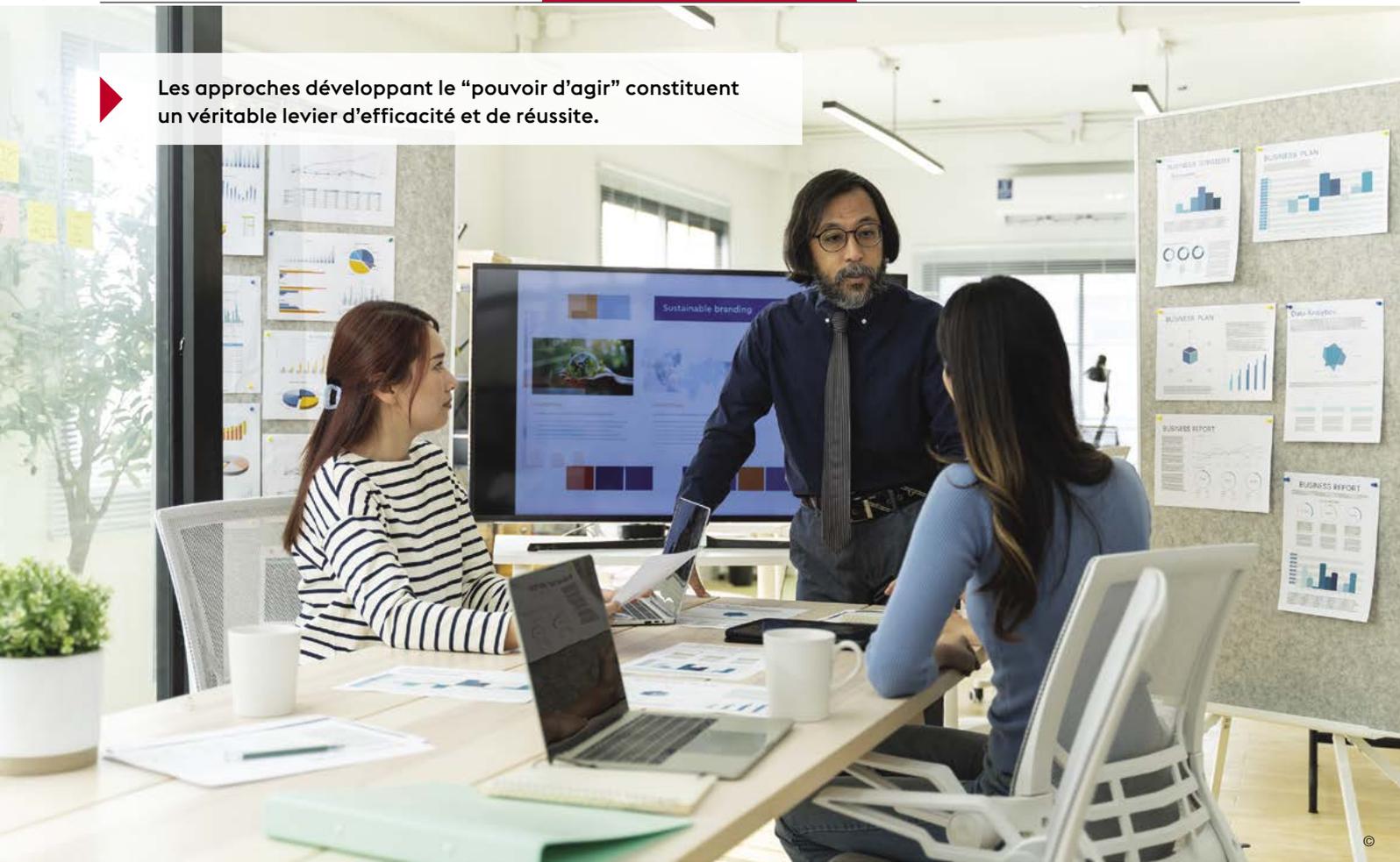


Les approches développant le “pouvoir d’agir” constituent un véritable levier d’efficacité et de réussite.



Quand l’organisation favorise l’émancipation

DÉVELOPPER LE “**POUVOIR D’AGIR**” PAR LA FORMATION

“La formation, levier d’émancipation et de performance durable.” Le thème de la 19^e édition de l’Université d’hiver de la formation professionnelle (UHFP, organisée par Centre Inffo du 22 au 24 janvier 2025 à Cannes) se prête à revenir sur l’accompagnement du développement du “pouvoir d’agir” des individus, par les organismes de formation comme par les entreprises. Ceci même si ce concept n’a rien de neuf. Déjà porté par l’éducation populaire, il a été renouvelé au début des années 2000 par l’“approche par les capacités”. Il trouve aujourd’hui un écho renforcé. Les pratiques de terrain ont tendance à montrer tout l’intérêt de ce type d’approches, en termes d’efficacité et de durabilité des résultats. À condition, toutefois, d’y mettre l’inventivité et les moyens nécessaires.



FORMATION DES PUBLICS "FRAGILES" : L'INDIVIDU AU CŒUR DE LA SOLUTION

Le développement du pouvoir d'agir est mobilisé au service des démarches d'insertion. Ses défenseurs mettent en avant un véritable levier d'efficacité et de réussite, reposant sur une approche et des outils spécifiques.

Raphaëlle Pienne

Au-delà des apprentissages, la formation professionnelle peut-elle donner les moyens aux individus de prendre en main leur vie professionnelle tout comme personnelle ? Franck Combat, directeur général délégué de Solidarité et jalons pour le travail (SJT), en est convaincu. "Développer le pouvoir d'agir, cela figure dans nos statuts. Et cela fait partie d'une doctrine globale, d'un engagement qui est politique", présente celui-ci. On retrouve la même conviction chez la fédération Léo Lagrange. "Cela fait partie de notre ADN", confirme Jeanine Chapot, directrice de Léo Lagrange formation¹. Rien d'étonnant à cette entente sur les principes : les deux structures associatives partagent à la fois une mission tournée vers les publics dits "fragiles"², mais aussi une histoire ancrée dans l'éducation populaire.



1. Le réseau Léo Lagrange formation regroupe huit instituts intervenant dans le domaine de l'insertion et de la formation professionnelle. Ils doivent être réunis en 2025 au sein d'un organisme de formation unique.

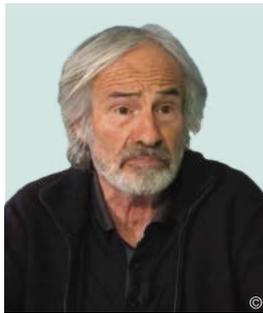
2. Notamment : jeunes en situation de décrochage, demandeurs d'emploi de longue durée, travailleurs en situations de handicap, bénéficiaires du RSA, public sous main de justice, ou primo-arrivants.



Aujourd'hui presque tout passe par les filtres des Régions ou de France Travail

Des pédagogies centrées sur l'expérience

D'un point de vue pédagogique, l'approche se traduit dans de multiples possibilités de parcours. "Cela revêt une forme totalement différente d'une action à l'autre. C'est aussi fonction du cahier des charges et de la réponse que l'on y fait", décrit Jeanine Chapot. Les deux organismes de formation s'appuient cependant toujours sur des outils et méthodes développés en propre, qui laissent une large place à l'expérience et aux mises en situations réelles. "Nous sommes attentifs à ce que nos supports permettent à l'individu de se projeter immédiatement dans sa vie de tous les jours. C'est une première façon de se mettre en action", explique Jeanine Chapot. Le digital et les outils de e-learning sont mis à pro-



3 QUESTIONS À

André Chauvet, consultant spécialiste des questions d'orientation et d'accompagnement des trajectoires professionnelles

“Les approches fondées sur le pouvoir d'agir sont souvent plus mobilisatrices et efficaces”



Jeanine Chapot, directrice de Léo Lagrange formation.

Qu'est-ce qui distingue, en formation, les approches développant le "pouvoir d'agir" ?

L'idée centrale est qu'elles partent du principe que les personnes sont capables. La priorité n'y est pas mise sur la détection des difficultés et les seuls programmes, même si cela n'exclut pas la formation théorique, mais plutôt sur la mise en place d'environnements facilitateurs. C'est-à-dire que les organismes de formation, ou les entreprises, doivent réfléchir à organiser des situations qui soient apprenantes, dans lesquelles les personnes

peuvent développer les potentialités qui sont les leurs. Le pouvoir d'agir est en effet lié à la capacité d'être acteur de quelque chose, dans une situation réelle.

Quel est leur intérêt ?

Ce sont des approches souvent plus efficaces et mobilisatrices. L'apprentissage est plus vivant, il fait appel à des modalités plus variées. La personne n'est pas obligée de tout maîtriser pour pouvoir faire. Elle voit immédiatement l'intérêt d'apprendre. En créant des dynamiques apprenantes, ces approches renforcent également l'attractivité des formations et permettent parfois

de réduire le temps en formation.

Sont-elles faciles à mettre en œuvre ?

Ce ne sont pas seulement des questions de procédure ou d'ingénierie. Cela demande une inventivité des professionnels. Les situations apprenantes construites ne sont pas toutes duplicables, comme le sont des programmes. Il faut aussi un investissement humain : d'un point de vue relationnel, l'intervenant doit y mettre du sien. Enfin du côté du public, cela demande un peu de confiance et de soutien. Imposer du pouvoir d'agir à tous serait maladroit.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne

fits selon les mêmes principes. *“Il y a un aspect immersion très intéressant à titre pédagogique, une mise en pratique immédiate de ce qui a été appris. Au-delà, l'expérience a tendance à montrer que cela permet d'accélérer les apprentissages”*, constate Franck Combat.

Des approches globales sources de réussite

Pour les publics accompagnés, tous deux soulignent l'intérêt des parcours mixant les différents types d'activités. *“Nous avons mis en place une action en direction des jeunes mêlant du sport, une ouverture culturelle, la participation à des conférences, des cours de code et de conduite,*



REPÈRES

DES COMPÉTENCES AUX CAPABILITÉS

À l'approche par compétences, critiquée pour ses travers “adéquationnistes” a été opposée une approche par “capabilités” ou “capacités”. Tirant ses racines conceptuelles des travaux de l'économiste et philosophe Amartya Sen, celle-ci serait un outil pertinent pour penser, soutenir et évaluer le développement du pouvoir d'agir dans les parcours de professionnalisation et de formation. Au centre de ses fondements théoriques, l'accent est mis sur les ressources à disposition de l'individu, mais aussi les conditions lui donnant la possibilité de s'en emparer réellement, pour parvenir à des accomplissements auxquels lui-même accorde de la valeur.

Un "environnement capacitant" est favorable au développement du pouvoir d'agir des individus

Un concept développé par Solveig Fernagu, s'appuyant sur l'approche par les "capabilités" d'Amartya Sen*



Le principe

Aider les individus à **utiliser les ressources qui sont à leur disposition**, et pas seulement les mettre à disposition

- Porter une attention particulière aux **interactions entre les individus et leur environnement** (ou organisation)
- **Deux écueils** : concevoir des situations de formation trop déconnectées du travailleur et de ses aspirations ; ou enjoindre chacun à "prendre en main sa formation" et à être "responsable de son parcours"

La mise en œuvre

Instrumenter des situations d'apprentissage en agissant notamment sur :

- **les contenus** de travail : tâches et activités variées, confrontation à des situations inédites...
- **les modes d'organisation** du travail : travail en binôme, tutorat des nouveaux arrivants, groupes de travail...
- **la gestion des ressources humaines** : formations, possibilités d'évolutions, espaces de débats et de réflexivité sur le travail...

*Notamment : "Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges de savoirs", par Solveig Fernagu-Oudet, dans la revue *Formation emploi* (n° 119, juillet-septembre 2012) ; et "Sujets capables et environnements capacitants : des cadres pour penser les situations d'apprentissage pour et dans le travail", par Lucie Cuvelier et Solveig Fernagu, dans la revue *TransFormation. Recherches en éducation des adultes* (2023).

Une équipe de Solidarité et jalons pour le travail (SJT). Opérateur de formation professionnelle depuis 1979, l'association accompagne des publics jeunes et adultes.

- *un forum emploi... Les taux de réussite étaient très bons*", cite en exemple Franck Combat. La fédération Léo Lagrange a pour sa part développé une démarche, intitulée Pro Mouv', reposant sur la mise en mouvement des stagiaires tant sur un plan physique que cognitif. Au-delà de la pratique sportive, l'idée est de recourir à des activités variées (art, culture, citoyenneté, etc.) et à un travail s'appuyant sur le collectif et la réflexivité, pour développer la capacité d'action des individus. Ces méthodes sont globales et ne se cantonnent pas à la préparation d'un simple objectif professionnel, même si elles le servent. Cependant elles demandent plus de moyens et de temps. "Mais ce n'est pas du temps perdu. Le résultat pour l'acheteur est plus long mais plus durable", souligne Jeanine Chapot.



très contraignants. Nos marges de manœuvre sont beaucoup plus réduites qu'auparavant", déplore Franck Combat.

Jeanine Chapot confirme que l'espace laissé aux organismes dépend de l'orientation donnée aux formations par les cahiers des charges et les indicateurs des financeurs. Ceci dans un contexte où les mesures d'impact social³ sont encore trop rarement prises en compte. "Nous défendons la formation comme un outil d'émancipation et pas d'adéquation. Les choses iront mieux quand les pouvoirs publics auront compris que l'injonction ne fonctionne pas, y compris en matière d'orientation professionnelle", espère-t-elle. ●

Une commande publique de plus en plus contraignante

Et pourtant, ce travail d'accompagnement plaçant l'individu en son cœur est mal valorisé dans la commande publique. "Aujourd'hui presque tout passe par les filtres des Régions ou de France Travail. Nous travaillons avec des budgets contraints, avec des résultats demandés qui sont



3. La mesure d'impact social permet de dépasser les indicateurs traditionnels, centrés sur la dimension économique, pour prendre en compte d'autres formes de création de valeur telles que la contribution à la transition écologique et sociale.

EN ENTREPRISE, OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES PAR LA FORMATION

La performance économique de l'entreprise peut-elle s'accorder avec les souhaits individuels de développement et de formation de ses salariés ? Upcoop et Axa France déploient une série de moyens pour servir cet objectif.

Raphaëlle Pienne



Avec un taux d'accès de ses salariés à la formation de 98 %, l'entreprise Axa France fait d'emblée figure de bonne élève dans le domaine du développement des compétences de ses collaborateurs. UpCoop, société coopérative à l'origine du célèbre Chèque Déjeuner, n'est pas en reste avec un taux d'accès de 90 %. "Cela représente plus de 830 collaborateurs formés et plus de 15 000 heures de formation en 2023. Et ce taux est en augmentation", précise Érika Jouillat, responsable Talent management et évolution des carrières chez UpCoop.



1. Voir notamment : "À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ?", par Josiane Véro et Bénédicte Zimmermann, revue *Savoirs* n° 47, 2018.

2. Axa France a créé plusieurs académies internes, dans les domaines de l'assurance et du digital, proposant des parcours certifiants avec des organismes partenaires.

Permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur formation

Ces chiffres pourraient pourtant être relativisés, considérant qu'il s'agit d'entreprises de grande taille, positionnées sur des activités du tertiaire. Elles cochent ainsi toutes les cases pour être plus "formatrices". Ils ne disent rien non plus de leur possibilité d'être des "organisations capacitantes"¹. Il faut pour cela se pencher sur leur approche de la formation.

Pour Axa France, elle se concrétise dans un modèle revendiqué d'entreprise apprenante. "Ce qui veut dire vraiment permettre à chaque collabora-

teur de trouver au sein de l'entreprise ce dont il a besoin en matière de formation, de pouvoir développer ses compétences en toute autonomie", explique Anne Rebuffel, directrice de la formation et de la mobilité chez Axa France. On retrouve une position proche chez UpCoop : "Les collaborateurs sont acteurs dans leur formation. Et nous mettons tout en œuvre pour qu'ils prennent en main l'ensemble des moyens qu'on met à leur disposition pour développer leurs compétences", décrit Érika Jouillat.

Faciliter l'accès à la formation grâce aux outils digitaux

Sans pour autant délaisser la formation en présentiel, les deux entreprises ont fortement misé sur les possibilités offertes par la formation à distance. Chez UpCoop, c'est l'Academy Up, une plateforme lancée en 2021, qui est utilisée pour mettre à disposition une offre de formation interne auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe présent dans 25 pays. "Cette académie a pour objectif de donner tous les bases de la culture d'entreprise, en particulier autour de notre modèle de gouvernance coopératif et en matière de RSE, mais aussi d'amener de la vision collaborateur sur ce qui se passe dans le monde et sur l'avenir – par exemple aujourd'hui sur les IA ●●●



Audrey Louis-Joseph, responsable chez UpCoop de l'Academy Up.



Érika Jouillat, responsable Talent management et évolution des carrières chez UpCoop.

Donner tous les basiques de la culture d'entreprise, notre modèle de gouvernance coopératif et de RSE, mais aussi amener de la vision collaborateur sur l'avenir"

●●● *génératives*", expose Audrey Louis-Joseph, responsable chez UpCoop de l'Academy Up. La plateforme est complétée d'une offre de contenus en e-learning, sur lesquels les collaborateurs peuvent s'auto-former. "Cela leur permet d'avoir des formations sur leur propre métier, mais aussi de s'ouvrir à d'autres", ajoute celle-ci. Axa France dispose pour sa part d'une plateforme LMS (learning management system) proposant aujourd'hui plus de 10 000 ressources de formation. "L'ensemble de ces contenus sont laissés à disposition des salariés. Ils y ont accès à travers un espace formation et développement, identifié par métiers, où ils peuvent visualiser leurs activités et les points sur lesquels ils peuvent évoluer. En parallèle, un espace permet aux managers de savoir où en sont les collaborateurs en matière de formation", explique Anne Rebuffel.

Soutenir les évolutions et les mobilités individuelles

L'accompagnement des mobilités individuelles est un autre enjeu important. "Nous avons créé quatre pôles, fonctionnant comme des communautés d'expertises, pour nos filières techniques", cite en exemple Anne Rebuffel, d'Axa France. "C'est un levier de reconnaissance et de rétention de ces salariés, mais aussi un moyen de transmettre des compétences et de répondre



Anne Rebuffel, directrice de la formation et de la mobilité chez Axa France.

aux enjeux de mobilité interne", explique-t-elle. L'entreprise a en outre fortement investi dans la co-construction du CPF. "Nous avons construit une marketplace de formations où nous avons négocié des prix avantageux pour nos salariés. Nous proposons également des abondements du CPF, notamment sur nos filières de reconversion avec nos académies⁸", décrit Anne Rebuffel. UpCoop, en tant que société coopérative, présente la particularité d'accompagner par la formation les collaborateurs élus, membres du conseil d'administration, pour qu'ils acquièrent les compétences liées à cette mission de gouvernance. Et, plus classiquement, la coopérative s'attache aussi à soutenir les souhaits de mobilité interne. "Cela peut être de belles reconversions, que nous accompagnons", souligne Érika Jouillat.

Favoriser le dialogue sur la formation

Reste à faire connaître ces possibilités de formation aux collaborateurs et à les inciter à s'en emparer. Cela passe par la communication, avec notamment un "Learning day" chez UpCoop et une semaine dédiée à la mobilité et aux compétences chez Axa France. Le principal levier reste cependant l'entretien professionnel. Annualisé au sein des deux entreprises, il est préparé en amont avec les managers et s'appuie sur un formulaire qui intègre largement la problématique de la formation. Anne Rebuffel et Érika Jouillat soulignent enfin l'existence d'un réel dialogue avec les représentants du personnel, pour l'élaboration de la stratégie collective de développement des compétences. ●

Un "Learning day" organisé chez UpCoop.

