



**INCIDENCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET
EQUIPEMENT SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
EN PROVINCE DU SUD-KIVU, ETUDE DE LA SNEL S.A.**

Joseph ISHARA KASEKE

Doctorant et Chef de Travaux à l'ISAGE Kahuzi-Biega et Université du CEPROMAD

Doris BENGIBABUYA HOMBANYI

Docteur (Ph.D) en Santé et Développement communautaire et enseignant à l'ISAGE K-B,
ULPGL et GLUK

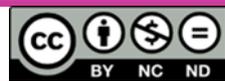
RESUME

La SNEL S.A. ayant dans sa gestion le secteur d'électricité, a une grande responsabilité sur le développement de la République Démocratique du Congo en générale. D'où, le management opérationnel et stratégique est nécessaire pour sa performance. C'est dans cette littérature que nous avons mené notre recherche dans cette entreprise publique dans l'objectif d'identifier l'incidence de la performance de la SNEL/RSK ; de rendre la SNEL performante afin de booster l'industrie dans le monde. Concrètement, ce travail vise à dégager l'incidence du management des ressources humaines de la SNEL au Sud-Kivu, proposer des solutions palliatives quant à ce en vue d'assurer une électricité stable à la population demanderesse et sur l'amélioration efficace et efficiente des ressources humaines par l'application adéquate des pratiques permettant la performance de cette entreprise publique de l'Etat.

Mots clés : SNEL, RH, Incidence, Management et Performance

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15132450>

Published in: Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. INTRODUCTION

La société commerciale selon l'article 4 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE), est créée par une, deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat, d'affecter à une activité des biens en

numéraire ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Partant de l'article 5 de cet même acte, la Société Nationale d'Electricité, Société Anonyme (SNEL S.A) de la République Démocratique du Congo (RDC) est une société dont l'Etat congolais est l'actionnaire unique, implantée avant démembrement dans toutes les provinces du pays.

Le management des ressources humaines dans les entreprises est devenu, au cours de ces dernières années, une activité stratégique créant un avantage de façon à créer un bon climat social et de travail.

En effet, le travailleur n'est plus un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt une main d'œuvre intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir. De ce fait, on réalise que les entreprises à caractère industriel dans plusieurs pays des continents d'Amérique, d'Asie et d'Europe investissent de plus en plus dans leur capital humain et équipements.

La performance recherchée au sein de l'entreprise, ce jour, est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions (économique, sociale et environnementale). Les dernières recherches sur la performance préconisent ainsi de prendre en considération les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, communauté, fournisseurs, etc...) et leur rôle dans la performance de l'entreprise (Joseph ISHARA, 2023). Le management des parties prenantes a la lourde tâche de parvenir à générer un équilibre entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes, en vue de permettre la réussite financière et économique de l'entreprise.

Une des parties prenantes auxquelles s'intéressent notamment les dernières recherches sur la performance, est le client. Si le rôle des actionnaires a longtemps été prépondérant par le fait qu'ils influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements, le rôle important des clients qui constituent des parties prenantes pour lesquelles, les activités sont menées au sein de l'entreprise devient de plus en plus visible et comme le dit Theodore Lewitt «*la raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client*», cité par El KHORCHI hamdi et MAZZINE mohammed (2023).

Plusieurs entreprises du secteur industriel en sont maintenant à se questionner sur les façons de demeurer concurrentielles afin de conserver le monopole de leur marché car il est demandé à tous les acteurs : les salariés, syndicats, actionnaires et/ou fournisseurs collaborent au développement du produit, depuis sa conception jusqu'à la commercialisation. Pour plusieurs d'entre-elles leur survie passe par l'innovation en exploitant une niche précise à plus

haute valeur ajoutée, en offrant de nouveaux produits ou en utilisant de nouvelles façons de faire.

En République Démocratique du Congo où l'accès à l'énergie électrique pose problème au moment où le droit d'accès à l'énergie électrique à tout congolais est garanti par la constitution (Art. 48 de la constitution de la RDC). Cette denrée qui a boosté les industries dans le monde, héberge beaucoup d'aléas et au fil des années, la Société Nationale d'Electricité, SNEL S.A., qui gère ce secteur est confrontée à d'énormes difficultés. Conséquences : les délestages fréquents sans compter des coupures intempestives dans des villes. En milieux ruraux, la situation est beaucoup plus préoccupante, la majorité de la population vit dans le noir depuis plusieurs années. Au niveau national, les études ont été menées pour développer le secteur d'électricité car la RDC possède des potentiels hydrauliques qui devraient être bénéfiques à toute la population congolaise en particulier et toute l'Afrique en général. Les projets se sont assimilés mais les réalisations ne se sont pas suivies.

Le management du personnel assure un bon environnement de travail qui fait naître la stabilité des équipements et économiquement l'accroissement des recettes. La République Démocratique du Congo à un pouvoir majeur qui pouvait faire d'elle une véritable nation pilote d'Afrique avec sa force hydraulique. Il y a des mines, les industries lourdes mais pas assez d'énergies pour faire fonctionner des industries, or, existe les ressources au Congo : les rivières, le soleil, le volcanisme, l'énergie thermique, le gaz, la biomasse, etc.

En observant les ressources humaines de la Société Nationale d'Electricité, la théorie de personne qu'il faut, à la place qu'il faut n'existe pas ; la sélection d'embauche n'est pas basée sur la compétence. Or, la sélection permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rentabilité mais aussi de croissance. D'où la performance de l'entreprise est donc directement liée aux compétences du dirigeant (MUSHAGALUSA et M'MENGE, 2020). A la SNEL S.A. division du Sud-Kivu, tous les agents sont dans des bureaux et sur le terrain, les réseaux sont confiés à des journaliers quand bien même, les travaux dans les bureaux sont aussi couverts par ces derniers.

De la production jusqu'à la commercialisation, les mises en place sont basées sur le clientélisme, le népotisme et le tribalisme, etc. Ceux-ci font qu'à ce jour, la majorité du personnel de la SNEL S.A., Division Régionale du Sud-Kivu, n'a pas un potentiel d'innovation dont l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle. Suite aux situation, les abonnés de la SNEL et la majorité de la population en générale adhèrent à des

systèmes « KIGROUPE ». Ils utilisent même les équipements de la SNEL pour la distribution du courant et coopèrent avec certains agents techniques et commerciaux de la SNEL/RSK. Ceux qui adhèrent à ces systèmes sont entre autres les abonnés SNEL, les propriétaires des publiphones, des boutiques, Salons de beauté, « NGANDA », des Boîtes de nuit, des établissements commerciaux, des clients de la SNEL, certains services publics de l'Etat, etc.

Les installations de la SNEL sont menacées par des tiers mais aucun effort pour mettre fin à ces pratiques n'est visible sur le terrain. A cela s'ajoute « les dahoullages » à grande échelle que le service d'investigation doit gérer au quotidien, mais hélas !

Eu égard à ce qui précède, les questions suivantes ont été posées afin de conduire notre recherche :

- Qu'est-ce qu'il faut pour que les ressources humaines de la SNEL/RSK soient performantes ?
- Quelle est l'incidence du management des Ressources Humaines de la SNEL par rapport à sa performance ?

De ces questions ci-haut posées, les réponses provisoires se présentent comme suit :

- ✓ Le recrutement des nouveaux agents et les mises en place du personnel en tenant compte de la compétence et de la méritocratie rendraient performantes les ressources humaines de la SNEL/RSK ;
 - ✓ L'incidence du management des Ressources Humaines par rapport à sa performance serait l'incapacité de produire le meilleur de soi-même, chacun à son poste d'affectation, dans la mesure où il n'y a pas de choix de compétence et de méritocratie dans les affectations et/ou promotions, l'entreprise est gérée en majorité par les journaliers et même par des tierces personnes. Ce qui occasionne conséquemment le phénomène de « dahoullages » de l'énergie électrique dans l'entité.

Le présent travail de recherche poursuit les objectifs suivants : identifier l'incidence de la performance de la SNEL/RSK ; rendre la SNEL performante, une entreprise qui gère le secteur de l'électricité en RD. Congo et dont ce secteur booste l'industrie dans le monde. Concrètement, ce travail vise à dégager l'incidence du management des ressources humaines et des matériels de la SNEL au Sud-Kivu, proposer des solutions palliatives quant à ce en vue d'assurer une électricité stable à la population demanderesse.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. La littérature théorique

1.1.1. Management.

Ce terme est anglais mais adopté ainsi par l'académie française avec une prononciation quelques fois francisée.

Ménager et management sont des vocables qui dérivent des mots français : ménager et ménagement. Selon le dictionnaire Le Robert, ces deux mots veulent dire « régler avec soin » dans un foyer, un ménager est celui qui sait utiliser les moyens mis à sa disposition pour diriger au mieux la maison.

Scientifiquement, management est un ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante.

Economiquement, le management est l'ensemble des techniques de gestion, d'organisation et d'administration d'une entité organisationnelle. (Dictionnaire français).

Bref, le management consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Dans la conduite du management d'une entreprise, on distingue deux horizons : l'horizon stratégique et opérationnel.

- L'horizon stratégique : c'est au niveau de la direction qu'on fixe les grandes orientations de l'organisation, la politique d'ensemble, la conduite à long terme, le choix des stratégies. C'est à ce même niveau qu'on mène les études qu'on met en place les prévisions.
- L'horizon opérationnel : ici on fait référence à la conduite, au jour le jour, des affaires courantes et à la mise en application, dans le détail de la politique générale dictée par la direction.

1.1.2. La performance d'une entreprise

La performance est la capacité à remplir efficacement sa mission. (Dictionnaire français). La performance des ressources humaines est les résultats chiffrés obtenues par un travailleur, ou l'ensemble du personnel.

Selon Manchensnay, (1991), La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but poursuivi. Elle fait référence aux résultats et aux réalisations au cours d'une période fixée. Du côté industriel, la performance est le niveau de consommation atteint par un système ou par les clients. Au niveau d'une entreprise, elle exprime le degré

d'accomplissement des objectifs poursuivis. Du côté ressources humaines, est les résultats chiffrés obtenues par un travailleur, ou l'ensemble du personnel.

Il existe plusieurs moyens pour un dirigeant d'entreprise de progresser vers la voie du succès : exploiter des données justes et fiables dans le but d'identifier les pistes d'amélioration nécessaires à la prospérité de l'entreprise est la raison pour laquelle les gestionnaires considèrent davantage les indicateurs de performance au sein de leur processus décisionnel.

Or, pour mieux atteindre les objectifs visés, davantage les entreprises se tournent vers des stratégies de gestion ayant pour but de récolter des données mesurables permettant d'évaluer, sur plusieurs angles, la performance de leurs opérations.

1.1.3. Le Management des RH dans une entreprise

Le management de ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Il vise à attirer, sélectionner, former, évaluer, récompenser et développer les employés. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariées de tous statuts (ouvriers, employés cadres) faisant partie de l'organisation. Les prestataires extérieurs, ou sous-traitants, sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise. A la SNEL S.A, on les appelle d'un côté les journaliers, tâcherons, etc. La gestion des ressources humaines s'élève au-delà des différentes tâches administratives, telles que la dotation, la rémunération, la gestion des contrats et du climat de travail.

1.1.4. Recrutement

Le recrutement prend une grande place dans la fonction RH. Une entreprise recrute régulièrement de nouveaux salariés que ce soit des contrats intérim, stage, apprentissage, Contrat à Durée Déterminée (CDD) ou Contrat à Durée Indéterminée (CDI) pour agrandir ses équipes, ou remplacer des salariés temporairement.

Le service RH est donc en charge du processus de recrutement. Il faut pour cela faire un point avec le service concerné pour comprendre les besoins, publier l'offre sur les médias à travers l'ONEM, sélectionner des CV, faire une sélection de candidats, puis faire passer les entretiens pour vérifier les savoir-faire et le savoir être des candidats ; bref, la compétence.

Depuis quelques années, le recrutement demande plus de communication, c'est-à-dire, être ami des nouvelles technologies de l'information et de la communication car, les offres d'emploi sont publiées dans celles-ci, dont la majorité pour les entreprises privées et ONG affichés après la sélection. Pour aspirer au développement, il y a nécessité de rechercher et

responsabiliser un leader, un visionnaire, une élite et un intellectuel au sommet de l'Etat et à tous les services publics et privés (Joseph KITUNGANO, 2024).

1.1.5. Raccordement.

C'est une connexion physique d'une installation au réseau public d'électricité de façon à lui permettre d'échanger avec le réseau la totalité de la puissance que le demandeur du raccordement souhaite injecter ou soutirer. Le raccordement est un préalable à l'accès des utilisateurs aux réseaux publics d'électricité. A la Snel, une maison est raccordée de deux sens, soit par paiement d'un devis de raccordement, soit par le paiement d'une prise en charge. Dans un système de prépaiement, une maison ayant des appartements ou les niveaux (étages), les raccordements sont effectués à travers le paiement des frais de séparation compteur.

1.2. La littérature empirique

La province du Sud-Kivu hérite d'une centrale hydroélectrique qui alimente sa voisine le Nord-Kivu et les deux pays voisins à l'occurrence du RWANDA et le BURUNDI. En effet, elle sert de porte d'entrée aux différentes guerres d'agression que le pays a connues et dont les conséquences sont encore importantes sur la vie socio-économique de la province. Jadis très prospère. Le Sud-Kivu est compté aujourd'hui parmi les trois provinces les plus sinistrées du pays (Joseph ISHARA KASEKE et all, 2023). De ce fait, le capital humain devient un atout essentiel à toute organisation espérant devenir un leader dans son secteur d'activité, et la SNEL doit pouvoir gérer capital.

L'analyse d'études sur les différences de culture en entreprise a amené la naissance de plusieurs études empiriques depuis les années précédentes. Il devenait essentiel pour les chercheurs en management des ressources humaines de vérifier si les études concernant la performance des ressources humaines dans les entreprises pouvaient être appliquées à des situations et contextes différents.

Nous observons que certaines études mentionnent que les entreprises sont réticentes à employer des pratiques en gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale sur la performance. Plusieurs raisons ont été recensées par Schuler et Rogovsky (1998) pour expliquer cette situation.

Selon Florentin KOTYN (2022), sur la formation accès sur le management des résultats a écrit que le management consiste à :

- ✓ Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels) ;
- ✓ Choisir les moyens de les atteindre ;

- ✓ Mettre en œuvre ces moyens (recherche d'efficacité) ;
- ✓ Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus ;
- ✓ Assurer une régulation à partir de ce contrôle (Gouvernement).

Angèle ONSIN NSAMAN (2011), le management a un succès social. C'est un modèle d'excellence dans nombre d'organisations, car l'efficacité et la globalisation élargissent le périmètre de l'influence et la maîtrise du système d'information. Les Managers ont des compétences orientées vers les résultats, quels que soient les moyens. Ils sont appelés « Figure de style ».

Le point de démarcation entre les auteurs cités ci-haut et notre travail est que ces auteurs ont fait des recherches sur les pratiques des ressources humaines sur la culture nationale, nous, nous allons nous baser sur les performances des ressources humaines et les matériels mises à leurs dispositions, sachant qu'il y a des défis à relever sur le management des entreprises industrielles de la Province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. L'entreprise optée pour cette recherche est la SNEL S.A, Division Régionale du Sud-Kivu. Cette entreprise en province était une Direction, mais, suite à la non performance, la SNEL Sud-Kivu ayant enregistré de faibles mobilisations des recettes, en Octobre 2020, la Direction Générale l'a rabaissée en Division car, dans le développement des compétences, le recrutement de talents est une chose, les fidéliser sur le long terme en est une autre ! De nombreux collaborateurs démissionnent pendant la période d'essai ou seulement après la première année de leur contrat.

A ce jour, suite aux recrutements et mise en place basé sur le clientélisme, tribalisme et népotisme par les entreprises, les chefs des entités dans les provinces gèrent par flexibilité. La flexibilité désigne généralement la capacité d'adaptation à des situations imprévues, une aptitude à s'accommoder facilement aux circonstances et à répondre aux perturbations de l'environnement de travail.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce point, nous allons déterminer la démarche de récolte des données qui nous conduira aux résultats de notre recherche. Pour y arriver, nous nous sommes servis de certaines méthodes et techniques. Entre autre :

2.1. Méthodes

- Méthode historique

Elle nous a permis de comprendre la genèse de la Société Nationale d'Electricité au niveau national et en province du Sud-Kivu en particulier.

- La méthode fonctionnelle

Elle nous a permis d'appréhender la structure ainsi que le fonctionnement de la SNEL/RSK

- La méthode analytique

Elle nous a permis d'analyser les données de l'enquête de la manière la plus objective possible.

2.2. Techniques

La technique d'entretien a été favorable à la réalisation de cette étude car il fait recours aux échanges individuels. C'est une démarche qui soumet les questionnements à la rencontre. Son intérêt consiste dans le fait qu'il permet de recueillir un grand nombre d'informations faisant appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, à sa logique et à sa rationalité. L'enquête de terrain par les entretiens fait également apparaître des processus en révélant certaines logiques d'actions.

Il nous a enfin permis d'être à la fois à l'écoute et dans l'échange avec les acteurs.

- L'entretien directif

Il permet de collecter des données à travers des entretiens aux réponses courtes et fermées. C'est grâce à cette technique que nous sommes parvenus à concevoir le questionnaire d'enquête. Les réponses prédéfinies doivent nous permettre de reprendre les hypothèses pour les valider ou non.

- Enquête sur le terrain

À mi-chemin entre l'étude qualitative et l'étude quantitative, le technique d'enquête de terrain est une méthode de recherche assez commune. Elle permet de collecter des données pour un mémoire. À travers des entretiens, des enquêtes ou des observations, l'enquêteur entre directement dans le champ pour collecter les données dont il a besoin.

En entrant dans le cadre quotidien et naturel (comme un auditoire, une association, ou une entreprise), le chercheur peut confirmer ou non ses hypothèses de départ.

- Questionnaire

La technique du questionnaire permet de poser un ensemble de questions à un échantillon représentatif de personnes sur un sujet donné. En posant plusieurs questions sur un sujet, le questionnaire permet à l'enquêteur d'analyser statistiquement l'avis de personnes de façon plus précises

2.3. Détermination de la population d'étude

D'après R. MUCCHIELLI (1979), la population est un ensemble de groupe humain concerné par l'objectif de l'enquête. Pour ce qui est de notre étude sur la performance de la SNEL S.A., Division Régionale du Sud-Kivu, notre population est constituée des agents de la SNEL dans la province du Sud-Kivu répartis dans cinq entités : Centre de distribution d'Uvira, Centre de vente et services de Kadutu, Centre de vente et services d'Ibanda, Division de Production et Transport Est et la Division Régionale du Sud-Kivu.

Il sied de signaler sur ce point que, les agents des agences se trouvant dans les entités citées ci-haut sont inclus dans la population d'étude. Au niveau de l'entité RSK, c'est tous les agents qui y travaillent.

2.3.1. Détermination de l'échantillon

L'échantillonnage dans cette recherche est de type aléatoire simple. Ici, chaque élément de la population de référence a une chance égale d'être sélectionné pour constituer le panel d'enquête dans ce processus d'échantillonnage.

La sélection est donc particulièrement aléatoire. La raison principale du choix de cette méthode d'échantillonnage est qu'elle est la plus facile à réaliser et peu coûteuse. L'avantage de cette technique tient au fait qu'elle n'exige pas de données additionnelles dans la base de sondage. Les données utilisées aux fins de cette recherche sont primaires. Le choix des répondants a été effectué d'une manière aléatoire, ces derniers sont des agents effectifs de la SNEL/RSK.

Tableau 01 : Données de l'échantillon

Entité	Nombre des bureaux	Nombre moyen d'agents par bureau	Nombre de questionnaires
CD Uvira	19	02	17
CVS Ibanda	12	02	17
CVS Kadutu	12	02	16
PTE	11	03	20
RSK	31	04	30
Total			

Notre protocole d'enquête

2.3.2. Présentation de questionnaire d'enquête

Le questionnaire tel que défini par M. GRAWITZ (1976) est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. L'outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle est un sondage regroupant l'ensemble des variables mentionnées. Le questionnaire est conçu dans ce travail comme un instrument comprenant une série de questions élaborées sur base du but de la recherche adressée à un grand nombre d'individus.

a) Choix des questions

Le choix des questions de ce travail a été guidé par l'objectif et les hypothèses de départ formulés dans ce travail. C'est dans ce sens que PALBOU cité par MBILIZI Déogratias (2014) dit que « Construire un questionnaire, c'est d'abord préciser les objectifs de la recherche et ensuite traduire ces objectifs en items bien rédigés ». Pour l'élaboration de nos questions de collecte des données, nous avons tenu compte de la recommandation de PALBOU. Parmi les types des questions, nous avons fait recours en majorité aux questions fermées et une petite partie des questions ouvertes sur l'assertion « Autre : ».

b) Elaboration du questionnaire

Notre questionnaire compte 26 questions, il est bâti en deux sections distinctes dont la première porte sur les données socioprofessionnelles des répondants à raison de dix questions :

- ✓ Le genre
- ✓ L'âge des répondants
- ✓ Le niveau d'études
- ✓ Entité de travail
- ✓ L'ancienneté
- ✓ La catégorie de l'employé
- ✓ La connaissance de l'appel d'offre
- ✓ La qualité avant l'engagement
- ✓ Le service d'affectation à l'engagement de l'employé
- ✓ Le service d'affectation actuel de l'employé

La deuxième série de questions porte sur la mesure de la performance des RH. On y retrouve 15 questions réparties comme suit :

- ✓ Questions pour mesurer l'état d'esprit des employés

- ✓ Questions pour mesurer le comportement des employés
- ✓ Questions pour mesurer les compétences des employés
- ✓ Questions pour mesurer l'engagement affectif au travail des employés
- ✓ Questions pour mesurer la satisfaction des employés

Nous avons eu à élaborer une série des questions qui essaye de mesurer la part de responsabilité du management des ressources humaines et équipement. Cette démarche a permis de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche.

2.4. Dépouillement et traitement des données

La façon de recueillir l'information s'est faite par le biais d'un questionnaire dument rédigé en français, la langue recommandée par le Ministère de travail, emploi et prévoyance sociale en RDC.

Les questionnaires ont été déposés aux enquêtés dans les enveloppes ouverts et nous avons recommandé aux répondants de les remettre après une semaine de réflexion des réponses aux questions posées sous pli-fermé. Pour obtenir une plus grande participation d'agents, nous avons passé deux fois au cours de la semaine à laquelle nous avons distribué les questionnaires pour rappeler les agents d'y répondre. Cette méthode, nous préconisée permet aux répondants de garder leur anonymat diminuant ainsi les erreurs biaisées.

Pour ce qui est du traitement, le logiciel SPHINX version V.5.1.0.7 à notre disposition, grâce à ses spécialités a réussi seul à croiser les données et nous remettre les résultats statistiques nécessaires selon nos besoins.

a) L'entrevue en personne

Outre le questionnaire administré à l'ensemble des employés visés, nous avons recueilli certaines informations de vive voix par le biais d'une entrevue semi structurée. Bien que cette démarche soit de nature plutôt exploratoire, ce type d'entrevue a permis de recueillir certaines données permettant de mieux comprendre les jeux organisationnels de l'entreprise. Nous avons effectué plusieurs rencontres avec les agents des terrains et des bureaux de la SNEL, les agents occasionnels (journaliers) de la SNEL, les clients et abonnés SNEL et les personnes non reconnus par le SNEL qui se font responsables de certaines entités où ces derniers ont pu nous fournir plusieurs informations pertinentes à la compréhension de l'entreprise. Ces entrevues ont eu lieu quelques trois mois avant l'administration du questionnaire aux enquêtés. Bien que l'entrevue en question comporte des avantages de

collectes d'information, nous sommes conscients qu'il comporte également plusieurs limites. L'entrevue peut fournir des réponses aux questions de façon biaisée ou faussée, car les répondants pourront répondre en fonction de leur perception.

Selon MANON Bernard (2009) qui a fait référence à D'Ambroise, souligne que ce type d'entrevue fournit une richesse de l'information ce qui permet de dévoiler au chercheur des éléments d'information pouvant à tort minimiser l'importance ou la pertinence. Aussi, l'entrevue elle-même permet de valider et de préciser de l'information pour mieux comprendre le contexte étudié.

3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

3.1. Présentation des principaux résultats

Les résultats obtenus pendant la recherche nous donnent accès à juger nos hypothèses face à la problématique. C'est ainsi, que nous avons fait abstraction des résultats des tableaux 01 jusqu'à 05 car ne font pas partie de notre questionnaire d'enquête bien qu'utiles dans la généralité de notre thématique.

Les résultats sortis du graphique 01 et 03 démontrent que les femmes sont inégalement représentées malgré que les organisations internationales et certaines lois prônent le respect du genre dans toutes les activités de la vie. Ceci provient de la conception villageoise des parents qui ne comprenaient pas que la scolarisation des filles est aussi un droit que celle des garçons ; car l'éducation de celle-ci constitue un développement durable pour la nation. Selon les différentes recherches la parité des enfants filles-garçons dans l'éducation est une équation parce que la participation dans l'éducation des filles reste très faible, soit 61 pourcents d'enfants garçons sont scolarisés contre 39 pourcents de filles selon la publication du ministre de l'EPST avec un slogan « toutes les filles à l'école, UNICEF (2009). La raison du faible taux du personnel féminin à la SNEL est déjà soulevée précédemment. La SNEL comme toute entreprise, lors de recrutement du personnel, il y a toujours des préalables, entre autres : savoir lire et écrire et, avoir au moins un diplôme d'état. Suite à un taux insignifiant de scolarité des filles qui met en cause ces préalables, elles ne parviennent pas à avoir un effectif égal ou supérieur que celui des hommes dans les entreprises. Partant du recrutement des agents, le graphique 02 renseigne qu'il y a plus de 10 ans que la SNEL/RSK n'a pas procédé aux recrutements des nouveaux agents. Suivant ce même tableau, on remarque que dans 10ans une majorité d'agents seront à la retraite conformément aux dispositions légales qui régissent

les travailleurs en RDC et la convention collective de la SNEL S.A., qui stipulent que l'ouverture a droit de l'exercice à la retraite commence à l'âge de 60 ans, c'est-à-dire de 60 à 64 d'âge, le travailleur est le seul libre de l'exercer. Mais à partir de l'âge de 65ans, il revient à l'employeur de l'activer tout en respectant le délai de l'information du travailleur. D'après le rapport administratif du mois de novembre 2022 et la liste des journaliers retenus pour le mois de décembre 2022, l'effectif des agents de la SNEL/RSK est de 186 avec 260 journaliers. A cet effectif des journaliers il faut ajouter aussi les journaliers recrutés hebdomadairement quand il y a des travaux d'urgences. Statistiquement, chaque agent doit avoir à son côté deux journaliers afin qu'il y ait un bon rendement. Dans le même angle, selon Barney, le capital humain est un atout essentiel à toute organisation espérant devenir leader dans son secteur d'activité.

Cette analyse est soutenue par les résultats des graphiques 12, 13 et 14 qui mesurent en amont la performance des agents SNEL, les postes dont occupent les agents sont conformes à leurs domaines de formation ; ce qui fait à ce qu'ils sont performants à leur postes d'attaches. Mais, ce qui les rend moins performants est les cumuls de fonctions. Cette hypothèse est soutenue par Laurence GODARD et Alain SCHATT (2005), qui disent qu'il faut favoriser la séparation des fonctions afin de garantir une plus grande performance des entreprises. Le cumul des fonctions est dû principalement au déficit criant du personnel. L'incidence de la gestion de certains réseaux Basses Tensions dans l'entité de la Division Régionale du Sud-Kivu par les tierces personnes est l'une des causes de sous effectifs. En concluant sur ceux qui précèdent, on remarque un déficit décriant du personnel à la SNEL/RSK. Pour ce faire, les dirigeants en province sous la bénédiction des nationaux recrutent les journaliers à un effectif de \pm trois fois le nombre d'agents effectifs.

Parlant du recrutement comme l'une des solutions à la performance de la SNEL/RSK, le graphique 09 témoigne le non-respect de la procédure de recrutement. La majorité des agents ont été recrutés sans aucun test, mais, ce sont les familiers et amis qui les avaient insérés, bien que le graphique 08 explique que la plupart de nos enquêtés étaient journaliers avant qu'ils signent les contrats de travail. Les entretiens que nous avons eu avec les agents quant à ce, ont montré que l'appartenance religieuse et affinités familiales s'imposaient lors des recrutements des agents.

Il ressort des résultats de notre recherche que dans les confrontations des graphiques 20 et 21 que le management des ressources humaines n'est pas appréciée par le personnel. Lorsque la satisfaction des employés est au beau fixe, la relation client en est la première bénéficiaire.

En revanche, un climat social délétère est directement perçu en externe. La SNEL étant une entreprise commerciale, les agents sont tout le temps en contact avec sa clientèle. Ces derniers sont proches des agents SNEL à la recherche de leurs satisfactions. Parmi les retombés de l'insatisfaction des animateurs des ressources humaines, les clients SNEL/RSK subissent généralement les impacts d'une mauvaise ambiance de travail et du manque d'engagement des agents dans leurs différentes tâches. Selon le site du manager-go.com, la satisfaction du personnel dans une entreprise, se compense de trois éléments majeurs à savoir : un individu heureux est plus productif et plus performants, en suite, la satisfaction des collaborateurs augmente l'attractivité de l'entreprise, en fin, la réputation globale de l'entreprise est améliorée. Les résultats du graphique 21 est l'une des solutions à notre première hypothèse, conclu par les résultats du graphique 22 qui affirment que pour rendre performant les ressources humaines de la SNEL/RSK il faut faire le recrutement des nouveaux agents, donner des promotions en tenant compte de la méritocratie et bannir le collinisme et le népotisme. Ces résultats sont soutenus par Gouriellec (2017), qui dit que les conflits ne sont pas causés seulement par l'élément identitaire, mais aussi par les manipulations politiques, selon elle les ethnies sont des groupes artificiels créés à des fins de manipulation ou de domination politique, notamment par le colonisateur. Lorsque des personnes travaillent dans un environnement facilitant avec un climat positif, elles font de leur mieux pour parvenir à des résultats.

- ✓ Manque de l'effectif du personnel ;
- ✓ Le collinisme et le népotisme

Comme nous l'avons déjà présenté au début, le colonialisme a dû unir plusieurs ethnies dans un seul pays sans prendre en considération les spécificités de chaque ethnie, l'exemple du Sénégal où nous pouvons recenser plus de 15 ethnies et 40 langues locales. Ce qui est copie conforme à l'engagement et promotion à la SNEL/RSK où on faisait allusion à l'appartenance religieuse, tribalo-éthique, etc.

L'installation de ces compteurs permet à la SNEL de gérer tout le réseau BT auquel sont installés les compteurs CASH-POWER aussi répondre aux attentes de la clientèle comme nous renseignent le graphique 24 et 25. Ces compteurs permettent aussi aux équipements à ne pas être surchargés suite aux dahoullages observés et tripotage des tierces personnes. Avec la politique commerciale qu'a adoptée la SNEL/RSK en installant les compteurs à prépaiement, lui permet d'appliquer en marketing, la stratégie de croissance.

En gros, la recherche pointe l'Etat congolais car il est une parmi les modalités que nous avons retenues et sous-entendue dans d'autres modalités (la politique et les dirigeants SNEL au niveau national). Selon la constitution de la République, les mandataires des entreprises publiques de la RDC sont nommés par ordonnance présidentielle sur proposition du gouvernement et notifiés par le ministre ayant dans sa gestion cette entreprise. Or, à ce jour, nul ne peut être nommé mandataire dans une entreprise publique de l'Etat congolais sans faire partie d'un parti politique proche du pouvoir. Et cela se répercute dans les provinces.

3.2. Position par rapport aux hypothèses

Les résultats présentés dans les graphiques 02, 06, 09, 14, 15 et 21 nous amènent à confirmer notre première hypothèse dans le sens que le fait d'avoir un personnel vieux et qui occupent plusieurs fonctions à la fois nécessite à l'entreprise de rajeunir l'entreprise par le recrutement des nouveaux agents ; les répondants dans l'un des graphiques cités ci-haut prouvent que la SNEL/RSK est familiale et amicale du fait que la majorité d'agents ont été engagés grâce aux interventions des familiers et amis. Bref, le graphique 22 synthétise la confirmation de l'hypothèse ayant des sous hypothèses dans une hypothèse.

De la part des clients, l'installation des compteurs à prépaiement dit CASH-POWER leur permet d'avoir la permanence de l'énergie électrique et gérer leur propre consommation et à la SNEL de canaliser les recettes, gérer ses clients et équipements en réduisant les dahoullages et surcharges.

La gestion des certaines entités par des tiers par manque d'effectif qui fait à ce que ces tiers tripotent les réseaux et les agents effectifs ne sont pas capables de produire les meilleurs d'eux-mêmes sont les réponses des enquêtés soulevés au graphique 23 présentant l'incidence du management des RH sur la performance.

3.3. Difficultés rencontrées et généralisation des résultats

Un des défis de cette recherche était de trouver désireuse de participer à notre étude. Après avoir choisi la Société Nationale d'Electricité et l'acceptation par cette dernière de notre recommandation de recherche, les agents ont accepté de répondre à nos questions sous deux conditions que nous avons dû respecter ; Le non dévoilement des identités des enquêtés fut la première condition. Cette exigence découle du fait qu'ils ont peur de courir à des poursuites jusqu'à être sanctionnés à des faits bénins car ils comptent répondre avec honnêteté.

Pour ce qui est de la deuxième condition, les dirigeants de cette entreprise ont limité notre recherche en terme de documentations sur certains aspects d'ordre administratif, entre autres, le job description de chaque service et agent, la structure actualisée du personnel, taux des recettes mensuelles après et avant installations des compteurs à prépaiement dans les agences de CVS Ibanda et unité de distribution de Kamanyola et le besoin chiffré du personnel.

Tableau 02 : Distribution des questionnaires d'enquête en amont et en aval

Entité	En amont	En aval	Ecart
CD Uvira	17	17	00
CVS Ibanda	17	13	04
CVS Kadutu	16	14	02
PTE	20	19	01
RSK	30	37	07
Total	100	100	07

Dans ce tableau, nous remarquons que, lors de récolte, un déficit de 07 questionnaires dans les entités ciblées, c'est ce qui nous a mis dans l'obligation de distribuer encore 07 questionnaires à l'entité RSK. Ce déficit est dû aux réquisitions des agents pour les recouvrements forcés et missions.

CONCLUSION

A l'occasion de cette recherche, deux préoccupations ont tiré notre attention : La première était de savoir ce qu'il faut pour rendre performant les ressources humaines de la SNEL/RSK ?, la seconde nous a permis de savoir l'incidence du management des RH et équipements de la SNEL par rapport à sa performance ?

Nous nous sommes basés sur la problématique selon laquelle, certains pays d'Afrique ont compris que bien gérer l'être humain (en opérant l'engagement basé sur la méritocratie) et son outil de travail deviennent des enjeux tellement importants qui font partie intégrante des grandes orientations stratégiques et opérationnelles des entreprises pour leurs survies. Le droit d'accès à l'énergie électrique à tout congolais garanti par la constitution à son article 48 de la constitution de la RDC n'est qu'un slogan. Cette denrée qui a boosté les industries dans le monde, héberge beaucoup d'aléas et au fil des années, la Société Nationale d'Electricité, SNEL S.A., qui gère ce secteur en RDC est confrontée à d'énormes difficultés. Or, en matière

énergétique, la République Démocratique du Congo à un pouvoir majeur qui pouvait faire d'elle une véritable nation pilote d'Afrique avec sa force hydraulique.

La Province du Sud-Kivu, hérite toutes ces difficultés ci-haut épinglées, Le rayon d'action de la SNEL/ Division Régionale du Sud-Kivu est vaste avec un effectif très réduit du personnel pendant que chaque année on compte des décès et des retraités sans compter les mutations. Cette situation fait à ce que les particuliers s'approprient la distribution et commercialisation de l'énergie électrique. A ce jour, la SNEL/RSK compte 196 agents et 834 journaliers recrutés, sans compter les tâcherons. Partant de ces chiffres, on remarque que suite à un effectif très réduit du personnel, la SNEL/RSK recrute 139% des journaliers/mois par rapport à son effectif. Cela fait à ce que les journaliers gèrent certaines entités SNEL sans principes ou normes de la SNEL, cela entraîne une gestion opaque dans les entités de la SNEL par les tierces personnes se transformant en Agents de la SNEL. Bref la SNEL/RSK ne contrôle pas toutes ses entités et doit songer au recrutement des nouveaux agents.

Lors des mises en place, les promotions sont basées sur le clientélisme, le népotisme, le tribalisme, etc., cette situation est observée même lors de recrutement des journaliers. Ceux-ci font qu'à ce jour, la majorité du personnel de la SNEL S.A., Division Régionale du Sud-Kivu, n'a pas un potentiel d'innovation que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle. Devant cette réalité, nous avons compris que lorsque des personnes travaillent dans un environnement facilitant un climat positif, elles font de leur mieux pour parvenir à des résultats escomptés.

Pour ce faire, Les recrutements des nouveaux agents et promotions des agents basés sur la méritocratie en bannissant le clientélisme et le népotisme doivent caractériser les dirigeants SNEL pour la performance des ressources humaines.

Dans ce contexte, la présente étude a soulevé un conflit d'origine linguiste et politique observé dans le chef des agents SNEL. Cette dimension renvoie aux relations conflictuelles entre des agents d'ethnies et d'appartenance politique différentes. Dans le cas où ils ont des problèmes avec un collègue de ces acabit, les agents cherchent à isoler ce dernier en préférant s'exprimer en langue maternelle de manière à ce que celui-ci ne prenne pas connaissance de ce qui se dit ou tout simplement de manière à chercher à le frustrer. Il s'observe aussi que les conflits ne sont pas causés seulement par l'élément identitaire ou appartenance politique, mais aussi par les manipulations syndicales. Selon le constat, ces derniers sont des groupes artificiels créés à des fins de manipulation ou de domination dans le management.

L'étude prochaine est d'analyser l'impact de l'installation des compteurs à prépaiement dans la province du Sud-Kivu : qui perd et qui gagne entre la SNEL et la population Sud-Kivucienne.

L'œuvre humaine étant l'objet des imperfections, vos avis et suggestions nous permettraient de mener le travail le mieux possible.

Les résultats de cette recherche, nous amènent à proposer les suggestions et recommandations suivantes :

- **Aux dirigeants SNEL**

- ✚ de promouvoir les agents en tenant compte de la méritocratie
- ✚ de bannir le népotisme et tribalisme dans la gestion
- ✚ de réhabiliter la centrale hydroélectrique Ruzizi 1 et ses réseaux
- ✚ d'installer des compteurs à prépaiement dans toutes les entités SNEL et donner aux clients la possibilité de payer leur consommation vis M-pesa, Airtel money, Orange money, etc. afin d'éviter le fil d'attente à des guichets.
- ✚ renforcer l'équipe de service d'investigations afin de lutter contre les dahoullages et tripotage dans les réseaux.

- **Au gouvernement**

- ✚ de s'impliquer à fond en dotant à la SNEL S.A. tous les moyens dont elle a besoin pour accomplir sa mission afin de répondre à l'obligation prescrite à l'article 48 de la constitution
- ✚ éviter l'ingérence de la politique dans la gestion de la SNEL S.A.
- ✚ doter à la SNEL des équipements modernes et renforcer la SNEL en personnel

BIBLIOGRAPHIE

1. Angèle ONSIN NSAMAN (2011), Construction du leadership politique féminin en République Démocratique du Congo, Kinshasa, Edition CAPM
2. Constitution de la RDC, Article 48, 2006
3. El KHORCHI Hamdi et MAZZINE Mohammed (2023), la contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : cas des entreprises marocaines labellisées RSE, RCCA, volume 7 : n°1
4. Florentin KOTYN, Management des résultats, CIF

5. GODARD Laurence et SCHATT Alain (2005), Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? le cas français, revue des sciences de gestion n°213, France
6. Joseph ISHARA KASEKE (2023), incidence de management de ressources humaines et équipements sur la performance des entreprises industrielles en Province du Sud-Kivu, Etude de la SNEL, UNIC, Mémoire DEA, 2023
7. Joseph ISHARA KASEKE et all. (2023), la contribution des activités touristiques au développement de la ville d'Uvira au Sud-Kivu, IJSMES, Volume 2, Issue 3.
8. Joseph KITUNGANO, Analyse sur la responsabilité et la capacité managériale des universités congolaise dans la gestion de la cité, IJSMES, Volume 3 issue 1, 2024
9. LOI N° 14/011 DU 17 JUIN 2014 RELATIVE AU SECTEUR DE L'ELECTRICITE
10. MANCHESNAY (1991), Economie d'entreprises, Paris, Eyrolles
11. MBILIZI MWISIMBWA D. (2014), Recours aux technologies de l'informatique et de la communication dans l'enseignement de la géographie dans les écoles secondaire de la ville e Bukavu, Mémoire de DEA, ISP-Bukavu, département d'informatique de gestion.
12. MUSHAGALUSA et M'MENGE (2020), Compétences financières des dirigeants et performance des PME de la ville de Bukavu, Cahiers du CERUKI, N°62
13. OHADA (1997), Acte uniforme sur les sociétés commerciales et le GIE,
14. PINTO R. et GRAWITZ (1976), Méthodes des sciences sociales, 4^{ème} édition, Pais, Dalloz
15. R. MUCCHIELLI (1969), Lexique des sciences sociales, Paris, Entreprise moderne.
16. Saloua Zgoulli, Abdelaziz salhi et Najoua Tarhri (2016), les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité, management et avenir, num 90, management prospective éd.
17. SNEL/RSK (2022), Rapport administratif, ASK, Avril 2022,
18. Taylor, F. W. (1911). Principles of Management, New York, Harper & Row.
19. VAGANET GROUP (2021° Cabinet des conseils en IT, France