

**UNIVERSITÉ PROTESTANTE DE LUBUMBASHI**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET MANAGEMENT**  
**FILIERE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

---



**LES DETERMINANTS DE L'ABSENTEISME DANS UNE  
ENTREPRISE PUBLIQUE COMMERCIALE**  
**CAS DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**

Mémoire présenté et défendu en vue de l'obtention du grade de Licenciée en  
Sciences de Gestion

**SONG MAKAYA MESHALAH**

**Septembre 2023**

**UNIVERSITÉ PROTESTANTE DE LUBUMBASHI**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET MANAGEMENT**  
**FILIÈRE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

---



**LES DETERMINANTS DE L'ABSENTEISME DANS UNE  
ENTREPRISE PUBLIQUE COMMERCIALE**  
**CAS DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**

Mémoire présenté et défendu en vue de l'obtention du grade de Licenciée en  
Sciences de Gestion

**SONG MAKAYA MESHALAH**

Directeur : Professeur SEM MBIMBI Pascal

**Année Académique 2022-2023**

### III

#### **EPIGRAPHE**

« Plus on est motivé, plus on devient performant et plus on reste fidèle à son entreprise, mieux on construit sa carrière »

**Bela Menda**

## **DEDICACE**

À vous mes très chers parents : MAKAYA LIAF et MUJING NA KAZAD pour m'avoir soutenu et encouragé durant mes années d'études, ce travail vous est spécialement dédié.

À mes sœurs : Elvit Makaya, Myriam Makaya, Abigaël Kapep, Onyx Makaya, Love Makaya, Acclamé Makaya et mes frères : Melchisédech Makaya, Glody Kapep, David Makaya, Eliel Makaya. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A mes amies, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité qui m'ont toujours encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

Nous adressons également nos expressions les plus profondes gratitude à notre doyen de sciences de gestion professeur Laki Mbayo Maurice

Enfin à tous ceux qui de près ou de loin nous ont aidés avec leurs connaissances leurs conseils et qui ont témoigné de leurs amitiés.

## REMERCIEMENTS

Nous voici arrivés à la fin de notre cycle de licence, marqué par la rédaction du présent mémoire qui est un résultat d'une franche collaboration entre plusieurs personnes.

Je bénis le nom de l'Eternel, le tout puissant qui m'a procuré la force, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

En premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Pascal Sem Mbimbi, qui a accepté de diriger ce travail de fin de cycle, malgré ses multiples occupations, merci pour son aide, pour le temps qu'il nous a accordé et ses conseils précieux.

Je tiens à remercier Monsieur le CT Etshilony Elie en tant que codirecteur de ce mémoire, il m'a guidé dans mon travail, m'a aidé à trouver des solutions pour avancer, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens à remercier tous les personnels de la SNEL pour leur précieuse collaboration en me fournissant des données précises sur leurs situations.

Un grand merci à mon père et ma mère pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral, spirituel et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes cousins Costa Lushisa, Ruphin, Nathan, Fabrice Monga, Majoie Monga et à mes cousines Gloria Monga, Deborah Monga et Esther Nkulu pour leur soutien et encouragement durant mes études.

Je tiens à témoigner toute ma gratitude à Monsieur Timothée Malendu et Madame Esther Malendu pour leur soutien, encouragement et leur aide pour la réalisation de ce mémoire.

Exprimons de manière sincère l'expression de notre profonde gratitude. Merci à tous mes camarades et collègues de promotion. Pour ce merveilleux parcourt achever ensemble. Pour votre présence, l'ambiance et vos encouragements durant ces trois merveilleuses années.

A tous mes ainés scientifiques, et tous ceux qui de près comme de loin nous ont soutenus moralement, spirituellement et financièrement, merci pour vos encouragements. Nous vous sommes très reconnaissante.

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	IV
REMERCIEMENTS .....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS .....	X
RESUME.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Phénomène observé.....	1
2. Revue de littérature .....	2
2.1 Etudes empiriques .....	2
3. Problématique.....	5
4. Hypothèses .....	5
5. Modèle théorique de l'étude.....	6
6. Méthodologie de recherche .....	6
6.1. Méthodes et techniques de collecte de données .....	6
A) Observation .....	7
B) Documentaire .....	7
C) Technique d'entretien .....	7
6.2. Méthodes et techniques d'analyse de données .....	7
A) Analyse de contenu .....	7
B) XLSTAT.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7. Objectifs de la recherche .....	8
8. Choix et intérêt du sujet .....	8
9. Délimitation du sujet .....	9
10. Structure du mémoire .....	9
1.1 CADRE CONCEPTUEL.....	10

1.1.1 Absentéisme .....	10
1.1.2 Motivation .....	12
1.2 CADRE THEORIQUE .....	13
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE.....	15
2.1 Présentation .....	15
2.2 Bref aperçu historique .....	15
2.3 Eléments stratégiques .....	18
2.3.1 Vision .....	18
2.3.2 Mission.....	19
2.3.3 Objectifs .....	19
2.3.4 Valeurs .....	19
2.4 Structure et organisation.....	19
2.4.1 Fonctionnement de la Snel .....	19
2.5. Organigramme de la SNEL .....	22
2.6 Analyse de l'environnement.....	23
2.6.1 ENVIRONNEMENT INTERNE : matrice SWOT.....	23
2.6.2 Environnement externe .....	23
CHAPITRE 3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE .....	26
3.1 Echantillonnage .....	26
3.2. Résultats significatifs de l'étude .....	29
3.3 Vérification des hypothèses.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.4 Discussion .....	33
CONCLUSION .....	36
BIBLIOGRAPHIE .....	36
ANNEXE .....	42

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Données du premier sondage sur l'absentéisme des Agents de la SNEL.....	1
Tableau 2:Matrice SWOT de la SNEL .....	23
Tableau 3 : Statistiques descriptives des caractéristiques démographiques des répondants ....	26

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution du taux d'absentéisme .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 2 : Modèle théorique explicatif et l'opérationnalisation des hypothèses sont illustrées .	6
Figure 3 : Pyramide de Maslow .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 4 : Fréquences des genres des répondants .....	27
Figure 5 : Fréquences des tranches d'âge.....	28
Figure 6 : Fréquences des statuts matrimoniaux des répondants ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 7 : Fréquences du niveau d'instruction des répondants .....	28
Figure 8 : Fréquences des anciennetés des répondants .....	28
Figure 9 : Fréquences de postes de travail des répondants .....	29

## LISTE DES ABREVIATIONS

**SNEL** : Société Nationale de l'Electrique

**CVS** : Centre de vente des services

**ACT** : Analyse des contenus Thématiques

**SWOT** : Strengths Weakness Opportunities Threats. En français : (Force, Faiblesse, Opportunité et Menace)

**PESTEL** : Politique, Economie, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légale

## RESUME

Cette étude visait à comprendre les raisons et les facteurs qui contribuent à l'absentéisme des employés à la SNEL/Agence de Lubumbashi. Les entretiens avec les agents ont révélé plusieurs éléments importants. Les principales variables retenues comprennent le niveau faible de salaire, les mauvaises conditions de travail, l'absence de promotion, le manque de reconnaissance et l'absence de formation. Ces facteurs sont perçus comme des causes majeures d'absentéisme.

D'autres thèmes ont émergé des entretiens avec les employés tels que les relations dans l'entreprise et le manque de mesures disciplinaires.

En se basant sur les résultats, des recommandations sont formulées, notamment en matière de révision de la politique de rémunération, d'amélioration des conditions de travail, d'offre d'opportunités de formation et de développement, de renforcement de la reconnaissance et de promotion, ainsi que de promotion d'un climat de travail positif. Ces recommandations peuvent contribuer à réduire l'absentéisme et à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés à la SNEL/Agence de Lubumbashi.

Mot clés : Absentéisme, rémunération, salaire, conditions de travail, promotion, reconnaissance, formation

## INTRODUCTION GENERALE

### **1. Phénomène observé**

EN RDC, les entreprises publiques sont parmi les greniers de notre pays ; au-delà du fait qu'elles participent dans le renforcement des caisses de l'Etat, mais aussi elles donnent de l'emploi à la population afin de lutter contre le chômage. Une entreprise fonctionne avec les personnes physiques qui constituent la pièce maîtresse pour le bon fonctionnement de cette dernière. Cependant, plus spécifiquement, nous voulons aborder la nature de l'absentéisme dans une entreprise publique telle que la société Nationale d'Electricité (SNEL).

L'absentéisme est un problème persistant pour les entreprises. Il est le révélateur de dysfonctionnements divers affectant la capacité des salariés d'être présent au travail alors même que cette présence est requise. Un absentéisme trop élevé perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Sa performance en souffre. Des marchés peuvent être perdus, des marchandises livrées en retard, des services peuvent également ne pas être rendus à l'instant où ils devaient être. Pour les responsables opérationnels et ceux des ressources humaines, comme pour l'encadrement de proximité (les chefs d'équipes), l'absentéisme se révèle un véritable problème. Il faut remplacer au personnel, former en vitesse de nouveaux arrivants qui vont combler les salariés manquants. L'absentéisme représente toujours un coût, un manque à gagner ou une perte d'image. Il n'est pas sans risque pour la performance d'organisations qui ont pris l'habitude de fonctionner en flux tendu et calculent au plus juste leurs effectifs.

Voici ce que nous avons observé à la SNEL à propos de l'absentéisme :

**Tableau 1: Taux d'absentéisme à la SNEL**

Année	2018	2019	2020	2021	2022
Effectif	1000	1200	1400	1100	1300
Personnel absent	100	144	210	154	169
Taux d'absentéisme	10%	12%	15%	14%	13%

Source : rapport annuel de la SNEL fourni par la division GRH

Le taux d'absentéisme semble augmenter entre 2018 et 2020, atteignant son niveau le plus élevé de 15% en 2020. Cependant, à partir de 2021, il montre une légère tendance à la baisse avec

des taux de 14% en 2021 et 13% en 2022. La moyenne du taux d'absentéisme pendant la période est d'environ 12.8%, ce qui est élevé. Ceci nous pousse à approfondir cette réflexion.

Notre question de départ est la suivante : **Qu'est ce qui explique le taux d'absentéisme élevé à la SNEL Agence de Kolwezi ?**

## **2. Revue de littérature**

La revue de littérature est un texte qui rassemble, analyse et organise plusieurs ouvrages, articles ou contenus scientifiques, afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques d'un domaine (DEBRET, 2021). C'est une évaluation critique des développements d'une recherche dans un domaine spécifique.

Rappelons qu'il existe déjà plusieurs auteurs qui ont parlé sur la motivation. Nombreux entre eux ont essayé de fournir des analyses portant à la fois sur l'origine, l'évolution de la motivation et eux.

### **2.1 Etudes empiriques**

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises, tous secteurs économiques confondus. Il représente un fléau pour de nombreuses entreprises : l'absence d'un salarié perturbe le fonctionnement de la société, et engendre un coût de remplacement élevé. Il faut donc s'intéresser aux causes de l'absentéisme et déterminer les mesures à prendre pour l'éviter (CHARROYER, 2019).

Il est indispensable de donner à chaque salarié le moyen de s'exprimer pour connaître leur avis sur les conditions de travail, sur l'ambiance au travail, sur leur motivation. La motivation d'un salarié est un aspect essentiel pour limiter l'absentéisme. Tout employeur doit donc s'efforcer de motiver ses salariés par la mise en place de prime d'encouragement, d'entretiens périodiques, d'actions de valorisation (Noémie, 2021).

Le modèle individuel de l'absentéisme, qui est aussi celui qui est le plus largement connu et cité dans la littérature. Dans ce modèle, l'absentéisme n'est pas une conséquence immédiate d'un manque de satisfaction au travail (job satisfaction), cette dernière devrait plutôt être considérée comme une variable intermédiaire. Ces deux auteurs proposent un modèle dans lequel l'absence au travail est analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement au travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social (Scotter, 2007).

Albert a ainsi montré que les pays où l'antiféminisme et l'individualisme étaient les moins marqués, sont aussi ceux qui ont le système social le plus développé, et les taux d'absentéisme les plus élevés. Selon lui, la générosité du système social inciterait les travailleurs à s'absenter. Il cite, en exemple, la Suède, où les allocations maladie représentent 80 % du salaire brut, et sont versées sans limitation de durée. Ce pays a le taux d'absentéisme le plus élevé d'Europe de 11,6 % contre 7,1 % pour la France, ce taux incluant les absences pour maladie, pour congés de maternité et pour accident du travail (ALBERT, 2017).

L'absentéisme dans un milieu du travail peut engendrer un fardeau pour l'employeur et les employés, spécialement durant les moments critiques et les processus de la production. Par exemple, lorsqu'un employé s'absente, le management doit, dans certains cas, effectuer des changements dans le cours des opérations. Cela peut se traduire par le surcroît de travail pour les employés présents ou par l'élimination temporaire de certains services. Donc, les effets de l'absentéisme sont plus prononcés lorsque les tâches des employés sont interdépendantes (SOLTANI, 2018).

L'absentéisme ayant un fort impact sur le fonctionnement des collectivités territoriales, c'est une problématique majeure de la politique des ressources humaines et des managers dans l'organisation quotidienne de leurs services. Lutter contre l'absentéisme est d'autant plus nécessaire que ce phénomène influe tant sur la masse salariale que sur la qualité du service public rendu. Cette action représente en outre une opportunité d'améliorer le climat social et les conditions de travail des agents et de renouer un dialogue social de qualité entre les décideurs, les acteurs RH, les managers, les organisations syndicales et les agents (CANFIN-DOCO & Delphine, 2019).

L'absentéisme, miroir d'un malaise social, concerne toute entreprise et ne cesse de se manifester de façon toujours plus pressante. C'est un phénomène lourd de conséquences en termes humains, organisationnels et financiers. Les entreprises ayant tendance à recourir à la sanction et au contrôle constatent le manque de résultats probants et surtout durables. L'absentéisme ne peut diminuer qu'au travers d'actions de proximité, précisément calibrées à la mesure de chaque situation (Lucas, 2022).

Après une forte augmentation dans les années 2000, la situation de l'absentéisme a changé, le sujet est aujourd'hui moins tabou. Mais l'absentéisme évolue et voit apparaître de nouveaux facteurs : attentes de la génération Y, recherche d'équilibre et de bien-être au travail, risques

psychosociaux, gestion des fins de carrières, etc. Dans cette deuxième édition, l'auteur complète la présentation illustrée de la méthode de diagnostic des facteurs d'absentéisme qui a fait le succès de ce livre. Il met à jour, les données internationales et nationales, les retours d'expérience des décideurs d'entreprise et les outils de prévention à la portée des managers. Il l'enrichit également d'informations sur la mesure des coûts de l'absentéisme pour l'entreprise, sur la dimension juridique de l'absence maladie, et d'une analyse du phénomène dans la fonction publique. (Gallois, 2018)

Ainsi la particularité de notre étude par rapport à nos prédécesseurs, notre étude est portée sur l'absentéisme au travail qui est l'un des éléments préoccupant dans chaque entreprise, qui ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs.

## **2.2 Théories explicatives**

Il existe plusieurs théories explicatives de l'absentéisme au travail, chacune proposée à différentes époques. Nous en avons retenu trois :

- 1) **Théorie de l'attachement organisationnel** (ALLEN, 1991) : Cette théorie suggère que l'absentéisme est influencé par le niveau d'attachement émotionnel d'un individu envers son organisation. Selon cette théorie, plus l'individu est attaché à son organisation, moins il sera enclin à s'absenter.
- 2) **Théorie du comportement de retrait** (Seligman, 1973) : Cette théorie soutient que l'absentéisme est un comportement de retrait adopté par les employés pour échapper à des situations de travail désagréables. Les facteurs tels que la satisfaction au travail, le stress et le climat organisationnel négatif peuvent influencer le comportement de retrait.
- 3) **Théorie du choix coût-avantage** (Mobley, 1977) : Cette théorie suggère que les employés évaluent les coûts et les avantages associés à l'absentéisme avant de prendre une décision. Les coûts peuvent inclure les répercussions sur la carrière, les sanctions disciplinaires, les pertes de salaire, tandis que les avantages peuvent être la récupération physique ou mentale, ou l'accomplissement d'activités personnelles.

### **3. Problématique**

La problématique est une formulation de la question centrale de recherche. Il s'agit de l'ensemble des questions pertinentes que se pose un chercheur sur le phénomène observé, la problématique répond aussi à la question : où est le problème ? Comment cette recherche est-elle intéressante (SEM & CORNET, 2017).

Un problème de recherche est l'écart qui existe entre ce que nous savons et ce que nous voudrions savoir à propos d'un phénomène donné, tout problème de recherche appartient à un problématique particulier, la problématique de recherche est l'exposé de l'ensemble des concepts des théories, des questions, des méthodes, des hypothèses, des références qui constituent à classifier et à développer un problème de recherche, on précise l'orientation que l'on adopte dans l'approche d'un problème de recherche en formulant une question spécifique à laquelle la recherche tentera de répondre.

Après avoir fait des recherches sur la littérature sur la motivation et eu connaissance de différents aspects de ce phénomène, il fallait alors formuler une question bien précise pouvant guider notre recherche.

Notre question de recherche est la suivante :

**Quels sont les facteurs déterminants l'absentéisme à la SNEL Agence de Kolwezi ?**

### **4. Hypothèses**

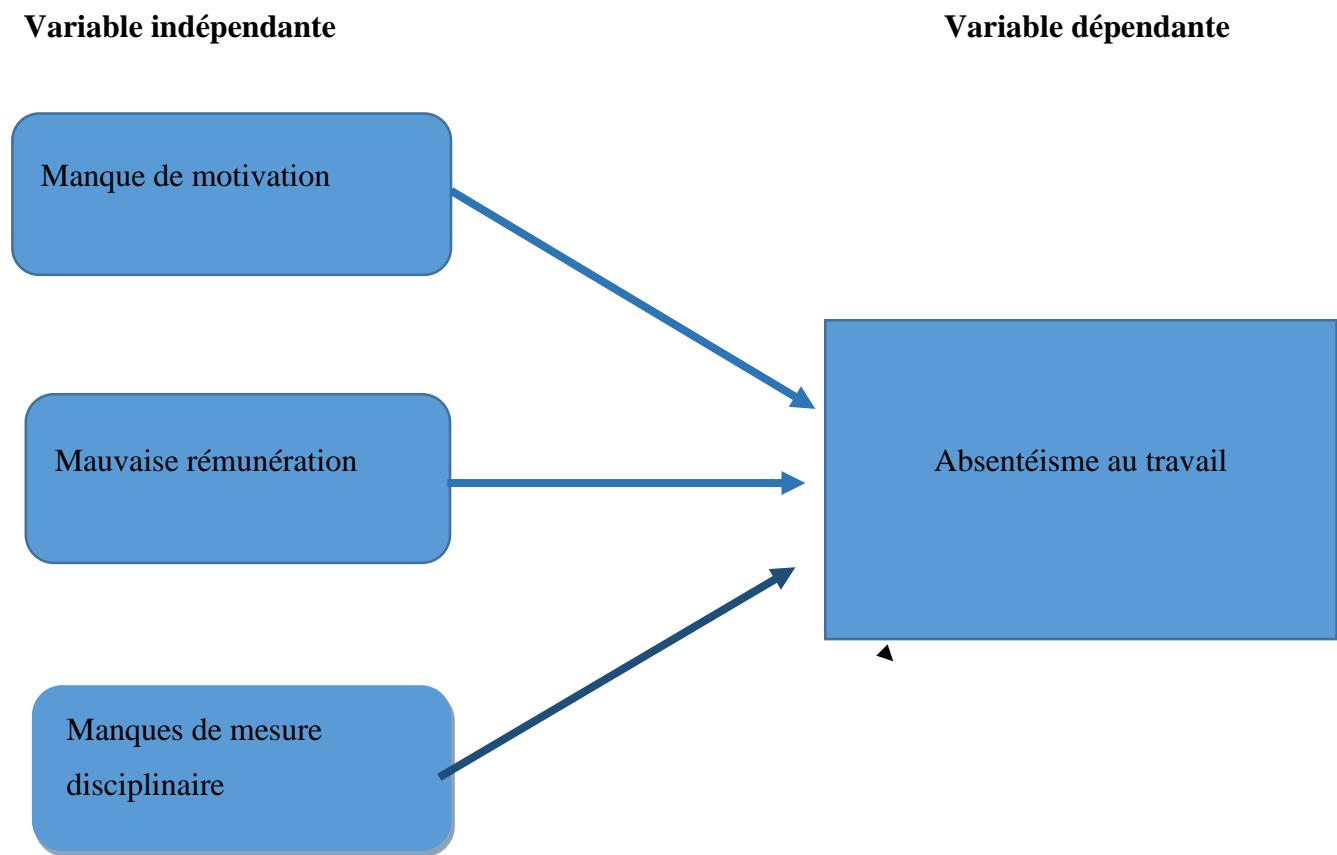
L'hypothèse est l'ensemble des propositions des réponses à la question de recherche. Il s'agit d'une affirmation provisoire qui décrit ou explique un phénomène (CORNET, 2017)

L'hypothèse retenue dans cette étude est la suivante : les facteurs déterminants de l'absentéisme à la SNEL/Kolwezi seraient :

- 1) Le manque de motivation
- 2) La mauvaise rémunération
- 3) Les manques de mesures disciplinaires

## 5. Modèle théorique de l'étude

Figure 1 Modèle théorique explicatif et l'opérationnalisation des hypothèses sont illustrées



Source : Nous-même à partir de nos hypothèses

## 6. Méthodologie de recherche

Les approches privilégiées dans notre étude nous l'avouée, sont l'approche mobilisatrice et l'approche contingente. Nous avons opté pour ces approches car elles sont plus adaptées, au vue des indicateurs que nous avons choisi de mettre en évidence pour ressortir les liens significatifs existants entre ces deux variables d'étude à savoir la motivation des salariés et leur détermination au travail.

### 6.1. Méthodes et techniques de collecte de données

- **APPROCHE QUALITATIVE**

En science de gestion, l'approche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est

perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question (PASCAL, 2016).

Cette approche nous permettra de discuter avec des responsables de la SNEL.

#### **A) Observation**

La méthode d'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non verbales (Claude, 2019).

Nous nous proposons d'utiliser la technique d'observation car étant donné notre étude qualitative sur la motivation des employés de la Société nationale de l'électricité, cette technique nous a permis de recueillir des données non verbales en analysant les comportements des agents sur leur lieu de travail qui seront importante dans l'analyse de nos données.

#### **B) Documentaire**

La recherche documentaire est une démarche qui consiste à identifier, collecter et traiter des informations sur un sujet donné, en s'appuyant sur des sources fiables. (Centre de recherche et d'information). Cette technique nous aide à réaliser un travail de qualité tout en identifiant et en localisant des ressources informationnelles déjà traitées.

#### **C) Technique d'entretien**

L'enquête dont l'entretien constitue le mode de collecte principal de l'information. Elle suppose que les hypothèses aient été dégagées. Le plan d'entretien devrait être organisé de manière à ce que les données produites puissent être confrontées aux hypothèses (PASCAL, 2016).

### **6.2. Méthodes et techniques d'analyse de données**

La méthode est une démarche logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable. Il s'agit de la démarche dans la collecte des données ; et l'analyse des données (SEM & CORNET, 2017).

#### **A) Analyse de contenu**

L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux

pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part la fécondité de la subjectivité (MPALA, 2011).

Cette méthode d'analyse nous permettra dans notre travail de rassembler tous les entretiens réalisés, lors de la collecte des données et de les ranger par thèmes. Dans le but de connaître les éléments qui reviennent fréquemment.

## **7. Objectifs de la recherche**

L'objectif de cette étude est de comprendre les raisons et les facteurs qui contribuent à l'absentéisme des employés à la SNEL/Agence de Lubumbashi.

De manière spécifique, l'étude vise à :

- 1) Identifier les principales causes de l'absentéisme : L'étude pourrait chercher à déterminer les facteurs qui conduisent à l'absentéisme des employés de la SNEL, tels que les problèmes de santé, les conflits personnels, les conditions de travail, la motivation ou d'autres facteurs pertinents.
- 2) Proposer des mesures de prévention et d'amélioration : Sur la base des résultats de l'étude, des recommandations peuvent être formulées pour réduire l'absentéisme à la SNEL. Cela pourrait inclure des suggestions de politiques, de programmes ou de pratiques qui pourraient être mises en place pour améliorer la présence des employés et réduire les absences non justifiées.

## **8. Choix et intérêt du sujet**

Le choix et intérêt du sujet sont l'ensemble d'une construction intellectuelle, une entreprise intellectuelle qui justifie le bien-fondé de la recherche. Il répond à la question de savoir pourquoi faire la recherche ? Il s'agit d'un document qui contient la formulation, la justification de l'objet de recherche. Ce document met en contact le chercheur et le directeur.

- **La dimension personnelle :**

Ce sujet nous permettra d'améliorer nos connaissances acquises en Sciences économiques et Management d'une manière générale, afin de concilier les théories apprises.

- **La dimension scientifique**

Etant une exigence académique ; tout étudiant à la fin de son cycle académique doit présenter un travail scientifique pour l'obtention de son diplôme et la certification de ce dernier. Il servira de guide ou d'outils de références à d'autres chercheurs qui évolueront dans le même domaine ou thème que nous ;

- **La dimension managériale**

Ce sujet nous permet de bien conduire notre travail jusqu'à des propositions de solutions originales aux dirigeants de la SNEL du point de vue des stratégies ou techniques d'amélioration.

## **9. Délimitation du sujet**

Toute œuvre scientifique répond à une exigence qui veut que le contour de l'objet de recherche soit clairement inscrit et aperçu. Ce cadre référentiel de l'étude se fait dans le temps et dans l'espace.

**Dans le temps** : notre travail ou recherche s'étale sur une période de 4 ans, soit 2018 à 2022

**Dans l'espace** : Notre étude porte sur la SNEL, qui se situe dans la province du Lualaba, dans la ville de Kolwezi à la direction régionale de Kolwezi.

## **10. Structure du mémoire**

Hormis l'introduction et la conclusion générale, notre travail est structuré de la manière suivante :

- Le premier chapitre se basera sur quelques définitions des concepts opératoires et cadre théoriques ;
- Le deuxième chapitre donne la description du champ empirique ;
- Le troisième chapitre met en lumière la présentation et l'interprétation des résultats.

## **CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

Dans notre concept opératoire nous avons trois points importants qui seront développés dans ce deuxième chapitre portant sur le cadre théorique et conceptuel de notre étude. A savoir :

- Définitions des concepts opératoires ;
- Cadre théorique

### **1.1 CADRE CONCEPTUEL**

#### **1.1.1 Absentéisme**

Pour saisir le phénomène complexe que représente l'absentéisme au travail, il est primordial de définir ce que l'on entend par absentéisme au travail. Tout type d'absence ne peut être associé au phénomène d'absentéisme au travail et par conséquent il faut au préalable déterminer les comportements d'absence visé par le concept d'absentéisme.

- L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus.
- L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) est une tendance ou un comportement considéré comme contrainte à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche. Si ce terme a une connotation péjorative, ce qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise.

L'absentéisme a été largement étudié suivant des approches différentes mais il n'existe malheureusement pas de définitions standard ou universelle. La notion du concept absentéisme varie en fonction des valeurs et de la politique des dirigeants.

D'autres auteurs le voient comme une maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe, un fléau économique et social, qui résulterait alors de la situation économique globale, et constituerait un comportement généralisé au niveau d'un pays ou d'une société.

L'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral : l'absentéisme est celui qui se soustrait d'un devoir, qui abandonne une tâche (Weiss, 1979).

On peut aussi le définir comme la propension d'un travailleur à être absent de son poste de travail. Dans cette optique, l'absence désigne un comportement. L'absence n'est pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective-un empêchement lié à la santé par exemple : mais aussi la conséquence d'un choix individuel.

Ce phénomène est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail, on le définit par la répartition et la durée des absences sur une période donnée.

#### **a. L'absentéisme et l'insatisfaction au travail**

L'insatisfaction est souvent due à un management inadapté, ou non conforme aux attentes des collaborateurs. Les salariés se plaignent notamment du manque de proximité de leur manager et du manque de reconnaissance. Ces deux variables sont pourtant déterminantes pour la motivation des salariés. Ces manques se font davantage ressentir dans les grandes entreprises que dans les petites entreprises où le management est souvent plus tourné vers l'humain (Weiss, 1979).

Enfin, on constate que les salariés se plaignent d'un manque de transparence dans l'organisation. Lorsqu'ils n'ont pas de visibilité sur les décisions et les objectifs de l'entreprise, ou parfois même sur leurs propres objectifs, ils ont du mal à savoir où ils vont et perdent progressivement l'intérêt pour leur travail (Weiss, 1979).

Le constat est là : Quelles que soient les sources d'insatisfaction, c'est presque toujours la motivation du salarié qui en pâtit. Et le manque de motivation entraîne l'absentéisme.

#### **b. L'absentéisme et le stress au travail**

Les absences sont souvent mal gérées, la charge de travail est répartie à la dernière minute sur les collègues augmentant le stress, les tensions et alimentant ainsi le cercle vicieux. Par ailleurs d'autres facteurs peuvent se rajouter et entretenir l'absentéisme, par exemple un environnement de travail difficile.

La charge et l'intensité de travail lorsqu'elles sont trop élevées sont des sources de stress pour le salarié et se traduit en absentéisme. Un manque de diversité est facteur d'ennui, de fatigue

intellectuelle et physique pour le salarié, ainsi augmentant le risque d'absentéisme au travail (Weiss, 1979).

### **1.1.2 Motivation**

Selon **Source spécifiée non valide.**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation (LOUIS BERGERON, 1986).

### **1.1.3. Définition des variables indépendantes**

1. Le manque de motivation : Cette variable indique le niveau de motivation ou d'engagement des employés à l'égard de leur travail. Elle peut être mesurée à l'aide de questionnaires ou d'échelles de motivation. Par exemple, les participants peuvent être invités à évaluer leur niveau de motivation sur une échelle de 1 à 5.
2. La mauvaise rémunération : Cette variable indique le niveau de satisfaction des employés par rapport à leur rémunération. Elle peut être mesurée en demandant aux participants d'indiquer leur niveau de satisfaction salariale sur une échelle ou en utilisant des données objectives, telles que le salaire brut ou net des participants.
3. Les manques de mesures disciplinaires : Cette variable indique l'existence ou l'absence de mesures disciplinaires dans l'entreprise. Elle peut être mesurée en utilisant des

questionnaires dans lesquels les participants sont invités à indiquer s'ils pensent que des mesures disciplinaires appropriées sont prises en cas d'absentéisme injustifié ou fréquent.

## 1.2 CADRE THEORIQUE

Voici le cadre théorique choisi pour expliquer l'absentéisme à la SNEL/Kolwezi en relation avec les variables suivantes : le manque de motivation, la mauvaise rémunération et le manque de mesures disciplinaires.

- 1) Théorie de l'attachement organisationnel (Allen, 1991): Cette théorie postule que les individus développent un lien affectif avec leur organisation, similaire à celui d'un attachement dans les relations interpersonnelles. Dans le contexte de la SNEL Si les employés perçoivent un manque de motivation, une mauvaise rémunération ou un manque de mesures disciplinaires, cela peut entraîner un affaiblissement de leur attachement organisationnel. En conséquence, ils peuvent être plus enclins à l'absentéisme pour exprimer leur insatisfaction ou pour rechercher un environnement de travail plus satisfaisant. Un manque de motivation, une mauvaise rémunération ou un manque de mesures disciplinaires peuvent tous contribuer à un affaiblissement de l'attachement organisationnel. Si les employés ne se sentent pas motivés ou valorisés par leur travail en raison d'une mauvaise rémunération, ils peuvent être moins attachés à l'organisation et plus enclins à s'absenter.
- 2) Théorie du comportement de retrait (Seligman, 1973) : Cette théorie suggère que les employés peuvent se retirer de leur environnement de travail en réponse à des facteurs négatifs. Le retrait peut prendre différentes formes, telles que l'absentéisme, la baisse de productivité ou le désengagement. Dans le contexte de la SNEL/Lubumbashi, un manque de motivation, une mauvaise rémunération ou un manque de mesures disciplinaires peuvent être perçus comme des facteurs négatifs, incitant les employés à se retirer en s'absentant. Un manque de motivation combiné à une mauvaise rémunération et à un manque de mesures disciplinaires peut créer un environnement de travail insatisfaisant et décourageant, ce qui peut entraîner une propension accrue à l'absentéisme.

3) Théorie du choix coût-avantage (Mobley, 1977) : Cette théorie suggère que les individus évaluent les coûts et les avantages associés à différentes options avant de prendre une décision. Dans le contexte de la SNEL, les employés peuvent peser les coûts (par exemple, perte de salaire, sanctions disciplinaires) par rapport aux avantages (par exemple, éviter un environnement de travail négatif, prendre du repos). Si les coûts perçus, tels qu'un manque de motivation, une mauvaise rémunération ou un manque de mesures disciplinaires, dépassent les avantages perçus, les employés peuvent être plus enclins à s'absenter.

Si un employé perçoit une mauvaise rémunération combinée à un manque de mesures disciplinaires, cela peut augmenter les coûts perçus de rester au travail, ce qui peut renforcer l'incitation à s'absenter.

## **CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE**

### **2.1 Présentation**

La République Démocratique du Congo (RDC) est un pays grand situé au cœur de l'Afrique, avec la superficie de 2 345 000Km, et plus de 60 000 000 d'habitants ; un Sol et un sous-sol très riches avec d'immenses forêts (122 000 000 d'hectares) constituées d'essences variées et rares ; des ressources (cuivre, diamant, or, cobalts, etc.) Et d'autres matériaux de construction qui font de la RDC un scandale géologique ; D'immenses ressources hydroélectriques constituées du fleuve Congo et des affluents ; Un riche patrimoine environnemental et un gisement inépuisable d'énergie électrique capable d'alimenter toute l'Afrique.

Dans la seconde étape, il est question de présenter notre champ de recherche qu'est la SNEL au niveau central et au niveau provincial c'est à dire la direction provinciale.

### **2.2 Bref aperçu historique**

A l'origine l'entreprise recevait de l'Etat, en tant que maître d'ouvrage, le mandat de maître d'œuvre pour les travaux de première étape de l'aménagement hydro-électrique d'électricité d'Inga.

En effet, soucieux de répondre aux besoins énergétiques du pays, les pouvoirs publics par l'ordonnance présidentielle numéro 67-391 du 24 Novembre 1970, instituaient le comité de contrôle technique et financier pour U-S travaux d'Inga SNEL devenait effectivement producteur et distributaire de l'énergie électrique à l'occurrence de la société d'Etat REGIDESO à son tour distributaire de l'eau potable, et les six sociétés commerciales et privées existantes ayant le même objet social :

- COMETRICK
- FORCE DU BAS CONGO
- FORCE DE L'EST
- SOGEFOR

Au cours de cette même année, le gouverneur met en marche les processus d'absorption progressive de ces sociétés par la SNEL, l'issue de ce processus se traduira par l'insatisfaction

d'une situation de monopole au profil de la SNEL confrontée par la suite, par la loi N074/012 du 02 Juillet 1974 portant reprise par la SNEL, des droits, des obligations et activités des anciennes sociétés privées d'électricité.

Cette loi traduit : la volonté de l'Etat de s'assurer le contrôle direct de la production, de la contribution et du transport de l'énergie électrique, ressource stratégique en matière de développement économique et sociale du pays. Toutefois, en ce qui concerne la REGIDESO, la reprise totale par la SNEL des activités électriques de cette société y compris ses centrales n'interviendront qu'en 1974.

Depuis lors, la SNEL contrôle en réalité toutes les grandes centrales hydroélectrique et thermique du pays. Seuls quelques micro et mini centrales hydroélectriques du secteur minier et des petits centraux thermiques intégrés aux installations d'entreprise isolées continuent à relever du secteur privé.

Et jusqu'à ce jour, le service public électrique est confié à la SNEL érigée sous de société d'Etat, régie par la loi-cadre sur les entreprises publiques et l'ordonnance loi numéro 78/196 du 05 Mai 1978 approuvant des statuts, sous tutelle technique du ministère ayant l'énergie dans ses attributions, la tutelle administrative et financière et tant d'autres assurés par le ministère du portefeuille.

#### • EVOLUTION

Des progrès ont été accomplis mais les résultats demeurent globalement mitigés dans le chantier (Eau électrique) le taux de dessertes en énergie électrique demeure inférieure à la moyenne régionale de plus, le plus faible impact disponible ne profite qu'aux citadins.

Poursuivant sa mission de maître d'œuvre pour les travaux d'aménagement du site INGA, dont la première phase INGA1 (351MW), officiellement démarré le premier Janvier 1968, fut inauguré le 24 Novembre 1972, et la deuxième phase INGA2 (142MW) opérationnel en 1972, SNEL connu une période caractérisée par les grands travaux couronnés par la contribution de la ligne plus ou moins 500 KVA INGA-KOLWEZI, la plus longue du monde soit 1774Km.

Entre en service industriel en 1983 cette ligne était initialement destinée à l'approvisionnement en énergie électrique de mines et usines du Katanga au Sud du pays. Elle a permis également la desserte de mines quelques pays d'Afrique AVS-central (la Zambie, le Zimbabwe, le Botswana et l'Afrique du sud).

Parallèlement sur le plan de ces structures, la SNEL créa progressivement de 1980-1987, sa propre structure en lieu et place de relier et hériter de ses prédecesseurs. Ces processus renferment, accompagné d'une nationalisation progressive, de cadre des directions et de commandement en remplacement du personnel expatrié, a abouti à la situation où depuis 1986, la SNEL ne compte plus que des nationaux dans ses effectifs.

En 1980, la SNEL a amorcé une étude de développement de la société de mener pareillement des actions de sauvegarde qui ont conduit à la place du programme intérimaire de 1981-1983, suffit aussitôt après le programme 1984, l'issus du second programme qu'il a énuméré pareillement aux actions se poursuit l'élaboration de l'étude d'un plan de développement en compte qui devrait prendre tous les programmes de l'entreprise et ceux des acquis concurrents aux mêmes objectifs. Ainsi est né le plan de directeur national de développement du secteur d'électricité horizon 2015 dont la publication en date de 1988 aujourd'hui ce plan est actualisé jusqu'à 2015.

Le plan directeur s'articule autour des objectifs stratégiques suivants :

- Rentabilité des infrastructures des productions et de transport existant ;
- Satisfaction de la demande au moindre cout ;
- Amélioration de la productivité ;
- Recherche de l'équilibre financière.

A partir de ce plan, il fut arrêté deux programmes d'investissement propriétaire (PIP1988-1990 et 1991-1993), première tranche d'exécution du plan d'action.

L'embargo financier décrète sur la RDC en 1990, le pillage de 1991 et 1993 et les deux guerres survenues ; au pays (guerre de libération de 1996 à 1997 et guerre d'agression de 1998 à ces jour) a lourdement hypothétique, l'exécution de deux programmes d'investissements propriétaires. Le plan directeur horizon 2015 met quant à lui un accent particulaire sur la nécessité de mettre l'énergie électrique à la portée de tous les congolais pour leur épanouissement et ceux des milieux ruraux.

Plus tard, dans la perceptive de redynamisation des entreprises de l'Etat et l'amélioration de leur productivité et de leur rentabilité, le gouvernement de la république engagera les réformes

institutionnelles importantes, dans le secteur marchand du portefeuille pour booster le développement national.

Par la loi numéro 08/007 du 07 Juillet 2008 portant la disposition générale relative à la transformation de l'entreprise publique transformée en société commerciale. Bien plus, la SNEL est appelée à résoudre, à renforcer le partenariat public privé en vue de financer ses projets d'investissement.

- **LA CREATION DE LA SNEL**

Le conseil législatif avait adopté une loi à la date du 10 Juillet 1972 portant création d'une Société National d'Electricité (SNEL). Le président de la république promulguer l'ordonnance loi numéro 73/02 du 01 Juillet 1972 et le 09 Février SOGELEC furent remplacé par SNEL. Les actifs de ces sociétés dissoutes les mises adoptées par la SNEL.

- **SITUATION GEOGRAPHIQUE**

La Société Nationale d'Electricité (SNEL) en sigle dispose d'un siège social et administratif à Kinshasa au croisement des avenues de la justice et Batetela au numéro 407/2361 en face des ambassades de la Russie, de l'Inde et de la Côte d'Ivoire dans la commune de la Gombe.

La SNEL a établi ses succursales dans toutes les communes de la ville province de Kinshasa et possède également des représentations, directions régionales dans les provinces de notre pays.

### **2.3 Eléments stratégiques**

#### **2.3.1 Vision**

La SNEL a pour vision de construire, d'équiper ou exploiter pour elle-même ou pour des tiers, tous les ouvrages, installations et usines pour le captage des forces hydrauliques à utilisation de source d'énergie.

De produire par tous les moyens, transporter, transformer et utiliser l'énergie électrique sous toutes ses formes, développement énergétique.

De conquérir tous les clients.

D'avoir une technologie de pointe pour un bon déroulement des activités.

De renforcer le système du courant continu.

### **2.3.2 Mission**

La SNEL a pour mission de mettre en œuvre les travaux d'aménagement du site Inga dont la première phase, électrifier l'ensemble du territoire congolais, ayant pour mission de produire, transporter et commercialiser l'énergie électrique.

La SNEL est chargé de la distribution du courant électrique, elle se fait par les conducteurs des câbles électriques qui peuvent être transporté en ligne aérienne ou souterraine.

### **2.3.3 Objectifs**

La SNEL étant une entreprise publique, née des sociétés existantes avant 1970 ; elle est dotée des structures locales et centrales lui permettant de réaliser son objectif social.

- De capter et utiliser les eaux du fleuve ou rivières du pays pour le transformer en énergie électrique ;
- De construire, d'équiper ou d'exploiter pour lui-même ou pour le compte de tiers les ouvrages, les installations et usines pour captage de force hydroélectrique.

### **2.3.4 Valeurs**

La SNEL a comme valeur :

- Le respect ;
- La loyauté ;
- L'engagement ;
- La pérennité ;
- La créativité ;
- La coopération.

## **2.4 Structure et organisation**

### **2.4.1 Fonctionnement de la Snel**

La direction provinciale a 3 directions :

- Direction de production
- Direction de transport
- Direction de distribution

### ❖ Direction de production

Elle a sous sa gestion 4 directions hydroélectriques :

- ✓ Les centrales de Mwandingusha et celle de Konin érigée sur la rivière Lufira
- ✓ Les centrales de Nzilo et de N'seke érigée à Lualaba

### ❖ Direction de transport

Elle contrôle toutes les lignes de transport d'électricité au départ des postes de centre jusqu'aux postes de réparation dans le lieu de consommation.

### ❖ Direction de distribution

Elle distribue l'énergie électrique vers les lieux de consommation c'est-à-dire aux consommations finales. Les centres des ventes et services dépendent lotis de la direction provinciale.

La structure organisationnelle ville/Kolwezi est dirigé par un chef de centre, ce centre comporte 3 services :

- ✓ SERVICES DES VENTES
- ✓ SERVICES DE PAIEMENT ET RECOUVREMENT
- ✓ SERVICES TECHNIQUE

#### **Service des ventes**

Ce service est représenté par un chef appelé chef de vente et qui est secondé par un chef gestionnaire des abonnés. Il comporte 6 agents à savoir :

- Un agent chargé des nouveaux clients ;
- Un agent chargé de la gestion des abonnés ASIC ;
- Un agent chargé de la facturation ;
- Un agent chargé de la gestion de compteur ;
- Les releveurs facteurs et une équipe.

## **Service de paiement et recouvrement**

Il est représenté par un chef appelé CPR secondé par : un agent chargé de couverture. A ce service, nous avons 4 agences chapotée chacune par un chef d'agence.

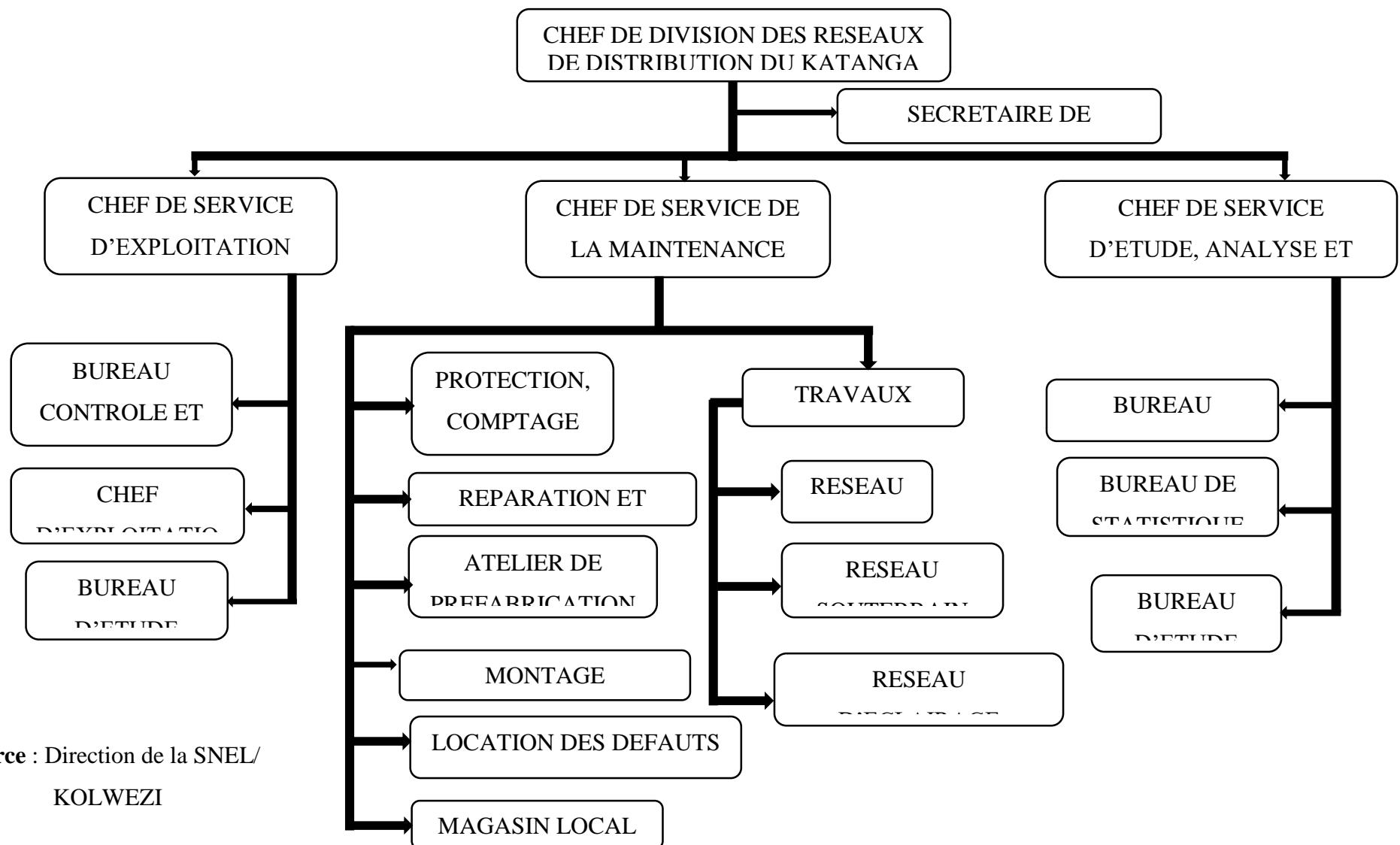
## **Service technique**

Ce service est représenté par un chef de la gestion technique GRT en sigle. Secondé par un chef de la maintenance et un chef de dépannage.

Les CVS ville comportent trois cellules qui dépendent du chef de centre :

- L'administration : cette cellule a un préposé du personnel et un secrétaire du centre
- Sous cellule financier : cette cellule garde le fond du centre et la tenue de documents relative à la gestion financière.
- Gestion de stock ; c'est de stockage du matériel de bureau.

## 2.5. Organigramme de la SNEL



Source : Direction de la SNEL/  
KOLWEZI

## 2.6 Analyse de l'environnement

Ici il sera question de faire une analyse approfondie de l'environnement dans lequel se trouve la Société National de l'Electricité, nous utilisons la matrice SWOT pour faire l'analyse interne et au niveau externe ont utilisent le PESTEL.

### 2.6.1 ENVIRONNEMENT INTERNE : matrice SWOT

Tableau 2:Matrice SWOT de la SNEL

Source : Notre conception

<b>FORCES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agrandissement de la ville de Kolwezi</li> <li>• La naissance des entreprises publiques et privées qui utilisent le courant électrique</li> <li>• La naissance des nouveaux quartiers qui ont besoin du courant électrique</li> <li>• Le système de compteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance démographique</li> <li>• Fort potentiel en zone rurale</li> <li>• Une stabilité de paix à Kolwezi</li> <li>• La montée de cours de métaux précieux</li> <li>• La multiplicité des entreprises industrielles</li> </ul>
<b>FAIBLESSES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement des facteurs forfaitures</li> <li>• La fraude de certaines parcelles qui consomment le courant électrique</li> <li>• Le délestage exagéré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présence des panneaux solaires</li> <li>• La présence des groupes électrogènes</li> <li>• La présence des voleurs des câbles électriques</li> </ul>

### 2.6.2 Environnement externe : modèle PESTEL

Pour le contexte externe nous avons utilisé le modèle d'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légale) qui est un modèle qui permet d'identifier l'influence (positive ou négative) que peut exercer sur une organisation, le facteur macro-environnement.

- **POLITIQUE**

La politique d'une entreprise désigne l'ensemble de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs.

- Projet d'électrification périurbaine et rurale est conforme à toutes les règles applicables de la banque.

- La SNEL veut instaurer une politique de maintenance efficace qui pourra être instaurée avec les nouveaux ouvrages dont le coût de maintenance est moindre.

- **ECONOMIQUE**

L'économie de la SNEL se traduit par une bonne administration des richesses c'est-à-dire que dans cette dernière génère la rentabilité de la rentabilité.

La SNEL a une économie qui se traduit par :

- Le pilotage de la rentabilité pour la réalisation des objectifs
- Adapter le modèle de croissance pour les choix structurants.

La SNEL est en cours de transformation en société commerciale qui permettra une meilleure planification et une meilleure gestion des ouvrages dont elles disposent.

Elle veut promouvoir l'adoption de tarif résultant de la vérité des prix, mobiliser les ressources internes et avoir accès au capital pour assurer sa croissance et mettre en place une comptabilité analytique orientée vers le client.

- **SOCIO-CULTUREL**

La sociologie d'une institution ou organisation étudie comment les membres de cette dernière (est plus particulièrement les acteurs) construisent et coordonnent des activités collectives organisées.

- La SNEL a une culture qui développe un très bon climat organisationnel c'est-à-dire la participation de ses ressources humaines à son activité afin de contribuer à la réalisation de ses objectifs
- La SNEL préconise une culture d'entreprise, d'innovation, d'amélioration continue et de responsabilité de tous. Généraliser l'utilisation des systèmes d'informations.

- **TECHNOLOGIQUE**

La technologie d'une organisation désigne les systèmes ou les méthodes d'organisation qui permettent les domaines d'études et les produits qui en résultent.

La SNEL compte externaliser la maintenance de son réseau de distribution les accords de partenariats avec les privés.

- **ECOLOGIQUE**

L'environnement organisationnel d'une entreprise ou d'une organisation comprend tous les éléments et changements externes qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'organisation.

- La SNEL est dans un environnement peu concurrentiel et pour gagner la clientèle elle possède d'un personnel très qualifié
- La SNEL veille à posséder, disposer et développer les compétences et la capacité organisationnelle voulues pour obtenir un bon rendement dans son secteur d'activités existantes et nouvelles.

- **LEGALE**

Une entité juridique est une organisation, un organisme gouvernemental, un service, une organisation caritative, une personne ou institution qui dispose d'une existence légale et de la capacité de conclure des accords ou des contrats.

Pour le financement de certains projets la SNEL passe par certaines conditions :

- Conditions préalable à l'entrée en vigueur des protocoles d'accord de bon
- Condition préalable au premier décaissement
- Condition préalable aux décaissements subséquents.

La RDC à travers la SNEL s'engage à mettre en œuvre le plan de gestion environnementale et sociale

## CHAPITRE 3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera question de présenter les résultats de notre étude, tout d'abord nous allons commencer par l'échantillonnage de notre population, qui sera suivi par les résultats significatifs de l'étude et leur interprétation.

### 3.1 Echantillonnage

Pour l'échantillon, nous avons pris les agents de la SNEL comme notre population cible. Avec le temps imparti pour notre recherche et l'indisponibilité des agents, nous avons fait recours à la méthode de l'échantillonnage par choix raisonné et aléatoire des agents de la SNEL. Cependant cet échantillonnage nous a produit les réponses de 16 agents qui ont répondu favorablement à notre questionnaire de recherche et dont leurs caractéristiques démographiques se présentent comme suit :

**Tableau 3 : Statistiques descriptives des caractéristiques démographiques des répondants**

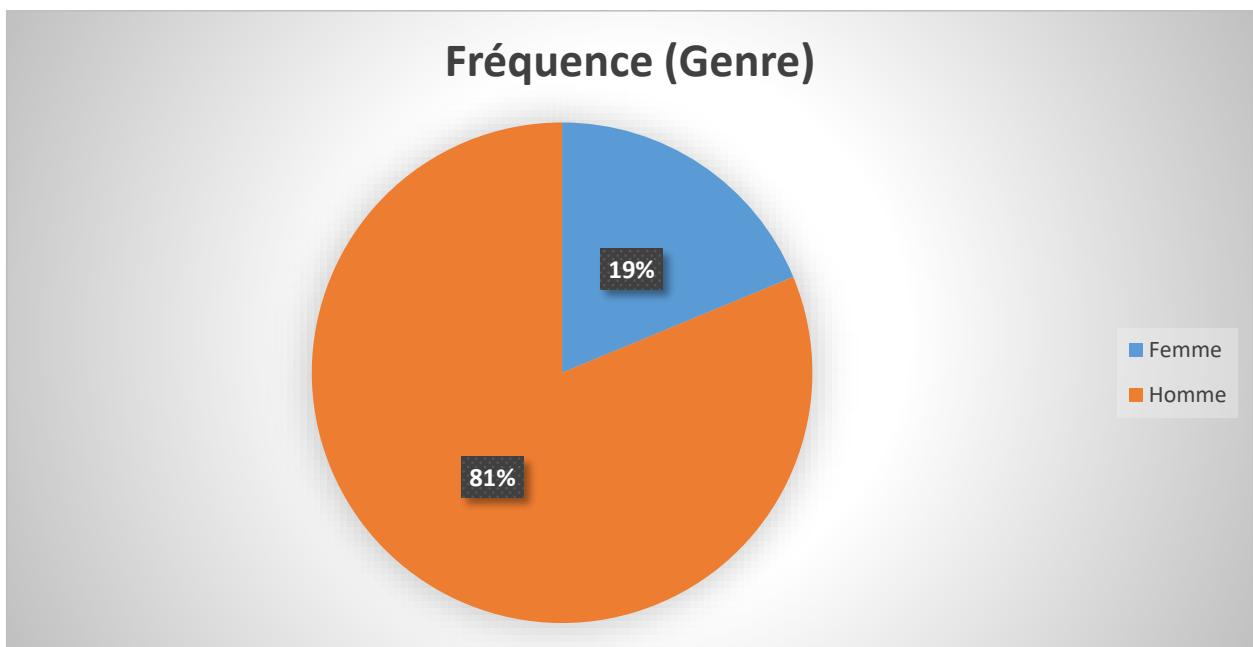
Variable\Statistique	Modalités	Effectif par modalité	Fréquence par modalité (%)
Genre	Femme	3,000	18,750
	Homme	13,000	81,250
Tranche d'âge	23-33	2,000	12,500
	34-42	6,000	37,500
	43-52	6,000	37,500
	53 et plus	2,000	12,500
Statut matrimonial	Marié (e)	16,000	100,000
Niveau d'instruction	Universitaire	16,000	100,000
Ancienneté	4-6	2,000	12,500
	7-10	8,000	50,000
	11 et plus	6,000	37,500
Poste de travail	Cadre de direction	1,000	6,250
	Caissière	2,000	12,500
	Charge de la finance	1,000	6,250
	Chargée de gestion technique	1,000	6,250
	Chef de montage électrique	1,000	6,250
	Comptable	2,000	12,500

	Coupeur rétablisseur	1,000	6,250
	Dépanneur	1,000	6,250
	Main tenancier	1,000	6,250
	Réceptionniste	1,000	6,250
	Secrétaire du DRH	1,000	6,250
	Secrétaire d'actinographe	1,000	6,250
	Technicien	1,000	6,250
	Électricien	1,000	6,250

Source : Notre enquête à la SNEL

Les caractéristiques se présentent de la manière suivante :

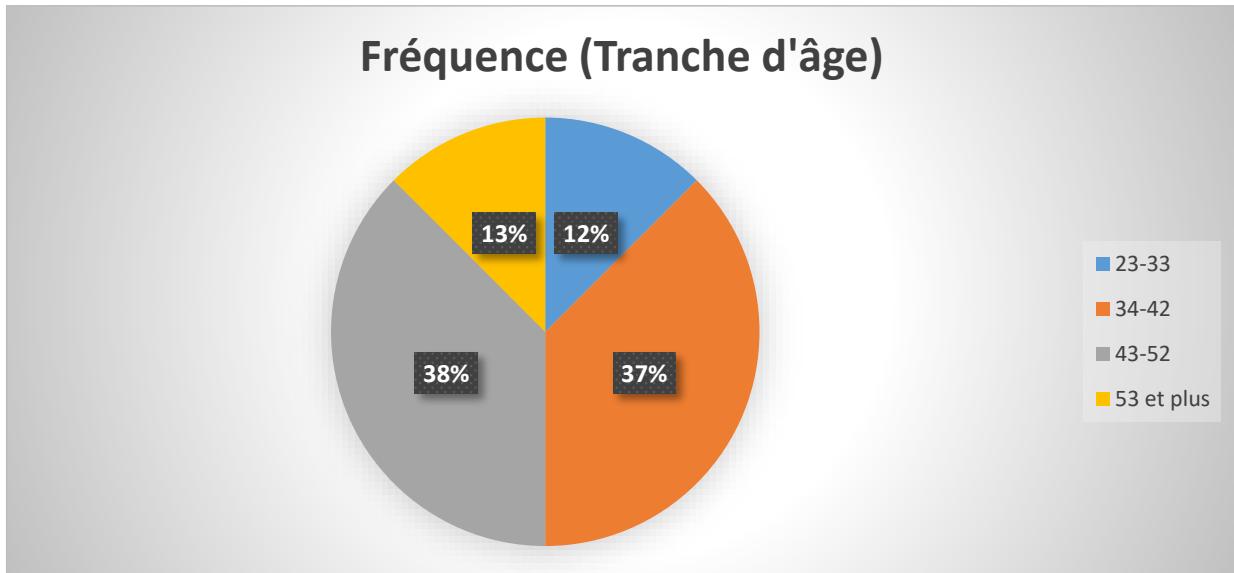
**Figure 2 : Fréquences des genres des répondants**



Source : à l'aide de Xlstat

Dans ce graphique, nous présentons les statistiques descriptives des genres de nos enquêtés, il nous indique que la grande partie de nos enquêtés sont des hommes avec 81% et 19% seulement sont des femmes.

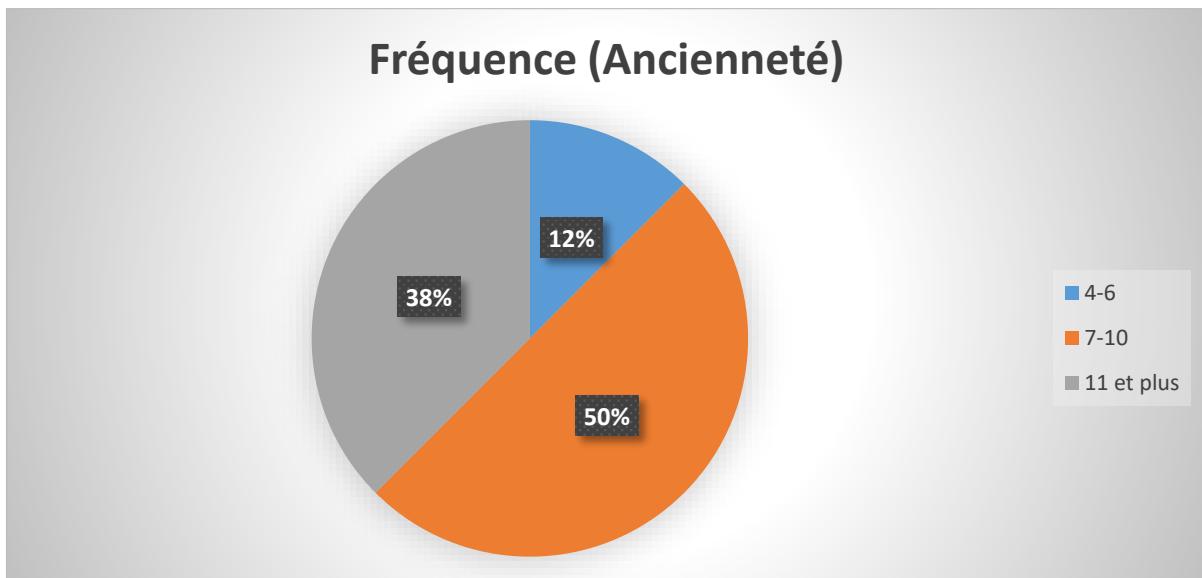
**Figure 3 : Fréquences des tranches d'âge**



Source : à l'aide de Xlstat

Dans ce graphique, nous présentons les statistiques descriptives des tranches d'âge de nos enquêtés, il nous indique que 12% sont âgés de 23 à 33 ans, 37% de 34 à 42 ans, 38% de 43 à 52 ans, 13% de 53 et plus.

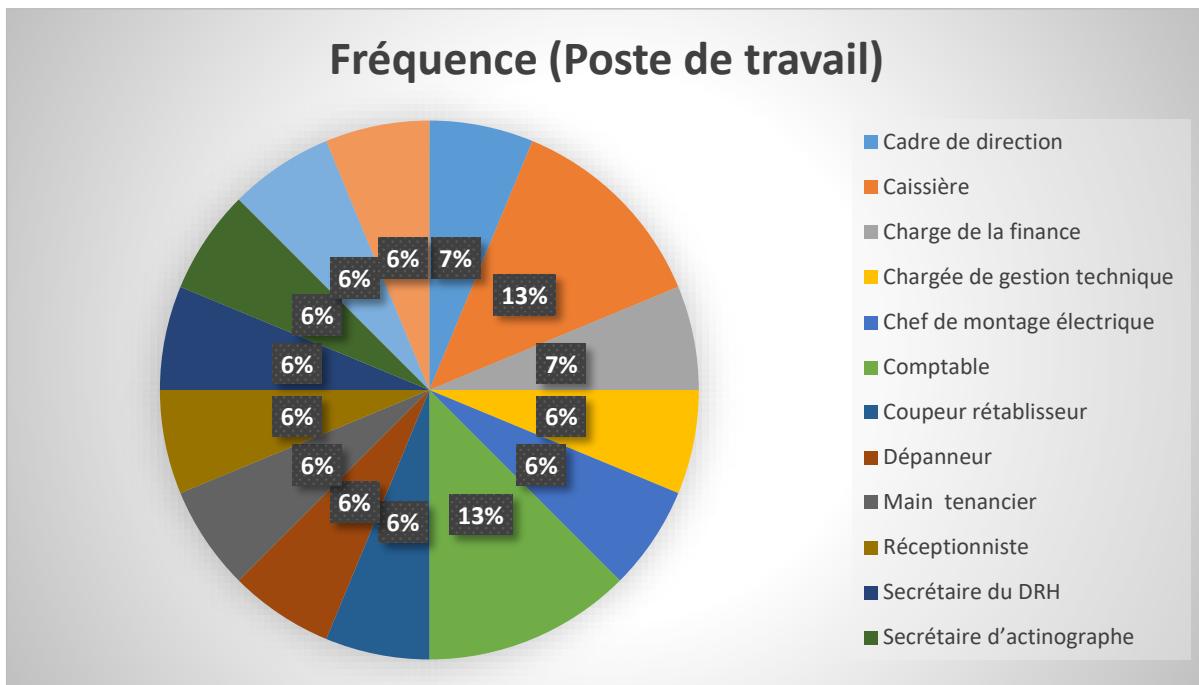
**Figure 4 : Fréquences des anciennetés des répondants**



Source : à l'aide de Xlstat

Dans ce graphique, nous présentons les statistiques descriptives des anciennetés de nos enquêtés, il nous indique que 12% ont une ancienneté de 4 à 6 ans, 50% ont une ancienneté de 7 à 10ans et 38% ont une ancienneté de 11 et plusieurs années à la SNEL.

**Figure 5 : Fréquences de postes de travail des répondants**



Source : à l'aide de Xlstat

Dans ce graphique, nous présentons les statistiques descriptives des postes de travail de nos enquêtés.

### 3.2. Extraits d'entretien avec les 16 employés dont 13 hommes et 3 femmes

Agent 1 : *Il m'arrive de m'absenter au travail suite au niveau faible de salaire, aux mauvaises conditions de travail et aussi à l'absence de promotion*

Agent 2 : *je pense que le taux élevé d'absentéisme des certains salariés au travail est expliqué par le niveau faible de salaire, par rapport à leur contribution au travail et aussi au manque de reconnaissance professionnelle*

Agent 3 : *j'estime que le niveau de salaire, mauvaise condition au travail, l'absence de promotion expliquent le taux élevé d'absentéisme de certains salariés au travail*

Agent 4 : *pour moi le niveau faible de salaire et les mauvaises conditions de travail expliquent le taux élevé d'absentéisme*

*Agent 5 : je pense que l'absence de promotion, les relations dans l'entreprise et les mauvaises conditions de travail expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 6 : je pense que l'absence de reconnaissance, l'absence de formation et le niveau faible de salaire expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés au travail*

*Agent 7 : pour moi le niveau faible de salaire, l'absence de promotion, le manque de reconnaissance, l'absence de formation et les mauvaises conditions de travail expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 8 : je pense que l'absence de promotion, le manque de reconnaissance et les mauvaises conditions expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 9 : je pense que le niveau de salaire, manque de formation et manque de reconnaissance expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 10 : pour moi le niveau faible de salaire, l'absence de formation et les mauvaises conditions de travail expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 11 : je pense que le niveau faible de salaire, l'absence de formation, le manque de reconnaissance, les mauvaises conditions de travail et l'absence de promotion expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 12 : je pense que l'absence de promotion, manque de reconnaissance et l'absence de formation expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 13 : je pense que le niveau de salaire, l'absence de promotion, le manque de reconnaissance et l'absence de formation expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 14 : pour moi les mauvaises conditions de travail, l'absence de formation et aussi l'absence de promotion expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

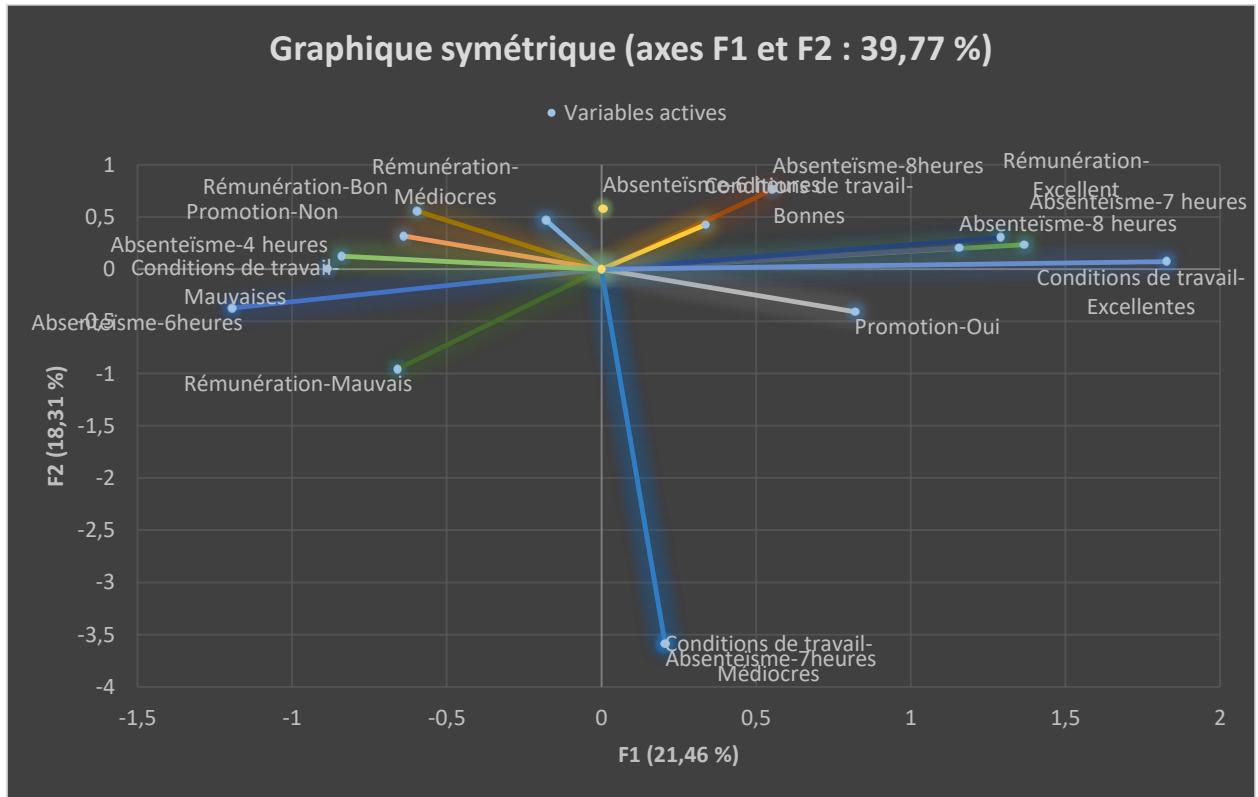
*Agent 15 : pour le niveau de salaire, les mauvaises conditions de travail, le manque de reconnaissance, l'absence de formation et l'absence de promotion expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

*Agent 16 : je pense que l'absence de promotion, le manque de reconnaissance et les mauvaises conditions expliquent le taux élevé d'absentéisme des certains salariés*

Source : nous-mêmes au moyen des données recueillies à la SNEL.

### 3.3. Résultats significatifs de l'étude

Comme nous l'avons annoncé dans notre partie introductive, nous analyserons nos résultats par la méthode d'analyse en composantes multiples et celle-ci nous a produit les résultats suivants avec le graphique symétrique :



Source : Xlstat

### 3.4. Interprétations des résultats

Les résultats des entretiens relèvent les déterminants de l'absentéisme à la SNEL/Agence de Lubumbashi sont les suivantes :

- 1) **Le manque de motivation :** ce terme n'a pas été explicitement mentionné par les agents, il ne peut être déduit des réponses. Cette hypothèse n'est pas vérifiée.
- 2) **La mauvaise rémunération :** Les agents soulignent à plusieurs reprises que le niveau faible de salaire est une raison importante de l'absentéisme. Un salaire insuffisant peut

entraîner un mécontentement financier et pousser les employés à s'absenter du travail. Cette hypothèse est vérifiée.

- 3) **Les manques de mesures disciplinaires :** Bien que ce terme ne soit pas directement mentionné, les agents font référence aux mauvaises conditions de travail, à l'absence de promotion et à l'absence de reconnaissance professionnelle. Ces facteurs peuvent être interprétés comme des signes d'un manque de mesures disciplinaires ou de conséquences pour les employés qui ne respectent pas les attentes de l'entreprise. Cette hypothèse est vérifiée.

En plus des thèmes mentionnés précédemment, 5 autres thèmes émergent des entretiens. Voici leur interprétation :

- 1) **Les relations dans l'entreprise :** Certains agents mentionnent que les relations au sein de l'entreprise peuvent être un facteur contributif à l'absentéisme. Des relations tendues, un manque de communication ou un climat de travail peu favorable peuvent créer un environnement peu motivant pour les employés, les incitant à s'absenter.
- 2) **L'absence de reconnaissance :** Bien que cela ait déjà été mentionné, certains agents mettent davantage l'accent sur le manque de reconnaissance professionnelle en tant que facteur explicatif de l'absentéisme. Lorsque les employés ne se sentent pas valorisés pour leur travail et leurs contributions, cela peut entraîner une baisse de motivation et les pousser à s'absenter.
- 3) **L'absence de formation :** Outre son lien avec la motivation, le manque d'opportunités de formation est également mentionné comme un facteur d'absentéisme. Lorsque les employés ne peuvent pas développer leurs compétences ou acquérir de nouvelles connaissances, ils peuvent ressentir une stagnation dans leur carrière, ce qui peut conduire à une démotivation et à une propension accrue à l'absentéisme.
- 4) **L'absence de promotion :** En plus de l'absence de perspectives de promotion, certains agents soulignent également que cela peut être un facteur d'absentéisme. Lorsque les employés ne voient pas d'opportunités de progression et de croissance professionnelle, cela peut diminuer leur motivation et les inciter à s'absenter.
- 5) **Les mauvaises conditions de travail :** Outre leur impact sur l'absentéisme, les mauvaises conditions de travail sont également mentionnées par certains agents. Des conditions de travail inadéquates, telles que des horaires de travail excessifs, un

environnement physique inconfortable ou des charges de travail excessives, peuvent contribuer à l'absentéisme en entraînant un épuisement physique et émotionnel.

Ces thèmes suggèrent que l'absentéisme peut être influencé par plusieurs facteurs interreliés, allant des aspects financiers (rémunération) et organisationnels (promotion, reconnaissance) aux aspects relationnels (climat de travail, relations) et développementaux (formation). Comprendre ces différents thèmes peut aider à cerner les problèmes sous-jacents qui contribuent à l'absentéisme et à mettre en place des mesures visant à les atténuer, améliorant ainsi la satisfaction et l'engagement des employés.

### **3.5. DISCUSSION DES RESULTATS**

Les résultats obtenus dans les entretiens peuvent être discutés à la lumière de plusieurs théories organisationnelles, notamment la théorie de l'attachement organisationnel, la théorie du comportement de retrait et la théorie du choix coût-avantage.

La théorie de l'attachement organisationnel postule que les individus développent un lien émotionnel avec leur organisation, similaire aux relations d'attachement dans la petite enfance. Les entretiens révèlent que les employés mentionnent le manque de reconnaissance, le manque de promotion, les mauvaises conditions de travail et le manque de formation comme des facteurs contribuant à l'absentéisme. Ces éléments peuvent être interprétés comme une indication de l'absence d'un lien émotionnel fort entre les employés et leur organisation, ce qui peut influencer leur motivation à rester engagés et à s'investir dans leur travail.

La théorie du comportement de retrait suggère que les employés sont susceptibles de se retirer de leur organisation lorsqu'ils perçoivent un écart entre leurs attentes et la réalité de leur environnement de travail. Les agents mentionnent le niveau faible de salaire, les mauvaises conditions de travail, l'absence de promotion et le manque de reconnaissance comme des raisons d'absentéisme. Ces résultats indiquent que les employés perçoivent un déséquilibre entre leurs attentes en termes de rémunération, de conditions de travail favorables et de possibilités de croissance professionnelle, et la réalité de leur situation au travail. Par conséquent, ils peuvent se retirer de l'organisation en s'absentant.

La théorie du choix coût-avantage suggère que les individus évaluent les avantages et les coûts associés à un comportement donné avant de prendre une décision. Dans le contexte de

l'absentéisme, les agents mentionnent le niveau faible de salaire, les mauvaises conditions de travail, l'absence de promotion et le manque de reconnaissance comme des facteurs contribuant à l'absentéisme. Ces résultats peuvent être interprétés comme une évaluation coût-avantage que les employés effectuent. Lorsqu'ils perçoivent que les coûts (mauvaise rémunération, mauvaises conditions de travail) l'emportent sur les avantages (promotion, reconnaissance), ils sont plus enclins à s'absenter pour minimiser leur mécontentement et maximiser leur bien-être.

En résumé, les résultats des entretiens mettent en évidence l'importance de facteurs tels que l'attachement organisationnel, les attentes non satisfaites, l'évaluation coût-avantage et les motivations individuelles dans la compréhension de l'absentéisme. Ces discussions peuvent fournir des insights pour les décideurs et les gestionnaires afin de mettre en place des mesures visant à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés, réduisant ainsi l'absentéisme.

### **3.5 RECOMMANDATIONS**

Sur la base des discussions et des résultats des entretiens, voici quelques recommandations qui pourraient être envisagées pour réduire l'absentéisme à la SNEL/Agence de Lubumbashi :

- 1) Revoir la politique de rémunération : Étant donné que le niveau faible de salaire a été identifié comme un facteur clé contribuant à l'absentéisme, il serait judicieux de revoir la politique de rémunération de l'entreprise. Cela pourrait inclure une analyse des salaires par rapport au marché, l'identification de lacunes et l'ajustement des salaires pour garantir une rémunération équitable et compétitive. Une rémunération adéquate peut améliorer la satisfaction des employés et réduire leur propension à s'absenter.
- 2) Améliorer les conditions de travail : Les mauvaises conditions de travail ont été mentionnées comme un autre facteur contribuant à l'absentéisme. Il convient donc de prendre des mesures pour améliorer les conditions de travail dans l'entreprise. Cela peut inclure des investissements dans l'infrastructure, la sécurité et l'ergonomie, ainsi que la mise en place de politiques et de pratiques favorables au bien-être des employés. Des conditions de travail améliorées peuvent favoriser la satisfaction et la motivation des employés, réduisant ainsi l'absentéisme.
- 3) Offrir des opportunités de formation et de développement : L'absence de formation a été identifiée comme un facteur contribuant à l'absentéisme. Il serait donc bénéfique de mettre en place des programmes de formation et de développement pour les employés.

Cela peut inclure des sessions de formation, des possibilités de développement des compétences et des plans de carrière clairs. Des opportunités de formation peuvent accroître l'engagement des employés, améliorer leurs compétences et perspectives d'avancement, réduisant ainsi l'absentéisme.

- 4) Renforcer la reconnaissance et la promotion : L'absence de reconnaissance et de promotion a été soulignée comme une source de frustration pour les employés. Il est important de mettre en place des mécanismes de reconnaissance réguliers, tels que des programmes de reconnaissance des performances, des récompenses et des encouragements. De plus, des opportunités de promotion claires et équitables devraient être offertes aux employés talentueux. Une reconnaissance et une promotion appropriées peuvent renforcer la motivation et l'engagement des employés, réduisant ainsi l'absentéisme.
- 5) Favoriser un climat de travail positif : Les relations au sein de l'entreprise ont également été mentionnées comme un facteur contribuant à l'absentéisme. Il est important de promouvoir un climat de travail positif en encourageant la communication, la collaboration et le respect mutuel entre les employés. Cela peut inclure des activités de renforcement d'équipe, des initiatives de gestion de conflits et des canaux de communication ouverts. Un climat de travail positif peut favoriser la satisfaction et l'engagement des employés, réduisant ainsi l'absentéisme.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'absentéisme des employés constitue un défi majeur pour de nombreuses organisations, y compris la SNEL/Agence de Lubumbashi. Cette étude s'est attachée à comprendre les raisons et les facteurs qui contribuent à ce phénomène spécifique. À travers des entretiens approfondis avec les employés, plusieurs variables et thèmes clés ont émergé, offrant des informations précieuses pour aborder cette problématique.

Les résultats de l'étude indiquent que le niveau faible de salaire est l'un des principaux facteurs contribuant à l'absentéisme. Les employés ont exprimé leur mécontentement face à une rémunération insuffisante, qui les pousse à chercher d'autres opportunités ou à prendre des congés pour compenser leur frustration financière. Cette constatation souligne l'importance cruciale de revoir la politique de rémunération pour assurer une rémunération équitable et compétitive, qui reflète la valeur et la contribution des employés.

Les mauvaises conditions de travail ont également été identifiées comme un facteur majeur d'absentéisme. Les employés ont souligné des conditions de travail inconfortables, dangereuses ou stressantes, qui ont un impact négatif sur leur santé physique et mentale. Afin de réduire l'absentéisme, il est essentiel d'investir dans l'amélioration des conditions de travail, en accordant une attention particulière à l'ergonomie, à la sécurité et au bien-être général des employés.

Un autre aspect clé réside dans l'absence de promotion et de reconnaissance professionnelle. Les employés se sentent démotivés et frustrés lorsqu'ils ne voient pas de perspectives d'avancement et ne sont pas reconnus pour leurs contributions. Il est donc recommandé de mettre en place des mécanismes de promotion clairs et équitables, tout en favorisant une culture d'appréciation et de reconnaissance des employés, ce qui peut améliorer leur engagement et réduire l'absentéisme.

L'étude met également en évidence l'importance de l'absence de formation et de développement en tant que facteur d'absentéisme. Les employés aspirent à améliorer leurs compétences et à progresser dans leur carrière. Par conséquent, il est essentiel de fournir des opportunités de formation et de développement professionnel, afin de soutenir la croissance et l'épanouissement des employés.

Parmi les autres thèmes mentionnés dans les entretiens, on retrouve les relations dans l'entreprise et le manque de mesures disciplinaires. Ces aspects soulignent l'importance d'un climat de travail positif, caractérisé par des relations interpersonnelles saines, une communication ouverte et des mesures disciplinaires justes et cohérentes. En créant un environnement de travail propice à l'épanouissement des employés, l'absentéisme peut être réduit.

Les recommandations formulées, telles que la révision de la politique de rémunération, l'amélioration des conditions de travail, l'offre d'opportunités de formation et de développement, le renforcement de la reconnaissance et de la promotion, ainsi que la promotion d'un climat de travail positif, offrent des pistes concrètes pour réduire l'absentéisme et améliorer l'engagement et la satisfaction des employés. Ces mesures devraient être mises en œuvre de manière adaptée aux besoins et aux spécificités de l'organisation, en impliquant la collaboration de toutes les parties prenantes concernées. En agissant sur ces facteurs, la SNEL/Agence de Lubumbashi peut créer un environnement de travail favorable, favorisant le bien-être des employés et contribuant à des performances organisationnelles accrues.

Les limites de cette étude comprennent la taille restreinte de l'échantillon, qui limite la généralisation des résultats, ainsi que le fait qu'elle se base uniquement sur des entretiens et ne prend pas en compte d'autres sources de données. De plus, cette étude se concentre sur un contexte spécifique (SNEL/Agence de Lubumbashi) et ne prend pas en considération d'autres variables potentielles qui pourraient influencer l'absentéisme. Des recherches futures pourraient envisager des échantillons plus larges et inclure des méthodes mixtes pour une compréhension plus approfondie du phénomène de l'absentéisme. De plus, il serait intéressant d'explorer davantage les liens entre les différentes variables identifiées et d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place pour réduire l'absentéisme dans l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1) ALBERT, M., 2017. *Absenteisme au travail : absence comme moyen de rétablir l'équité au travail*. CHICOUTIMI: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI.
- 2) ALDERFER, C., 1969. "A empirical test of a new theory of human need". *Organisational Behaviour and Human Performance*, IV(2), pp. 142-172.
- 3) ALLEN, J. P. M. E. N. J., 1991. *L'ENGAGEMENT DES PROFFESIONNEL, ressource ou obstacle pour la santé*. s.l.:s.n.
- 4) Allen, M. e., 1991. *Engagement organisationnel*. s.l.:s.n.
- 5) Anon., 2011. *Dictinnaire Larousse*. s.l.:s.n.
- 6) Anon., s.d. *THEORIE DE MASLOW*. s.l.:s.n.
- 7) APPVIZER, 2023. APPVIZER. [En ligne] Available at: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-des-temps/annualisation-temps-travail> [Accès le 5 Mai 2023].
- 8) Cambon, M., 2018. *Motivation*. s.l.:s.n.
- 9) CANFIN-DOCO, R. & Delphine, 2019. *Lutter contre l'absenteisme par la qualité de vie au travail*. Québec: Territorial Ediitions.
- 10) CHARROYER, G., 2019. *L'absenteïsme*. Paris: Dalloz.
- 11) Claude, 2019. *Methodologie*. s.l.:s.n.
- 12) CORNET, S. E., 2017. *METHODOLOGIE DE RECHERCHE*. LUBUMBASHI: s.n.
- 13) Cornet, S. e., 2018. *Methodologie de Recherche*. s.l.:s.n.
- 14) Cornet, S. e., 2018. *Methodologie de recherche*. s.l.:s.n.
- 15) Cornet, S. e., 2018. *METHODOLOGIE DE RECHERCHE*. s.l.:s.n.
- 16) CORNET, S. E., 2018. *METHODOLOGIE DE RECHERCHE*. s.l.:s.n.

- 17) Cornet, S. e., 2018. *Mothodologie de Recherche*. s.l.:s.n.
- 18) Dayan, A., 2017. *La gestion du personnel*, s.l.: s.n.
- 19) DEBRET, J., 2021. *METHODE ORGANISATION ET EXEMPLES*. s.l.:s.n.
- 20) DOUCKER, P., 1987. *Vers une nouvelle économie*. Paris: Nouvelle tendance.
- 21) Gallois, P., 2018. *L'absentéisme, comprendre et agir : Démarche de diagnostic, outils d'intervention, moyens de prévention*. Paris: Collection Entreprise et Carrières.
- 22) HACKMAN, J. & OLDHAM, G., 1976. Motivation through and the design of work : test of theory. *Organizational behaviour and Human performance*, Volume Vol. 16, pp. 250-279.
- 23) HERLLRIEGAL, 2007. *MOTIVATION DES SALARIES*. s.l.:s.n.
- 24) Hermel, L., 2005. *La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*. Paris: AFNOR.
- 25) Herzberg, F., 1966. Work and the nature of man. World.. *Harvard Book List*.
- 26) HERZBERG, F., 1971. *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: EME.
- 27) HERZBERG, F., 1987. *One more time : How do you motivate employees ?*. s.l.:s.n.
- 28) HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, B. R. & CAPWELL, D., 1957. *Job attitudes : Review of research and opinion*. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh : Pittsburgh.
- 29) H, J., 2015. *MOTIVATION DU PERSONNEL*. s.l.:s.n.
- 30) J.Guglielmi, G., 1994. *Droit de services publics*. s.l.:s.n.
- 31) Julien, s.d. *Motivation du personnel de l'institut national*. s.l.:s.n.
- 32) KINZONZI & PEROCHON, 1979. *Manuel de comptabilité générale*. Paris: Foucher.
- 33) LAROCHE, V. & DELORME, F., 1972. Satisfaction au travail : réformulation théorique. *Industrial Relation*, XXVII(4), pp. 567-602.
- 34) LEBOYER, L., 1979. *LA MOTIVATION AU TRAVAIL*. D'ORGANISATION éd. s.l.:s.n.
- 35) Leboyer, L., 1980. *La motivation dans l'entreprise*. s.l.:s.n.

- 36) LEBOYER, L., 1980. *Motivation au travail.* s.l.:s.n.
- 37) LEBOYER, L.-., 1980. *Motivation au travail.* s.l.:s.n.
- 38) LEBOYER, L., 1981. *Repercusion de l'absenteisme sur l'entreprise.* s.l.:s.n.
- 39) LETOURNEUR, F., 2018. *MOTIVATION DES SALARIES.* s.l.:s.n.
- 40) Levy, 1980. *Repercusion de l'absenteisme sur l'entreprise.* s.l.:s.n.
- 41) LOUIS BERGERON, , 2. é., 1986. *Satisfaction, motivation et performance au travail.* 2ème édition éd. Sainte-Foy: PUL, 1986.
- 42) Lucas, A.-F., 2022. *Ensemble, soignons l'absentéisme.* Paris: Saint Honoré.
- 43) mace, G., 2000. *Methologie.* s.l.:s.n.
- 44) Madeleine Grawitz, P. (. é. 1., 1993. *Méthodes des sciences sociales,*. Paris: Dalloz,.
- 45) MASLOW, A., 1943. "A theory of human motivation". *Psychological Review*, L(3), pp. 370-396.
- 46) Mobley, 1977. *Impact de la renumeration dans la motivation des salariés.* s.l.:s.n.
- 47) Mobley, W. H., 1977. *Du controle à la théorie ; cadre conceptuel.* s.l.:s.n.
- 48) MPALA, L. M., 2011. *Directives pour rédiger un travail scientifique.* Lubumbashi: Editions MPALA.
- 49) Noémie, v. d. P., 2021. *Absenteïsme dans les institutions en France.* Liège: Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche.
- 50) PASCAL, L., 2016. L'élucidation de la question de recherche. *Manuel d'initiation à la recherche en travail social*, pp. Pp. 35-44.
- 51) ROUSSEL, P., 2000. *La motivation au travail-Concepts et théories.* Toulouse: Note du Lirhe.
- 52) Ryan, D. e., 2000. *Motivation.* s.l.:s.n.
- 53) Scotter, J. R. V., 2007. Timeframes and Absence Frameworks: A Test of Steers and Rhodes' (1978) Model of Attendance. *Journal of Management* 33(2):180-195, 33(2), pp. 180-195.
- 54) Seligman, G. e., 1973. *La théorie du comportement planifié.* s.l.:s.n.

- 55) Seligman, R. J. G. e. J. R., 1973. *L'INFLUENCE QU'EXERCENT*. s.l.:s.n.
- 56) Sem, 2017. *Methodologie de recherche*. s.l.:s.n.
- 57) SEM, M. & CORNET, A., 2017. *METHODOLOGIE DE RECHERCHE*. s.l.:s.n.
- 58) Sem, P. & C. A., 2017. *Methodes de recherches en sciences économiques et de gestion*. Lubumbashi: Unilu.
- 59) SOLTANI, M. Z., 2018. L'ABSENTEISME : DU COMPORTEMENT INDIVIDUEL AU MANAGEMENT ORGANISATIONNEL. *Revue Économie, Gestion et Société*, p. 28 pages.
- 60) TISSOT, 2023. *TISSOT éditions*. [En ligne] Available at: <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/annualisation-du-temps-de-travail> [Accès le 5 Mai 2023].
- 61) Weiss, C., 1979. The Many Meanings of Research Utilization. *Public Administration Review*, Volume 39, pp. 426-431.

## **ANNEXE**

### **GRILLE D'ENTRETIEN**

#### A. Identification

##### 1. Genre

- Homme
- Femme

##### 2. Âge

- 25-30
- 31-40
- 41-45
- 46 ans et plus

##### 3. Statut matrimonial

- Célibataire
- Marié(e)
- Veuf(ve)
- Divorcé(é)

##### 4. Niveau d'étude

- Aucun
- Primaire
- Secondaire
- Universitaire

##### 5. Depuis combien de temps travaillez-vous chez SNEL

- 1mois - 1 an
- 1-3
- 4-5
- 6 ans et plus

6. Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion depuis que vous êtes chez SNEL ?

- Oui
- Non

7. Comment trouvez-vous le traitement salarial que vous réserve SNEL

- Excellent
- Bon
- Mauvais
- Médiocre

8. Comment trouvez-vous les conditions de travail que vous offre SNEL

- Excellentes
- Bonnes
- Mauvaises
- Médiocres

9. Bénéficiez-vous des primes d'encouragement ou certains avantages sociaux liés à votre travail ?

- Oui
- Non

10. Vous arrive – t – il de vous d'absenter volontairement au travail suite à une certaine démotivation ?

- Oui
- Non