Les compétences comportementales : un enjeu majeur pour une meilleure insertion des jeunes sortants de l'enseignement supérieur

Ando RAZAFIMBELO
Université d'Antananarivo,andorazafimbelo@yahoo.fr

ENTREES D'INDEX

Mots clés : Compétences comportementales, savoir être, employabilité, enseignement supérieur

Key words: behavioral skills, know-how, employability, higher education

RESUME

Dans un contexte de croissance démographique forte et une situation économique instable, avec en prime un secteur moderne très peu développé, les jeunes malgaches, pourtant plus instruits que leurs parents, se trouvent confrontés à beaucoup d'incertitudes par rapport à leur avenir. Même ceux qui disposent des moyens nécessaires pour faire des études supérieures doivent trouver la bonne stratégie pour acquérir un poste d'emploi satisfaisant et s'y maintenir. Dans le but de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés, nous avons mené une étude auprès des représentants du secteur privé à Madagascar sur leurs besoins en termes de compétences. La démarche choisie a été d'obtenir dans un premier temps une évaluation par le panel d'entreprises, des compétences acquises par les diplômés grâce à leur formation professionnelle, ensuite de déterminer les besoins proprement dits. Les entrevues ont appuyé de manière qualitative les résultats de l'enquête quantitative. Nos investigations ont mis en lumière l'importance des compétences comportementales pour les entreprises. Le manque de savoir-être, notamment de maturité et de confiance en soi, explique en partie certaines difficultés techniques et d'adaptation constatés chez les jeunes. Ces compétences du savoir-être sont devenues des éléments de différenciation pour un individu sur le marché du travail et, par conséquent, pour l'établissement de formation qui serait en mesure de le transmettre.

ABSTRACT

In a context of strong demographic growth and an unstable economic situation, with the added bonus of a very underdeveloped modern sector, the young Malagasy, yet more educated than their parents, are confronted with a lot of uncertainties about their future. Even those who have the means to pursue higher education must find the right strategy to acquire and maintain a satisfactory job. In order to contribute to improving the employability of young graduates, we conducted a study with representatives of the private sector in Madagascar on their skills needs. The approach chosen was first to obtain an assessment by the panel of companies of the skills acquired by graduates through their professional training, then to determine the needs themselves. The interviews provided qualitative support for the results of the quantitative survey. Our investigations have highlighted the importance of behavioral skills for businesses. The lack of interpersonal skills, particularly of maturity and self-confidence, partly explains some of the technical and adaptation difficulties observed among young people. These life skills have become elements of differentiation for an individual on the labor market and, consequently, for the training establishment which would be able to transmit it.

TEXTE INTEGRAL

1. Introduction

L'insertion des diplômés dans la vie active constitue souvent une épreuve vécue difficilement par les jeunes et leurs familles. Notamment, quand le jeune est issu d'une étude supérieure, beaucoup d'espoir est fondé sur lui. L'attente d'un rendement élevé grâce à un emploi bien rémunéré et à la hauteur d'un certain statut social est souvent de mise. La question d'employabilité est devenue ainsi un enjeu majeur. Elle mobilise trois acteurs : l'individu qui est au centre même de son employabilité, l'établissement de formation en tant que véhicule des connaissances et des compétences nécessaires, et les entreprises qui sont les seuls acteurs qui puissent apprécier réellement l'employabilité effectif de l'individu. Toute stratégie en faveur de l'employabilité entreprise par l'étudiant trouve son efficacité à travers la validation faite par la sphère productive (ou de la réussite du projet entrepreneurial de ce dernier). De même, l'efficacité de toute stratégie d'amélioration de l'efficacité externe, ou politique d'orientation et d'insertion professionnelle, projetée par l'établissement ne saurait être appréciée que par les organisations. Etablir une connexion entre les formations et les emplois constituerait ainsi, un objectif logique pour ceux qui veulent piloter les politiques éducatives en fonction des besoins du marché du travail. Dans cette perspective, des formations professionnelles ont été construites en référence à un métier, une profession, et doivent délivrer les compétences nécessaires à l'exécution de ce métier ou cette profession supposés clairement définis et bien identifiés. Elles ont été mises en place afin de permettre aux jeunes de s'insérer rapidement sur le marché du travail.

Toutefois, dans le contexte malgache, les entreprises peinent à recruter. Le porte-parole de l'Association malgache des Directeurs en Ressources Humaines d'Entreprises (AmDRHE) a parlé en 2018 de 30% de poste à pourvoir ne trouvant pas le bon candidat toutes spécialités confondues. Les diplômés sortant des établissements supérieurs techniques ne se distinguent pas du lot, malgré que leur formation ait un visé de spécialisation et de professionnalisation(Razafimbelo, 2019a). La question se pose alors sur les qualifications et compétences recherchées par les entreprises. Ce papier a comme objectif de répondre à cette question à partir d'une étude menée auprès de représentants du secteur privé à Madagascar. Il est tiré de la thèse intitulée : *Recherche de l'efficacité de l'enseignement supérieur à Madagascar par l'employabilité des sortants : cas de l'IST-T* (Razafimbelo, 2019b)

2. Données mobilisées

Les données recueillies auprès des entreprises sont de deux types : les données quantifiables obtenues à partir d'une enquête effectuée auprès de 30 entreprises, et les données qualitatives obtenues à partir des interviews des responsables de ressources humaines. Les cibles de l'enquête quantitative sont les entreprises organisées ayant déjà eu comme employé ou comme stagiaire un étudiant de l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo (IST-T) à Madagascar pendant une durée d'au moins 3 mois. Les entreprises ont été identifiées à partir des fiches d'évaluation des stagiaires[1] disponibles dans les trois écoles de l'Institut. Les branches d'activités relatives aux trois

[1]A la fin du stage l'établissement demande à l'entreprise d'accueil de remplir une fiche d'évaluation des compétences et comportements des étudiants. Cependant, nous avons choisi d'effectuer notre propre enquête pour avoir des informations

écoles existantes au sein de l'IST-T sont donc représentées dans la liste initiale des entreprises contactées à savoir le génie civil, l'industriel et le tertiaire, comme figurant dans le **tableau 1** ci-dessous :

Tableau 1 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur d'activité

SECTEURS D'ACTIVITE	
Agroalimentaires	20 %
Banques et assurances	10 %
Bâtiments, immobiliers, travaux publics	13%
Commerces	3 %
Concessionnaires automobiles	3 %
Energies pétroles et mines	7 %
Industrie	13 %
Télécommunication	7 %
Transport et services	23 %
Total général	100 %

Sources : Enquêtes entreprises, 2017

Les administrations publiques bien qu'employeur d'un certain nombre de sortants ont été écartées car la sélection des candidats et la rémunération des employés obéissent à un cadre réglementaire qui n'est pas forcément compatible à la loi du marché.

La démarche choisie a été d'obtenir dans un premier temps une évaluation par le panel d'entreprises, des compétences acquises par les diplômés grâce à leur formation professionnelle, ensuite de déterminer les besoins proprement dits. Les entrevues ont appuyé de manière qualitative les résultats de l'enquête quantitative.

Les données recueillies renseignent sur les besoins en compétences des entreprises, ainsi que leurs évaluations des performances des diplômés. Les interviews ont pour objectif de renforcer le résultat de cette enquête en donnant une interprétation plus qualitative. Le but général des entretiens était de connaître l'avis des responsables en ressources humaines sur les performances et/ou les lacunes en termes de compétences des jeunes diplômés en général et des sortants de l'IST en particulier.

Tableau 2 : Entretiens effectués

Secteurs d'activité des interlocuteurs	Nombre d'interviewé
Secteur bancaire	2
Industrie	1
Energies, pétroles, mines	1

Sources : auteure

Les méthodes mixtes sont intégrées dans la détermination des besoins en compétences des entreprises. Pour les réponses aux questionnaires, l'analyse consiste à faire une classification des

plus objectives, étant donné que, soit les entreprises ne répondent pas à toutes les questions (c'est le cas d'environ 80% des fiches consultées auprès des anciens départements Génie civil et Industriel), soit elles donnent des notes très élevées pour encourager le stagiaire encore étudiant.

idées suivant le nombre de répondants associés à une idée. Chaque « idée » provient d'une analyse de récurrences formelles dans les réponses : il s'agit de se focaliser tout d'abord sur les idées récurrentes chez les répondants, de faire un travail de synthèse qui permettra d'extraire les idées clés du verbatim pour enrichir et nuancer les conclusions apportées. Les outils d'analyse lexicale du logiciel Irmateq sont particulièrement utiles pour aller à l'essentiel et identifier rapidement les éléments les plus souvent cités par les étudiants à chaque question. Les réponses contenant des commentaires isolés mais riches ou à contre-courant sont ensuite identifiées pour poser des questionnements ou des limites par rapport aux conclusions apportées. Enfin, les commentaires les plus marquants, seront choisis pour expliquer et communiquer les résultats. Concernant les entretiens, la méthode d'analyse qualitative utilisée est l'analyse de contenu[2]. L'objectif est de recueillir et traiter des données mentionnées dans la retranscription pour le caractériser.

3. Résultats

Pour une partie des secteurs correspondant aux spécialités de formation de l'IST-T (Banque, industrie, Bâtiment), l'évolution du travail de référence accroit le niveau de formation exigible. La transformation numérique en cours favorise les profils les plus qualifiés de niveau bac+5. En effet, l'utilisation des outils numériques est présente dans beaucoup de postes, les compétences et les qualifications recherchées sont de plus en plus élevées, et parfois la maîtrise de certains outils d'aide à la décision informatisés est requise. Concernant, les autres niveaux, le niveau Licence est désormais préféré au niveau 2 qui est de moins en moins recherché par les entreprises. Pour les recruteurs, le niveau 2 n'offre pas assez de bagages techniques à l'individu pour que l'employeur puisse envisager une gestion de carrière offrant une progression valorisante et satisfaisante. Dans tous les cas, au moment du recrutement, les entreprises posent des exigences précises, en termes de niveau de diplôme, et cela même pour des métiers qui, jusqu'à présent, étaient réputés accessibles auxmoins diplômés comme dans le cas précité où le niveau licence est exigé pour être à l'accueil. Le diplôme remplit toujours son rôle de signal au moment du recrutement. Pour les postes à responsabilité, le diplôme du supérieur reste une balise qui calibre le niveau de responsabilité et permet donc de définir les fiches de postes avec une fonction de filtrage des candidatures recevables. Toutefois, une dénonciation des diplômes qui n'attesteraient pas certaines compétences recherchées et qui seraient désajustés des attentes du marché du travail a été émise par une responsable de recrutement *:*

> (…) souvent il existe beaucoup de jeunes possédant un bac+5, un master, je les reçois en test écrit, et beaucoup ne me semble déjà pas satisfaisant… ». Qu'en est-il réellement des appréciations des formés de l'IST-T par les entreprises ?

Du côté des insérés, seulement 21,5% d'entre eux estiment n'éprouver aucune difficulté particulière dans l'exécution de leurs tâches (Razafimbelo, 2019).

En plus du diplôme, les entreprises recherchent de l'expérience même chez les débutants. Lors du recrutement, seulement 20% des entreprises enquêtées sont prêtes à embaucher un jeune diplômé sans expériences professionnelles. Les sortants de l'IST-T dont le cursus de formation inclut des stages professionnels dans chaque niveau remplissent cette condition à première vue. Mais, une

[2]L'analyse de contenu est définie par Berelson comme une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication

partie (20%) des entreprises enquêtées estime que les sortants de l'IST-T ayant posé une candidature n'ont pas effectué des stages procurant de vraies expériences du métier ou que la durée de leurs stages n'est pas suffisante. La totalité des entreprises attend des candidats à l'embauche qu'ils disposent des connaissances théoriques de base relatives à l'emploi. Une grande majorité à plus de 80% des sortants de l'IST-T remplit cette condition (83,3%). En cours d'emploi, la majorité des entreprises quelle que soit leur nature, attend principalement des recrutés, au niveau des compétences techniques, qu'ils sachent, entre autres de :

- décrire une activité spécifique à l'entreprise **(a)** ;
- manipuler un outil, un instrument ou mettre en œuvre une procédure dans le cadre des activités de l'entreprise (**b**);
- vérifier la conformité d'un produit à une norme ou d'une activité à une procédure (**c**) ;

La figure 1fait apparaître que pour une grande majorité des entreprises les individus formés à l'IST-T ont partiellement acquis ces aptitudes techniques (a, b, c). C'est dans le secteur transport et services qu'on retrouve le plus d'employeurs qui sont totalement satisfaits des compétences techniques des sortants (environ 43%).

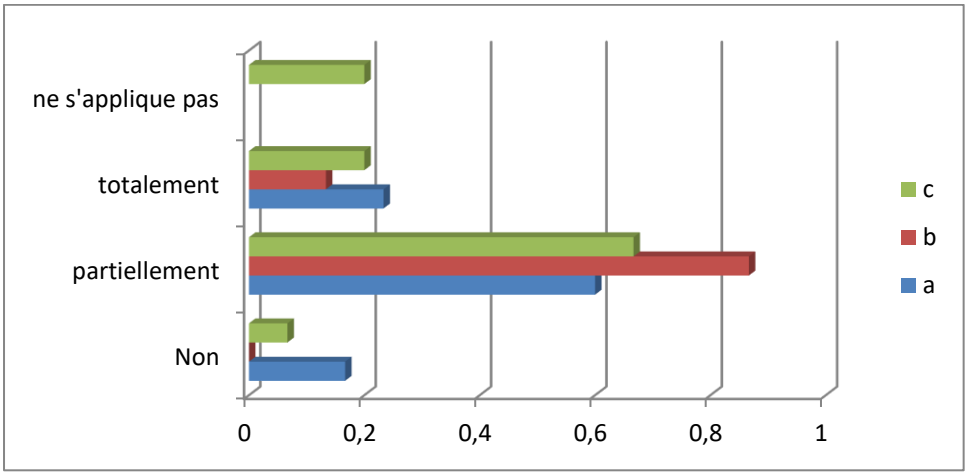

Figure 1 : Appréciation des entreprises des aptitudes techniques des formés de l'IST-T

Source : Panel entreprise, 2017

Concernant les ingénieurs, les compétences suivantes (figure 2) sont également requises :

- concevoir une procédure de production, de vulgarisation, ou de contrôle. (d)
- apprécier un produit ou une procédure ou une méthode dans le cadre des activités de l'entreprise. (e)

Pour ces deux groupes d'aptitude également, une large majorité des entreprises estiment que les formés de l'IST-T les ont acquis partiellement. On remarque que pour le niveau Bacc+, celui des ingénieurs, les entreprises ont estimé qu'aucun des formés n'a pu acquérir totalement l'aptitude qui consiste à concevoir une procédure de production de vulgarisation ou de contrôle.

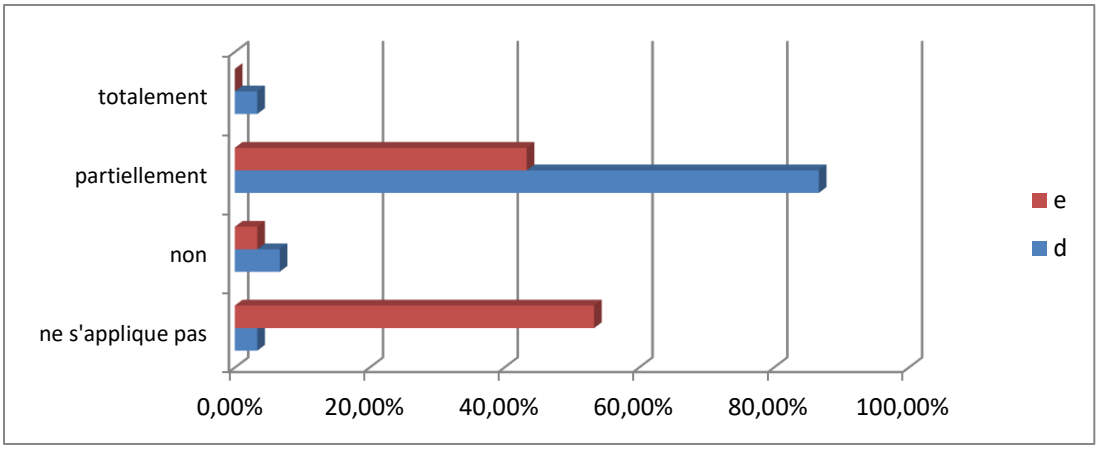

Figure 2 : Appréciation des entreprises des aptitudes techniques des niveaux Ingénieurs de l'IST-T

Source : Panel entreprises, 2017

Note : « ne s'applique pas » signifie que l'entreprise n'a pas eu affaire avec un diplômé de niveau 5 ou ne requiert pas l'aptitude en question

La question se pose alors sur la capacité de l'établissement de formation à doter « totalement » les étudiants de la technicité nécessaire. La technicité requise pour la même spécialisation peut être tout à fait différente entre deux activités industrielles par exemple. Pour le recruteur de la grande entreprise industrielle : « L'IST-T satisfait le minimum mais notre exigence est très élevée », L'entreprise ne s'attend donc pas à ce que l'établissement lui « livre » des candidats maitrisant de suite la technologie utilisée, et prévoit déjà une formation par l'expérience pour les futurs recrutés : « avant de recruter définitivement un candidat, on les prend comme stagiaire tout d'abord ». Il en est de même pour les recruteurs du secteur bancaire et de l'énergie qui prévoient beaucoup de programme de formation pour ses employés compte tenu de la rapide évolution du métier, et de l'énergie. Néanmoins, les lacunes techniques sont parfois imputables au manque de savoir-être des étudiants.

> *(…)* ils ont tout oublié ce qui fait qu'on doit revenir en arrière pour ré inculquer les connaissances, alors que normalement ils devraient déjà avoir cette valeur ajoutée mais comment les exploiter quand ils vont travailler ? C'est là que réside la différence entre ce qu'on cherche et le profil des diplômés. Ils n'ont pas la faculté de mettre en pratique les connaissances théoriques qu'on a décelées chez eux lors des tests pour l'embauche, le savoir ne se traduit pas en savoir-faire, (…)on a mêmeconstaté que même dans le cas où ils ont bien bossé, on les a transmis la technicité nécessaire, ils les connaissent par chœur mais seulement théoriquement. Comment les mettre en pratique ? Qu'est-ce que je peux proposer à cette entreprise par rapport à ce que j'ai étudié ? C'est vraiment une autre histoire…

Au-delà des compétences techniques qui composent le cœur du métier, les entreprises requièrent des compétences transversales. Il s'agit des compétences mobilisables dans diverses situations professionnelles. Les compétences transversales s'inscrivent au sein d'une littérature déjà riche : elles sont de divers ordres, soulignant ainsi différentes facettes du savoir-agir : facettes intellectuelles, méthodologiques, personnelles, sociales et communicationnelles. Elles sont également complémentaires les unes aux autres, de sorte que l'activation de l'une d'entre elles ouvre généralement des passerelles vers les autres. Dans le cas présent, l'évaluation des entreprises portait sur les compétences des formés liées à l'adaptabilité, à la communication englobant la

capacité à communiquer aussi bien à l'oral qu'à l'écrit dans le monde professionnel, sur des compétences spécifiques telles connaissance digitale, des outils statistiques, traitements de données, et enfin sur leur capacité à innover et à amener des idées nouvelles à l'organisation.

La figure 3montre que concernant les compétences transversales, la grande majorité des entreprises estiment que les formés disposent partiellement de la capacité d'innover. Le terme innovation désigne les activités qui conduisent éventuellement à l'apparition de nouveaux produits ou de nouvelles techniques de production conduisant à de meilleure productivité. Les recruteurs ne recherchent pas obligatoirement une découverte révolutionnaire, mais plutôt la capacité de proposer quelque chose de nouveau qui va apporter de la valeur à l'entreprise. Un des recruteurs a ainsi soutenu que :

> Une de nos valeurs est l'innovation, c'est ce qu'on recherche chez les jeunes lors du recrutement : qu'est-ce que vous avez apporté peu importe les expériences pas forcément professionnelles mais par exemple si vous étiez membre d'une chorale qu'est-ce que vous avez apportez de nouveau dans cette chorale (…) si on les recrute c'est parce qu'on cherche des propositions, on veut qu'ils solutionnent des choses.

Concernant, les compétences spécifiques, elles sont de plus en plus pointues compte tenu de l'évolution technologique à l'échelle mondiale. En formation supérieure comme dans la vie professionnelle, la maîtrise de ces compétences demeure l'un des principaux éléments qui distinguent les experts des novices. Seulement 23% des employeurs estiment que les formés disposent totalement des compétences spécifiques nécessaires, 77% d'entre elles estiment que ces compétences sont partiellement acquises par les formés, il en est de même pour les compétences liées à la communication. C'est surtout les compétences liées à la capacité de s'adapter qui manquent aux formés, puisque pour 40% du panel ces derniers n'ont pas les compétences nécessaires pour s'adapter aux divers changements qui s'imposent dans l'organisation. Ce résultat confirme l'évaluation faite par les insérés de leur propre employabilité, qui ont avoué à 44% « éprouver des difficultés à évoluer et agir rapidement en fonction du contexte entourant leur métier ».

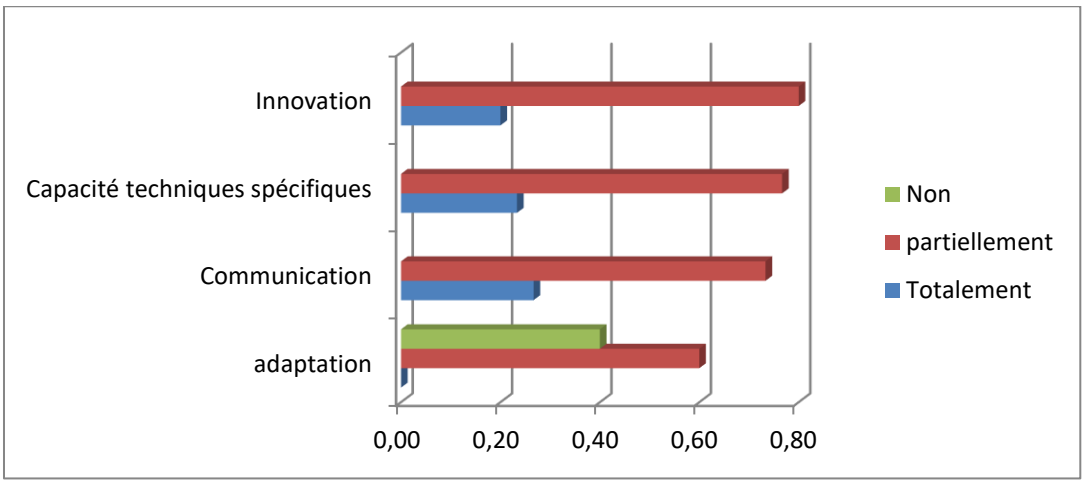

Figure 3 : Evaluation des compétences transversales des Ist-éens par les entreprises

Source : panel entreprise

D'une manière globale, les entreprises du panel sont plutôt satisfaites des savoir et savoir- faire des diplômés de l'IST-T (Figure 4), Mais elles déplorent le manque chez les diplômés de « savoir-être », un fait qui, d'ailleurs se généralise aux autres sortants du supérieur.

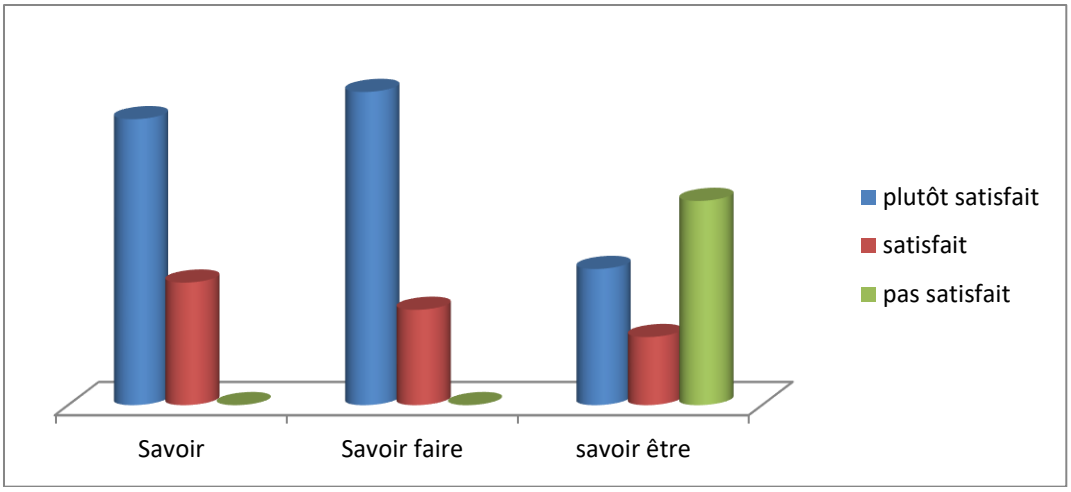

Figure 4 : Satisfaction des entreprises sur les trois savoirs des diplômés

Source : Panel entreprise, 2017

Ce résultat a été confirmé par les recruteurs lors des entretiens. Le savoir être ou soft skills regroupe toutes les compétences non techniques. Il est exigé dans toutes les situations de travail en relation avec une performance et est nécessaire pour souscrire à l'harmonie des relations conditionnant cette performance. Si les savoirs et savoir-faire sont quantifiables et mesurables, il semble que le savoir-être peut varier selon le poste, l'organisation et l'employé**.** On peut donc supposer que l'attitude du recruté varie en fonction de sa motivation pour le poste**.**Dans cette optique, le recruteur parle de manque de détermination chez les jeunes

> je ne trouve pas beaucoup de lacunes aux sortants de l'IST car je trouve que la formation est déjà complète, mais c'est vraiment au niveau de la détermination que le bât blesse, on dirait qu'ils essaient juste quelque chose mais qu'ils ne se donnent pas à fond dans leur travail, ils ne sont pas assez déterminés.

La motivation est ce qui pousse les jeunes à se surpasser au travail et à faire appel à toutes leurs aptitudes et capacités individuelles dont ils disposent afin de se réaliser efficacement dans le travail, malheureusement on ne retrouve pas toujours cette volonté de travailler en pleine capacité chez les jeunes *:* « …ils sont surtout sur les « je dois » et non les « je veux », (…) il y a ce manque de volonté, et c'est vraiment un état d'esprit ».

Les lacunes en « soft skills » des diplômés sont de différents ordres. Certains diplômés arrivés dans le milieu professionnel ne se connaissent pas eux-mêmes, ils ont du mal à se situer par rapport à autrui, à présenter et à défendre son point de vue en toute circonstance afin d'être reconnu comme quelqu'un de bon conseil : « Les jeunes quand ils arrivent en entreprise, la première chose qu'on remarque c'est qu'ils n'ont pas confiance en eux ».

Pour les recruteurs, les jeunes n'ont pas toujours les comportements et attitudes attendus par rapport à l'emploi « Ce qui manque c'est vraiment leur comportement, qu'ils se demandent ce qu'ils ont à offrir à l'entreprise ! ».Les jeunes n'ont pas la capacité de s'adapter à des situations variées, ils ont du mal à ajuster leurs comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur, ils s'attendent toujours à ce qu'on leur dise quoi faire « ils ont vraiment beaucoup de difficulté à s'adapter, ils ont dû mal parce que les jeunes

d'aujourd'hui ont trop l'habitude qu'on leur donne du tout cuit ».Ils ont décelé un réel manque de personnalité et de prise d'initiative chez les jeunes diplômés en général. Ces derniers manquent fortement de maturité, selon le DRH de la grande institution bancaire.

> (…) ils ne sont absolument pas adultes, quand ils arrivent dans l'entreprise, ils apprennent à marcher, ils sont juste théoriques, et là je ne distingue plus les sortants selon leurs établissements, car je commence vraiment à le constater, qu'à ce niveau, les diplômés sont pareils ils ont beaucoup de difficultés une fois arrivés dans l'entreprise, il arrive qu'ils s'en sortent plutôt bien techniquement, ils savent comment gérer surtout les tâches techniques. Mais maintenant je veux savoir ce qui les définit individuellement.

Il arrive en outre que les jeunes ont du mal à intégrer l'esprit d'équipe et ne se comportent pas comme il se doit. Parfois leur comportement ne correspond pas au système de valeurs de l'organisation dans laquelle ils évoluent :

> (…) leurs agissements ne correspondent plus à l'esprit de la boite de l'entreprise (…), les comportements ne sont plus à la hauteur du poste, ils « dévient » les jeunes font du clanisme en milieu professionnel (…) on peut être comme ça dans son monde et non dans le milieu du travail où il y a toute une chaine de valeurs qu'il va falloir respecter, c'est la différence entre une grande boite et une épicerie du quartier, ils doivent être capables d'intégrer cela.

Le comportement professionnel « déviant » concerne le non-respect de règles implicites ou explicites qui régissent l'activité professionnelle et plus largement la vie au sein d'une entreprise.

4. Discussion

On retire des appréciations des entreprises que le savoir être inclut nécessairement les savoir-faire qui, eux-mêmes, comprennent les savoir. Si les savoir-être apparaissent plus comme des compétences non formelles difficiles à caractériser avec précision, cela ne signifie pas pour autant que ces savoirs soient moins importants que les savoir et les savoir-faire. L'examen de la littérature sur le savoir-être montre qu'il n'existe pas de réel consensus pour son appellation. Ainsi, pour nommer les compétences qui ne relèvent ni du savoir (de la connaissance) ni du savoir-faire technique beaucoup de termes sont utilisés comme « soft skills » en anglais qui signifie compétences douces par opposition aux « hard skills » (compétences fortes) qui sont des compétences techniques mesurables, on utilise également le terme de « savoir-faire relationnel », ou encore compétences comportementales de compétences transversales. Le savoir-être puise sa source dans la dimension personnelle de chaque individu. La compétence dans sa définition simplifiée signifie « savoir agir en situation pour atteindre un résultat ». En tant que compétence, elle se situe donc dans un contexte, en lien avec une situation ou un ensemble de situations professionnelles. Elle est observable et évaluable dans la (ou les) situation(s) où elle est mise en œuvre.

La détermination des compétences comportementales les plus recherchées dans le tableau3 ont ainsi découlé de l'étude. L'utilisation d'une méthode qualitative dans ce cas précis présente beaucoup de limites quant à la représentativité du résultat, toutefois elle permet de dégager une tendance globale. En outre, les responsables, membres actifs de l'Association malgache des directeurs de ressources humaines bénéficient d'un partage d'expérience au sein de l'association qui donne une dimension plus large à leur point de vue. Il en découle que les compétences en savoir-être

recherchées sur le marché du travail malgache peuvent être groupées selon les trois dimensions des compétences transversales, comme présentées dans le **tableau** ci-dessous :

Tableau 3:Les compétences transversales recherchées

Les compétences transversales méthodologiques	Adaptabilité, créativité et innovation, autonomie,
Les compétences transversales sociales	Esprit d'équipe, Coopération avec les autres
Les compétences transversales contributionnelles	Responsabilité, la prise d'initiative et audace, volonté et détermination

Sources : Entretiens qualitatifs

Parmi les compétences comportementales recherchées par les recruteurs, celle qui atrait à la capacité de réagir d'une façon méthodologiquement adéquate semble être le plus privilégié par les recruteurs. Le contexte des métiers modernes notamment implique la recherche d'un employé capable d'exécuter les tâches demandées tout en s'adaptant aux changements susceptibles d'intervenir, et de trouver d'une manière créative et autonome des solutions et enfin de transposer de façon judicieuse les expériences réalisées à de nouveaux problèmes.

Savoir s'adapter

L'adaptabilité est par définition la capacité de s'adapter à de nouveaux milieux ou de nouvelles situations. C'est la capacité de modifier une pensée, une attitude, un comportement ou une méthode de travail en fonction des personnes et des changements, pour mieux s'adapter aux environnements actuels et futurs. Pour Savickas (1997), c'est un ensemble de ressources et de moyens qu'une personne peut mobiliser pour explorer des possibilités, prendre des décisions et planifier des actions en vue de réaliser ses objectifs professionnels. L'adaptabilité est mobilisée chaque fois qu'une personne se trouve confrontée à une situation qui lui demande de prendre une décision concernant le déroulement de sa carrière. Selon la *Harvard School of Business*, l'adaptabilité va au-delà d'une compétence à acquérir, c'est une capacité qui constitue le nouvel avantage concurrentiel pour les individus, et pour les firmes dans lesquelles ils évoluent. L'adaptabilité professionnelle est une compétence qui est non seulement fortement appréciée par les recruteurs malgaches mais son développement est également utile à l'employé pour mieux évoluer dans le changement de sa carrière. En effet, en entreprise, on peut retrouver les collaborateurs qui sont capables de s'adapter, par nature, au changement, et d'autres qui adoptent plutôt une attitude de résistance qui risque de tirer à la baisse la performance de leurs équipes. Les personnes résistantes aux changements ou celles qui ne veulent ou ne peuvent opérer que dans les limites de leur cahier des charges ont plus un avenir professionnel plus incertain que celles qui s'adaptent au fur et à mesure à l'évolution de l'entreprise.

Les recruteurs recherchent des diplômés qui sont capables de réagir correctement aux différentes situations qui réussissent, évoluent et accompagnent le développement stratégique de l'entreprise savent ajuster rapidement leur comportement dans de situations qui ne sont pas toujours prévisibles, cela demande une capacité à changer rapidement de vitesse ou de cap. Faire face à l'imprévu demande, entre autres, à l'individu de développer son intelligence émotionnelle et apprendre à gérer ses émotions dans les différentes situations. Cette compétence requiert ainsi au préalable la connaissance de soi.

En outre, pour une adaptation permanente, il faut une polyvalence et une vision multipolaire appropriée aux exigences économiques et sociales de l'évolution de l'organisation, surtout pour les managers et les ingénieurs : « les postes de bac+4 et les bacs +5 cherche la polyvalence ». Il faut avoir des compétences qui peuvent s'élargir vers la maîtrise d'autres savoirs, ce qui implique la volonté d'apprendre et l'adoption d'une attitude tournée vers la formation tout au long d'une vie. Un individu qui sait s'adapter assure son employabilité puisque son organisation sait très bien qu'on peut compter sur lui.

La créativité et l'innovation pour confirmer une valeur ajoutée

« Une de nos valeurs est l'innovation, c'est ce qu'on recherche chez les jeunes lors du recrutement », ce fut le propos d'un recruteur lors de l'entrevue. La notion d'innovation est souvent appréhendée de façon restrictive en la limitant aux avancées technologiques aux services de Recherche et Développement. Or, comme on l'a précédemment évoqué, l'innovation peut être la mise en œuvre d'un produit, d'un procédé (nouveau ou sensiblement amélioré), d'une nouvelle méthode de commercialisation, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. La prise en compte des attentes des utilisateurs des produits ou services de l'entreprise peut aussi générer des innovations. Innover c'est introduire du neuf dans quelque chose qui a un caractère bien établi. Le terme innovation désigne à la fois l'application du savoir existant dans un nouveau contexte, et la production d'un nouveau savoir.

Ainsi, les recruteurs recherchent des diplômés capables d'innover et qui disposent des compétences lui permettant d'apporter un plus à l'organisation : « il faut aussi apporter quelque chose de nouveau, il faut proposer un petit plus ». C'est plus la capacité de l'employé à se réinventer dans les actes du quotidien de son métier qui est attendu au-delà de la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé. Ce dont il s'agit, ce n'est plus d'être conforme à une norme préétablie, mais plutôt de contribuer à la finalité de l'activité. On incite les employés à marquer son utilité pour l'entreprise : « si on les recrute c'est parce qu'on cherche des propositions, on veut qu'ils solutionnent des choses ». Utiliser de manière créatrice les diverses formes de savoir, est ce qui permettra à l'individu de résoudre les problèmes pour sa firme. Il lui faut, pour cela, cerner rapidement ce qui limite ou entrave ses actions, et à comprendre ses effets avant d'élaborer la meilleure solution possible.

Autonomie

Comme l'a souligné le DRH d'un groupe travaillant dans l'énergie œuvrant dans le pays : « nous ne faisons pas de baby sitting ». Les entreprises cherchent à recruter des jeunes assez matures pour disposer d'assezd'autonomie dans la réalisation de son travail. Chatzis*et al*. (1999) [3] définissent l'autonomie comme étant la « capacité » d'un sujet à déterminer quasi librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer les modalités précises de son activité, de choisir sa méthode de travail, et même ses déplacements hors du poste de travail, sans que l'organisation formelle ne lui impose ses normes en la matière. Être autonome dans son travail c'est savoir l'organiser, le planifier, l'anticiper, rechercher et sélectionner des informations utiles. Un employé autonome n'a pas besoin d'être contrôlé d'une manière classique mais sera plutôt jugé sur les résultats et sur l'atteinte ou non des objectifs fixés, sur la concrétisation finale du projet.

[3]Konstantinos CHATZIS, Céline MOUNIER, Pierre VELTZ et Philippe ZARIFIAN, (coordonné par), « L'Autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ? », Op. Cit.

Être responsable

Intégrer une entreprise c'est participer à la réalisation de sa raison sociale et de ses objectifs. Parfois une telle évidence manque d'être rappelée. Les firmes cherchent à recruter des jeunes qui ont la volonté de contribuer de manière constructive à l'aménagement de son poste de travail et de son environnement professionnel. Elles recherchent ceux qui sont capables de prendre de l'initiative, en sachant organiser et décider de son propre chef et en étant disposé à assumer des responsabilités.

Les recruteurs recherchent des jeunes qui sachent se conduire en adulte responsable et qui ne nécessite plus beaucoup d'encadrement. En intégrant une entreprise le jeune diplômé devient « responsable », c'est-à-dire, qu'il doit répondre des tâches et missions qui lui sont confiées. L'employé a une responsabilité de ses propres travaux devant son chef hiérarchique et, le cas échéant, des travaux de ses propres collaborateurs. Autonomie et responsabilités sont souvent liées, surtout dans le cadre de l'entreprise, puisqu'une personne responsable est disposée à travailler de manière autonome. Les recruteurs recherchent chez les diplômés un grand sens de responsabilités, il s'agit d'être conscient de ses obligations et d'effectuer les tâches en assumant la responsabilité des conséquences des actions entreprises et des décisions prises. Les personnes responsables sont importantes pour les firmes parce qu'elles sont dignes de confiance et savent respecter les échéanciers, les attentes, les priorités et les objectifs établis. Elles sont ponctuelles, assument les résultats de leur travail, y compris les erreurs commises.

L'entreprise qui retrouve ce profil, a tout à gagner puisque les travailleurs qui démontrent un sens des responsabilités sont engagés dans leurs tâches et ne se reposent pas uniquement sur les autres. Ils adoptent une approche éthique et honnête à l'égard des activités, des ressources et des autres personnes en milieu de travail. En ce sens, ils sont capables d'accepter la responsabilité de leurs erreurs et de prendre des mesures pour éviter que cela ne se reproduise. Ils savent communiquer ouvertement les difficultés ou embûches rencontrées. Ils développent la culture de la confiance auprès de leurs collègues.

La volonté et la détermination

Lors des entretiens, un recruteur a mis spécialement l'accent sur cette compétence non technique qui est la détermination. Il recherche un employé qui veut être là, un employé qui a la motivation nécessaire pour exceller dans son travail et affronter les difficultés, il a particulièrement insisté (plus de 5 fois) sur la nécessité d'avoir un état d'esprit orienté vers le « vouloir » et non vers le « devoir ». Et cette volonté et cette motivation doivent être travaillées dès le choix de la formation :

il faut quelqu'un qui a été bien forgé et qui sait ce qu'il veut, et si on aime vraiment ce qu'on fait, on ne va pas oublier les connaissances inculquées.

Pour Hoarau[4]la force de volonté fait partie des *soft skill*les plus importants pour faire aboutir ses projets et atteindre ses objectifs. Il la définit ainsi commela capacité à mobiliser son système rationnel plutôt que ses émotions, pour réaliser les tâches et poser des actions nécessaires pour avancer dans ses projets, et ce, même si ce n'est pas agréable.

Dans cette perspective, disposer d'autant de volonté est une manière de perpétuer l'employabilité de l'individu, et son défaut risque d'entraîner la non atteinte des objectifs.

[4]https://www.pourquoi-entreprendre.fr/2-la-force-de-volonte-soft-skills-entrepreneuriat-leadership/ consulté le 12/12/18

La prise d'initiative et l'audace

« Osez ! C'est la seule chose que j'ai envie de communiquer aux jeunes diplômés d'aujourd'hui » c'est ainsi que le recruteur invite les jeunes à sortir de leur zone de confort dans l'exercice de leur métier, après avoir mis l'accent sur leur manque d'audace. Dans le sens du dictionnaire, l'initiative est l'action d'une personne qui propose ou qui fait quelque chose en premier. C'est ce que les entreprises espèrent des jeunes formés : qu'ils n'attendent pas qu'on leur « tienne la main », mais qu'ils entreprennent des choses pour contribuer positivement à l'atteinte de l'objectif de l'organisation. Prévoir et aborder les problèmes ou les questions éventuelles de façon constante et persévérante, sans que cela ne soit formellement demandé, représente l'une des capacités attendues mais que les entreprises ne retrouvent pas souvent chez leur recrutés. Prendre des initiatives c'est tirer avantage des occasions qui se présentent et dépasser les attentes tout en restant fidèle, respectueux et soucieux de l'efficacité collective. Le conseil national de recherche Canada [5] évoque trois niveaux de l'esprit d'initiative dans le t**ableau 4**ci-après qui peut être utilisé pour décrire les attentes des entreprises à ce sujet. On y retrouve notamment que la capacité d'initiative contribue au dépassement de soi par la recherche de l'excellence. La prise d'initiative consiste à accepter et à relever efficacement des défis qui parfois dépassent son cadre personnel de responsabilité pour contribuer à l'intérêt collectif.

Tableau 4 : Les trois niveaux d'esprit d'initiative recherché au sein d'une organisation

Niveau 1 Accepter les défis	Fait preuve de détermination dans la recherche de solutions
	Assume la responsabilité d'accomplir le travail sans attendre que les autres prennent l'initiative
	Fait les choses « maintenant » (ou fait connaître les préoccupations) plutôt que de les remettre à plus tard
	Relève volontiers les défis même s'ils se situent à l'extérieur de son domaine de responsabilité
Niveau 2 Rechercher et relever les défis	Recherche des idées provenant de diverses sources afin de résoudre les problèmes.
	Offre son aide afin d'effectuer le travail
	Persévère pour trouver des solutions, malgré les obstacles
	Recherche et saisit continuellement de nouvelles occasions
	Prévoit les besoins futurs et prend des mesures proactives qui peuvent ne pas sembler simples aux yeux des autres.
Niveau 3 Rechercher l'excellence	Dépasse les attentes liées au travail.
	Consacre du temps et de l'énergie pour faire preuve de la valeur d'un concept ou d'une application.
	Apprend de nouvelles technologies et de nouvelles théories, même dans des secteurs qui ne font pas partie des exigences ou du domaine du travail, afin d'être plus efficace

Source : conseil national de recherche Canada, 2012

Avoir un esprit d'équipe

Le fonctionnement d'une firme implique une dynamique collective. Une organisation telle qu'une entreprise est un enchevêtrement de structures variées : hiérarchique, administrative, économique, professionnelle, sans compter celles liées à l'âge, la compétence … Ces groupes peuvent avoir des objectifs différents mais convergents vers une même finalité. Ils s'attèlent à des problèmes situés à des échelles différentes, et sont amenés à coopérer. Situé au milieu de cet ensemble complexe, l'individu doit disposer de compétences sociales lui permettant de gérer efficacement les relations

[5] https://www.nrc-cnrc.gc.ca/fra/carrieres/competences_comportementales/soutien_initiative.html consulté le 12/12/18

avec autant de personnalités différentes, il doit alors faire un effort permanent de reconnaissance de soi-même par les autres, d'une part, mais également d'intégration des autres par soi-même. Intégrer une entreprise, implique qu'on s'investit dans une relation sociale. Les entreprises recherchent des jeunes qui sachent intégrer ce vivre et collaborer ensemble pour faire progresser l'entreprise. Elles veulent des jeunes qui abordent la relation avec leurs collaborateurs de manière réfléchie et avec une attitude constructive.

Avoir un esprit d'équipe est ainsi important, il se traduit par la capacité d'une personne à participer à l'atteinte d'un objectif partagé, à collaborer avec les autres, à privilégier la réussite du groupe plutôt que sa réussite individuelle. D'après le magazine Forbes[6]

> L'esprit d'équipe et la cohésion sont les pompes de vie qui insufflent à l'entreprise l'énergie dont elle a besoin pour être performante, comprendre l'importance de la cohésion amène à réaliser que l'esprit d'équipe ne sert pas uniquement à faire en sorte que tous les salariés aient la même vision à terme.

C'est dans ce sens que, pour la RH du multinational in Vivo, savoir intégrer l'importance de l'esprit d'équipe est un savoir-être crucial :

> Ici le savoir-être recherché c'est surtout dans la gestion d'équipe dans l'organisation, en tant que multinationale africain on a fait de notre valeur la diversité, alors quand je dis diversité il s'agit de la parité homme femme, différentes nationalités, différentes disciplines, il n'y a pas de clivage par rapport à l'appartenance social au réseau et autres…il faut être capable de travailler ensemble au sein d'une diversité.

Chez l'individu, l'esprit d'équipe fait directement référence à sa capacité de travailler en équipe, d'aider les autres, de reconnaître la valeur de leurs actions, de leurs conseils et de leurs commentaires. Même une personne qui occupe un poste de travail isolé en faisant sa part de travail et en agissant de manière à aider les autres à travailler peut faire preuve d'esprit d'équipe. Elle adoptera alors une attitude collaborative.

Coopérer avec les autres

Les performances de toute organisation ne dépendent pas de la juxtaposition des compétences individuelles mais de la coopération entre des professionnels compétents. Coopérer c'est concourir à la réalisation d'un œuvre commun, savoir coopérer, c'est comprendre la psychologie de l'autre et maîtriser les compétences relationnelles qui permettent de construire une relation humaine de qualité. Comme l'a remarqué Le Boterf dans son blog[7], les gains en efficacité, efficience, qualité, réactivité, sécurité des organisations vont dépendre de plus en plus de la qualité des interfaces entre les professionnels ou entre les diverses unités de travail. C'est l'aptitude de tous les employés à se coordonner et à coopérer qui génèrera la « compétence collective » qui n'est autre que le résultat de la qualité des relations de coopération mises en œuvre par les professionnels d'une entreprise ou d'une organisation**.** Une organisation ne peut être performante sans la mise en œuvre de ces compétences collectives[8].Un professionnel, avec uniquement ses propres ressources en

[6]https://www.forbes.fr/management/esprit-equipe-entreprise/ consulté le 12/12/18
[7]https://www.blog-formation-entreprise.fr/guy-le-boterf/ consulté le 12/12/18

connaissances ou en savoir-faire diversqui ne sait ou ne veut pas coopérer, ne peut être un professionnel compétent, comme l'a souligné la RH de In vivo :

> **«** ce n'est pas forcement parce que tu es le meilleur dans ton domaine que tu peux te comporter n'importe comment sans l'appui des autres, car après il va y avoir beaucoup de dégâts *».*

Pour favoriser la coopération entre ses membres, l'entreprise doit leur fixer des objectifs communs qui sont susceptibles de motiver ces derniers au point d'orienter leur action vers le service aux autres. La coopération s'inscrit ainsi dans les préceptes de la solidarité car elle repose sur une valeur, celle du partage. Coopérer, c'est partager avec les autres (partenaires, clients, fournisseurs, collaborateurs, prescripteurs...) des valeurs pour créer des liens pour atteindre des objectifs communs, des connaissances pour améliorer les décisions, des ressources pour consolider les engagements, ou des outils pour coordonner les activités. Mais c'est également recevoir des conseils, des ressources, des connaissances venant de ses collaborateurs, d'où la nécessité d'une certaine ouverture d'esprit, d'un sens de l'écoute.

5. Conclusion

Il apparait de la synthèse des compétences comportementales recherchées par les recruteurs dans le marché du travail, qu'elles ne diffèrent pas tant des listes de compétences recherchées dans d'autres contextes. On y retrouve notamment quelques-unes des compétences clés du World Economic Forum en 2016 comme la capacité de solutionner des problèmes qui se déclinent en adaptabilité et innovation. Le manque de maturité des jeunes d'aujourd'hui qui a été remarqué unanimement par les recruteurs explique en partie la recherche de certaines compétences comme la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilité. Dans tous les cas, il en ressort que chaque compétence comportementale citée par nos recruteurs semble être déterminant ou décrit comme « compétence clé » par d'autres ; ces compétences sont, entre autres, interdépendantes, et il semble assez difficile malgré leur classement en trois dimensions de cerner séparément, leur apports ou conséquences respectives sur l'atteinte de l'objectif. Selon les recruteurs, dans la situation actuelle, il est difficile voire impossible de retrouver toutes ces qualités chez un même candidat à l'emploi. La formation professionnelle a-t-elle alors un rôle à jouer pour corriger cette situation ? Les entreprises par la voie des recruteurs interviewés semblent croire que oui. En admettant, au préalable la possibilité d'apprentissage et de reproductibilité des compétences transversales, on penche davantage vers cet avis. Les compétences du savoir-être sont devenues des éléments de différenciation pour un individu sur le marché du travail et, par conséquent, pour l'établissement de formation qui serait en mesure de le transmettre. Les *soft skills* les plus recherchés par les recruteurs dans le marché du travail malgache, sont l'adaptabilité, la créativité ou innovation, la volonté et la détermination, la prise d'initiative et l'audace, l'autonomie, la responsabilité, la coopération avec les autres et l'esprit d'équipe. Ces compétences ne diffèrent pas beaucoup des compétences recherchées par les recruteurs dans les autres pays. Seulement, le besoin en maturité derrière chaque compétence a été amplement précisé par les recruteurs enquêtés. Le manque de maturité est accentué par le contexte culturel malgache dont une des valeurs culturelles est basée sur la reconnaissance et le respect des aînés ou les *rayaman-dreny*. Ceci met les jeunes dans une position délicate entre respect des valeurs et affirmation de soi.

En définitive, la question de l'amélioration de l'insertion des jeunes diplômés engage à la fois l'individu qui est le premier acteur, l'établissement de formation et les entreprises. Les compétences nécessaires pour que les entreprises restent compétitives sur le marché du travail se renouvellent rapidement, ainsi pour garder la qualité d'une formation, la permanence de la relation avec la sphère professionnelle est cruciale. La proactivité qui est, de manière simplifiée, l'aptitude à anticiper des besoins, des réactions, ou des circonstances pour agir de justesse, nous semble être la qualité professionnelle qui devrait être particulièrement encouragée, car elle est en lien avec les compétences clés identifiées. Encourager la proactivité dans un programme éducatif, peut se faire de plusieurs manières mais encore faut-il définir les contenus conduisant à des idées créatives.

Les résultats obtenus demandent à être consolidés, des tests peuvent alors être menés sur une plus large population. Par ailleurs, il serait intéressant d'identifierdes mesures en faveur du transfert de toutes ces compétences distinguant le rôle de chaque acteur.

Références

Cart B. et Toutin M.H. (1998). La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle. Dans Stankiewicz (dir). *Travail, Compétences et Adaptabilité* (p.137-140). Paris, France : L'Harmattan.

Lemistre, P. et Bruyère, M. (2009). Spécialités de formation et d'emploi : comprendre l'absence de correspondance. NET.DOC, 52, 1-23.

Perrenoud, (2001). *Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle.* Récupéré de http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_33.html

PNUD, (2016a). *Le* SOUTIEN *à* L'EMPLOI *des* JEUNES *à* MADAGASCAR *:* QUELS SECTEURS *à* DEVELOPPER *et* QUELS TYPES *de* PROGRAMMES *à* METTRE *en* ŒUVRE *?* Récupéré dehttp://www.mg.undp.org/content/dam/madagascar/docs/2012_povred/dossier2016/mdg2016_Doc_EmploiJeunes_230216.pdf

Razafimbelo, A. (2019a). L'allongement des études à Madagascar : une voie sans issue ? cas de l'IST – T. Revue Didaktika (3), 3 -23.

Razafimbelo, A. (2019b). *Recherche de l'efficacité de l'enseignement supérieur professionnel à Madagascar par l'employabilité des sortants : cas de l'IST-T*. (Thèse de doctorat, Université d'Antananarivo, Madagascar). Récupéré de http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/razafimbeloAndoN_ENS_DNR_19.pdf

Saint-Germes, E. (2014). *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH* ? Récupéré de http://www.axis-and-search.com/wp-content/uploads/2014/06/Saint-Germes_Eve-employabilit%C3%A9.pdf

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.