	Accompagnement Z : Quels comportements ou pratiques spécifiques et mesurables doivent être maîtrisés ?	–
	Avez-vous déjà utilisé un outil spécifique pour la gestion de vos données ?	☐ Oui → Lequel ? _ ☐ Non Si un LMS existe, lequel est-il ? _ ☐ 4. Comment ? Comment imaginez-vous la formation ? ☐ Présentiel ☐ Distanciel ☐ Hybride ☐ Modules courts ☐ Social learning ☐ Autre : _
	Quelles modalités pédagogiques privilégier ?	☐ Ateliers pratiques ☐ Cours théoriques ☐ Études de cas ☐ Jeux de rôle ☐ Autre : _ Sur quelle durée ? ☐ 1h ☐ 3h ☐ 1 journée ☐ 2 jours ☐ Plusieurs sessions ☐ Autre : _

Thème	Question principale	Réponse / Case à cocher
	Quel rythme ?	☐ Intensif ☐ Échelonné ☐ À la demande ☐ Autre : <u> </u> Quels sont les thèmes clés à aborder ? ☐ Sauvegarde ☐ Sécurité ☐ Accès aux données ☐ Synchronisation ☐ Utilisation du smartphone ☐ Autre : <u> </u>
	Quels messages forts doivent être transmis ?	–
	Quels systèmes d'évaluation mettre en place ?	☐ Quiz ☐ Mise en pratique ☐ Feedback ☐ Suivi à 30 jours ☐ Autre : <u> </u> Qu'est-ce qui vous fera dire que la formation aura réussi ? <u> </u> 5. Combien ? Quel est votre budget envisagé ? ☐ < 500 CHF ☐ 500-1000 CHF ☐ 1000-2000 CHF ☐ > 2000 CHF ☐ À définir Combien de personnes devraient être formées ? <u> </u> personnes
	Quelles ressources humaines et matérielles avez-vous ?	☐ Salle disponible ☐ Ordinateurs ☐ Smartphones ☐ Connexion internet ☐ Autre : <u> </u> 6. Quand ? Quand souhaitez-vous que la formation débute ? ☐ Dans les 15 jours ☐ Dans 1 mois ☐ Dans 2 mois ☐ À définir Quelle est la date butoir ? <u> </u> ☐ Y a-t-il des périodes à éviter ? ☐ Congés ☐ Période chargée ☐ Autre : <u> </u>
7. Où ?	Où la formation devrait-elle avoir lieu ?	☐ À mon bureau ☐ En espace de coworking ☐ À distance ☐ Autre : <u> </u> Quelles sont les modalités d'hébergement et de restauration ? ☐ Non nécessaire ☐ Repas inclus ☐ Pause café ☐ Autre : <u> </u>

Thème	Question principale	Réponse / Case à cocher
	Quel matériel prévoir ?	☐ Projecteur ☐ Tableaux blancs ☐ Chargeurs ☐ Autre : _ Quel outil de classe virtuelle utiliser ? ☐ Zoom ☐ Teams ☐ kMeet ☐ Autre : _
8. Contraintes	Quelles sont les contraintes à respecter ?	☐ Temporelles ☐ Budgétaires ☐ Matérielles ☐ Technologiques ☐ Culturelles ☐ Autre : _ Avez-vous des contraintes de format ou de lieu ? _ 9. Évaluation & Suivi Quel type de suivi post-formation souhaitez-vous ? ☐ Appel de suivi ☐ Questionnaire ☐ Session de consolidation ☐ Autre : _
	Quel indicateur mesurera l'impact de la formation ?	☐ Temps gagné ☐ Moins d'erreurs ☐ Meilleure sécurité ☐ Autre : _
Thème	Question principale	Détails / Sous-questions
Pourquoi ?	Quelle est la situation à l'origine de la demande ?	- Pourquoi cette demande ? - Quel problème a été observé ? - Quels changements attendus sur le terrain ? - Quels indicateurs démontreront que le résultat est atteint ? - Quels comportements observables et mesurables doivent être mis en œuvre ? - Quelles actions complémentaires avant/après la formation ? - Valider la cohérence didactique : situation insatisfaisante → situation de bien-être attendue
Qui ?	Qui sont les apprenants ?	- Niveau d'expertise, nombre, profil - Que savent-ils déjà bien faire ? - Qu'ont-ils besoin d'améliorer ? - Comment abordent-ils la formation ? - Quels sont leurs enjeux ? - Quelle est leur disponibilité ? - Quelle appétence pour le digital ?

Thème	Question principale	Détails / Sous-questions
Quoi ?	Quelles sont les attentes précises de la collaboration ?	- Livrable attendu : devis, proposition conceptuelle, conseil en ingénierie... - Projet X : quel défi ou frein la formation doit-elle lever ? - Projet Y : quels changements concrets et observables attendus ? - Accompagnement Z : quels comportements ou pratiques spécifiques et mesurables doivent être maîtrisés ? - Mobilisation des ressources : exemple récent d'inefficacité ? - Situation actuelle et ses conséquences ? - Question synthèse (SMART) : résultat observable et mesurable du succès ?
Comment ?	Comment structurer la formation ?	- Type de parcours : présentiel, distanciel, hybride - Modalités pédagogiques privilégiées - Durée, rythme, planning - Thèmes clés et messages forts à faire passer - Systèmes d'évaluation à mettre en place - Critères de réussite : qu'est-ce qui vous fera dire que la formation a réussi ?
Combien ?	Quelles contraintes à respecter ?	- Temporelles, budgétaires, matérielles, technologiques, culturelles... - Durée, horaires, rythme, planning - Lieu de la formation - Modalités d'hébergement et de restauration (si pertinent) - Matériel à prévoir - LMS, outil de classe virtuelle, équipements pour les participants
Où / Quand ?	Où et quand la formation aura-t-elle lieu ?	- Lieu : externe, interne, salle, lieu de travail... - Date de début / fin - Périodes à éviter (congrés, périodes chargées...)
Outils & Technologie	Utilisez-vous actuellement un outil spécifique ?	- Si un LMS existe, lequel ? (pour comprendre les compétences internes et besoins en soutien) - Quel type de parcours ou modalités imaginez-vous ? (modules courts, blended learning, social learning...) - Avez-vous des contraintes de temps, lieu ou format ?
Risques & Coût	Quels risques le problème fait-il courir ?	- Perte de données, fuite d'informations, perte de clients, stress, réputation...
	Quel est son coût ?	- Coût du problème non résolu (temps, argent, stress, opportunités perdues...)
Résultats & Compétences	Quels sont les résultats espérés et changements de comportements souhaités ?	- Buts stratégiques (performance, motivation) - Changements concrets attendus (ex. : « Je veux retrouver mes factures en 2 clics »)

Thème	Question principale	Détails / Sous-questions
	Quelles compétences doivent être renforcées ?	- Gestion des fichiers, sauvegarde, sécurité, utilisation d'outils spécifiques...
Acteurs & Contexte	Qui est le demandeur ? Quel est son mobile ?	- Nom, fonction, degré d'implication, motivation personnelle
	Quelle est l'entité concernée ?	- Nom, secteur, taille, localisation
	Qui sont les autres acteurs à impliquer ? Quelle serait leur contribution ?	- Hiérarchie, ressources, responsabilités dans le projet
Thème	Question principale	Détails / Sous-questions
Pourquoi	Quel est le problème qui motive la demande ?	- Manifestations concrètes du problème - Causes (réelles ou supposées) - Enjeux pour l'activité
	Quels risques le problème fait-il courir ?	- Perte de données, fuite d'informations, perte de clients, stress, réputation...
	Quel est son coût ?	- Coût du problème non résolu (temps, argent, stress, opportunités perdues...)
	Quels sont les résultats espérés et changements de comportements souhaités ?	- Buts stratégiques (performance, motivation) - Changements concrets attendus (ex. : « Je veux retrouver mes factures en 2 clics »)
Qui	Quelles compétences doivent être renforcées ?	- Gestion des fichiers, sauvegarde, sécurité, utilisation d'outils spécifiques...
	Qui est le demandeur ? Quel est son mobile ?	- Nom, fonction, degré d'implication, motivation personnelle
	Quelle est l'entité concernée ?	- Nom, secteur, taille, localisation
	Quel est le public visé par le projet ?	- Âge, sexe, fonction, niveau d'expertise, expérience, adhésion au projet, conscience du problème
Quoi	Qui sont les autres acteurs à impliquer ? Quelle serait leur contribution ?	- Hiérarchie, ressources, responsabilités dans le projet
	Quelles mesures envisagées pour résoudre le problème ? La formation est-elle la bonne solution ?	- Périmètre du projet - Autres solutions possibles (outils, processus) - Formation + accompagnement, suivi post-formation, aide au transfert...
	Quels sont les obstacles actuels/potentiels ?	- Freins à la réalisation (temps, résistance au changement, manque de matériel, etc.)
	Comment le demandeur imagine-t-il la formation ?	- Modalités (présentiel, distant, groupe, individuel) - Thèmes à aborder - Évaluation des compétences - Profil du formateur souhaité
Combien	Quelles sont les dimensions du projet ?	- Nombre de personnes, durée, ressources humaines et financières disponibles
	Quel investissement le demandeur entend-il consentir ?	- Budget envisagé (par personne, par session, global)
Quand	Quand le projet devrait-il débuter / se terminer ?	- Degré d'urgence, délais de réalisation, périodes à éviter (congés, périodes chargées...)
Où	Où la formation devrait-elle avoir lieu ?	- À l'externe, à l'interne, en salle, à la place de travail... - Matériel disponible sur place (projecteur, connexion, chargeurs...)

□ 3. Conduite de l'entretien



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

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.



Technique de la « maïeutique » Socrate.

□ 4. Compléter le dossier, 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...

□ 5. Créer le plan de changement, hypothèse de travail

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.

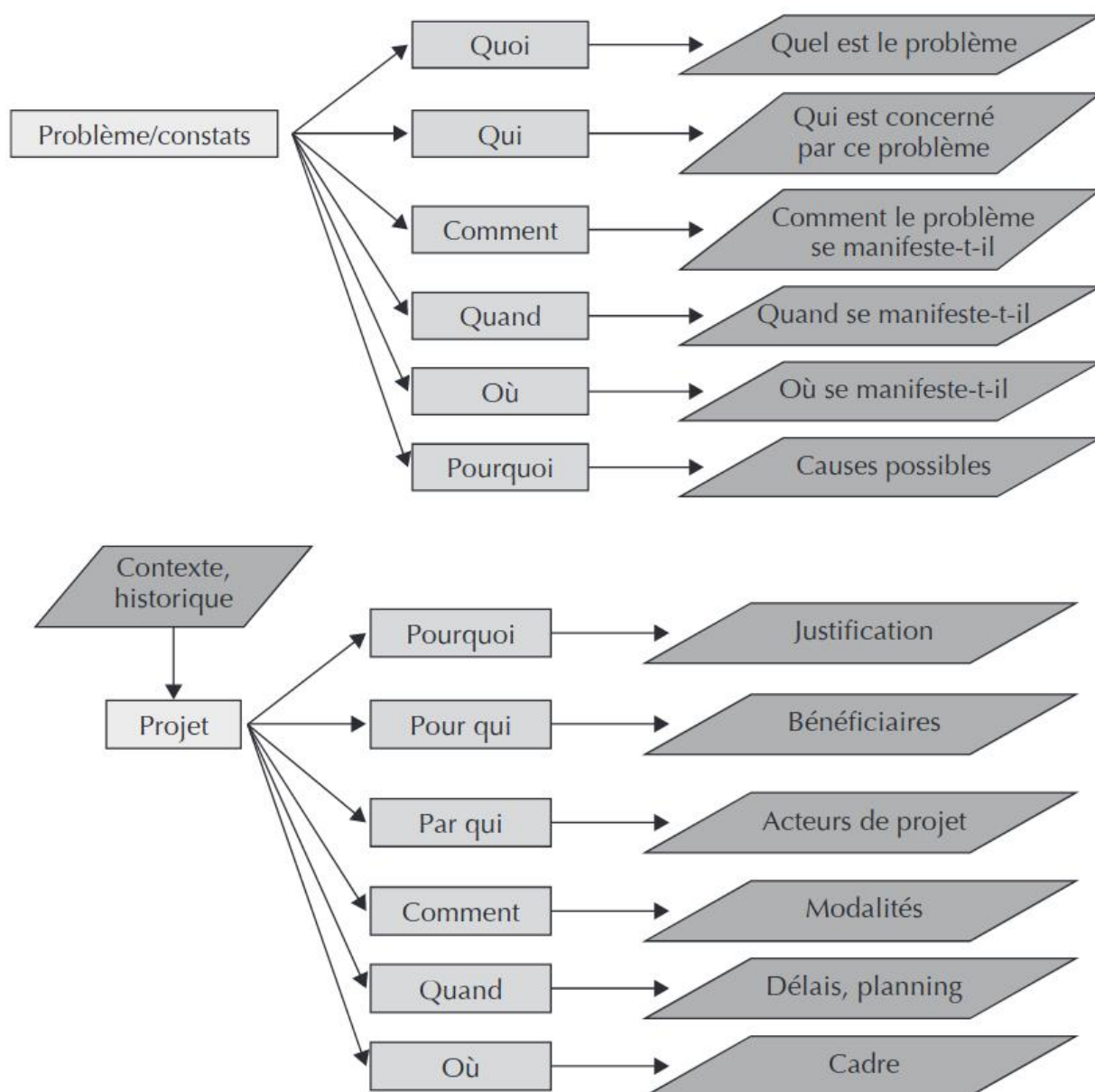
Produire un document qui répond clairement à cette série de questions liminaires :

- 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).

6. Présenter le pré-projet, obtenir une décision.



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.

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

Thème	ExPErT	mAx
	TOTAL	11
gestion du temps	Respect du temps imparti	5
	Équilibre des phases	5
	TOTAL	10
GRAND TOTAL		100

Point de vigilance

Catégorie	Question d'évaluation	Critères d'analyse	Notes/Score
Conformité	Cohérence et conformité du projet avec la stratégie de l'organisation	Faisabilité, crédibilité	
Faisabilité	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...) ?	
Opportunités & Risques	Étude des opportunités et risques liés au projet	Pour anticiper d'éventuels problèmes ultérieurs ou ne pas rater des occasions favorables	
Importance & Urgence	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 ?	
Valeur ajoutée	Le projet réalisé, pourra-t-on enregistrer un bénéfice, une plus-value, un retour sur investissement positif ?		

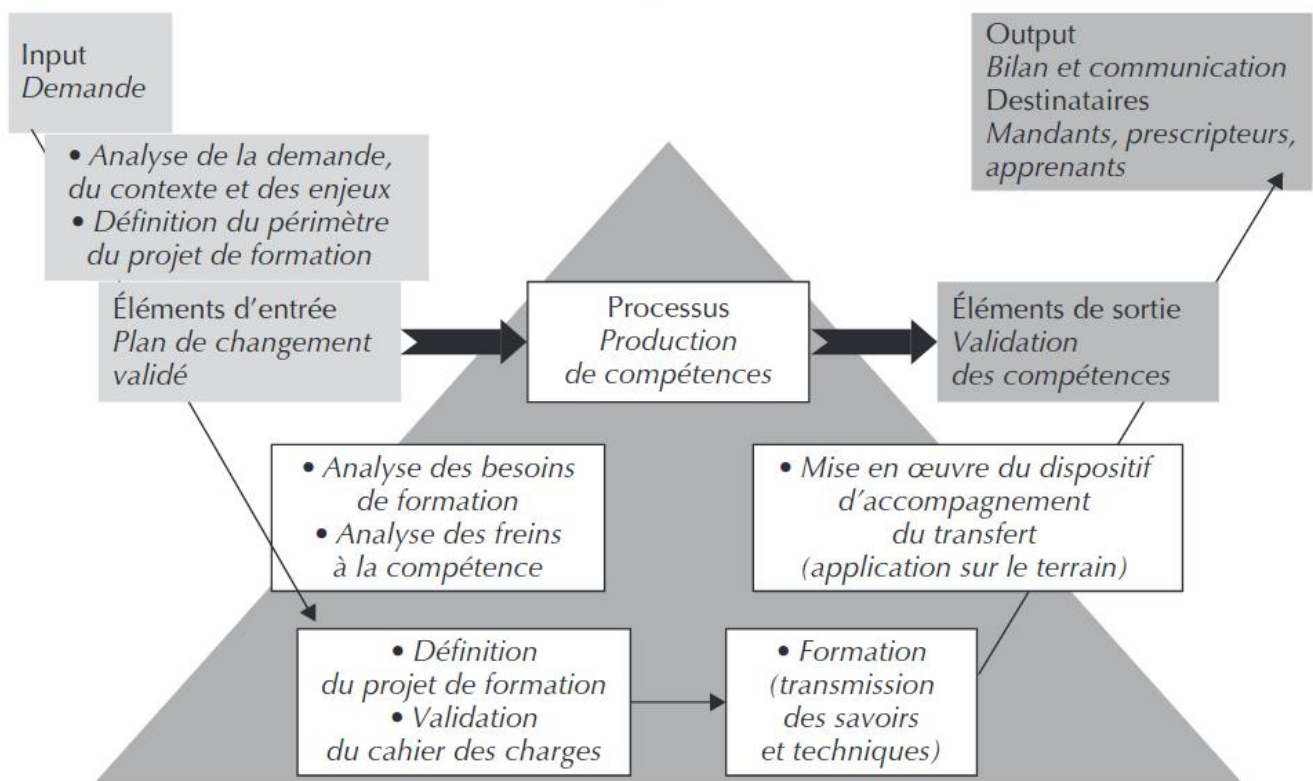
□ Monter le cahier des charges



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.

Pour un aperçu voici les étapes selon P. Bach que je vais suivre durant ce projet.

Figure 1 Processus de production de compétences



□ Construction du projet de formation : le cahier des charges

□ Les besoins

Pilotage

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 ?)



shutterstock.com · 145136917

☐ 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 ?

[□ La suite](#)

Après l'analyse de la demande, mise en œuvre d'un dispositif spécifique d'accompagnement du transfert.

1. Monter le cahier des charges
2. Analyser les risques et garantir la qualité du processus de formation
3. Assurer le marketing du projet de formation
4. Évaluer les résultats

[□ 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).

□ Mes réflexions personnelles

- Durant l'étude de l'analyse des besoins, j'ai découvert que l'analyse de la demande est distinct de l'analyse des besoins qui eux vont faire partie de l'étape suivante. Précédemment, j'allais trop loin en étudiant les besoins en profondeur avant même de pratiquer un entretien qui se voulait parfois implicite et très court. C'est un grand pas dans ma pratique d'ingénierie de la formation. J'étais à des années lumières de pratiquer une analyse de la demande concrète, je confondais analyse de la demande avec analyse des besoins qui fait partie du cahier des charges.

□ 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

Outil	Utilité	Application
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.
- (P. Lemaître, Des méthodes efficaces pour étudier les problèmes, Paris, Chotard, 1987, p. 91).
- (Boutinet, 1994, p. 20).

▢ Navigation

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

[g1](#), [bach](#), [ingénierie](#), [analyse](#), [demande](#), [entretien](#), [conception](#)

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=portfolio:g1_concept:g1_bach_demande&rev=1770129203

Last update: 2026/02/03 15:33

