



Dépêche n°544 659  
Paris, le 29/08/2016

## La performance en formation professionnelle : mais de quoi parle-t-on ? (Henri de Navacelle, Aforp)



Henri de Navacelle, directeur général de l'Aforp

*"La formation professionnelle, en apprentissage surtout, n'est plus qu'une affaire de gestionnaires dont le seul horizon repose sur des chiffres sans grand sens au vu des véritables objectifs de la formation professionnelle qui sont la compétitivité des entreprises et l'employabilité durable des personnes." Dans une tribune publiée lundi 29 août 2016 par AEF, Henri de Navacelle, directeur général du centre de formation industriel Aforp, réagit aux propos de l'économiste Philippe Aghion qui, dans [une interview](#) accordée début juillet à L'Opinion, a estimé qu'en France, "la formation professionnelle ne vaut rien". Ancien directeur de la formation de l'UIMM, Henri de Navacelle défend les acteurs de la formation qui s'adaptent "en permanence" à un contexte toujours plus complexe.*

"De brillants esprits s'obstinent régulièrement à juger que la formation professionnelle en France ne vaut rien. Sans prendre le temps semble-t-il de rencontrer les acteurs ! C'est une vieille habitude que rien ne semble pouvoir contrecarrer. Alors on va s'attacher à mesurer la performance de certains acteurs comme ceux de l'apprentissage selon des critères quantitatifs comme le taux de réussite aux examens sans se préoccuper de la qualité du thermomètre. Comme le taux d'appartenance aux 'Quartiers de la Politique de la Ville' montrant ainsi une vision purement sociale de la formation. Comme le taux de remplissage sans tenir compte des difficultés de recrutement des jeunes, de leur niveau de sortie du système éducatif, de la difficulté de placement en entreprise en oubliant que le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation pour les jeunes et les demandeurs d'emploi sont d'abord des contrats de travail.

Bref des critères purement quantitatifs qui s'ajoutent à la mesure de la réalité de la formation par les seules heures passées en formation. Sans oublier un plan comptable hors d'âge qui interdit toute stratégie entrepreneuriale ! La formation professionnelle, en apprentissage surtout, n'est plus qu'une affaire de gestionnaires dont le seul horizon repose sur des chiffres sans grand sens au vu des véritables objectifs de la formation professionnelle qui sont la compétitivité des entreprises et l'employabilité durable des personnes.

### La formation au confluent des évolutions du monde

Comment en est-on encore là en 2016, dans la première région de France, cinquième puissance mondiale ? On continue à nous faire faire la même chose depuis la loi de 1987 ! Comme si le monde ne changeait pas à toute allure ! Or c'est bien la particularité de la formation professionnelle d'être au confluent des évolutions du monde, des technologies, de l'économie, de la société. Elle doit s'adapter en permanence à ces évolutions diverses tout en tenant compte du niveau de connaissances et d'estime d'eux-mêmes des gens que nous accueillons, ainsi que de leurs compétences comportementales.

Nous les acteurs de la formation professionnelle nous adaptons en permanence à ce contexte de plus en plus complexe, innovant sans cesse dans des carcans de gestionnaires qui ne

Dépêche n° 544 659 © Copyright AEF

Conformément au code sur la propriété intellectuelle, toute reproduction ou transmission, de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF



portent ni vision ni réflexion ? Dans [une précédente tribune](#), je disais attendre des politiques une vision, l'autorisation d'agir, la confiance a priori, la contractualisation sur des objectifs stratégiques enthousiasmants et exigeants, le contrôle a posteriori.

Une vision qui nous incite à préparer les personnes que nous formons à une employabilité durable en ayant à cœur de suivre le conseil de Johann Wolfgang Von Goethe : 'traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être, et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être'. Oui, voilà bien l'enjeu de la formation professionnelle.

### **Comment mesurer la performance ?**

Et alors la performance en formation professionnelle c'est le développement de l'estime de soi, de l'autonomie, des talents, de l'envie de se former tout au long de la vie car la formation professionnelle est un continuum de 16 à 70 ans et non une succession de dispositifs étanches. La performance en formation professionnelle consiste à mesurer les acquis de la formation et non plus le temps passé à se former et ce quel que soit le public, jeune en apprentissage, demandeur d'emploi ou salarié en activité.

*La performance en formation professionnelle consiste à évaluer en amont les compétences détenues, à construire puis réaliser un parcours individualisé et enfin évaluer et attester les compétences maîtrisées. La seule moyenne de notes obtenues dans différentes matières n'offre pas suffisamment de visibilité à un éventuel employeur.*

Si la France veut maintenir son rang, la performance en formation professionnelle c'est assurer l'employabilité tout au long de la vie de l'encadrement intermédiaire des entreprises dans un monde en permanente évolution. Et c'est voir disparaître les fameux 150 000 'jeunes sans qualifications'. C'est permettre à des start-up de se créer à partir de projets pédagogiques. C'est ouvrir aux apprentis l'accès à la réserve ou au service militaire volontaire.

### **Approche par les compétences**

Oui, il convient d'innover en permanence pour apporter aux entreprises et aux apprenants les solutions 'emploi-compétences-formation' dont ils ont besoin. Les compétences s'entendent bien évidemment au sens large c'est-à-dire au-delà des seules compétences techniques : compétences humaines, managériales, artistiques, sportives, linguistiques, comportementales.

L'approche de la formation par les compétences nécessite que les formateurs soient plus des pédagogues que des spécialistes d'une matière ou d'un métier, des accompagnateurs de projets pluridisciplinaires et pluri-niveaux, des 'émergents' de talents, des ferments de motivation et de créativité, en phase avec l'état des connaissances cognitives et des évolutions technologiques. Et surtout capables d'herméneutique, c'est-à-dire capables de relire les trajets individuels pour identifier les compétences développées.



## Transformation quantique

Les financeurs ne peuvent plus se fonder sur la seule présence en formation ni sur le seul suivi des heures passées en formation si l'on veut que la formation devienne effectivement un véritable investissement pour la France et les Français ! Si tant est que l'on sache l'amortir comptablement...

Les financeurs doivent intégrer les nécessités de développer 'la chair et le muscle' pédagogiques qui visent à enrichir voire remplacer le classique face-à-face par matière qui devient obsolète au vu des exigences du monde économique, des attentes des personnes et des évolutions technologiques car plus la digitalisation se développe, plus il faut de l'accompagnement humain de qualité et une bonne dose d'humanité.

Pour inciter à cette performance, il faut accompagner les salariés des organismes de formation qu'ils soient formateurs ou pas. En effet, c'est tout leur corps social qui doit participer à cette véritable transformation quantique, commerciaux, administratifs, managers, formateurs.

Pour faire tout cela, car il faut muter et vite, nous nous souviendrons du conseil de William Shakespeare : 'nos doutes sont des traîtres qui nous font perdre la victoire que nous aurions dû emporter si nous n'avions pas craint d'agir'.

Alors, s'il vous plaît, autorisez-nous à être performants !"

*Cette dépêche vous a été transmise avec l'aimable autorisation d'AEF, agence spécialisée d'information.*

*Si vous souhaitez découvrir les services d'information AEF, n'hésitez pas à contacter Julie Prosper – [julie.prosper@aef.info](mailto:julie.prosper@aef.info)*