

Accueil et intégration des nouveaux assistants à l'Université de Kinshasa: Processus, appréciation et conséquences

[Welcome and integration of new assistants at the University of Kinshasa: Process, assessment and consequences]

Roger Nzapakembi Kwando

Diplômé d'Etudes Supérieures en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD Congo

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The objective of this work is to examine the way in which newly hired assistants are welcomed, to know the level of appreciation that these assistants have of their welcome and integration and to determine what major psychological effects result from this.

To carry out this study, we used the survey method for data collection. It is supported by questionnaire, interview, observation, documentation techniques for data collection, statistics and content analysis for data processing and analysis.

The study population consists of 384 assistants appointed on April 13, 2018. We extracted an occasional sample of 102 subjects. After analyzing and processing the data; it turned out that there is no reception and integration policy at the University of Kinshasa. The comments reported by the respondents describe a minimal reception and integration system instead of a real reception and integration policy, generally taking place at the level of faculties or departments. It is only through interaction with their colleagues that certain essential knowledge is transmitted to the newly hired assistant.

KEYWORDS: Reception, integration, new assistants, process, assessment, consequences.

RESUME: L'objectif de ce travail est d'examiner la manière dont les assistants nouvellement embauchés sont accueillis, connaître le niveau d'appréciation qu'ont ces assistants de leur accueil et intégration et déterminer quels effets psychologiques majeurs en découlent.

Pour mener à bien cette étude, nous avons fait appel à la méthode d'enquête pour la collecte des données. Elle est appuyée par les techniques du questionnaire, d'entretien, d'observation, de documentation pour la récolte des données, de statistique et d'analyse de contenu pour le traitement et l'analyse des données.

La population d'étude est constituée de 384 assistants nommés le 13 avril 2018. Nous y avons extrait un échantillon occasionnel de 102 sujets.

Après analyse et traitement des données; il s'est avéré qu'il y a absence d'une politique d'accueil et d'intégration à l'Université de Kinshasa. Les propos rapportés par les enquêtés décrivent un dispositif minimal d'accueil et d'intégration en lieu et place d'une véritable politique d'accueil et d'intégration, se faisant généralement au niveau des facultés ou des départements. Ce n'est qu'au travers d'interaction avec leurs collègues que certains savoirs essentiels sont transmis au nouvel assistant embauché.

MOTS-CLEFS: Accueil, intégration, nouveaux assistants, processus, appréciation, conséquences.

1 INTRODUCTION

Il est avéré aujourd'hui que parmi les multiples questions concernant la gestion des Ressources Humaines dans l'enseignement supérieur et universitaire, les conditions d'accueil et d'intégration des personnes embauchées sont l'une des plus importantes. Les premières années d'une carrière sont en effet souvent déterminantes tant au niveau du parcours scientifique de l'individu que de sa capacité à évoluer ultérieurement (<http://www.andes.asso.fr>).

Le constat qui a conduit à la réalisation de ce travail est le déficit du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux assistants embauchés à l'Université de Kinshasa, au cours duquel toutes les informations leurs seraient communiquées.

A l'Université de Kinshasa, les assistants embauchés ne se fondent sur aucun document retraçant leurs missions, moins encore un programme d'intégration au cours duquel leurs inquiétudes, leurs préoccupations seraient élucidées. Cela confirme les propos de Louf (2015), disant que si l'intégration de nouveaux collaborateurs semble évidente pour certaines organisations, elle l'est beaucoup moins pour d'autres.

Les nouveaux assistants embauchés à l'Université de Kinshasa devraient prendre connaissance de la mission et des objectifs de l'établissement, des moyens disponibles, de leurs responsabilités et des modèles de comportements cohérents avec les rôles qu'ils sont appelés à jouer. Toutes ces informations, devraient être consignées dans un document à leur remettre lors du processus d'accueil et d'intégration.

Cependant, nos observations ont laissé croire que ce processus n'est pas bien suivi à l'Université de Kinshasa concernant les nouveaux assistants embauchés par la décision rectorale n°0057/UNIKIN/R/2018 du 13 avril 2018.

Une intégration non satisfaisante constitue un risque à la fois pour le nouvel embauché qui aura du mal à s'harmoniser avec son poste de travail et son environnement, et pour l'organisation qui en payerait les frais (faible rendement, départ du nouvel embauché avec toutes les conséquences,...).

C'est ainsi que tout employé nouvellement embauché, même s'il a une expérience avérée dans le domaine, est appelé à être formé pour bien exécuter ses tâches. Chevallier (2004), estime que cette étape du processus de recrutement est d'autant important qu'elle conditionne la réussite de l'opération d'embauche.

Plusieurs travaux ont traité du processus d'intégration du nouvel embauché dans une organisation (l'entreprise). Les résultats de leurs analyses se présentent sous quatre tendances.

La première est celle qui prône la socialisation organisationnelle des employés. Dans cette optique, Maanen et Schein (1979) estiment que la socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouveaux embauchés; elle permet à l'organisation d'influencer et de modeler le salarié, lui apprendre les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel.

La deuxième tendance met en exergue la socialisation professionnelle, en tant que processus qui permet de maîtriser un rôle en milieu de travail, elle assure une certaine compréhension de la culture d'une organisation ou qui, définit un rapport identitaire à une organisation (Martineau & Presseau, 2007). Il se traduit par l'acquisition d'une sorte de culture de l'entreprise (ou de l'organisation) vérifiable notamment à travers le rapport à certaines valeurs, la possession de certaines connaissances et la mobilisation de certaines compétences (Allen & Meyer, 1990; Ashford & Saks, 1996; Dixon, 2005). Dit autrement, la socialisation professionnelle se vérifie notamment dans l'attitude et la pratique du travailleur.

La troisième tendance est celle des auteurs comme Tahar (1998), Barbier (2000), Piriou (2004) qui soutiennent l'insertion professionnelle des nouveaux embauchés, et insistent sur les mécanismes d'accès à l'emploi, en particulier la trajectoire individuelle du nouvel embauché en tant que succession d'événements.

La quatrième tendance est celle qui prône l'intégration des nouveaux embauchés, en tant que phase d'appropriation des nouvelles fonctions au cours de laquelle, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu (<http://www.interaide.org/pratiques>).

Lorsque le nouvel employé entre en poste, il a besoin d'apprendre le fonctionnement de l'organisation et de diminuer son anxiété. C'est à ce moment, plus qu'à n'importe quel autre, qu'il a besoin du soutien pour réussir à s'intégrer et devenir pleinement efficace (Jolly, 2005). Aussi, les salariés nouvellement recrutés se retrouvent souvent confrontés à des obstacles auxquels ils doivent faire face afin de les dépasser et pouvoir prendre place à l'intérieur de l'entreprise. Ils doivent savoir à qui s'adresser s'ils rencontrent des problèmes.

De quatre tendances décrites ci-dessus, notre recherche s'aligne derrière la quatrième.

Certes, les auteurs dans cette tendance ont présenté les différentes procédures pour une intégration réussie dans une organisation.

Cependant, les travaux réalisés dans ce cadre ont tous porté sur les entreprises de production, des entreprises privées et, avec des travailleurs sous contrats; dont l'improductivité et les départs précipités pour non intégration coûtent cher à l'entreprise. Les entreprises seraient ainsi obligées de relancer l'offre pour un nouveau recrutement. Aucun d'entre eux ne s'est préoccupé à traiter de cette problématique au sein d'un établissement public. Pour combler ce vide, notre recherche s'intéresse à analyser la question d'accueil et d'intégration des nouveaux agents d'un établissement public qu'est l'Université de Kinshasa, avec des agents sous statuts que sont les assistants.

Eu égard à tout ce qui précède, notre préoccupation tourne autour de la question principale suivante: Quelle est la politique de l'Université de Kinshasa en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux assistants ?

De cette question principale découlent trois questions secondaires ci-après:

- Le processus d'accueil et d'intégration des assistants nouvellement embauchés à l'Université de Kinshasa répond-t-il aux principes scientifiques et aux étapes requises en la matière?
- Quelle appréciation les assistants nouvellement embauchés ont-ils de leur accueil et intégration à l'Université de Kinshasa?
- Quelles conséquences majeures découlent-elles de la manière dont les assistants sont actuellement accueillis et intégrés à l'Université de Kinshasa ?

En guise de réponses provisoires aux questions posées ci-dessus, nous formulons l'hypothèse principale suivante: Il existe une politique d'accueil et d'intégration des nouveaux assistants à l'Université de Kinshasa, qui souffre d'application.

De cette hypothèse principale découlent les hypothèses secondaires ci-après:

- Le processus d'accueil et d'intégration des assistants nouvellement embauchés à l'Université de Kinshasa ne répond pas aux principes scientifiques ni ne suit toutes les étapes requises en la matière;
- Les assistants nouvellement embauchés de l'Université de Kinshasa ont une appréciation négative de leur accueil et intégration;
- Les conséquences majeures qui découlent de la manière dont les assistants sont actuellement accueillis et intégrés à l'Université de Kinshasa sont: la démotivation, le manque d'intérêt pour la profession.

L'objectif général poursuivi dans ce travail est d'examiner la manière dont les assistants embauchés sont accueillis et intégrés. Plus concrètement, de vérifier s'il existe à l'Université de Kinshasa une politique d'accueil et d'intégration du personnel scientifique.

Il ressort de cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants:

- Examiner et évaluer la conformité du processus d'accueil et d'intégration des assistants de l'Université de Kinshasa aux principes scientifiques et aux étapes requises, qui sont notamment:
 - La préparation à l'accueil;
 - L'accueil;
 - L'intégration;
 - Le suivi de l'intégration et le maintien en emploi.
- Déterminer le niveau d'appréciation qu'ont les assistants de l'Université de Kinshasa de leur accueil et intégration.
- Déceler les conséquences majeures qui découlent de la manière dont les assistants sont actuellement accueillis et intégrés à l'Université de Kinshasa.

2 MÉTHODOLOGIE

Sur le plan méthodologique, nous avons recouru à l'enquête appuyée par le questionnaire et l'observation qui nous a permis de récolter des informations auprès de 102 assistants nommés par la décision rectorale n°0057/UNIKIN/R/2018 du 13 avril 2018 choisis selon leurs disponibilités. Le traitement des données quantitatives a été effectué en utilisant le pourcentage et le test chi-carré.

3 RÉSULTATS

A l'issue des analyses, les résultats majeurs de notre enquête se présentent comme suit:

La majeure partie des sujets interrogés (72,5%) a été informée (soit officiellement, soit officieusement) de son embauche à l'Université de Kinshasa.

81,1% de façon officieuse; c'est-à-dire par un ami, un proche parent ou un collègue.

La plupart des informations concernant des employés de l'université que sont les assistants circule de bouche à l'oreille et selon les affinités.

La majorité de sujets (71,6%) n'a pas bénéficié d'un accueil. A propos de la pratique d'intégration, 69,6% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la pratique d'intégration à l'Université de Kinshasa. Cela peut s'expliquer par le manque d'une politique d'accueil et d'intégration officielle et formelle que toute l'université devrait respecter. S'il existe un accueil selon certains sujets (28,4%) au niveau des facultés ou des départements, il s'agit généralement de l'organisation interne propre à chaque faculté ou département. Ces résultats corroborent ceux de Ledoux et *al.* (2014) qui, ayant mené une recherche sur l'accueil des nouveaux travailleurs découvrent que ceux-ci semblent être rarement conviés à un accueil planifié (1 sur 5) et que l'organisation d'une rencontre d'accueil formelle est également inhabituelle (2 sur 7).

78,4% de sujets de notre enquête reconnaissent avoir signé un document à leur entrée en fonction. Ce document leur a été imposé par le Secrétariat Général Académique comme condition du retrait de la notification. C'est un acte d'engagement selon lequel le nouvel embauché s'abstient à réclamer la prise en charge par le Trésor Public de même que la prime de partenariat au courant de l'année académique 2017-2018; certains affirment que cet acte d'engagement interdisait cette réclamation jusqu'à leur mécanisation. Or, ces mécanisations sont sélectives et peuvent prendre plusieurs années.

82,4% de sujets de notre enquête n'avaient aucune idée de ce que sera leur rémunération et quand est-ce qu'ils allaient la percevoir. Et pourtant, la rémunération constitue l'une des raisons pour laquelle un individu offre ses services pour un emploi.

77,5% des enquêtés n'ont pas d'informations sur les dispositions à prendre en cas de maladie; 22,5% le savent par l'intermédiaire de quelqu'un de proche.

81,4% des enquêtés n'ont aucune idée du règlement organique, des valeurs et missions de l'université. Par ailleurs, 82,4% des sujets de notre recherche n'ont aucune information en rapport avec le statut du personnel de l'ESU et RS.

En rapport avec leur développement personnel, 74,5% d'enquêtés disent qu'ils n'ont reçu aucune information en ce sens. Pour ceux qui sont informés (25,5%), ils le sont par intermédiaire des chefs de travaux ou collègues assistants inscrits.

Par ailleurs, certains assistants embauchés (61,8%) n'ont pas bénéficié du soutien de leurs collègues (anciens assistants et chefs de travaux). D'autres (38,2%) par contre en ont bénéficié. Ceci confirme les résultats de l'étude de Ledoux et *al.* (2014) qui estiment que c'est par souci de socialisation que certains savoirs et certaines informations essentielles sont transmis au nouveau travailleur par ses collègues.

72,5% des sujets n'ont pas suivi une formation leur permettant d'être à la hauteur de leurs tâches.

92,2% des sujets affirment qu'aucun de leurs problèmes sociaux n'a trouvé solution. Le travail de l'assistant à l'Université de Kinshasa ressemble au bénévolat. A cet effet, ils n'éprouvent aucune fierté à y travailler comme assistant (Ngub'Usim, 2010), car ce travail ne procure pas de la stabilité (92,2%) et les conditions d'exercice ne sont pas acceptables (97,1%). Sur ce, Hulin (2007), croit qu'une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation... et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover...

La majorité de nos enquêtés (76,4%) ont déjà exercé illégalement comme candidats assistants à l'Université de Kinshasa avant leur embauche.

L'analyse de contingence, à l'aide du test chi-deux renseigne ce qui suit:

- Les variables Faculté ou (centre de recherche) et ancienneté ont montré un lien significatif avec les réponses données par les enquêtés à la question de savoir s'ils étaient accueillis. En d'autres termes, l'appréciation de l'accueil serait fonction de la Faculté ou centre de recherche et ancienneté.
- La variable sexe n'a pas montré un lien significatif avec les réponses données par les enquêtés à la question de savoir s'ils étaient accueillis. Dit autrement, qu'on soit homme ou femme les réponses des enquêtés semblent identiques.
- Les variables sexe, faculté ou (centre de recherche) et ancienneté ont une influence significative sur les réponses données par les sujets à la question de savoir s'ils étaient satisfaits des pratiques d'intégration mises en place par l'Université de Kinshasa. Ainsi, les femmes (73,6%) n'apprécient pas leur intégration par rapport aux hommes. Cela se justifierait par le fait que les femmes s'intéressent plus à ce qui est formel tandis que les hommes fournissent des efforts personnels pour

s'intégrer. Par ailleurs, 25% des enquêtés de la faculté de médecine reconnaissent qu'ils sont intégrés par rapport aux assistants de la faculté des sciences économiques et agronomiques, où personne parmi les enquêtés ne reconnaît être intégrée. Cela se justifie par le fait que les assistants de la faculté de médecine ne travailleraient pas seulement à la faculté; ils évoluent aux côtés des professeurs dans d'autres institutions telles que le CNPP ou les Cliniques Universitaires où ils se sentent bien intégrés.

Eu égard à tous ces résultats, notre première hypothèse est rejetée tandis que la deuxième, la troisième et la quatrième sont confirmées.

Partant de toutes ces considérations, nous avons formulé des recommandations à l'Etat congolais et à l'Université de Kinshasa.

- Qu'un package de moyens soit associé à chaque recrutement. En principe, à l'issue de son embauche, un assistant doit rapidement travailler dans l'objectif de publier des articles. Il doit également s'inscrire au programme de troisième cycle. Ainsi, il est extrêmement important de donner à cet assistant nouvellement embauché les moyens financiers pour démarrer ses projets de recherche. A titre d'exemple, beaucoup d'universités américaines mettent à disposition de leurs *assistants professors* nouvellement embauchés des fonds de démarrage appelés *startup funds*. Ces moyens leur permettent de démarrer leurs activités de recherche sans attendre l'obtention d'un contrat auprès d'agences nationales (<http://www.andes.asso.fr/>). Ici en RDC, il n'y a pas des bourses de l'Etat pour soutenir les recherches. Il faut que l'Université de Kinshasa, dès le premier mois suivant l'embauche des assistants, leur paye la prime interne, ensuite prenne langue avec le gouvernement pour que ceux-ci soient pris en charge dans un meilleur délai;
- Mettre en place un parcours d'accueil et d'intégration: les entreprises, petites et grandes, ont bien compris l'importance des premières impressions ressenties par un cadre nouvellement embauché. Beaucoup d'entre elles ont mis en place un parcours d'accueil et d'intégration dont l'objectif est double: d'une part, faire connaître la personne nouvellement embauchée au personnel de l'entreprise. D'autre part, faire découvrir l'entreprise et ses personnels au nouveau cadre. Nous suggérons que l'Université de Kinshasa mette en place de tels parcours, pilotés par la Direction des Ressources humaines. Ce qui aurait pour objectif de présenter aux nouveaux embauchés l'établissement, son organisation et les responsables des services importants. Plusieurs questions liées au déroulement de la carrière ainsi que la rémunération pourraient y être discutées. Le parcours d'accueil et d'intégration serait ainsi l'occasion de présenter de manière approfondie le dispositif du plan de formation pratique à l'exécution des tâches attendues d'eux et au programme du troisième cycle au nouvel embauché. Nous pensons que cela peut être fait au niveau de l'université en deux temps: au premier temps, à la Direction des Ressources Humaines et au deuxième temps, dans les facultés;
- Les différentes mesures peuvent aller d'un renforcement du suivi du chercheur et de son environnement à une décision de réaffectation. L'intérêt d'un tel suivi post-embauche est pour l'Université de Kinshasa, d'assurer une meilleure intégration de l'assistant et une appréciation plus fine de son activité. Ces deux aspects sont également importants: d'une part, un meilleur suivi permet d'anticiper les difficultés et de s'assurer que le processus d'intégration du nouveau collaborateur se passe bien. D'autre part, elle fournit une information plus fine aux instances scientifiques concernées qui disposeront ainsi d'informations plus complètes pour décider de la promotion ou d'une éventuelle prolongation de la période probatoire;
- Nous proposons à l'Université de Kinshasa et à l'Etat Congolais qu'au lieu de faire signer aux nouveaux assistants embauchés un document dans lequel ils s'engagent à ne pas réclamer une quelconque rémunération (une pratique qui va à l'encontre de la constitution et des lois du pays en matière d'emploi), que l'on fasse plutôt signer à tous les travailleurs de l'université des contrats de travail assortis de toutes les clauses (droits et obligations). Aux assistants, des contrats à durée déterminée de deux ans renouvelable deux fois après évaluation; aux chefs de travaux et professeurs des contrats à durée indéterminée assortis de toutes les clauses. Tout ceci passe par le changement du mode de gestion des universités.

REFERENCES

- [1] Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». In *Journal of occupational psychology*. (63) 1. p. 1-18.
- [2] Ashforth, B., Saks, A., & Lee, R. (1998). «Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context». In *Human Relations*. (51), 7, p. 897-927.
- [3] Barbier, J.-C. (2000), « Le programme de l'objectif 3 du Fonds social européen dans le système des politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle en France (1994-2000) ». In *Bilan de la politique de l'emploi en 1999*, Dossiers de la DARES. 5-6, Documentation Française, p. 31-40.
- [4] Chevallier, A. (2004). *Gestion RH des PME/PMI: Guide pratique du Dirigeant*. Paris: Liaisons.

- [5] Dixon, J. (2005). « Beyond the optimal contact strategy: a reality check for the contact hypothesis ». *In American psychologist*. (21) 7. p. 697-711.
- [6] <http://www.andes.asso.fr>: Mieux accueillir et intégrer les personnes nouvellement recrutées dans l'enseignement supérieur. Consulté le 14/11/2019.
- [7] <http://www.interaide.org>: pratique d'accueil et d'intégration. Consulté le 12/12/2019.
- [8] Hullin, A. (2007). *Le tutorat: un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise*. <https://studylibfr.com/doc/2594007/le-tutorat-un-outil-d-accueil-et-d-integration-des-nouveaux>. Consulté le 15/01/2020.
- [9] Jolly, M. (2005). Comment motiver les salariés. <https://d1n7cqs26ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5333se2b60d9ae.pdf>. Consulté le 14/01/2020.
- [10] Ledoux, E., Fournier, P-S., Ouellet, S., Beaugrand, S. & Jolly, C. (2014). *Les conditions d'une intégration sécuritaire et compétente des nouveaux travailleurs dans le secteur minier*. Rapport de recherche, Commission des partenaires du marché du travail.
- [11] Louf, E. (2015). L'intégration des nouveaux collaborateurs, un enjeu de taille et une opportunité pour les entreprises. www.blog-emploi.com. Consulté le 14/01/2020.
- [12] Maanen, J.-V. & Schein, E. (1979). « Toward a theory of organizational socialization, research ». *In organizational behavior*, (1), p. 209-264.
- [13] Martineau, S. & Presseau, A. (2007). Construire et consolider des savoirs et des compétences en début de carrière. Congrès Actualité de la Recherche en Education et en Formation. 29 août 2007, Strasbourg: <http://www.congreintaref.org> consulté le 15/06/2020.
- [14] Ngub'usim, M. (2010). Pour la refondation de l'UNIKIN et du Congo, faut-il recréer Lovanium ? Paris: l'Harmattan.
- [15] Piriou, J-P. (2004). *Lexique des sciences économiques et sociales*, 7^{ème} édition, Paris: La Découverte.
- [16] Tahar, G. (1998). « Contribution à la modélisation de l'insertion professionnelle ». *In Formation emploi*. 62, p. 15-31.