

---

# Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)



## *PERCEPTIONS D'EQUITE AU SUJET DES SYSTEMES DE RECOMPENSE PAR LA PERFORMANCE ET CAS DU PROGRAMME DE RLP AU SEIN DE L'EAR DIOCÈSE DE BYUMBA*

---

**MBABAZI Jonathan<sup>1</sup>, BIRAMAHIRE PC<sup>2</sup>**

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

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

### **RESUME**

En ce qui concerne l'objectivité, l'expérience montre qu'il peut être difficile de fixer des objectifs mesurables et réalistes, en particulier lorsque les objectifs financiers ne peuvent pas être utilisés ou sont inappropriés. La RLP met ainsi un nouvel accent sur la pertinence des schémas formels d'évaluation. Les problèmes découlant des liens de la RLP avec les finances et la gestion des dépenses étaient les effets des régimes sur les coûts salariaux, le financement des régimes et leur intégration dans le cadre de la gestion des dépenses. La RLP est perçue comme autofinancé lorsqu'il offre un meilleur rapport de qualité en encourageant de meilleures performances. D'autres, en revanche, ont du mal à évaluer l'impact du programme sur la masse salariale globale. La distribution équitable des récompenses est limitée par les contraintes budgétaires. Les initiatives de qualité de service dans l'EAR Diocèse de Byumba couvrent un large éventail de questions. Il s'agit, entre autres, de déterminer qui sont les clients, les mécanismes de consultation, l'établissement de normes de service et la fourniture d'informations aux employés. Dans l'ensemble, l'enthousiasme exprimé parmi les employés de l'EAR Diocèse de Byumba qui a expérimenté la RLP a tendance à être modeste. En ce sens, une véritable antipathie parmi le personnel est plus courante qu'un véritable enthousiasme individuel dans l'institution religieuse a été, à divers degrés, contre-productif ou, occasionnellement, a remporté un succès très modeste. Bien qu'en théorie la RLP soit censé promouvoir le changement culturel dans les organisations, la perception générale sur le terrain est que, isolément, il ne s'agit pas d'une stratégie appropriée. Il existait un doute généralisé quant à l'équité du système d'évaluation. Par contre les personnes interrogées ont convenu que la RLP les a incités à modifier une forme spécifique de leur comportement au travail et a amélioré la performance organisationnelle.

**Mots clés : Perception – Equité – rémunération liée à performance – EAR - Byumba**

### **ABSTRACT**

With regard to objectivity, experience shows that it can be difficult to set measurable and realistic targets, particularly when financial targets cannot be used or are inappropriate. RLP thus places a new emphasis on the relevance of formal evaluation schemes. Issues arising from the links of RLP with finance and expenditure management were the effects of the schemes on salary costs, the financing of the schemes and their integration into the expenditure management framework. RLP is seen as self-financing when it provides better value for money by encouraging better performance. Others, however, have difficulty assessing the impact of the programme on the overall payroll. The equitable distribution of rewards is limited by budgetary constraints. Service quality initiatives in the EAR Diocese of Byumba cover a wide range of issues. These include determining who the clients are, consultation mechanisms, setting service standards and providing information to employees. Overall, the enthusiasm expressed among EAR Diocese of Byumba employees who have experienced RLP tends to be modest. In this sense, genuine antipathy among staff is more common than genuine enthusiasm. Individual staff in the religious institution has been, to varying degrees, counterproductive or, occasionally, has had very modest success. Although in theory RLP is supposed to promote cultural change in organizations, the general perception on the ground is that, in isolation, it is not an appropriate strategy. There was widespread doubt about the fairness of the appraisal system. On the other hand, interviewees agreed that RLP has motivated them to change a specific form of their work behavior and has improved organizational performance.

**Key words : Perception – Equity - 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) et GP 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**

Évaluer la perception de l'équité au sein des systèmes de récompenses par la performance et la rémunération liée à la performance (RLP) dans l'EAR, Diocèse de Byumba

#### **Objectifs spécifiques**

- ✓ Identifier l'acceptabilité du lien entre rémunération au rendement
- ✓ Évaluer la motivation, la rémunération et leurs effets sur la performance;
- ✓ Analyser les effets de RLP sur la performance ;
- ✓ Comprendre le RLP au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba.

### **Hypothèses**

**Hypothèse 1 :** Le lien entre rémunération et le rendement serait fort

**Hypothèse 2 :** La motivation aurait un impact positif sur la performance, le contexte de la rémunération pourrait avoir un impact positif ou négatif sur la performance

**Hypothèse 3 :** Les effets de RLP sur la performance seraient positifs et palpables

**Hypothèse 4 :** Le RLP au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba serait fonctionnel.

## **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 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 :

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

#### 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 Acceptabilité du lien entre rémunération au rendement**

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé pour répondre	1	1.3	1.3
Tout à fait d'accord	24	31.5	31.5
D'accord	30	39.4	39.4
Pas d'avis	9	11.8	11.8
Désaccord	12	15.7	15.7
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>	

Plus de 70% estime qu'un programme d'incitation basé sur la performance est une bonne idée pour le personnel d'encadrement.

Dans leur écrasante majorité, les gestionnaires ont exprimé un soutien

général et une acceptabilité du principe de lier la rémunération à la performance et ils perçoivent un tel système comme une bonne idée pour le personnel. De même, plus de la moitié des répondants démontrent qu'ils préfèrent travailler dans le cadre de contrats de performance, ce qui confirme que la politique est généralement acceptable dans l'EAR Diocèse de Byumba.

Par rapport au RLP, les données indiquent que la plupart des bénéficiaires de programme ne sont pas traités équitablement, d'où une forte demande pour un système de recours.

#### **III.2 Motivation, la rémunération et leurs effets sur la performance**

N = 76	D'accord %	Désaccord %	Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
( i ) La chose la plus importante dans un emploi est le salaire	16	63	Trop occupé pour répondre	5	7.1	7.1
( ii ) Le genre de travail que j'aime est celui qui paie le meilleur salaire pour les meilleures performances	64	23	Tout à fait d'accord	12	17.1	17.1
( iii ) La production d'un travail de haute qualité est récompensée par une rémunération plus élevée	47	33	D'accord	23	32.9	32.9
( iv ) La RLP n'a aucun effet sur mon rendement au travail	43	40	Pas d'avis	10	14.3	14.3
( v ) Je reçois une quantité considérable de commentaires sur la qualité de mon travail	73	10	Désaccord	12	17.1	17.1
			Pas du tout d'accord	4	5.7	5.7
			Pas applicable	4	5.7	5.7
			<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>	

Les opinions mitigées quant à savoir si la production d'un travail de haute qualité entraînerait ou non une augmentation des salaires et si le programme RLP affectait réellement les performances au travail. Un peu moins de la moitié (47 %) des personnes interrogées ont convenu que la production d'un travail de haute qualité améliorerait le paiement, tandis que 40 % n'étaient pas d'accord avec l'énoncé concernant l'effet des RBI sur leur performance.

La moitié (50%) estime que le système d'incitation basé sur la performance a réussi à augmenter globalement la performance organisationnelle au sein de l'EAR Diocèse de Byumba

### III.3 Effets de la RLP sur les performances

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé	5	7.1	7.1	1	1.3	1.3
Haut exceptionnel	16	22.9	22.9	23	30.2	30.2
Plus haute	13	18.6	18.6	40	52.6	52.6
Haut	10	14.3	14.3	7	9.2	9.2
Intermédiaire	5	7.1	7.1	5	6.5	6.5
Moyen	3	4.3	4.3			
Inférieur	2	2.9	2.9			
Le plus bas	1	1.4	1.4			
Pas applicable	15	21.4	21.4			
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>		<b>76</b>	<b>100.0</b>	

Plus de la moitié estime qu'il faut toujours motiver les employés sur base de performance.

Plus de 70% (72.8%) déclarent qu'un programme d'incitation basé sur la performance leur permet de se concentrer sur ce qu'ils sont censé accomplir.

Types de réponses	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Trop occupé	1	1.3	1.3
Tout à fait d'accord	15	19.7	19.7
D'accord	32	42.1	42.1
Pas d'avis	7	13.1	13.1
Pas d'accord	13	17.1	17.1
Pas du tout d'accord	4	5.2	5.2
Pas applicable	4	5.2	5.2
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>	

Plus de 60% estiment qu'un système d'incitation améliore la communication avec les superviseurs et les performances

Dans la pratique, rarement plus de 20 % des personnes interrogées ont convenu que la RLP les a incités à modifier une forme spécifique de leur comportement au travail et a amélioré la performance organisationnelle. Même à l'intérieur de ce total, le nombre de ceux qui sont « tout à fait d'accord » est forte et n'est facilement pas submergé par ceux qui expriment un fort désaccord.

Les inconvénients possibles au bon fonctionnement et en fonction de leur importance relative sont les suivants :

- ✓ Le montant de la récompense impliquée n'est pas suffisant pour justifier un changement de performance
- ✓ Le RLP affecte négativement l'esprit d'équipe et la coopération peut être compromise
- ✓ La rémunération au rendement encourage les

employés à se concentrer étroitement sur des objectifs quantifiables à court terme, en négligeant les problèmes à long terme

#### III.4 RLP au sein de l'EAR, Diocèse de Byumba

Les réponses des personnes interrogées avaient tendance à se concentrer sur les deux extrémités de l'éventail des performances. Le programme de la RLP était considéré comme un moyen de récompenser et de retenir les plus performants et de motiver les moins performants. Mais, il y avait peu de référence à la gamme moyenne des interprétations ou exécutants, qui peuvent constituer 80% de n'importe quelle organisation. Certains ont évidemment réfléchi à ce qui motive ces personnes en veillant à ce qu'elles soient incluses dans le programme de RLP, mais peu de personnes interrogées semblaient savoir si le programme les avait motivées ou démotivées ou si son impact était simplement neutre.

Parmi les employés, les avis étaient partagés sur les avantages de RLP par rapport au travail d'équipe. Un peu moins de la moitié (38.1%) ont convenu que la RLP contribuait à un travail d'équipe plus efficace, tandis que 35.4% étaient en désaccord. En outre, 19.6% des personnes interrogées ont classé l'énoncé « RLP affecte négativement le travail d'équipe et la coopération peut en souffrir ». Cependant, la RLP, peut affecter la question du travail d'équipe.

#### **IV. DISCUSSION**

Etudier la perception de l'équité des systèmes d'incitation basés sur la performance du point de vue des cadres supérieurs de l'Eglise Anglicane au Rwanda Diocèse de Byumba ;

Le programme d'incitation basé sur la performance a réussi à obtenir une augmentation globale de la performance organisationnelle dans la GRH de l'EAR Diocèse de Byumba ;

Le programme d'incitation basé sur la performance a fourni à l'autorité de l'EAR Diocèse de Byumba un outil utile dans la prestation d'institutions religieuses de gestion de qualité.

L'application de la théorie de la motivation est basée sur un certain nombre d'hypothèses et de généralisations. En plus d'examiner la compatibilité des pratiques managériales et d'en tirer des enseignements, cette étude cherche à attester cinq des théories de motivation en utilisant le cas des schémas RLP dans l'EAR Diocèse de Byumba. Le but de ce chapitre est donc de passer en revue les principales théories et le cadre conceptuel de la motivation et son rôle dans la gestion de la performance des personnes sur les lieux de travail.

La motivation en tant que problème imprègne l'étude des systèmes de rémunération et de récompense de GP et des employés. La question clé des systèmes de récompense est « Qu'est-ce qui nous motive ? » Les idées sur la motivation sont fondamentales pour plusieurs réponses théoriques à cette question (Kleinbeck, et al, 1990). Les théoriciens diffèrent dans l'accent qu'ils mettent sur les aspects dynamiques et motivationnels de la performance, selon les aspects de la personnalité, qui sont au centre de leur intérêt.

Il existe essentiellement trois types de données de performance disponibles (Locke et Latham, 1990) ; ce sont des mesures de la production de biens et services, qui peuvent être quantitatives (unités produites, clients servis) ou qualitatives (nombre d'erreurs, réclamations clients) ; mesures du temps, y compris les retards, les absences, les heures de travail perdues, le non-respect des délais) ; et les indicateurs financiers, qui incluent un large éventail de possibilités. Ceux-ci peuvent être interdépendants; ainsi l'absence réduit les niveaux de production unitaire qui réduit les profits.

Lorsque des données quantitatives « concrètes » ne sont pas disponibles, nous pouvons souhaiter recourir à des mesures du comportement. Idéalement, nous observons les gens au travail, notant s'ils s'approchent des clients et offrent de l'aide, ou notant s'ils observent les procédures de sécurité. A défaut, nous pouvons obtenir des rapports soit d'un « observateur », tel que le supérieur ou un pair ou subordonné, soit de la personne à l'étude.

La même perspective peut être adoptée pour les données de performance intéressant d'autres parties prenantes, par exemple celles concernées par l'environnement. La mesure devient plus complexe lorsqu'elle est appliquée aux employés, puisqu'il faudra ajouter des évaluations subjectives.

Étonnamment, les résultats suggèrent également que la majorité des répondants (52.2 %) qui n'exploitent pas actuellement le système n'a 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.

Systématiquement, les répondants ont expliqué que l'utilisation accrue des mesures du rendement semble avoir été motivée par deux facteurs. Le premier facteur est une responsabilisation accrue envers les parties prenantes de l'environnement et des processus (comme discuté au chapitre trois), y compris à la fois le Diocèse et ses paroisses. Le manque de responsabilité, qui était endémique dans le Diocèse, n'est plus la norme. Le nouvel accent mis sur la responsabilisation est soutenu par l'utilisation de mesures du rendement.

Le deuxième facteur est du point de vue du contrôle interne ou de gestion. Les cadres et les gestionnaires apprécient la valeur implicite des mesures de performance dans l'amélioration de la performance. L'utilisation de mesures de performance a été liée aux changements de gestion imposés à l'EAR Diocèse de Byumba par le Rwanda Governance Board (RGB), en particulier l'introduction de pratiques telles que le meilleur rapport de qualité, la sous-traitance, la passation des marchés, etc. Ces changements ont entraîné la nécessité de concurrencer les organisations religieuses dans la prestation de services et mesurer les performances pour permettre aux institutions religieuses de rivaliser sur un pied d'égalité. Les gestionnaires des institutions religieuses reconnaissent qu'ils doivent mesurer leur propre performance, car ils doivent justifier ce qu'ils font, à la fois auprès des parties prenantes et par rapport à la communauté.

## V. CONCLUSION ET APPORTS SCIENTIFIQUES

### CONCLUSION

Plus de 70% estime qu'un programme d'incitation basé sur la performance est une bonne idée pour le personnel d'encadrement.

Dans leur écrasante majorité, les gestionnaires ont exprimé un soutien général et une acceptabilité du principe de lier la rémunération à la performance et ils perçoivent un tel système comme une bonne idée pour le personnel.

Les opinions mitigées quant à savoir si la production d'un travail de haute qualité entraînerait ou non une augmentation des salaires et si le programme RLP affectait réellement les performances au travail. Plus de la moitié estime qu'il faut toujours motiver les employés sur base de performance. La moitié (50%) estime que le système d'incitation basé sur la performance a réussi à augmenter globalement la performance organisationnelle au sein de l'EAR Diocèse de Byumba. Plus de 70% (72.8%) déclarent qu'un programme d'incitation basé sur la performance leur permet de se concentrer sur ce qu'ils sont censé accomplir. Plus de 60% estiment qu'un système d'incitation améliore la communication avec les superviseurs et les performances. Dans la pratique, rarement plus de 20 % des personnes interrogées ont convenu que la RLP les a incités à modifier une forme spécifique de leur comportement au travail et a amélioré la performance organisationnelle. Parmi les employés, les avis étaient partagés sur les avantages de RLP par rapport au travail d'équipe.

## **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. **CLEVELAND, JN, & MURPHY, KR 1992.** Analyse de l'évaluation des performances en tant que comportement orienté vers un but. Dans GR Ferris (Ed.), Recherches en gestion du personnel et des ressources humaines, vol. 10 : 121-185. Greenwich, Connecticut : JAI Press.
2. **CROWE, D. 1992.** « Une nouvelle approche de la gestion des récompenses » dans ARMSTRONG, M (Ed) Stratégies pour la gestion des ressources humaines. Londres : Kogan Page.
3. **FILELLA, J. et HEGEWISCH, A. 1994.** « Expériences européennes en matière de politiques de rémunération et d'avantages sociaux ». Dans BREWSTER, C. et HEGEWISCH, A. Politique et pratique de la gestion européenne des ressources humaines. Londres : Routledge. p. 89-106.
4. **GUEST, DE, 1997,** « Gestion des ressources humaines et performance : examen et recherche », The International
5. **HAMMER, WC, 1975.** "Comment ruiner la motivation avec un salaire." Examen de la rémunération, vol. 7, n° 3, pp.17-27.
6. **HERZBERG, F. et al, 1959.** La motivation au travail. New York : John Wiley & Fils.
7. **KESSLER, I, 1995.** « Systèmes de récompense », dans STOREY, J. (Ed) Gestion des ressources humaines - Un texte critique. Londres : Routledge.