Jacquet Nicolas : assistant à la Faculté des Sciences Sociales de l’Université et chercheur associé à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l’Education de l’Université de Gand.

[njacquet@uliege.be](mailto:njacquet@uliege.be)

**Résumé**

La gestion des compétences est un domaine passionnant lorsqu’on s’intéresse à l’évolution de l’Etat social et des politiques publiques. En tant qu’instrument d’action publique[[1]](#footnote-1), elle n’est évidemment pas neutre et s’envisage dans un contexte socioéconomique particulier. Elle fait l’objet de nombreux travaux de recherche en sciences sociales qui tentent d’en définir les enjeux et les limites. Force est de constater qu’elle revêt de multiples dimensions qui continuent d’animer le débat au sein de la communauté scientifique. D’une part, synthétiquement, elle s’apparente au courant philosophique particulièrement séduisant du « développement personnel » et de « l’autonomie » des individus. La création des Etats-providence à la fin de la seconde guerre mondiale mais aussi la démocratisation de l’enseignement et de la culture ou encore l’apprentissage tout au long de la vie se sont inscrits et s’inscrivent encore dans ce courant qui a pour vocation de construire des individus libres et autonomes. De l’autre, la gestion des compétences dans le champ des politiques d’emploi constitue depuis une trentaine d’années, la clé de voûte des dispositifs d’activation des demandeurs d’emploi et des ayants-droits à un revenu de remplacement. Ceux-ci sont désormais invités à se prémunir de la précarité en construisant leur employabilité[[2]](#footnote-2) et en développant leur autonomie.

**Mots clés** : Gestion des compétences, Etat social actif, développement personnel, autonomie, activation, employabilité

# Gestion des compétences : entre autonomie et activation

La gestion des compétences est un domaine passionnant lorsqu’on s’intéresse à l’évolution de l’Etat social et des politiques publiques. En tant qu’instrument d’action publique[[3]](#footnote-3), elle n’est évidemment pas neutre et s’envisage dans un contexte socioéconomique particulier. Elle fait l’objet de nombreux travaux de recherche en sciences sociales qui tentent d’en définir les enjeux et les limites[[4]](#footnote-4). Force est de constater qu’elle revêt de multiples dimensions qui continuent d’animer le débat au sein de la communauté scientifique. D’une part, synthétiquement, elle renvoie au courant philosophique particulièrement séduisant du « développement personnel » et de « l’autonomie » des individus. La création des Etats-providence à la fin de la seconde guerre mondiale mais aussi la démocratisation de l’enseignement et de la culture ou encore l’apprentissage tout au long de la vie se sont inscrits et s’inscrivent encore dans ce courant qui a pour vocation de construire des individus libres et autonomes. De l’autre, la gestion des compétences dans le champ des politiques d’emploi constitue depuis une trentaine d’années, la clé de voûte des dispositifs d’activation des demandeurs d’emploi et des ayants-droits à un revenu de remplacement. Ceux-ci sont désormais invités à se prémunir de la précarité en construisant leur employabilité[[5]](#footnote-5) et en développant leur autonomie.

# Développement personnel et autonomie

L’origine philosophique des concepts de développement personnel et d’autonomie des individus, dont découle indirectement la gestion des compétences qui ne se formulait pas en ces termes à l’époque, remonte en partie à l’article 26 de la Déclaration universelle des droits de l’homme de 1948 qui assure à tous les citoyens le droit à l’éducation : « *toute personne a droit à l'éducation (...) L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales »*. Le droit à l’éducation en tant qu’instrument d’émancipation et d’autonomisation représentait une des pierres angulaires de la constitution des Etats sociaux. La seconde moitié du 20ème siècle regorge de politiques publiques qui avaient pour ligne de mire à la fois le développement personnel et l’autonomie des individus. La création de l’Office National de Sécurité Sociale et des allocations familiales illustrent la volonté politique de rendre accessible l’éducation et la culture à tous les enfants. Le droit à l’intégration sociale tel qu’il est formulé dans la loi organique des CPAS suivait cette tendance quant au développement d’instruments d’action publique qui favorisent l’autonomie des individus et plus particulièrement celles des ayants-droits au Revenu d’Intégration. A l’origine le contrat art60§7 se voulait un tremplin pour permettre aux individus les plus éloignés de l’emploi d’engranger de l’expérience professionnelle et de réintégrer le marché de l’emploi. L’intégration ou la réintégration de l’ayant-droit sur le marché de l’emploi via un parcours individualisé d’intégration sociale lui permettrait, *in fine*, de travailler ses compétences psychosociales et professionnelles. Le plébiscite dont bénéficie la gestion des compétences telle que nous la percevons aujourd’hui est le résultat de la prise en compte graduelle de l’autonomie des individus et du développement de leurs compétences dans les politiques publiques et plus généralement dans l’espace social.

Actuellement, on ne compte plus les institutions et organisations, qu’elles soient publiques ou privées, nationales ou supranationales, à but lucratif ou non, qui intègrent la gestion des compétences au cœur de leurs pratiques et recommandations, au point d’en devenir un quasi « mantra ». A l’échelle européenne, la Commission a fait de la gestion des compétences des individus les plus éloignés du marché de l’emploi et des futures générations de demandeurs d’emploi, une priorité de la stratégie EU2020[[6]](#footnote-6). Au national, tant les structures traditionnelles de l’aide sociale telles que les CPAS ou celles issues du champ de la protection sociale dont le Forem[[7]](#footnote-7) intègrent cet instrument de politique publique au cœur de leur pratique. Du côté politique, les gouvernements communaux, régionaux et fédéraux font de la gestion des compétences une priorité politique pour lutter contre le chômage et augmenter le taux d’emploi[[8]](#footnote-8). La gestion des compétences dans le cadre du marché de l’emploi et de la formation est un mode managérial qui semble ne pas s’essouffler. Ce plébiscite auprès des acteurs politiques et institutionnels soulève toutefois certaines limites qu’il semble bon de remettre en perspective.

# L’Etat social actif : nouveau référentiel d’action publique

L’avènement du modèle managérial de gestion des compétences s’inscrit plus généralement dans le cadre du référentiel[[9]](#footnote-9) d’action publique de l’Etat social actif. La théorie économique et sociale de « la troisième voie[[10]](#footnote-10) » d’Anthony Giddens illustre les principales critiques adressées à l’Etat-providence dont notamment son incapacité à lutter structurellement contre le chômage et l’absence de mobilité entre les classes sociales. Les précédentes politiques publiques à destination des demandeurs d’emploi qualifiées de passives sont remplacées par des dispositifs d’activation et de formation. La nécessité de répondre aux attentes et aux fluctuations du marché nécessite une plus grande flexibilisation du travail dont la prolifération des contrats de travail atypiques. Force est de constater que la gestion des compétences ne se limite pas uniquement au champ de l’emploi, elle traverse de nombreux champs du social et tend à reformuler plus généralement la question sociale. Les politiques publiques misent dorénavant sur la capacité des individus à travailler sur eux-mêmes[[11]](#footnote-11), à construire les conditions nécessaires à leur protection contre les risques inhérents de l’existence. Les citoyens les plus fragiles sont désormais invités à acquérir activement des compétences et des connaissances en adéquation avec le marché de l’emploi[[12]](#footnote-12) et à démontrer leur volonté à travailler leur employabilité. Ces attentes sont justifiées par la promesse qu'il est possible de prévenir ou de lutter contre la précarité en réinsérant et en activant ceux qui ont été mis à la marge du système éducatif ou du marché de l’emploi. Le Plan Individualisé d’Intégration Sociale en tant qu’instrument de lutte contre la pauvreté se concentre sur l’aptitude des ayants-droits au Revenu d’Intégration à s’intégrer dans un parcours de formation, à travailler leurs compétences pour sortir de la pauvreté.

Les demandeurs d’emploi ne sont pas les seuls à être inscrits dans un parcours de formation de gestion de leurs compétences, les travailleurs le sont aussi. La plupart des services de gestion des ressources humaines font de la formation une priorité. Les travailleurs sont continuellement invités à s’engager dans des parcours de formation que ce soit vers l’emploi, dans l’emploi et après l’emploi[[13]](#footnote-13). A titre d’exemple, de nombreux étudiants en master à l’Université de Liège sont à la fois travailleurs et étudiants. La rhétorique du développement personnel et de l’autonomie des individus ne se limite pas au champ de l’emploi. Elle constitue aussi la base du concept d’apprentissage tout au long de la vie et du « do-it yourself ». Le panel de formations disponibles pour tout un chacun ne cesse de s’étoffer, que ce soit des formations pour apprendre à bouturer des plantes, réaliser ses propres pâtisseries ou son pain, consommer plus écologiquement et durablement, devenir un citoyen actif et engagé, s’ouvrir aux cultures étrangères et apprendre le mandarin, construire un meuble ou encore devenir un parent attentif au développement de son enfant. De plus, la révolution internet et l’accessibilité des contenus en ligne permettent maintenant de s’auto-former à un panel de compétences toujours plus larges et variées. Il n’est pas de compétences spécifiques qui ne fassent l’objet d’un tutoriel sur youtube. Cette dimension de la gestion des compétences qui vise le développement personnel et l’autonomie des individus est à priori séduisante. Dans les faits, de nombreux travaux sociologiques, dont notamment ceux d’Alain Erhenberg et des Pincon-Charlot[[14]](#footnote-14), insistent sur l’impact de cette injonction au développement personnel sur le bien-être des individus. La prolifération des *burn-out* et des dépressions rend compte d’une forme de « fatigue d’être soi » et de lassitude des individus placés au cœur d’une société où ces derniers n’en font jamais assez.

# S’activer, maintenir et développer ses compétences pour se prémunir des risques

L’Etat social actif déplace progressivement la gestion des risques inhérents à l’existence, celui de perdre son emploi, de dégringoler dans la pauvreté, de vieillir en mauvaise santé, sur les individus, les rendant seuls responsables de leur situation. Le durcissement des conditions d’octroi et de maintien des allocations de remplacement rend compte de cette tendance à l’abandon progressif des mécanismes collectifs de lutte contre le chômage et la pauvreté. L’exclusion progressive, en janvier 2017, d’une partie des ayants-droits des allocations de chômage, ceux les plus éloignés de l’emploi, s’inscrit dans cette tendance des politiques publiques de rompre avec les fondements de l’Etat social dont notamment la nécessité de réguler le marché du travail pour assurer le plein-emploi. La protection sociale d’antan se voit progressivement remplacée par une protection individualisée, reposant entièrement sur la capacité des individus à s’intégrer et à se maintenir sur le marché de l’emploi. Par ailleurs, les fondements de l’activation se retrouvent dans des champs sociaux où historiquement les publics qui y gravitaient se trouvaient en dehors de tout rapport salarié et donc insoumis aux contraintes du marché. Les parcours de soins invitent les malades à adopter des comportements préventifs et à se rendre acteur de leur santé alors qu’ils sont avant tout des patients. De la même manière, les retraités sont amenés à se prémunir contre la vieillesse en développant des stratégies d’activation propices au vieillissement en bonne santé.

# Dépendance au marché de l’emploi

La capacité des individus à s’insérer durablement sur le marché de l’emploi ne dépend évidemment pas uniquement du bon vouloir de ces derniers à intégrer un parcours de formation. La capacité réelle du marché de l’emploi à intégrer l’ensemble des travailleurs, c’est-à-dire le nombre de postes à pourvoir en fonction du nombre de candidats potentiels, est déterminante dans l’élaboration des politiques publiques d’emploi. En effet, le manque de places à pourvoir limite drastiquement l’élaboration d’une politique publique d’emploi axée autour du principe de gestion des compétences. Il apparait dès lors insuffisant de mettre l’accent sur le maintien et le développement des compétences des individus dans une société où le travail manque. Ce paradoxe tend à développer des politiques publiques dans un contexte de rigueur néolibérale convoquant sur son passage la libéralisation du marché du travail, la diversification des contrats de travail, la mise en concurrence des travailleurs et la conditionnalisation de l’octroi et du maintien des revenus de remplacement, tout en véhiculant un discours qui prônent la défense des droits des pauvres, marginalisés, opprimés et socialement exclus de la société. L’absence de régulation du travail, via notamment des mécanismes de redistribution et les politiques publiques d’emploi engendrent inévitablement une masse de demandeurs d’emploi qui, tout en sachant que les probabilités de trouver un emploi stable et bien rémunéré sont réduites, multiplient les formations supposées maintenir ou renforcer leur employabilité.

# Etat-providence en perdition

La lutte contre la pauvreté des enfants est un enjeu majeur de notre société tant les conséquences sur les générations suivantes peuvent s’avérer quasiment irréversibles si l’on ne résoud pas ce problème. Le constat est clair, les enfants sont la priorité des responsables politiques et des dispositifs qu’ils mettent en œuvre, en tout cas dans les discours. La tendance quasi unanime à la priorisation des dispositifs publics de lutte contre la pauvreté autour des enfants rend compte de la volonté politique de rompre avec les mécanismes de protection hérités de l’Etat-providence. Le projet fédéral « les enfants d’abord », fruit de la collaboration entre le SPP Intégration Social et les trois dernières Secrétaires d’Etat à la lutte contre la pauvreté Maggie De Block, Elke Sleurs et Zuhal Demir ainsi que l’engouement des responsables politiques pour le projet « Viva for life », s’inscrivent dans cette dynamique de rupture avec la sécurité sociale, et plus généralement le pacte social. D’une part la priorisation excessive auprès des enfants renvoie à l’absence de prise en compte de la situation socioéconomique des parents. De l’autre, les enfants sont invités à travailler leur employabilité dès le plus jeune âge afin de se prémunir de la pauvreté. La famille nucléaire et la sécurité sociale ne sont désormais plus les piliers garants des conditions de vie des enfants. Ces derniers doivent travailler leur employabilité pour se distancier des conditions socioéconomiques et culturelles de leurs parents.

L’absence de visées structurelles et collectives des politiques sociales tend à aggraver la précarité et la pauvreté dans notre pays. La récente régionalisation des allocations familiales n’a pas eu pour effet de permettre aux familles wallonnes de bénéficier d’une plus grande couverture sociale. De même que le manque structurel de places d’accueil de la petite enfance et de places dans les écoles maternelles et primaires devrait faire l’objet d’une priorisation accrue de la part des responsables politiques. La logique actuelle dans laquelle s’inscrivent les discours politiques tend à privilégier la résolution de problématiques sociétales à un niveau individuel. La plupart des projets en matière de lutte contre la pauvreté définissent un groupe cible et fournit une réponse particulière et personnalisée comme celui des enfants. Améliorer la condition des enfants est un enjeu majeur mais inefficace s’il n’est pas accompagné d’une amélioration des conditions de vie des parents. Le manque de cohérence globale dans la lutte contre la pauvreté via le développement de réponses spécifiques, dont fait partie la gestion des compétences, pour un groupe cible est important voire essentiel mais pas suffisant. Réduire la pauvreté des enfants s’avère insuffisante pour enrayer durablement le phénomène de reproduction de la pauvreté si ces mesures n’agissent pas parallèlement à l’amélioration des conditions de vie des parents. Ce paradoxe qui veut que tout en allouant une partie des budgets à la lutte contre la pauvreté des enfants, les politiques fédérales et régionales appliquent des politiques drastiques d’austérité qui touchent directement les parents et, *in fine*, les enfants.

1. LASCOUMES P., LE GALLES P., *L'action publique saisie par ses instruments,* dans Gouverner par les instruments, 2005, pp. 11-44 [↑](#footnote-ref-1)
2. GAZIER B., *L’employabilité : brève radiographie d’un concept en mutation », dans* Sociologie du travail, vol. 90, n°4, pp. 575-584. [↑](#footnote-ref-2)
3. LASCOUMES P., Le Gallès P., *L'action publique saisie par ses instruments,* dans Gouverner par les instruments, 2005, pp. 11-44 [↑](#footnote-ref-3)
4. A ce propos, voir notamment : MERCK, B., SUTTER, P. (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion: Pour un new deal "compétences"*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, ou encore ANTOINE, M., DEFLANDRE, D., NAEDENOEN, F., RENIER, N., PICHAULT, F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences: Une exploration des pratiques en entreprise*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. [↑](#footnote-ref-4)
5. GAZIER B., *L’employabilité : brève radiographie d’un concept en mutation », dans* Sociologie du travail, vol. 90, n°4, pp. 575-584. [↑](#footnote-ref-5)
6. COMMISSIONS EUROPENNE, *Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 Strategy,* Edition 2016 [↑](#footnote-ref-6)
7. La gestion des compétences est explicitement opérationnalisée au Forem, via notamment les 24 centres de compétence répartis sur 43 sites à travers la Wallonie. Ces centres sont des « *outils wallons dédiés à l’innovation, les Centres de compétence sont des lieux d’expertise au service de la formation des travailleurs de demain. Grâce à leurs infrastructures de pointe et leur ancrage dans des pôles de développement économique, ces centres assurent la formation, l’information et la sensibilisation des travailleurs, demandeurs d'emploi, étudiants, enseignants, chefs et cadres d'entreprise, et contribuent au soutien de la compétitivité des entreprises. »* [↑](#footnote-ref-7)
8. GOUVERNEMENT BELGE, “*Déclaration de politique générale”, discours du premier ministre Charles Michel,* 8 cotobre 2018 [↑](#footnote-ref-8)
9. SUREL Y., “*Idées, intérêts, institutions dans l’analyse des politiques publiques”,* dans pouvoir -87, 1998, pp. *161-178* [↑](#footnote-ref-9)
10. GIDDENS A., *The third way. The renewal of Social Democracy. Cambridge, 1998* [↑](#footnote-ref-10)
11. VRANCKEN D., *Social barbare*, Couleurs Livres, Charleroi, 2010 [↑](#footnote-ref-11)
12. ESPING-ANDERSEN G, *Les trois mondes de l’Etat-providence, essai sur le capitalisme moderne,* Le lien social, Presses Universitaires de France, 2009 [↑](#footnote-ref-12)
13. GERARD J., *Le marché, le politique et le réseau : les intermédiaires privés du marché du travail à l’épreuve de l’action sociale,* thèse de doctorant en sciences politiques et sociales non publiée, 2016 [↑](#footnote-ref-13)
14. PINCON Michel, PINCON-CHARLOT Monique, Ehrenberg Alain, *« La fatigue d'être soi. Dépression et société. »,* In: Revue française de sociologie, 1999, 40-4. pp. 778-780 [↑](#footnote-ref-14)