
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)



EVALUATION DE PROBLEMES DE CAPACITE ET DE REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE (RLP) DANS L'EAR DIOCESE DE BYUMBA

MBABAZI Jonathan¹, BIRAMAHIRE PC²

¹ *Faculté de Sciences Sociales, Gestion et Développement, Département de Gestion et Développement – University of Technology and Arts of Byumba - UTAB (Rwanda)*

² *Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Département de Gestion à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar – UCAD (Sénégal)*

RESUME

La réforme salariale est l'une des stratégies adoptées par l'EAR Diocèse de Byumba pour attirer l'attention de ses membres. Cependant, d'autres preuves indiquent systématiquement que l'adoption de processus de gestion et de rémunération dans l'EAR Diocèse de Byumba n'a pas été facile à mettre en œuvre en raison d'une capacité institutionnelle inappropriée pour le faire. Bien que la plupart des conditions et des processus soient en place comme dimensions de la capacité pour permettre, par exemple, la mise en œuvre efficace de structures de motivation de rémunération au rendement, le manque de savoir-faire technique et l'incompatibilité culturelle ont été les principales contraintes. De manière écrasante, les preuves ont démontré que les compétences adéquates nécessaires pour appliquer les techniques de gestion basées sur les performances font encore défaut. Par conséquent, une très faible proportion de l'EAR Diocèse de Byumba a réussi à installer à la fois des systèmes GP et RLP. Même ceux dans les programmes PRP sont progressivement abandonnés. Les récompenses organisationnelles (c'est-à-dire la structure de rémunération universelle) en vertu desquelles les employés de l'EAR Diocèse de Byumba ne prévoient pas la mesure de la performance individuelle à des fins de rémunération ou d'évaluation. Les preuves perçoivent le programme RLP comme étant vulnérables à l'échec car ils sont installés comme des dispositifs de motivation standards et autonomes plutôt que des dispositifs de motivation spécifiques à l'organisation. Les Archidiacres et les Pasteurs Principaux ne sont pas les premiers à gagner beaucoup de salaire que le reste du clergé a un pourcentage de 38.1% ; les anciens pasteurs suivent avec 32.8% ; les chefs de département et les Directeurs des Projets avec 22.6% et le reste avec 5.2%.

Mots clés : Evaluation – capacité – rémunération liée à performance – EAR - Byumba

ABSTRACT

Salary reform is one of the strategies adopted by EAR Diocese of Byumba to attract the attention of its members. However, other evidence consistently indicates that the adoption of management and remuneration processes in EAR Diocese of Byumba has not been easy to implement due to inadequate institutional capacity to do so. Although most of the conditions and processes are in place as dimensions of capacity to enable, for example, the effective implementation of incentive structures of pay for performance, lack of technical know-how and cultural incompatibility have been the main constraints. Overwhelmingly, the evidence has demonstrated that adequate skills required to apply performance-based management techniques are still lacking. Consequently, a very low proportion of EAR Diocese of Byumba has managed to install both GP and RLP systems. Even those in PRP programs are gradually being abandoned. The organizational rewards (i.e. the universal pay structure) under which the employees of the EAR Diocese of Byumba did not provide for the measurement of individual performance for remuneration or evaluation purposes. The evidence perceives the RLP program as being vulnerable to failure because they are installed as standard and stand-alone motivational devices rather than organization-specific motivational devices. Archdeacons and Senior Pastors are not the first to earn a lot of salary as the rest of the clergy have a percentage of 38.1%; former pastors follow with 32.8%; department heads and Project Directors with 22.6% and the rest with 5.2%.

Key words : Evaluation – capacity remuneration based on performance – EAR - Byumba

I. INTRODUCTION

La philosophie du NMP est d'inculquer une discipline managériale et une culture d'orientation vers la performance au sein des organisations des Services Privés (OSP) en vue de minimiser le coût de la qualité du service et d'augmenter le degré de responsabilité grâce à des stratégies de motivation. L'utilisation d'une approche managériale « orientée vers les résultats » est une thérapie universelle pour les performances inadéquates « évidentes » des institutions religieuses (ibid.). C'est dans cet esprit que la théorie de la gestion de la performance (GP) est devenue aujourd'hui l'un des piliers centraux de la GRH.

Cependant, bien que la réalité soit quelque peu différente, l'impression a été créée que les pratiques de la NGP font partie intégrante de la mondialisation et ont été mises en œuvre en gros dans les pays développés ainsi que les pays en développement. Bien que les problèmes de compatibilité soient primordiaux, l'activité de recherche actuelle sur ce sujet a accordé moins d'attention au « nouveau rôle de la théorie de la motivation et à son applicabilité dans les institutions de services privés à l'époque de la NGP.

Problématique

Bien que des dispositifs de motivation tels que les systèmes de rémunération liés à la performance (RLP) aient été introduits, cette « révolution managériale tranquille » a créé des tensions entre ceux qui les gèrent et sont de plus en plus payés et ceux qui sont gérés

en leur sein, en particulier les professionnels.

Plusieurs chercheurs et praticiens ont noté qu'il existe une tension croissante au sein de la littérature sur la gestion des ressources humaines (GRH) concernant les programmes et les processus actuellement utilisés pour récompenser les individus. Cependant, il apparaît que bon nombre des initiatives de motivation poursuivies ne représentent rien de plus qu'un « remaniement de la meute » plutôt qu'une stratégie intégrée et innovante qui pourrait être considérée comme faisant partie d'une approche stratégique distinctive de GP.

Objectifs

Objectif spécifique

Evaluer les problèmes de la capacité et de rémunération liée à la performance (RLP) dans l'EAR, Diocèse de Byumba

Objectifs spécifiques

- ✓ Comprendre des réformes salariales et la mise en œuvre des changements managériaux;
- ✓ Analyser la question de l'approche stratégique;
- ✓ Évaluer la mise en œuvre des programmes GP et RLP;
- ✓ Comprendre le rôle du système de Gestion de l'Information Comptable

Hypothèses

Hypothèse 1 : Les réformes salariales et les changements managériaux seraient bien compris et mis en œuvre

Hypothèse 2 : L'approche stratégique serait bien maîtrisée et pratiquée

Hypothèse 3 : Les programmes GP et RLP seraient fonctionnels avec des impacts positifs

Hypothèse 4 : Le rôle du système de Gestion de l'Information Comptable serait capital

II. MATÉRIEL ET MÉTHODES

II.1 Milieu et période de l'étude

Cette recherche s'est déroulée dans l'EAR, Diocèse de Byumba pour une période allant du 9 Janvier 2020 au 31 Décembre 2023. Il est situé au Nord-Est du pays. Il opère dans tout le District administratif de GICUMBI, la partie des Districts BURERA et RULINDO de la Province du Nord ainsi que la partie des Districts GATSIBO et NYAGATARE de la Province de l'Est, selon les limites administratives tracées avec l'année 2005. Son siège social se trouve dans le District de Gicumbi, Secteur de Byumba.

II.2 Matériel

Technique documentaire

Cette technique consiste à faire une fouille systématique des ouvrages et d'autres documents en rapport avec le domaine de la recherche. Par elle, nous avons rassemblé et consulté des divers ouvrages, documents scientifiques, rapports administratifs et d'autres revues en rapport avec notre sujet de recherche.

Technique d'observation

Cette technique nous a été utile car elle a été surtout utilisée en observant les différentes dimensions d'exécution des tâches, à partir du décideur jusqu'au dernier exécutant. Cette technique nous a donc permis de comprendre les modes de fonctionnement de l'EAR Diocèse de Byumba, le niveau organique mais aussi les difficultés auxquelles fait face cette institution. Nous avons utilisé l'observation directe et l'observation participative.

Technique du questionnaire

Pour recueillir les informations sur terrain, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré aux individus de notre échantillon préalablement tiré auprès du personnel de l'EAR Diocèse de Byumba. Ce

questionnaire contenait des questions ouvertes, fermées et semi fermées.

Les questions suivantes ont fourni à l'étude des orientations essentielles au cours du processus de collecte de données :

De quelle capacité organisationnelle l'EAR Diocèse de Byumba a-t-elle besoin pour entreprendre une orientation stratégique en vue d'apporter un changement culturel organisationnel interne proportionné à la gestion des performances et aux programmes RLP ?

Quelles conditions sont-elles en place dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba pour soutenir la mise en œuvre efficace de la RLP compte tenu de la nature qualitative de la performance dans son service ?

Quel est le degré d'adéquation des processus de mesure du rendement et de responsabilisation dans le système de l'EAR Diocèse de Byumba ? Dans quelle mesure les RBI sont-ils acceptables dans ces programmes ?

Quelles caractéristiques constituent un système d'incitation au rendement réussi pour les chefs de services dans l'EAR Diocèse de Byumba ?

Quelles leçons les institutions religieuses peuvent-elles tirer de l'exploitation de programmes d'incitation basés sur la performance dans le cadre d'un modèle de gestion de la performance ?

Personne de ressource

Une enquête par questionnaire a été menée auprès de 76 employés du diocèse EAR Byumba

L'échantillon cible se composait de trois sous-échantillons, tirés comme suit :

Un échantillon aléatoire stratifié de 26 membres du clergé et laïcs auxquels le questionnaire de la série I a été distribués au Siège du Diocèse ;

Un échantillon aléatoire stratifié de 34 du clergé et laïc à qui l'enquête de la série II du questionnaire a été distribués dans différentes paroisses

Ensuite, un échantillon aléatoire de 16 membres du haut clergé (Archidiacres et Pasteurs Principaux).

II.3 Méthodes

Variables

Trois variables principales ont été dérivées de l'hypothèse de l'étude consistant en : (i) la capacité organisationnelle, (ii) la mesure de la performance et la responsabilisation, et (iii) la perception de l'équité des parties prenantes. Dans une perspective de GP, ces variables ont été traduites dans un guide thématique ouvert à partir duquel des questions fermées ont été générées sous forme de questionnaires. Ensuite, ces questions ont été étiquetées numériquement pour répondre aux exigences du programme informatique SPSS.

L'échantillon de l'enquête

Pour atteindre les objectifs de notre travail, nous avons fait recours à un échantillon de 76 personnes parmi les 352 travailleurs de l'E.A.R.- D/BY. Pour bien déterminer la couverture de l'univers d'enquête, nous avons utilisé la formule de détermination de l'échantillon d'Alain BOUCHARD, qui stipule que : « Quand l'univers de la population est supérieur à un million de personnes, on fait correspondre un échantillon de quatre-vingt-seize (96)

personnes, tout en reconnaissant un marge d'erreur de 10%. Lors que la population cible est connue et est inférieur à un million de personnes, l'on utilise une formule appropriée pour la taille de l'échantillon corrigé. »

Cette f Formule est la suivante :
$$nc = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Où nc : la taille de l'échantillon corrigé ;

n : la taille de l'échantillon pour une population supérieur à un million de Personnes, Considérée comme infinie, qui est égale à 96 individus ;

N : la taille de la population mère, c'est-à-dire l'univers d'enquête, qui est égal à 352 personnes pour notre cas.

En appliquant cette formule, nous sommes arrivés aux résultats suivant :

$$\begin{aligned} nc &= \frac{96}{1 + \frac{96}{352}} \\ &= \frac{96}{1,2727272727} \\ &= 75.475.42 \approx 76 \end{aligned}$$

Collecte de données

La recherche a utilisé une combinaison de techniques qualitatives et quantitatives dans la collecte et l'analyse des données, respectivement. Les cadres supérieurs et les pasteurs responsables de la GRH ont été consultés et interrogés sur leur perception des questions discutables et controversées entourant le problème de recherche. Pour compléter les quatre principales études de cas sélectionnées, l'enquête a été réalisée à l'aide de deux séries de questionnaires complémentaires.

La première version du questionnaire a été conçue pour obtenir les données nécessaires pour aborder les problèmes de capacité et la pratique des principes de gestion du rendement en général.

Ceux-ci comprenaient entre autres, des entretiens semi-structurés, des observations, des discussions avec des personnalités bien informées et des documents de sources.

L'objectif principal des études de cas était d'obtenir une compréhension approfondie des controverses entourant l'introduction et la mise en œuvre de systèmes d'incitations et de récompenses basés sur la performance, qui sont discutés dans la littérature sur la GRH. En revanche, les questionnaires de l'enquête visaient à obtenir une image plus large de trois ensembles de problèmes identifiés comme variables dans l'hypothèse de cette étude. Premièrement, il s'agissait d'enquêter sur la variable de capacité organisationnelle du Diocèse pour mettre en œuvre les pratiques de GP. Deuxièmement, il s'agissait d'examiner le degré de qualité d'ajustement ou l'objectivité du processus de

mesure des performances et de la responsabilité dans le système du Diocèse par rapport à la mise en œuvre des RBI et des systèmes de récompense.

Technique d'interview

Cette technique a consisté en des entretiens au cours desquels nous avons interrogé des personnes qui constituent notre échantillon à savoir le personnel de l'EAR Diocèse de Byumba afin de prélever leurs points de vue, les remarques et les commentaires en ce qui concerne le rôle de la motivation des ressources humaines sur la performance de l'E.A.R. Diocèse de Byumba sur la performance de ces dernières.

Illustration des résultats

Les résultats sont illustrés sous forme narrative et de tableaux

III. RESULTATS :

III.1 Les réformes salariales dans le service privé au Rwanda et changements managériaux

➤ Changement d'organisation et de gestion

Les forces politiques, menées par des facteurs économiques, sociaux et technologiques, ont été les moteurs de ces changements. Cela a entraîné une augmentation de l'emploi privé et une augmentation de la fiscalité et des emprunts privés pour financer ces dépenses.

➤ Partenariat privé

Pour gérer l'économie avec succès ou de limiter les dépenses privées, le gouvernement rwandais a introduit la privatisation. L'objectif était d'élaborer une stratégie pour que le gouvernement soit plus réactif aux besoins et aux désirs des particuliers. De nouvelles dispositions institutionnelles étaient

nécessaires en termes de capacités, de compétences de gestion et d'attitudes.

➤ Nouvelles pratiques managériales

Cette tendance a entraîné la prolifération de pratiques axées sur le client dans les institutions privées. Des cadres privés ont été recrutés dans les institutions. La propriété privée et le capitalisme entrepreneurial étaient considérés comme les fondements sur lesquels une économie de marché et une démocratie libérale saine devaient être construites.

Les programmes de RLP dans le Diocèse de Byumba ont été introduits à titre expérimental et, dans la plupart des cas, ces programmes n'ont été appliqués qu'aux cadres supérieurs (Archidiacres et les Pasteurs principaux). Au cours de la mise en œuvre, des plaintes ont été régulièrement

soulevées, principalement de la part d'employés qui n'étaient pas couverts par le programme.

III.2 Approche stratégique

L'EAR Diocèse de Byumba a une déclaration de mission dans son document de politique.

➤ Communication des objectifs

Les approches utilisées pour communiquer ces objectifs sont les plus idéales car elles sont plus inclusives et transparentes. Ils donnent également aux autres membres du Diocèse intéressés l'occasion de savoir ce qui se passe au sein de leur église et quelle accorde la priorité à leurs besoins primaires.

Type de réponse	La fréquence	Pour cent
Trop occupé pour répondre	1	1.3
Non	28	36.8
Oui	47	61.8
Total	76	100,0

L'approche formelle de communication des objectifs. L'existence d'une communication transparente dans les deux sens entre le management et les employés est un premier indicateur de la capacité managériale.

➤ Existence du plan stratégique

Type de réponse	La fréquence	Pour cent
Trop occupé pour répondre	1	1.3
Oui et non	2	2.6
N'est pas applicable	3	3.9
Non	16	21.0
Oui	54	71.0
Total	76	100,0

71% des enquêtés acceptent que le plan stratégique existe et que les objectifs – clés sont tirés de ce plan stratégique.

➤ Programmes GP et RLP

Type de réponse	La fréquence	Pour cent
Trop occupé pour répondre	1	1.3
N'est pas applicable	1	1.3
Non	14	18.4
Oui	60	78.9
Total	76	100.0

78.9% des enquêtés acceptent que le programme GP existe et qu'il continuera à exister.

Type de réponse	La fréquence	Pour cent	Pourcentage valide
Trop occupé pour répondre	1	1.3	1.3
Oui	12	15.7	15.7
Non	25	32.8	32.8
N'est pas applicable	38	50.0	50.0
Total	76	100.0	100.0

Seul 15.7% estiment que le RLP couvre le personnel et presque la moitié (50%) ne connaît pas RLP.

➤ Rôle du Système de Gestion de l'Information Comptable

Sur le rôle des données de comptabilité de gestion sur les objectifs du diocèse, l'évaluation de la performance et autres, les réponses sont très diversifiées mais une partie (45%) estime que l'importance est minime.

Les ingrédients importants d'un programme de gestion des performances sont les accords de performance, la mesure des performances, les récompenses, les sanctions et, surtout, les flux d'informations sur les performances.

IV. DISCUSSION

Dans leurs tentatives de créer une culture managériale moderne dans l'EAR Diocèse de Byumba, ils ont non seulement facilité la confiance renouvelée des dirigeants dans leur droit de gérer, mais ont également créé une nouvelle « culture de gestion ». Cela visait à amener les gestionnaires de services à s'engager dans un changement organisationnel et une plus grande efficacité dans les limites fixées par les ressources données, en particulier dans les niveaux supérieurs de gestion. L'EAR Diocèse de Byumba a cherché à le faire en : mettant l'accent sur le rôle clé de la direction dans l'atteinte de l'efficacité ; individualiser les contrats de service des pasteurs ; et leur fournir des paquets de récompenses qui intègrent des avantages sociaux, notamment des soins médicaux, une assurance-vie et des options de retraite. Des contrats de travail à durée indéterminée individualisés (ou personnels) sont désormais prévus pour un éventail de salariés, notamment le clergé.

Les échelles salariales des employés sont désormais suffisamment flexibles pour permettre des récompenses basées sur les performances. Au début des années 2000, les programmes RLP en particulier semblaient bien prospérer dans l'EAR Diocèse de Byumba, et des variations d'augmentations discrétionnaires dans les barèmes existants, des primes au mérite ou des récompenses pour des performances exceptionnelles ont été utilisées. Cependant, depuis le dernier trimestre des années 2016 jusqu'à ce jour, la tendance a été que la plupart de ces autorités ont abandonné les dispositifs

en faveur de paquets d'incitation à statut unique, qui sont des dispositifs d'incitation alternatifs à large bande et basés sur les compétences.

L'attitude générale contre les programmes RLP est qu'ils sont source de division, subjectifs et donc incompatibles avec les institutions religieuses telles que l'EAR Diocèse de Byumba. Les ingrédients importants d'un programme de gestion des performances sont les accords de performance, la mesure des performances, les récompenses, les sanctions et, surtout, les flux d'informations sur les performances. Contrairement aux attentes de cette étude, la grande majorité des personnes interrogées n'était pas d'accord pour souscrire à l'affirmation selon laquelle les programmes d'incitation au rendement aident les organisations à développer des objectifs de performance clairs, spécifiques et mesurables. Ceci est une indication claire de l'incompatibilité culturelle de tels schémas dans les IR.

Pour développer la capacité nécessaire au changement culturel organisationnel ou afin de « semer le processus de changement », la littérature recommande que certaines caractéristiques doivent prévaloir sur le terrain (Collinge et Leach, op. cit). Il s'agit notamment de l'articulation par les dirigeants (Pasteurs principaux ainsi que les Archidiacres) de la nécessité et des avantages implicites d'un tel changement de vision stratégique. La création d'un environnement interactif, c'est-à-dire d'organes, de structures et de systèmes de communication propices au niveau du Diocèse, pour faciliter une plus grande coopération et une duplication des pannes ; et le

développement d'une culture qui rejette le court-terme et la décentralisation est plus propice à une approche plus intégrée.

Les autorités ont des objectifs qui proviennent de l'intérieur avec le plein consentement des membres. Plus important encore, ces objectifs organisationnels sont traduits en objectifs spécifiques réalisables.

Il s'agit de preuves suffisantes pour étayer la conclusion que l'EAR Diocèse de Byumba dispose d'un environnement opérationnel propice à la GP stratégique.

L'EAR Diocèse de Byumba a mis en place des énoncés de mission, mais que des moyens de communication formels et informels sont également utilisés pour garantir que tous les employés et membres sont conscients des objectifs du Diocèse et chacun d'eux devrait atteindre les niveaux départementaux. Il y a une très faible probabilité (3.8%) que les objectifs clés ne soient probablement pas communiqués à tous les employés.

Bien que la littérature soutienne que le programme RLP est une dimension importante d'un système de GP (Horton et Farnham, op. cit. ; Hughes, op. cit.), l'écrasante majorité des répondants ayant répondu à ce questionnaire indiquent que ce n'est pas nécessairement le cas. Seuls 9,6 pour cent des répondants ayant répondu que le Diocèse a installé des programmes RLP.

Étonnamment, les résultats suggèrent également que la majorité des répondants (52.2 %) qui n'exploitent pas actuellement le système n'ont aucun projet d'introduire des programmes RLP à l'avenir. Même lorsque les deux

systèmes GP et RLP sont exploités, il n'est pas automatique que ces deux doivent être liés. Une minorité importante (38,5 %) gère également des programmes d'incitation autres que la RLP.

Lorsque le programme RLP est introduit, il couvre de manière disproportionnée certains employés. Ce résultat est cohérent avec les conclusions d'autres études empiriques selon lesquelles le programme ne couvre pas tous les salariés. C'est sans doute une indication qu'il y aura un risque potentiel d'échec d'un système RLP si la question de la couverture du programme n'est pas traitée de manière adéquate.

L'étude a révélé une utilisation considérablement accrue de l'évaluation des performances individuelles dans l'ensemble. Certains des commentaires généraux sont les suivants : (Veuillez noter que l'identité personnelle des personnes interrogées est masquée pour des raisons de confidentialité. Au lieu de cela, toutes les citations d'entretien sont référencées sur la base du statut, par exemple le haut clergé, le chef du personnel, etc.)

D'après le tableau 1.8.6 ci-dessus, seul un répondant sur 76 n'a pas mis en place une forme quelconque de système d'évaluation des performances individuelles. Le responsable des ressources humaines a déclaré que cela s'explique par le fait que le Diocèse est en train de développer un système de ressources humaines pour lui permettre d'entreprendre une évaluation des performances. La tendance est d'avoir deux types d'évaluations de performance, une pour les pasteurs et une autre pour les autres employés laïcs.

V. CONCLUSION ET APPORT SCIENTIFIQUE

CONCLUSION

L'EAR Diocèse de Byumba a une déclaration de mission dans son document de politique.

Les approches utilisées pour communiquer ces objectifs sont les plus idéales car elles sont plus inclusives et transparentes. Ils donnent également aux autres membres du Diocèse intéressés l'occasion de savoir ce qui se passe au sein de leur église et quelle accorde la priorité à leurs besoins primaires.

L'approche formelle de communication des objectifs. L'existence d'une communication transparente dans les deux sens entre le management et les employés est un premier indicateur de la capacité managériale.

Soixante onze pour cent (71%) des enquêtés acceptent que le plan stratégique existe et que les objectifs – clés sont tirés de ce plan stratégique.

Soixante dix-huit point neuf pour cent (78.9%) des enquêtés acceptent que le programme GP existe et qu'il continuera à exister.

Seul quinze point sept pour cent (15.7%) estiment que le RLP couvre le personnel et presque la moitié (50%) ne connaît pas RLP.

Sur le rôle des données de comptabilité de gestion sur les objectifs du diocèse, l'évaluation de la performance et autres, les réponses sont très diversifiées mais une partie (45%) estime que l'importance est minimale.

Les ingrédients importants d'un programme de gestion des performances sont les accords de performance, la mesure des performances, les récompenses, les sanctions et, surtout, les flux d'informations sur les performances.

APPORT (CONTRIBUTION SCIENTIFIQUE)

En tant que contribution à la connaissance, cette étude soutient que l'évolution actuelle vers le « contractualisme » offre une troisième alternative que nous pouvons appeler le modèle de « mise en œuvre du changement organisationnel ». Des mécanismes d'analyse et de cadre opérationnel suffisants doivent être mis en place si les agences ne veulent pas « réinventer la roue » ou commettre les mêmes erreurs que d'autres qui ont essayé ces méthodes avant elles. Le modèle choisi doit être aligné avec, entre autres : les objectifs d'une politique de réforme ; les différences entre les missions et les « identités professionnelles » des agences impliquées ; les valeurs, les cultures et les capacités organisationnelles individuelles ; les perceptions d'équité des parties prenantes ; et le cadre juridique sous-jacent.

Par conséquent, une contribution importante à la connaissance qui découle des travaux de cette étude est qu'il est nécessaire de développer une stratégie de gestion du changement en utilisant une approche équilibrée, progressive et d'apprentissage avec les trois modèles de gestion en perspective. Les dispositifs de motivationnels que le schéma RLP doivent être adoptés avec vigilance car, comme l'a démontré cette étude, ils ne peuvent pas transformer une gestion inefficace en une gestion efficace. Plus important encore, ces programmes doivent être considérés comme des outils de gestion de niveau secondaire plutôt que primaire et ne doivent pas être entièrement invoqués pour susciter l'attitude de « culture de la réussite » au sein d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

1. **ANTHONY, RN, 1965.** Systèmes de planification et de contrôle : un cadre d'analyse. Boston : Université Harvard.
2. **ARMSTRONG, M et MURLIS, H 1991 et 1994.** Gestion des récompenses - Un manuel de stratégie et de pratique de rémunération. Londres : Kogan Page Ltd
3. **ARMSTRONG, M. 1999.** Un manuel de pratique de gestion des ressources humaines. Londres : **Kogan Page Ltd**
- ARMSTRONG, M. et BARON, A. 1998.** Performance Management Handbook, Londres : IGP.
4. **ARMSTRONG, M. et BARON, A., 1995.** Gestion de la performance : l'état des nouvelles réalités. Service mutuel de livres et de périodiques, Ltd.
5. **ARTHUR, JB 1994** « Effets des systèmes de ressources humaines sur les performances de fabrication et le chiffre d'affaires », *Academy of Management Journal*, 37 : 670-87.
6. **BECKER, B. et GERHART, B. 1996** « L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Progrès et perspectives », *Academy of Management Journal*, 39(4) : 779-801.
7. **CANNELL, M et WOOD, S. 1992.** Rémunération incitative - Impact et évolution. Londres : Institut de gestion du personnel.
8. **DANIELS, AC, 1989.** Gestion de la performance : Améliorer la productivité de la qualité grâce au renforcement positif. Turker, Géorgie : GP Privateations.
9. **FARNHAM, D. 1993.** « Gestion des ressources humaines et relations avec les employés », dans Farnham, D. et Horton, S. (eds) *Managing the New Religious institutions ; Basingstoke Macmillan.*,
10. **GOLEMBIEWSKI, RT 1990.** « Comportement et théorie de l'organisation des institutions religieuses : perspectives sur les problèmes persistants et sur les progrès réels. » Dans LYNN. N.-B. et al. (eds), *Administration privée : l'état de la discipline.* Chatham, NJ : Éditeurs de Chatham House.
11. **HEERY, E, 1998.** « Un retour au contrat ? Rémunération au rendement dans un service privé », *Journal of Work. Emploi et société*, Volume 12 Numéro 1 pp 73-95
12. **KELLY, A. et MONKS, K., 1996.** Rémunération liée à la performance : qu'est-ce qui fait un programme réussi ?. Durban. BUP.
13. **LAWLER, EE, 1990.** Rémunération stratégique. San Francisco : Josey-Bass
14. **MACDUFFIE, JP 1995.** « Ensembles de ressources humaines et performances de fabrication : systèmes de production flexibles dans l'industrie automobile mondiale », *Relations industrielles et revue du travail*, 48 : 197-221.
15. **OCDE 1993.** « Rémunération privée pour le travail privé : rémunération liée à la performance pour les directeurs d'institutions religieuses », OCDE, Paris
16. **PHILPOTT, L et SHEPPARD, L., 1992.** "Gérer pour améliorer les performances." Dans ARMSTRONG, M (Ed) *Stratégies pour la gestion des ressources humaines.* Londres : Kogan Page.