

# Formation professionnelle: Les pièges à éviter



■ «L'abord doit se faire dans une approche globale, holistique»

■ Il est possible de former des compétences sur des périodes très courtes de manière efficiente

■ Au Maroc, nous ne partons pas de rien

La formation professionnelle au Maroc est inégalitaire, inefficace et coûte cher. Alors que le gouvernement promet d'engager une transformation profonde, Amine Benabid, fondateur du réseau Stratégie Pro formule dans cet entretien quelques recommandations.

- L'Economiste: Nous assistons à une complexification des problèmes de formation professionnelle sur des niveaux multidimensionnels (socio-économiques, organisationnels, spécificités culturelles, degré d'implication des apprenants...). L'idéal de maîtrise rationnelle de l'approche ingénierale ou management de projet est finalement à revoir?

- Amine Benabid: Il ne s'agit pas vraiment d'une complexification car l'environnement de la formation est complexe par nature. Il faut entendre par là cumplexus, c'est-à-dire le réseau caractérisé par les interactions entre agents et les flux qui y circulent, et pas le sens de compliqué ou cumpliare, qui peut faire référence à l'empilement, au système défini par le nombre d'éléments qui le forment. Une fois qu'on a admis cela, on a compris l'essentiel à savoir qu'un système complexe est vivant et ne doit pas être abordé de manière linéaire. L'abord doit se faire dans une approche globale, holis-



*A l'issue d'un double cursus d'abord scientifique, en océanographie puis en ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi, Amine Benabid forme depuis plus de 15 ans les professionnels français de l'hôtellerie. Il est le fondateur du cabinet de conseil et d'ingénierie Stratégie Pro dédié aux para-secteurs du tourisme (hôtellerie, restauration, production alimentaire, soins à la personne) (Ph. AB)*

tique. Le management des projets dans la formation doit être systémique. C'est la base sine qua non d'une ingénierie de la formation efficiente. Pour répondre à votre question, c'est le paradigme de l'approche qu'il faut revoir et non pas l'idéal!

- Comment réconcilier formation formelle et informelle et rattraper des bugs d'efficience des politiques publiques ou de repositionnement en amont comme pour les questions d'orientation?

- Dans tout environnement complexe, il n'y a jamais qu'une solution. Au Maroc, la formation informelle existe depuis longtemps. Nous connaissons depuis des générations, le cas de ces artisans à qui les parents vont confier un jeune souvent déscolarisé pour qu'ils lui apprennent le métier. Ailleurs, on appelle ça l'apprentissage en milieu professionnel. Nous avons là deux éléments du triptyque classique de la formation en alternance telle qu'elle se pratique en Europe: l'apprenant et un maître

d'apprentissage. Il y manque un élément, l'établissement de formation. Pourquoi ne pas bâtir sur ce socle et mettre en place un réel système d'apprentissage en alternance? Pourquoi ne pas imaginer des contreparties en avantages fiscaux pour les entreprises qui prendraient des apprentis? D'autres pistes sont envisageables: validations des acquis de l'expérience, certifications de qualification professionnelle... Les points d'appui existent, ils sont nombreux, ils sont facilement

identifiables et il faut juste mettre en place les leviers de manière professionnelle!

- Quels sont les fondements pédagogiques sur lesquels il faut insister dans tout projet de formation professionnelle?

- A chaque projet, ses spécificités liées au public. Néanmoins, il y a des principes communs: apprentissage actif, interactif, collaboratif, ludique, digital... Avec un conseil: celui d'éviter de reproduire les approches du système scolaire classique, souvent synonyme de traumatismes pour les apprenants de la voie professionnelle. Il faut accompagner l'apprenant, se mettre à côté et non pas être en face. J'ai presque tendance à dire que le premier postulat pour un projet de formation efficace doit être la compétence du formateur!

- Pour ne prendre que les approches e-learning, la digitalisation des plate-

formes d'apprentissage est une lame de fond. Comment en tirer parti tout en évitant les pièges du «Tout internet»?

- Effectivement, évitons de tomber dans le piège du mythe rationnel avec l'adoption superficielle d'un concept simplement parce que c'est tendance et pour faire comme les autres. Le numérique est aujourd'hui un outil qualitatif de formation incontournable. Il faut néanmoins toujours prendre le temps de l'analyse de faisabilité. Cela permet de répondre aux questions clés: pourquoi du digital? pour quel usage? comment l'intégrer à l'existant, etc.? N'oublions pas que dans le digital learning, c'est d'abord le learning qui prime avant le digital.

- De nombreuses filières de formation professionnelle continuent d'être confrontées à des problèmes de perception et d'image, en ce sens que les formations proposées seraient trop manuelles. Comment contourner ce syndrome de la «blouse bleue»?

- Ce syndrome existe un peu partout. Là où il a été dépassé, cela s'est fait par un long travail de valorisation de l'image des métiers. C'est d'abord aux branches professionnelles de prendre en main ces actions de promotion et de valorisation de leurs filières via l'espace public, dans les établissements scolaires et dans les médias.

- Vous intervenez dans la formation et l'ingénierie de formation dans le tourisme depuis plus de 15 ans. Quel est votre retour d'expérience pour ce secteur tout particulièrement?

- Qu'il est possible de former des compétences sur des périodes très courtes en trois à six mois de manière efficiente; pour cela, il faut prendre le temps d'établir des référentiels de formation épurés et adaptés aux spécificités locales. C'est un gros chantier de diagnostic et de conception de parcours à faire mais c'est un travail qui, une fois achevé, offre un retour sur investissement immédiat. □

Propos recueillis par A.Na

## Attijari forme la prochaine génération d'entrepreneurs

■ 447 collaborateurs du groupe récompensés

■ Des salariés bénévoles qui ont encadré plus de 7.500 jeunes en deux ans

MOBILISER gratuitement ses cadres pour assister de jeunes entrepre-

neurs prometteurs. Une initiative originale et ambitieuse que le groupe Attijariwafa bank a entrepris dès 2016 avec l'association Injaz Al-Maghrib et qui dépasse aujourd'hui les promesses escomptées.

Pas moins de 447 collaborateurs de la structure bancaire se sont ainsi impliqués bénévolement ces deux dernières années pour apprendre à des collégiens, des lycéens ou encore des étudiants à lancer leur propre affaire en assurant leurs arrières et en se projetant sur le long terme. Au total, plus

de 8.844 heures de formation ont été dispensées dans 11 villes du Royaume auprès de pas moins de 7.500 jeunes bénéficiaires. Sur trois ans, près de 1.300 cadres ont répondu présent, soit beaucoup plus que les 1.000 salariés initialement annoncés.

En récompense de leurs efforts, les bénévoles ont reçu des certificats de reconnaissance «Collaborateur responsable» co-signés par les présidents du groupe et de l'association, respectivement Mohamed El Kettani et Leila Mamou.

L'évènement a également mis en valeur les étudiants «coachés» aux projets les plus originaux et prometteurs. Ainsi, la junior entreprise «Sahty Fbaly», élue meilleure junior entreprise Lycée lors de la compétition nationale Injaz 2018 récemment organisée, s'est vu remettre un prix spécial «Fondation Attijariwafa bank» sous forme d'un chèque de 10.000 dirhams. □

K.A.