



Revue Scientifique

LEADERSHIPISTES

RENDRE DES SERVICES A LA COMMUNAUTE GRACE

AUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

ISSN : 3080-7468

e-ISSN : 3080-7476

<https://doi.org/10.65291/lau.dwtw3733>

LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

Editions de Leadership Academia University

« EDLAU »

Revue Scientifique de LAU

Publiée par LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

Centre de Recherches Interdisciplinaires

En Leadership et Bonne Gouvernance (CRILBG)

Comité de Rédaction

Rédacteur en Chef	: Prof. Laddy LOMBO SEDZO
Rédacteur en Chef Adjoint	: Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL
Secrétariat de Rédaction	: Prof. Léonin NKONGO NIUMBA
	C.T. AMENGADJI OMBAKU Bonne Année

Editeur Responsable : Leadership Academia University,
4963, Avenue Tombalbaye, Q/ Golf, Kinshasa/Gombe
Tél : (+243) 81 99 14 465 & (+243) 99 79 59 788 Email : infos@launiversity.cd

Comité Scientifique

Prof. Martin Fortuné MUKENDJI MBANDAKULU, Prof. Robert N'KWIM BIBI BIKAN, Prof. Daniel KWATA AJI, Prof. Laddy LOMBO SEDZO, Prof. Jean René BOONGI, Prof. Dédé ALIANGO MARACHTO, Prof. Claver PASHI LUMANA, Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL, Prof. Richard MAVUELA, Prof. Néhémie WILONDJA MWILANYA, Prof. Joseph NGWABIKA, Prof. Léonin NKONGO NIUMBA, Prof. David KUTANGILA MAYOYA, Prof. Jonathan DYANDA, Prof. Pitshou YADISADILA, Dr. Défi Grâce KAWATA KIESH, Prof. Pascal LUHILU, Prof. MUKONDE, CT. Bonne Année OMBAKU AMENGADJI, CT. Mymy MIDUNGU, CT Michel KIELUKUSU

Abonnements

- Afrique	: 40 \$
- Europe	: 60 \$
- Amérique	: 50 \$

Compte bancaire : FirstBank 2052081561287

Dépôt Légal n° JN 3.02406-57338

Mise en page et Impression : MEDIASPAUL

Kinshasa / République Démocratique du Congo

SOMMAIRE

Editorial 5

LOMBO SEDZO Laddy

- Politique de l'employabilité et de l'intégration des nouveaux collaborateurs dans une entreprise des services (cas de l'Université Chrétienne de Kinshasa (UCKin) et de Leadership Academia University (LAU) 7

Laddy LOMBO SEDZO et Bonne Année AMENGADJI OMBAKU

- Procédé de contrôle de la qualité de mousses en polyuréthanes à travers des grandeurs de dosage des réactifs 23

Richard MAVUELA MANIANSA et Joseph LANZUNGU MUTINI

- L'incidence des conflits armés communautaires sur la prise en charge sanitaire des populations dans les pays à faible revenu. Cas de Mobondo dans la zone de santé de Kikongo, Province du KWILU de 2022 à 2024 35

Dr Armis LOMBO MUNGIMBA (MDH) et Laddy LOMBO SEDZO

- Gouvernance stratégique en période de guerre. Cas de la République Démocratique du Congo 51

Claver LUMANA PASHI

- Etude sur la pratique de la gestion des eaux de forage par les ménages de l'aire de santé Don Bosco de la Zone de santé de Mont-Ngafula 2 à Kinshasa, RD Congo 61

MAMFWILA KINUNGI Fils, NKONDE NKIAMA Joel, MATA KIMBEMBE HENRY et KIYOMBO MBELA Guillaume

- Evaluation de la qualité microbiologique et psycho-chimique des eaux de forage consommées par les ménages de l'aire de santé de Don Bosco de la zone de sante de Mont-Ngafula 2 à Kinshasa, RD Congo 75

MAMFWILA KINUNGI Fils, NKONDE NKIAMA Joel, MATA KIMBEMBE HENRY et KIYOMBO MBELA Guillaume

- Culture de la paix dans la Shrinking education en République Démocratique du Congo..... 91

MUKENDJI MBANDAKULU Martin Fortuné

- Application des algorithmes de l'intelligence artificielle pour prédire les maladies cardio-vasculaires 117

Richard MAVUELA MANIANSA et Augustin MAKUMA BARUANI

- Persistance des enfants en situation des rues dans les artères de la ville de Kinshasa : déterminants et rôle de l'éducation 127

Léonin NKONGO NIUMBA et Shekina O. KASONGO

- Analyse de la demande de soins médicaux dans la zone de santé Binza-Ozone : l'automédication et ses déterminants 149

Léonin NKONGO NIUMBA et Shekina O. KASONGO

- Coordination bilatérale dans la réglementation de l'exploitation du gaz méthane dans le Lac Kivu : enjeux et perspectives 187

Léonin NKONGO NIUMBA et Nathan K. KABONGO

- Institution de microfinance et réduction de la pauvreté en RDC.

Défis et perspectives 205

Yollande NGEKA AWYNGWOY et Onésime KUKATULA FALSH

- Retentissement de la frustration et l'anxiété des parents et de leurs enfants handicapés de 5 à 18 ans dits sorciers à Kinshasa :

Plaidoyer en faveur des enfants handicapés sans voix 219

Degaule NGIONGIO MALADI et Chantal BABEKE TUSIAMA

- L'approche de l'éducation inclusive et la psychopathologie des apprentissages « pour promouvoir le système éducatif pour tous en RD CONGO 239

Degaule NGIONGIO MALADI ; Madeleine NDOMBA MATUKA ; Abraham MANDALA MUNDANDA MBOMA LWANYO

- Paradoxe de cohabitation des vivants et des morts : approche compréhensive d'enterrement à domicile des morts chez le Ngbandi du Nord-Ubangi 259

José IMBUSA BOTONGI et Naomie NGBOWALI DADENGI

« Politique de l'employabilité et de l'intégration des nouveaux collaborateurs dans une entreprise des services (Cas de l'Université Chrétienne de Kinshasa (UCKin) et de Leadership Academia University (LAU) »

Par

Laddy Sedzo LOMBO¹ et Bonne Année Ombaku AMENGADJI²

Résumé

L'un des défis majeurs de la formation universitaire et de la gestion des Ressources Humaines en RDC, en ce début du 21^{ème} siècle, demeure l'employabilité et l'intégration des produits des universités dans les entreprises. D'où, la question : « quelles compétences clés et indispensables doit-on avoir aujourd'hui pour trouver un emploi ou continuer à l'occuper avec efficacité ? ».

Cet article propose des pistes susceptibles de faciliter la tâche aux formateurs, aux formés, aux responsables des Ressources Humaines, aux spécialistes d'orientation ou de l'insertion lors de la mise en place des politiques visant à accroître l'employabilité de nouvelles recrues et leur maintien au sein de l'entreprise. Cela doit nécessairement passer par les curricula de la formation, la construction des référentiels de compétences, la mise en place des critères d'évaluation et des plans de développement des compétences.

Mots-clés : Formation – employabilité – intégration - entreprise.

Abstract

One of the major challenges of university training and human resources management in the DRC, at the beginning of the 21st century, remains employability and the integration of university products into companies.

Hence the question : "what key and essential skills do we need to have today to find a job or continue to hold it effectively?".

This article proposes ways to facilitate the task of trainers, trainees, human resources managers, guidance or integration specialists when implementing policies aimed at increasing the employability of new recruits and their retention within the company. This must necessarily involve training curricula, the construction of competency frameworks, the implementation of evaluation criteria and skills development plans.

Keywords : Training – employability – integration - enterprise.

¹ **Laddy S. LOMBO** est Professeur à l'ISPT-Kinshasa, Secrétaire Général à la Recherche de Leadership Academia University et Secrétaire Général Académique de l'Université Chrétienne de Kinshasa. Ancien Directeur Général de l'Institut Supérieur Pédagogique (ISP) de MILUNDU dans la Province du Kwilu.

² **Bonne Année Ombaku AMENGADJI** est Responsable des Ressources Humaines à l'UCKin et Chef de Travaux à Leadership Academia University. Elle a un Master en Business Administration, option Gestion des Ressources Humaines. Actuellement elle poursuit ses études doctorales à Buelah Heights University aux Etats-Unis.

Introduction

Répondant à la question de l'employabilité permanente dans les entreprises, Grégoire EVOQUOZ, signale que depuis les années 1970, le plein emploi est devenu un idéal voire un mythe. L'emploi à vie a disparu. Le chômage ne concerne plus seulement certains publics identifiés à risque tels que les faiblement qualifiés, mais chacun d'entre nous, quelles que soient notre position dans l'entreprise et nos qualifications. L'ampleur des transformations économiques et des conditions de production conduit à une évolution rapide des métiers, à la disparition de certains, à l'apparition d'autres. Les entreprises modifient en permanence leur organisation avec des exigences toujours plus grandes de mobilité interne et externe³.

Dans ce contexte, le concept « **employabilité** » jusque-là réservé à certaines catégories de personnes, s'est généralisée et doit s'adapter permanemment aux exigences toujours nouvelles tant technologiques que socio-économiques de l'heure. Elle devient pour ainsi dire, la mesure de l'adéquation entre **la formation** et **l'emploi**, que cet emploi soit existant ou à créer.

Malheureusement, en République Démocratique du Congo, comme dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, on assiste depuis belle lurette, à cette cassure entre les institutions de formation et les entreprises. Ce qui explique qu'un grand nombre d'universitaires ne répondent pas aux attentes des entreprises, d'où l'augmentation du taux de chômage parmi eux.

S'il est vrai que l'inadéquation **Formation-Employabilité** n'est pas la seule explication du chômage des universitaires, pour notre part, il n'en reste pas moins le premier facteur explicatif. Mais c'est quoi l'employabilité ? De quelles compétences les travailleurs et les entreprises ont-ils besoin pour être performants ? Où les acquérir si elles font défaut ? Telle est la problématique à laquelle notre recherche va tenter de répondre dans les lignes qui suivent.

Plusieurs auteurs ont écrit sur l'employabilité ou sur l'intégration de nouveaux collaborateurs dans une entreprise des services. On notera entre autres :

1. **Franck BRILLET, Jean-François GARCIA et Nathalie MONTARGOT**, qui ont écrit un article sur les conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences dans une entreprise publique en mutation⁴.
2. **Delphine LACAZE et Serge PERROT**⁵, ont publié un ouvrage intitulé «L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise» en 2010.
3. **Anne DIETRICH, Patrick GILBERT, Frédérique PIGEYRE et Jacques AUBRET**, quant à eux, ont écrit «Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives», ouvrage qui traite des enjeux du management des compétences⁶.
4. **Delphine LACAZE**⁷, pour sa part, a écrit un article sur la gestion de l'intégration en entreprise de service et l'apport du concept de socialisation organisationnelle.

³ Grégoire EVEQUOZ (2004) : *Les compétences clés pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun*, éditions Liaisons, Paris, p.17.

⁴ Cet article est issu de trois communications : l'une présentée au congrès de l'AG RH à Chester (Royaume-Uni) en 2014, la deuxième lors de la 17ème Université de Printemps de l'IAS à Tours en 2015 et la troisième au congrès de l'AGRH à Montpellier en 2015.

⁵ Delphine LACAZE et Serge PERROT (2010) : *L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*, édition DUNOD, Paris.

⁶ Anne DIETRICH et al. (2010) : *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, 3eme édition DUNOD, Paris.

⁷ Delphine LACAZE (2017) : « la gestion de l'intégration en entreprise de service et l'apport du concept de socialisation organisationnelle », in *Management et avenir*, Paris.

Tous ces auteurs ont abordé divers aspects de l'intégration de nouveaux collaborateurs et des politiques d'employabilité dans les entreprises de services.

I. Définition des concepts

I.1 Compétences :

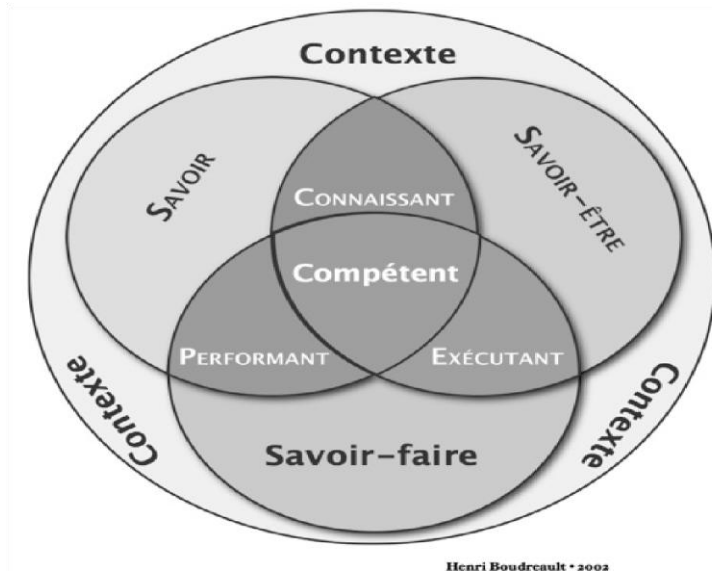


Fig.1 : Le schéma de la compétence professionnelle selon BROUDREAULT

Selon Henri BOUDREAULT⁸, la compétence professionnelle peut être schématisée comme ci-dessus. Pour cet auteur donc, la compétence est une combinaison harmonieuse du contexte auquel s'ajoutent le savoir, le savoir-être et le savoir-faire.

Ainsi, d'après ce schéma de BOUDREAULT, le contexte dans lequel se trouve la personne influence beaucoup son savoir, son savoir-être et son savoir-faire. La combinaison entre le savoir et le savoir-être produit le « **Connaissant** » ; la combinaison entre le savoir et le savoir-faire produit le « **Performant** », tandis que la combinaison entre le savoir-être et le savoir-faire produit « **l'exécutant** ». A l'intersection de ces trois compétences c'est-à-dire le savoir, le savoir-être et le savoir-faire se trouve le « **Compétent** ».

De tout ce qui précède, nous pouvons définir *la compétence comme la capacité d'une personne à agir avec initiative et responsabilité dans une situation donnée, en fonction d'une performance attendue, et en mobilisant des ressources*. La compétence ne peut se manifester que dans l'action, en fonction d'une activité ou d'une résolution de problème. Elle est contingente d'une situation particulière, non absolue, car toujours liée à un contexte. Ainsi, la compétence ne peut être transférée ni réutilisée dans des contextes différents.

I.2 Formation :

⁸ **Henri BOUDREAULT (2002)** : Interpréter et représenter les savoir-être professionnels pour pouvoir concevoir des environnements didactiques pour les faire développer, communication faite au quatrième Colloque International de Didactique Professionnelle organisé par l'Association RPDP en partenariat avec le Laboratoire CIREL les 6, 7 et 8 juin 2017 à l'Université de LILLE/France.

Par la formation, il faut entendre *un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances « Savoir », l'apprentissage de « Savoir-faire », le développement personnel et l'évolution des comportements « Savoir-être ».*

Pour que la formation soit efficace et utile à ceux qui la subissent, l'organisateur de celle-ci doit au préalable identifier les besoins des membres avant de déployer le plan de formation proprement dit.

I.3 Employabilité :

Dans son article sur l'employabilité, les compétences et la validation des acquis, (MIENVIELLE, Y., 1996) définit l'employabilité comme la capacité des personnes à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou trouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise⁹.

Synonyme d'adaptation professionnelle, l'employabilité est constituée de trois dimensions complémentaires :

a) La dimension liée au métier, à la profession ou à la fonction :

- elle est liée au métier quand elle englobe les savoirs et le savoir-faire spécifiques éprouvés par l'expérience (Mécanicien, Informaticien, etc.) ;
- elle est liée à la profession lorsqu'il s'agit de l'acquisition des savoirs intellectuels (Architecte, Médecin, Avocat, etc.) ;
- tandis qu'elle est liée à la fonction quand elle concerne le rôle ou la position que la personne occupera dans l'organisation (Administrateur du budget, Gestionnaire des Ressources Humaines, Secrétaire Général Administratif, Secrétaire Général Académique ou Recteur d'université).

b) La dimension liée à la formation et à la qualification : pour cette deuxième dimension, la capacité à travailler va de pair avec celle d'avoir été formé. Pour l'entreprise, souhaiter que la personne soit qualifiée, c'est avoir la garantie que ses capacités ont bien été déjà reconnues et donc évaluées, renchérit EVEQUOZ.

Malheureusement, c'est à ce niveau que le système éducatif congolais pêche, car les jeunes formés et diplômés par ce système ne sont pas toujours à la hauteur de donner satisfaction aux entreprises qui les emploient.

c) La dimension liée à la personne : cette dimension touche à la personne même, car avant qu'elle ne soit formée et puisse avoir la qualification devant l'aider à occuper telle ou telle fonction, cette personne a avant tout, ses qualités, sa personnalité, ses capacités relationnelles, ses ambitions et ses intérêts.

Si les deux premières dimensions sont dites objectives, la dernière, elle, est subjective, car faisant allusion aux critères discriminatoires qu'on peut appeler « motivation », « dynamisme », « sociabilité », « capacité d'évoluer », comme les nomme EVEQUOZ.

I.4 Intégration

Le terme « **intégration** » est défini de plusieurs manières, tout dépendant de l'optique sur laquelle on se place. D'une façon générale, l'intégration est comprise comme la socialisation organisationnelle. Vue sous cet angle, (Schein, 1968) parle de l'apprentissage des ficelles d'un métier et d'un contexte d'entreprise.

⁹ Y. MIENVIELLE, « Employabilité, compétences et validation des acquis », in *Stratégie et Compétences*, n°10, Septembre 1996.

Pour Feldman¹⁰, l'intégration est le processus par lequel un individu étranger à l'organisation est transformé en un membre participatif et efficace. Pour sa part, (Louis, 1980), mettant l'accent sur le rôle de l'intégration, pense que celle-ci permet d'apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme membre de l'organisation.

Vu sous l'angle de l'action managériale, Lacaze suggère que l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. Ceci dit, l'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée¹¹.

II. Méthodologie

Dans la récolte des données qui nous ont servi dans cette recherche, nous avons utilisé la méthode participative en nous appuyant sur les techniques vivantes telles que l'observation, l'échantillonnage, le questionnaire d'enquête. De ce fait, nous avons interviewé 30 agents de chacune des institutions qui constituent le champ de notre recherche, à savoir Leadership Academia University et Université Chrétienne de Kinshasa ; soit un total de 60 interviewés parmi lesquels 40 hommes et 20 femmes. Notre recherche a été effectuée pendant douze mois, soit de septembre 2022 à août 2023.

Cinq questions principales ont constitué l'essentiel de notre questionnaire d'enquête :

1. Observe-t-on une inadéquation entre la formation des jeunes et leur employabilité au sein de votre université ?
2. Comment se manifeste cette inadéquation en pratique ?
3. Quelles sont les raisons de cette inadéquation ?
4. Existe-t-il une politique d'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de votre université afin de les rendre compétents ?
5. Si non, que proposez-vous comme solution en vue de remédier à cette carence ?

III. Etapes d'Intégration

D'après Delphine LACAZE, il y a 5 étapes à suivre pour intégrer un collaborateur, à savoir :

Étape 1 : Préparer l'accueil

C'est le moment de préparer le terrain pour l'accueil d'un nouveau collaborateur ! Tout commence par informer les équipes et les différents services en présentant succinctement ce dernier. On aura l'occasion de faire une présentation en bonne et due forme le jour de son arrivée. On anticipera également l'administratif de l'onboarding (processus d'intégration) avec le service RH. Ce dernier collecte et prépare tous les documents RH relatifs à l'embauche, à la paye, à la mutuelle, etc. C'est aussi l'occasion d'organiser les espaces et de prévoir les outils et équipements de travail nécessaires (ordinateurs, bureau, fournitures, téléphone professionnel, etc.).

¹⁰ **C. Daniel Feldman** (1976) : "Contingency Theory of Socialization"; in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, no 3, p 433.

¹¹ Delphine LACAZE et Serge PERROT (2010) : *L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*, éditions DUNOD, Paris, p.2.

Étape 2 : Planifier une période d'intégration

Quelle que soit la durée de l'intégration, il est important de planifier un temps d'intégration. Durant cette période, le nouveau talent fait la connaissance de ses nouveaux collègues et de son environnement de travail.

Lors de la première journée, on pourrait, par exemple, lui remettre un livret d'accueil en entreprise. Ce dernier pourra détailler l'histoire, les valeurs et la vision de l'entreprise. Mais aussi, toutes les informations pratiques telles que les horaires de restaurant ou les coordonnées des différents services. C'est aussi l'occasion de présenter officiellement votre nouvel employé, et de favoriser la création de liens avec ses collègues. Désigner une marraine ou un parrain est une excellente manière de l'introduire de façon détendue au reste de l'équipe.

Étape 3 : Accompagner pendant la période d'essai

Après le temps d'intégration, il est temps d'entrer dans le vif du sujet ! Le nouvel employé peut prendre place à son bureau et débiter ses tâches. La période d'essai, dont la durée varie généralement de 2 à 8 mois, selon les cas, commence. Durant cette phase de formation, l'employé apprend à utiliser ses compétences et son savoir en accord avec le fonctionnement de la société. Il s'immerge aussi plus profondément et durablement dans la culture d'entreprise.

Au cours de la période d'essai, on met en place des points réguliers avec le nouveau collaborateur et les membres de son équipe pour vérifier que l'intégration se passe bien. Le responsable posera toutes les questions nécessaires concernant l'activité de la recrue, son rapport aux équipes et son environnement. Un entretien de fin de période d'essai sera aussi indispensable pour assurer le responsable que la collaboration est pérenne pour lui et sa nouvelle recrue.

Étape 4 : Recueillir les retours collaborateurs

Dès les premiers jours, il faut privilégier la communication en recueillant les retours de son collaborateur et de ses collègues. On demandera notamment au nouveau salarié comment il se sent dans son nouvel environnement et s'il est à l'aise avec ses tâches. On le questionnera sur ses éventuels besoins en ressources ou en accompagnement. On Collectera aussi les feedbacks de ses coéquipiers sur ses missions et son intégration. Plus le Manager aura d'informations, mieux il sera en mesure d'ajuster les mesures d'intégration de la nouvelle recrue si nécessaire !

Étape 5 : Suivre la trajectoire de votre nouveau collaborateur

Félicitations : votre nouvel employé est bien intégré ! Il ne vous reste plus qu'à mettre en place un suivi à moyen et long terme de sa progression au sein de votre entreprise. Maintenez le dialogue initié pendant la période d'essai en faisant des bilans et en prévoyant des échanges avec le nouvel arrivant. N'hésitez pas à inviter l'intéressé et son manager à des déjeuners pour un format plus informel, ce qui facilitera l'échange.

IV. Présentation des résultats

Au vu de ces cinq étapes, et étant donné que les deux universités évoluent dans la Ville-province de Kinshasa, la capitale de la République Démocratique du Congo, nous étions tentés de croire que les réponses aux quatre questions soulevées ci-dessous, seraient identiques. Ce qui nous a poussés à envisager la présentation des résultats dans des tableaux uniformes réunissant les réponses de tous les enquêtés.

Malheureusement, les réactions reçues des uns et des autres étant parfois diamétralement opposées, nous ont imposé une façon différenciée de présenter les résultats. D'où, l'option finale qui est devenue la nôtre, de présenter lesdits résultats dans des tableaux séparés, les uns reprenant les résultats issus des agents de l'UCKin, et les autres, ceux obtenus des agents de Leadership Academia University. Pour l'une comme pour l'autre université, nous avons interrogé 30 agents de toutes les catégories professionnelles (personnel académique, personnel scientifique, personnel administratif et technique), parmi lesquels un accent particulier était mis sur ceux formés dans chaque institution et qui ont été retenus pour y travailler à la fin de leurs études.

Ceci dit, pour chacune des quatre questions, nous avons dressé deux tableaux comparatifs reprenant respectivement les points de vue des agents de l'UCKin et de LAU dont l'ensemble des enquêtés représente 100%, soit 50% dans chaque établissement. Ce faisant, nous avons eu le loisir de comprendre au finish que l'employabilité et l'intégration des nouveaux collaborateurs, est d'abord et avant tout une question d'organisation de chaque entreprise. Les conclusions tirées des enquêtes menées sur les deux institutions, peuvent s'appliquer à d'autres établissements du même secteur ou des secteurs divers.

Q.1. Observe-t-on une inadéquation entre la formation des jeunes et leur employabilité au sein de votre université ?

Tableau n° 1 : Opinions des enquêtés de l'Université Chrétienne de Kinshasa

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
OUI	18	60,00	07	23,33	25	83,33
NON	02	6,67	03	10,00	5	16,67
TOTAL	20	66,67	10	33,33	30	100

Source : analyse personnelle, septembre 2022

Tableau n° 2 : Opinions des enquêtés de Leadership Academia University

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
OUI	10	33,33	05	16,67	15	50
NON	10	33,33	05	16,67	15	50
TOTAL	20	66,66	10	33,34	30	100

Source : analyse personnelle, septembre 2022

Comme on peut le constater, d'après les réponses des agents de l'université chrétienne de Kinshasa, il s'observe que 25 enquêtés sur 30, soit 83,33 % affirment qu'il y a inadéquation entre la formation universitaire dispensée aux jeunes actuellement et leur employabilité, contre 5, soit 16,67 % qui pensent le contraire. Cette dernière catégorie est constituée des enquêtés de plus de 50 ans qui ont étudié à une autre époque, car selon eux, pour le même poste de travail, les vieux ayant fini leurs études universitaires avant la décennie 1990 s'adaptent mieux que les jeunes formés après les années 2000.

Par contre, à Leadership Academia University, les opinions sont équitablement partagées. Il y a 50 pour cent de OUI et 50% de NON. Les raisons sont contenues dans les tableaux 3, 4, 5 et 6 ci-dessous. ***Q.2. Comment se manifeste cette inadéquation en pratique ?***

Tableau n° 3 : Opinions des enquêtés de l'UCKin sur les manifestations pratiques de l'inadéquation

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Incompétence notoire	08	26,67	03	10,00	11	36,67
Transmission tardive des rapports à la hiérarchie	04	13,33	02	6,67	06	20
La « Massologie ¹² »	05	16,67	03	10,00	08	26,67
Amateurisme	03	10,00	02	6,67	05	16,67
TOTAL	20	66,67	10	33,34	30	10,00

Source : analyse personnelle, mars 2023

Tableau n° 4 : Opinions des enquêtés de LAU sur les manifestations pratiques de l'inadéquation

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Incompétence notoire	08	26,67	03	10,00	11	36,67
Transmission tardive des rapports à la hiérarchie	08	26,67	03	10,00	11	36,67
Cumul des fonctions	04	13,33	04	13,33	08	26,66
TOTAL	20	66,67	10	33,33	30	100,00

Source : analyse personnelle, mars 2023

Les tableaux 3 et 4 mettent en lumière la situation des manifestations pratiques de l'inadéquation entre la formation et l'employabilité dans une entreprise des services. Disons que cette inadéquation dépend de plusieurs facteurs qui pourtant diffèrent d'une organisation à une autre. Même si l'UCKin et LAU sont toutes deux des universités privées agréées, mais la discipline imposée en milieu de travail ainsi que l'organisation de travail ne sont pas pareilles.

Et c'est ce contexte organisationnel qui détermine le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. La combinaison de ces trois éléments produit le **performant**, le **connaissant** et l'**exécutant** dont le **compétent** est la cheville d'Achille.

Q.3 Quelles sont les raisons de cette inadéquation entre la formation et l'employabilité ?

Tableau n° 5 : Opinions des enquêtés de LAU sur les raisons de cette inadéquation

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Incompétence notoire	04	13,33	02	6,67	06	20
Inadaptation fonctionnelle	02	6,67	01	3,33	03	10

¹² La « **masologie** » est un néologisme lingalophone renvoyant à la culture des causeries interminables en milieu de travail au lieu de travailler. Ceci renvoie à l'idée de passer 8 heures au travail au lieu de 8 heures de travail.

Manque de formations sur le tas	03	10,00	02	6,67	05	16,67
Démotivation	01	3,34	02	6,67	03	10,00
Changement intempestif de poste de travail	03	10,00	01	3,33	04	13,33
Recrutement et affectation clientélistes	03	10,00	01	3,33	04	13,33
Absence de test d'embauche crédible	04	13,33	01	3,33	05	16,67
TOTAL	20	66,67	10	33,33	30	100,00

Source : analyse personnelle

Tableau n° 6 : Opinions des enquêtés de l'UCKin sur raisons de cette inadéquation

ASSERTIONS	HOMME		FEMME		TOTAL H+F	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Incompétence notoire	04	13,33	02	6,67	06	20
Inadaptation fonctionnelle	02	6,67	01	3,33	03	10
Manque de formations sur le tas	03	10,00	02	6,67	05	16,67
Démotivation	04	13,33	02	6,67	06	20,00
Changement intempestif de poste de travail	03	10,00	01	1,33	04	13,33
Recrutement et affectation clientélistes	02	6,67	01	1,33	03	10,00
Absence de test d'embauche crédible	02	6,67	01	3,33	03	10,00
TOTAL	20	66,67	10	33,33	30	100,00

Source : analyse personnelle

Au regard des tableaux 5 et 6, on peut comprendre que les raisons de l'inadéquation qui existe entre la formation théorique reçue à l'université et la pratique professionnelle sur le terrain sont très variées et n'ont pas la même ampleur partout. Si à l'UCKin l'incompétence, la démotivation, le manque de formation continue ainsi que le changement intempestif de poste de travail, occupent les premières places du Hit-parade chez les hommes, à Leadership Academia University, il y a plutôt l'absence de test d'embauche chez les hommes qui est récurrent.

Q.4. Existe-t-il une politique d'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de votre université afin de les rendre compétents ? Si oui, laquelle ?

Tableau n°7 : Opinions des enquêtés sur l'existence d'une politique d'intégration des nouveaux collaborateurs

Opinions	Effectif	%
Oui	00	00
Non	60	100
Total	60	100

Source : analyse personnelle.

À la question de savoir s'il existerait une politique d'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de deux entités sous examen, la réponse des enquêtés est catégorique « **Non** ». Certains ont reconnu, néanmoins, le fait que quelques nouveaux collaborateurs travaillent sous la supervision de certains titulaires de postes. Toutefois, cela n'est écrit nulle part en tant que politique à suivre par la maison.

Q.5. Si non, que proposez-vous comme solution en vue de remédier à cette carence ?

Tableau n° 8 : Opinions des enquêtés sur les remèdes à cette inadéquation

Opinions	Effectif	%
- Adapter le programme d'enseignement aux réalités professionnelles	18	30
- Elaborer une politique écrite d'intégration des nouveaux employés	17	28
- Ouvrir une boîte à suggestions qui permettra aux employés d'exprimer leurs opinions/difficultés	13	22
- Organiser des formations professionnelles pratiques dans des institutions comme l'INPP, etc.	12	20
Total	60	100

Source : analyse personnelle

D'après les opinions de nos enquêtés, pour remédier à cette question d'employabilité et d'intégration de nouveaux collaborateurs dans les deux entreprises éducatives sous examen, il faut, avant tout, adapter le programme de l'enseignement aux réalités professionnelles afin que la formation donnée aux apprenants puisse leur permettre d'être employables. Ensuite, il faut rédiger les politiques d'intégration de ces nouveaux collaborateurs au sein de chaque entreprise sous examen, organiser de formation de mise à niveau, et enfin, donner aux employés l'occasion d'exprimer leurs besoins, difficultés, suggestions et frustrations par l'entremise de la boîte à suggestions.

V. Conclusion et Recommandations

Par rapport à l'adaptation des programmes de formation aux réalités professionnelles pour permettre l'employabilité des apprenants à la fin de leur cursus universitaire, un pas de géant vient d'être fait avec l'instauration du système LMD en République Démocratique du Congo par la tutelle de l'Enseignement Supérieur et Universitaire. Il appartient au législateur de rendre les enseignements très pratiques en augmentant les heures de pratique (intervention des experts, stage, visite guidée dans les entreprises, etc.), en même temps que les heures théoriques seront diminuées.

Pour leur part, les établissements de l'ESU doivent limiter le nombre d'apprenants dans un auditoire pour un meilleur suivi pédagogique. Nous proposons qu'un auditoire ne dépasse pas 250 étudiants. Et que les enseignants changent leur méthodologie d'enseignement en multipliant les travaux des étudiants dans le cadre des travaux dirigés, ou des travaux pratiques. Nous proposons également la **spécialisation des établissements d'Enseignement Supérieur** dans le sens, de ne pas mélanger toutes les facultés au sein d'un même établissement, car qui trop embrasse mal étreint, dit-on! Cette idée de spécialisation doit commencer depuis la base. Ainsi on évitera t-on de former des généralistes à l'école secondaire. Par exemple, quel est l'avantage de bourrer la mémoire d'un élève de la section commerciale avec des cours généraux comme l'histoire, la géographie, etc. qui n'ont aucun lien avec les compétences qu'on cherche à développer chez l'apprenant, ni avec ce qu'il envisage de faire quand il aura fini ses études.

En ce qui concerne l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein des entreprises, que le gouvernement en fasse une obligation de tous les employeurs de pouvoir affecter des coaches ou des mentors qui sont censés encadrer, former professionnellement et suivre l'évolution professionnelle de nouvelles recrues pendant les trois premiers mois de leur embauche. Ce faisant, on renforcera leurs compétences en même temps qu'on leur permettra de s'intégrer facilement en gagnant rapidement des progrès, et on évitera des licenciements précoces pour incompétence. Avant toute chose, les cinq étapes d'intégration socioprofessionnelle étalées ci-haut doivent être respectées par tout employeur.

BIBLIOGRAPHIE

1. BRILLET Franck, GARCIA Jean-François et MONTARGOT

Nathalie : « les conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences dans une entreprise publique en mutation », communications faites respectivement au congrès de l'AG RH à Chester (Royaume-Uni) en 2014, la deuxième lors de la 17ème Université de Printemps de l'IAS à Tours en 2015 et la troisième au congrès de l'AGRH à Montpellier en 2015.

2. **BOUDREAUULT Henri (2002)** : Interpréter et représenter les savoir-être professionnels pour pouvoir concevoir des environnements didactiques pour les faire développer, communication faite au quatrième Colloque International de Didactique Professionnelle organisée par l'Association RPDP en partenariat avec le Laboratoire CIREL les 6, 7 et 8 juin 2017 à l'Université de LILLE/France.
3. **DIETRICH Anne et al., (2010)** : *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, 3ème édition DUNOD, Paris.
4. **EVEQUOZ, Grégoire (2004)** : *Les compétences clés pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun*, éditions Liaisons, Paris.
5. **FELDMAN C. Daniel (1976)** : "Contingency Theory of Socialization", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, no 3, pp 433.
6. **LACAZE Delphine (2007)** : « La gestion de l'intégration en entreprise de service et l'apport du concept de socialisation organisationnelle », in *Management et avenir*, pp 9-24.
7. **LACAZE Delphine et PERROT Serge, (2010)** : *L'intégration des nouveaux collaborateurs : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*, Collection « Fonction de l'entreprise – Animation des Hommes », édition DUNOD.
8. **LOMBO SEDZO Laddy** : *Notes des Cours de Management et de Gestion des Ressources Humaines* dispensés en Licence respectivement à Leadership Academia University et à l'Université Chrétienne de Kinshasa, (inedits).
9. **MIENVIELLE, Y. (1996)**, « Employabilité, compétences et validation des acquis », in *Stratégie et Compétences*, n°10, Septembre.