



## Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ?

Maëlezig Bigi, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi

### ► To cite this version:

Maëlezig Bigi, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi. Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ?. *Revue d'Economie Politique*, Editions Dalloz, 2013, vol. 123 (n 3), pp. 377-401. <10.3917/redp.233.0377>. <hal-01362928>

**HAL Id: hal-01362928**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01362928>**

Submitted on 12 Sep 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ?**

Mars 2013

**Maëlezig BIGI**, doctorante en sociologie

CEE / URDOT, 19 promenade Michel Simon 93166 Noisy Le Grand Cedex  
06 64 20 13 22 / maelezig.bigi@gmail.com

**Nathalie GREENAN**, économiste, directrice de l'UR DOT

CEE / URDOT, 19 promenade Michel Simon 93166 Noisy Le Grand Cedex  
01 45 92 68 44 / nathalie.greenan@cee-recherche.fr

**Sylvie Hamon-Cholet**, statisticienne, ingénieure de recherche

CEE / URDOT, 19 promenade Michel Simon 93166 Noisy Le Grand Cedex  
01 45 92 68 05 / sylvie.hamon-cholet @cee-recherche.fr

**Joseph Lanfranchi\***, économiste, maître de conférences

CEE / URDOT, 19 promenade Michel Simon 93166 Noisy Le Grand Cedex  
LEM, Université Panthéon-Assas  
06 84 16 46 39 / joseph.lanfranchi @cee-recherche.fr

\* auteur chargé de la correspondance

Ce texte a fait l'objet de la publication suivante:

Bigi M., Greenan N., Hamon-Cholet S., Lanfranchi J. (2013), « Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ? », Revue d'économie politique, vol. 123, n°3, pp. 377-401.

Il peut se trouver sous son format final à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2013-3-page-377.htm>

## Résumé

Nous comparons, au moyen du dispositif d'enquêtes couplées sur les Changements Organisationnels et l'Informatisation (COI), les effets des changements sur l'évolution de l'engagement au travail des salariés des secteurs public et privé. Le constat que nous établissons est celui d'une non convergence entre les secteurs. Les agents de l'État font part d'une baisse de leur implication face aux changements organisationnels, alors que dans le secteur privé ces changements s'accompagnent du développement ou au moins du maintien de l'implication au travail. Par ailleurs, les salariés du secteur privé déclarent un sentiment de reconnaissance équitable au travail qui décroît à mesure qu'augmentent les changements informatiques et qui se détériore lorsque les changements des outils de gestion atteignent un niveau élevé, mais ces effets sont amortis par la présence conjointe de changements dans les deux domaines. C'est quasiment l'inverse que l'on observe dans le secteur public avec un effet négatif des changements gestionnaires qui s'atténue avec leur intensité et une combinaison des deux domaines de changements qui conduit la plupart du temps à un renforcement de la perception d'un déséquilibre de la balance investissements-bénéfices.

Ces résultats persistent lorsque l'on prend en considération la sélection volontaire des salariés dans les deux secteurs, ainsi que le turnover de la main d'œuvre observé dans le secteur privé. Nous montrons enfin que la mise en place dans la période de changements d'un salaire variable avec la performance n'est pas à la source des écarts constatés entre les deux secteurs.

Mots clés: Changements organisationnels, outils de gestion, TIC, engagement au travail, implication au travail, reconnaissance au travail, comparaison entre secteurs public et privé, enquête COI

## Summary

Using a linked employer-employee survey on computerisation and organisational change (COI), we compare the effects of organisational changes on the evolution of employee commitment in public and private sector organisations. Our main finding is that of a non-convergence between the two sectors. Confronted with organisational changes, civil servants express a declining involvement whereas in the private sector these changes are associated with the development or at least the maintenance of work involvement. Furthermore, private sector employees report that their feeling of fair work recognition decreases with the intensity of computer changes and deteriorates when changes in management tools reach a high level, but these effects are weakened by the joint presence of changes in both areas. It is almost the opposite that is observed in the public sector, with a negative effect of managerial changes that is lessened when their intensity grows and a combination of changes in both areas that strengthens most of the time the perception of an effort-reward imbalance.

These results hold if we take into account both the voluntary selection of employees in each sector and the labour force turnover observed in the private sector. We finally show that the implementation of performance pay during the period of changes is not the source of the observed differences between the two sectors.

*Key Words: Organisational changes, management tools, ICT, employee commitment, work involvement, work recognition, comparison of public and private sectors, COI survey*

JEL : J28; J81; L23; L33, O30

# Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ?<sup>1</sup>

Mars 2013

## 1. Introduction

Depuis le début des années quatre-vingt, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles pratiques d'organisation de la production et du travail associées à la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Selon le paradigme de l'organisation du travail à haute performance, la modernisation de l'entreprise requiert un engagement élevé de la main-d'œuvre, facilité par l'autonomie et la responsabilité des salariés, les pratiques participatives et les incitations monétaires. L'efficacité de cette modernisation découlerait de la maîtrise des coûts de production, de l'optimisation de la qualité et de la satisfaction de la clientèle. C'est avec des principes en grande partie communs que le *nouveau management public* a inspiré les réformes du secteur public dans les pays occidentaux depuis les trente dernières années. La modernisation des administrations publiques françaises s'est ainsi appuyée sur les valeurs de responsabilité et d'efficacité, et les principes qui en découlent, évaluation de l'utilisation des ressources, valorisation de la performance et de la qualité du service à l'utilisateur (Bezes, 2009).

Le premier objectif de notre contribution est de s'interroger sur la façon dont les changements organisationnels observés au début du second millénaire influent sur le degré d'engagement au travail des salariés du secteur privé et des agents de l'Etat. Dans des contextes de changement qui nécessitent un effort important des salariés, l'efficacité organisationnelle dépend fortement de leur investissement actif. Nous tenterons plus particulièrement de juger du degré de convergence de l'engagement de la main-d'œuvre dans ces deux secteurs.

L'idée de convergence se justifie d'abord dans l'analyse des spécificités des deux secteurs. Dans le monde anglo-saxon, les études comparant secteurs privé et public ont montré que les croyances *a priori* sur les différences entre secteurs étaient erronées, en particulier l'idée selon laquelle la motivation des salariés du public serait moindre (Rainey et Bozeman, 2000). En France, les études sur les conditions et l'organisation du travail indiquent que ni l'activité des salariés, ni l'encadrement hiérarchique ne différencient significativement l'Etat des entreprises privées (Guillemot et Peyrin, 2010, Alber, 2011). La logique d'une convergence se

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier particulièrement Philippe Askenazy, Mathieu Bunel, Frédéric de Conink, Michel Gollac, François Langot, Philippe Lefebvre et deux rapporteurs anonymes pour leurs commentaires constructifs sur différentes versions de ce texte, ainsi que les participants aux Journées COI (2010), aux conférences de l'AFSE (2011) et de TEPP (2012) et aux séminaires du Centre d'Etudes de l'Emploi et du Centre de Gestion Scientifique de Mines Paris Tech. Les auteurs remercient également la DGAFP et la DARES pour le financement de cette recherche.

justifie également par la manière dont la dynamique des changements façonne les administrations sur le modèle de l'entreprise privée. Emery et Giaque (2005) expliquent comment les réformes du secteur public réorganisent l'Etat en un ensemble d'unités productrices de service public, dotées, comme dans la sphère commerciale, d'autonomie de gestion mais dès lors jugées sur leurs performances. Egalement, Jeannot et Rouban (2010) montrent comment cette évolution s'est traduite par une importation des outils de gestion adoptés par les entreprises privées. De même, les investissements importants engagés par l'État pour le développement de l'e-administration, de l'ordre de trois milliards d'euros par an, ont permis un développement au moins aussi rapide que dans le secteur privé de l'utilisation des outils informatiques.

Toutefois, au moins trois considérations théoriques fondées sur la motivation des travailleurs permettent de douter de ce processus de convergence. En effet, les sources comme les modes d'entretien de la motivation de la main-d'œuvre seraient spécifiques au secteur d'activité. Ainsi, les agents des administrations publiques feraient montre d'une motivation dite de service public, définie comme « la prédisposition des individus à participer aux objectifs spécifiques des institutions publiques » (Perry et Hondeghem, 2008). De ce fait, si cette forme de motivation apparaît comme moteur de l'engagement, elle peut également induire des niveaux élevés d'insatisfaction dans l'emploi lorsque les attentes des agents de l'Etat ne sont pas en phase avec les choix managériaux en termes d'organisation du travail et de redéfinition des objectifs poursuivis dans le secteur public (Diefenbach, 2009). En outre, cette forme de motivation intrinsèque dans le secteur public ne s'entretient pas au moyen des mêmes pratiques de ressources humaines que dans le secteur privé. Si l'instauration dans celui-ci de rémunération à la performance favorise l'engagement des salariés à participer aux changements organisationnels, son utilisation dans la fonction publique risque de conduire à une éviction de la motivation de service public (Benabou et Tirole, 2003). Enfin, si les changements organisationnels induisent une perte de motivation et d'engagement, le statut des fonctionnaires, protecteur de leur emploi, leur permet une attitude de retrait, moins aisée à adopter pour les salariés du privé qui peuvent être poussés ou contraints au départ. L'engagement au travail se révélerait donc inégal entre les secteurs du fait du degré de protection de l'emploi.

Plusieurs études empiriques illustrent le fait que les changements organisationnels ne conduiraient pas nécessairement à un vécu au travail de même nature dans les deux secteurs. Ainsi, Härenstam et al. (2004) montrent qu'en Suède les réformes du secteur public inspirées par les expériences du management privé ont conduit à un sentiment d'autonomie contrainte chez les agents de l'Etat plus élevé que chez les salariés du privé. L'explication viendrait de la confusion née de la coexistence entre les méthodes issues du privé et les caractéristiques de l'administration que sont le fonctionnement hiérarchique et le poids du contrôle et des procédures.

Notre démarche de recherche consiste à questionner l'influence d'innovations organisationnelles de nature commune sur l'engagement des salariés dans les entreprises privées et les administrations. A notre connaissance, aucun travail empirique mobilisant une enquête en population générale n'a encore analysé cette question. Le dispositif d'enquêtes couplées COI 2006 fournit les données nécessaires à une telle étude. En effet, l'enquête

auprès des employeurs permet de synthétiser l'évolution des pratiques organisationnelles en deux indicateurs continus de changements, des outils de gestion de l'activité d'une part et des outils informatiques d'autre part. L'enquête auprès des salariés autorise pour sa part à mesurer deux composantes de l'engagement du salarié dans son organisation, l'évolution de son implication au travail et son ressenti sur la reconnaissance équitable de son apport dans le travail. Enfin, les questions rétrospectives proposées aux dirigeants et aux salariés des entreprises et des administrations permettent de lier les changements organisationnels à leurs conséquences pour l'engagement des salariés, analyse dynamique rare dans la littérature empirique (Østhus, 2007 ; Bryson et al., 2013).

Le plan de cet article est le suivant. La section 2 présente la modélisation et les mesures utilisées pour étudier les conséquences des changements organisationnels pour les salariés. La section 3 présente les résultats de référence de notre analyse économétrique puis s'attache à confronter ces premiers enseignements à d'autres hypothèses théoriques. Enfin, la section 4 présente les éléments de conclusion de l'étude.

## **2. Modélisation et mesures**

### *Modèle économétrique de référence*

Notre démarche économétrique consiste à mettre en regard la façon dont les changements organisationnels liés au *paradigme de la haute performance* dans le secteur privé et du *new public management* dans le secteur public affectent l'évolution de l'engagement des salariés, entendu comme leur attachement subjectif au travail.

Ces nouveaux modèles d'organisation sont instrumentés par un ensemble d'outils ou de pratiques qui orientent le contenu du travail. Comme le soulignent les théories des complémentarités productives, ces outils feraient système, incitant les organisations à leur adoption conjointe (Milgrom et Roberts, 1990). Greenan et Mairesse (2006) montrent que le cumul de l'adoption de plusieurs outils pèse davantage sur le vécu au travail des salariés que l'usage ou l'adoption d'un outil en particulier. En effet, intégrant des standards générés dans des espaces différents, souvent distants des lieux de leur application concrète, la combinaison de plusieurs outils est susceptible générer des injonctions paradoxales. Ainsi, Godard (2001) montre qu'une adoption partielle des pratiques liées au paradigme de la haute performance améliore les conditions et l'ambiance de travail ainsi que la satisfaction des salariés, mais que ces relations s'affaiblissent avec le nombre de pratiques mises en place pour finalement devenir négatives. Nous allons retenir dans notre modélisation deux catégories couramment utilisées par les approches en termes de complémentarités productives et renvoyant à deux familles d'outils différents : les outils de gestion de l'activité productive d'une part, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) d'autre part. Les premiers équipent le système de production des organisations<sup>2</sup>, les secondes leur système d'information.

---

<sup>2</sup>Notons que nous nous centrons ici sur les outils qui orientent le contenu du travail et qui sont adoptés par les directions opérationnelles. Nous n'intégrons pas dans cette analyse les outils de gestion mis en œuvre par les directions des ressources humaines pour inciter les salariés à l'effort ou pour développer les compétences. Le rôle potentiel d'un de ces outils de

Nos résultats de référence sont estimés au moyen de modèles ayant la forme suivante :

$$Z_{ij} = \alpha X_i + \beta Y_j + \gamma \Delta MAN_j + \delta \Delta MAN_j^2 + \theta \Delta TIC_j + \mu \Delta TIC_j^2 + \tau \Delta MAN_j * \Delta TIC_j + \varepsilon_i \quad (1)$$

où  $Z_{ij}$  représente l'évolution de l'engagement au travail exprimé par le travailleur  $i$  dans l'organisation  $j$  au moyen d'une variable binaire ou ordonnée. Pour leur part,  $\Delta MAN_j$  et  $\Delta TIC_j$  sont les indicateurs mesurant l'intensité des changements organisationnels pour l'entité  $j$  via le cumul de l'adoption d'outils nouveaux dans les deux familles considérées, que nous désignerons respectivement comme les outils de gestion et les TIC. Les vecteurs  $X$  et  $Y$  représentent des variables de contrôle définissant respectivement les caractéristiques du travailleur  $i$  et de son employeur  $j$ <sup>3</sup>. Enfin,  $\varepsilon_i$  est un terme d'erreur aléatoire spécifique au travailleur  $i$ . Nous avons choisi une spécification où les effets des changements organisationnels ne sont pas contraints à être linéaires. Cela autorise ainsi à une atténuation ou à une aggravation de l'influence des changements sur l'engagement des salariés selon leur intensité. De surcroît, le dernier terme de la spécification permet de prendre en considération les possibles complémentarités entre outils de gestion et TIC.

La spécification (1) est donc une régression en différences premières où l'évolution de l'implication est expliquée par l'intensité des changements dans les outils de gestion et les TIC. Elle limite donc les biais liés aux effets fixes individuels constants sur la période, comme ceux associés à la perception subjective des phénomènes par chaque travailleur. L'hétérogénéité inobservable non contrôlée dans cette spécification s'exerce alors plutôt par le biais de variables omises influençant à la fois l'intensité des changements organisationnels et l'évolution de l'engagement au travail.

Les effets partiels de l'intensité des changements organisationnels sur l'engagement au travail sont obtenus au moyen d'une estimation linéaire de (1), réalisée au point moyen de l'échantillon. Comme l'explique Wooldridge (2010, p.563), l'estimation de variables binaires ou ordonnées par un modèle linéaire est suffisante lorsqu'il s'agit d'évaluer des effets partiels des variables explicatives sans faire de prédictions avec le modèle estimé. Toutes les variables, expliquées comme explicatives, ont été centrées avant estimation. Afin d'en illustrer les conséquences pour l'interprétation des résultats, considérons l'effet marginal d'un changement des outils de gestion:

$$\frac{\partial Z}{\partial \Delta MAN} = \gamma + 2\delta \Delta MAN + \tau \Delta TIC \quad (2)$$

L'expression (2) illustre le fait que les effets marginaux des changements sont complexes à évaluer en ceci qu'ils dépendent de la valeur des changements dans les deux familles d'outils considérées. Comme les variables ont été centrées, le coefficient estimé  $\hat{\gamma}$  correspond à l'effet marginal d'un changement des outils de gestion sur l'indicateur d'engagement dans le travail lorsque les changements prennent leur valeur moyenne. Puisque la spécification (1) admet des

---

gestion des ressources humaines en lien avec les changements sera envisagé dans la discussion des résultats de notre spécification de référence.

<sup>3</sup> Les variables de contrôle pour les caractéristiques des employeurs sont le secteur d'activité ou le ministère de tutelle et des classes de taille de l'unité enquêtée. Pour les salariés, les variables de contrôle sont : le sexe, l'ancienneté, l'âge, le diplôme, le statut marital, la situation professionnelle du conjoint (emploi ou non-emploi), les heures de travail hebdomadaires, le travail à temps partiel, le statut d'emploi et le salaire net.

rendements non constants dans l'influence des changements ainsi que de la complémentarité, pour apprécier les effets marginaux, il est nécessaire de les évaluer à différents points des distributions de l'intensité des changements. Par ailleurs, les régressions réalisées ont été pondérées en tenant compte de la nature complexe du plan de sondage des échantillons de salariés (Osborne, 2011). Nous ferons appel à des modélisations complémentaires pour tester la robustesse des résultats de notre spécification de référence à des hypothèses théoriques impliquant des interprétations alternatives. Ces modélisations seront présentées au fil de la discussion des résultats de la spécification de référence.

## **Données et cadre de mesure**

### ***Le dispositif d'enquêtes COI***

Nos données proviennent du dispositif d'enquêtes couplées employeurs / salariés Changements Organisationnel et Informatisation 2006 (COI 2006). Nous utilisons les enquêtes COI-TIC et COI-FP respectivement réalisées dans les entreprises du secteur privé<sup>4</sup> et dans les directions d'administration centrale ou déconcentrée de la Fonction Publique d'Etat<sup>5</sup> (FPE) de 10 salariés et plus. A chacune de ces deux enquêtes correspond un questionnaire spécifique, dont une large part couvre un ensemble d'informations similaires sur les changements dans l'organisation des unités productives. L'interrogation porte pour la majorité des questions sur l'année de l'enquête et sur la situation rétrospective en 2003<sup>6</sup>.

En revanche, les questions permettant de construire les variables d'engagement au travail sont issues d'un même questionnaire auprès des salariés ou agents des organisations interrogées<sup>7</sup>. La sélection des salariés interrogés est aléatoire et leur nombre est lié, de manière non strictement proportionnelle, à l'effectif de l'organisation employeuse. Une fois échantillonnés, les salariés sont interrogés environ un an plus tard, si bien qu'ils ont au moins un an d'ancienneté. Ainsi, la population étudiée ici est celle des salariés stables dans les entreprises et les administrations.

Afin d'étudier une population comparable d'un secteur à l'autre, nous avons éliminé dans l'échantillon de salariés du secteur privé les professions non représentées dans le secteur public : employés de commerce et de services, chauffeurs et ouvriers agricoles<sup>8</sup>. Réciproquement les enseignants, magistrats et les agents du ministère de la Défense ont été exclus du champ de l'enquête dans la FPE car leur activité n'a pas d'équivalent dans le secteur privé marchand. L'échantillon final correspond à une fusion des fichiers « employeurs » et « salariés ». Dans le secteur privé, le champ est de surcroît restreint aux unités de 20 salariés et plus qui est celui de l'interrogation des salariés. Ce fichier d'étude contient 11731 salariés dans ce dernier et 951 agents dans la FPE.

---

<sup>4</sup> Pour cette enquête, on entend par secteur privé le secteur marchand à l'exception des services aux particuliers.

<sup>5</sup> Hors établissements publics.

<sup>6</sup> L'interrogation des employeurs de la fonction publique d'Etat a été décalée d'un an et demi par rapport à celle des employeurs du secteur privé (début 2006 pour le privé, été 2007 pour le public).

<sup>7</sup> Les questionnaires « employeurs » et « salariés » sont disponibles sur le site de l'enquête:

[http://www.enquetecoi.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=139](http://www.enquetecoi.net/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=139)

<sup>8</sup> Pour une description détaillée de la méthode utilisée, le lecteur se référera à Bigi et al., 2012.



### *Les indicateurs d'engagement au travail des salariés*

Dans le dispositif COI 2006, l'évolution de l'engagement au travail est approchée par l'intermédiaire de deux variables : la variation de l'implication et le sentiment de reconnaissance au travail. La variation de l'implication au travail est issue de la réponse à la question: « Vous impliquez-vous plus, moins ou autant qu'il y a trois ans ou lors de votre arrivée dans l'entreprise (si récemment embauché) ? ». L'indicateur de reconnaissance au travail est défini par le sentiment qu'a le salarié que son travail est reconnu à sa juste valeur quand il fait le bilan de ce qu'il apporte dans son entreprise et des bénéfices qu'il en retire. Le jugement que porte le salarié sur l'équité de cette balance entre investissement et récompense est un prédicteur de son engagement (Adams, 1963).

Les salariés des secteurs privé et public sont proches du point de vue de l'évolution de leur implication au travail : 33% des salariés du secteur privé et 31% de ceux de la fonction publique d'Etat déclarent s'être plus impliqués dans leur travail tandis que 14% et 12% des salariés des deux secteurs respectifs en concèdent une atténuation. En revanche, les salariés du secteur privé sont plus nombreux que ceux du secteur public à ressentir que leur travail est reconnu à sa juste valeur (45% contre 39%).

### *Les indicateurs d'intensité des changements organisationnels*

L'intensité des changements organisationnels est appréhendée par la dynamique interne de diffusion des outils de gestion d'une part et des TIC d'autre part. En effet, le dispositif COI prend appui sur des travaux qualitatifs réalisés dans les secteurs privé et public (Moisdon (dir.), 1997) qui montrent que la mise en œuvre d'outils et de pratiques gestionnaires nouvelles reflète les intentions de changement des dirigeants des organisations productives.

Afin d'appréhender la diversité des stratégies de modernisation au moyen d'une échelle d'intensité des changements comparables dans le secteur privé et la FPE, nous utilisons l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Les variables actives mobilisées dans ce cadre reflètent l'usage d'un ensemble d'outils identiques, ou du moins comparables, dans les questionnaires « employeurs » des deux secteurs. Treize outils de gestion, couvrant notamment les problématiques de recherche de qualité, de réduction des délais de production ou de travail en groupe sont utilisés dans une première ACM. Quinze outils informatiques mesurant par exemple les équipements en réseaux, les outils d'intégration et de gestion des données ou de travail collaboratif entrent dans une seconde ACM.

Les fréquences de recours à ces outils dans les deux secteurs à la date de l'enquête et en 2003 sont présentées dans le tableau A1 en annexe. On y observe que l'augmentation de l'utilisation des TIC est globalement plus forte dans le secteur public<sup>9</sup>. Il ne s'agit pas là d'un rattrapage puisque, pour la majorité des outils considérés la FPE était déjà mieux dotée en 2003. La mise en place ou la diffusion des outils de gestion est par ailleurs différente dans les deux secteurs. Dans le privé, certains de ces outils déjà bien implantés en 2003, comme la contractualisation entre producteurs et clients, ont continué à se développer. Dans la FPE, leur diffusion, parfois très rapide, témoigne plutôt du déploiement de méthodes de gestion

---

<sup>9</sup>Ces écarts dans la diffusion des outils entre les deux secteurs pourraient en partie s'expliquer par les écarts dans les dates d'administration des deux enquêtes qui font que la période considérée dans les questions rétrospectives pour la FPE excède d'un an celle considérée dans le secteur privé. Cela conduit à relativiser l'ampleur de ces écarts, sans pour autant les effacer.

tournées vers l'utilisateur telles que l'engagement à lui répondre dans un temps limité. En revanche, d'autres outils, comme les méthodes de résolution de problème semblent plus spécifiques au secteur marchand.

L'ACM génère des scores quantitatifs, appelés dimensions, qui maximisent la corrélation moyenne entre les variables actives de l'analyse. Nous retenons la première dimension des ACM conduites pour chaque famille d'outils et qui reflète l'intensité de son usage pour une unité productive considérée, à une date donnée et dans un secteur particulier<sup>10</sup>. Ces scores sont construits de façon homogène en 2003 et en 2006-2007 et dans les deux secteurs considérés, permettant ainsi des comparaisons temporelles et inter-sectorielles. Ce sont des sommes pondérées des indicatrices d'usage des outils, chaque outil ayant un poids d'autant plus important qu'il est faiblement diffusé dans la population des entreprises l'année de l'enquête. La différence des scores de 2003 et de 2006-2007 engendre les indicateurs d'intensité des changements gestionnaires d'une part, informatiques d'autre part.

L'examen de la distribution de ces indicateurs confirme que l'environnement de travail des agents de la FPE a été plus chahuté par les changements organisationnels que celui du secteur privé. Dans les deux secteurs, la configuration dominante cumule les deux familles de changements, mais les agents de l'État en font plus fréquemment l'expérience. Les salariés du secteur privé ont en revanche rencontré plus souvent des changements TIC uniquement tandis que les transformations cantonnées aux seuls outils gestionnaires ont été peu fréquentes de part et d'autre.

### ***3. Résultats et discussion***

#### ***Pas de convergence entre les salariés des secteurs privé et public***

Globalement, les effets des changements organisationnels sur la variation de l'implication et du sentiment de reconnaissance dans le secteur privé et la FPE sont opposés dans les deux secteurs.

Les résultats concernant le secteur privé montrent que, si l'influence des changements informatiques sur l'évolution de l'implication est non significative, les changements gestionnaires ont un effet positif qui s'atténue à mesure que leur intensité augmente (tableau 1, colonne 2). De surcroît, cette action est renforcée par les changements TIC qui s'avèrent complémentaires des changements gestionnaires dans l'entretien de l'implication au travail des salariés du secteur privé.

[Insérer tableau 1]

Les tableaux A2.1 et A2.2 en annexe complètent ces résultats et illustrent comment les effets des changements varient le long de leur distribution<sup>11</sup>. Les effets des changements TIC sont

---

<sup>10</sup> La méthode a également été utilisée par Greenan et Mairesse (2006) et Guillemot et Kocoglu (2010) et son application au cas traité ici et les obtenus résultats sont décrits en détail dans Bigi et al. (2012).

<sup>11</sup> La lecture de ces tableaux s'effectue de la manière suivante. Dans le tableau A2.1, le coefficient reporté à la première ligne première colonne mesure l'effet des changements TIC sur la variation de l'implication lorsqu'il est mesuré pour les valeurs médianes des distributions des changements des outils informatiques et de gestion. En ligne, se lit l'évolution de cet effet pour des percentiles plus élevés de la distribution des changements de gestion, la source de cette évolution étant le terme

non significatifs sauf pour des entreprises qui auraient procédé à un rattrapage important dans le domaine informatique et à une évolution limitée dans le domaine de la gestion de l'activité. Le tableau A2.2 montre que les changements gestionnaires favorisent dans tous les cas l'implication des salariés du secteur privé. La plupart des ajustements réalisés par les entreprises ne semble donc pas remettre en cause l'implication au travail des salariés.

Dans le secteur public, nos résultats illustrent une réalité bien différente (tableau 1 colonne 3). Les changements dans les deux domaines sont associés à une baisse de l'implication dans le travail. En outre, au contraire du secteur privé, le recours cumulé aux changements dans les deux domaines conduit à une diminution encore plus importante de l'implication des agents de l'Etat. Lorsque l'on observe les effets à différents points de la distribution des changements, le découragement associé aux changements informatiques ne s'exerce de manière significative que lorsque ceux-ci dépassent une certaine intensité (tableau A2.3) mais les changements gestionnaires, surtout lorsqu'ils s'accompagnent de changements TIC, génèrent un véritable désengagement de la main-d'œuvre (tableau A2.4).

L'analyse de la manière dont les salariés jugent le degré de reconnaissance de leur travail (tableau 1, colonnes 2 et 4) confirme cette diversité des effets entre secteurs. Ainsi, dans le secteur privé, nous trouvons un effet significativement négatif des changements informatiques sur le sentiment de reconnaissance au travail. L'effet marginal des changements TIC est toujours négatif et il ne perd sa significativité que lorsque les changements gestionnaires sont importants et associés à des changements TIC modérés (tableau A3.1.). En revanche, comme pour l'évolution de l'implication, les changements d'outils de gestion influencent le sentiment de reconnaissance positivement, sauf aux niveaux très élevés de leur distribution où les effets ne sont plus significatifs (tableau A3.2). De même, la complémentarité des deux formes de changements amortit l'influence négative des changements informatiques.

Dans le secteur public en revanche, l'influence des changements gestionnaires sur le sentiment de reconnaissance a une forme en U tandis que les changements TIC se caractérisent par un effet au premier ordre négatif, mais non significatif. De plus, l'effet de complémentarité entre les domaines de changements est négatif. L'observation des effets marginaux aux différents points de la distribution montre que l'effet négatif des changements gestionnaires s'affaiblit lorsqu'ils atteignent des valeurs élevées (tableau A3.4). Cette amélioration du sentiment d'être équitablement traité ne se réalise que si le salarié ne fait pas l'expérience simultanée de changements informatiques importants. L'effet marginal associé aux changements TIC est toujours négatif, mais il perd sa significativité lorsque les changements TIC sont importants (effet au second ordre positif) et lorsque les changements gestionnaires sont modérés (effet de complémentarité négatif). La combinaison des deux domaines de changements conduit ainsi la plupart du temps à une perception inéquitable de la balance investissement-bénéfices dans le secteur public.

Ces estimations de notre spécification de référence illustrent donc une réaction quasiment opposée aux deux types de changements selon le secteur d'appartenance des salariés.

---

d'interaction entre les deux domaines de changement (voir expression (2) ci-dessus). En colonne, se lit l'évolution des effets des changements TIC pour des percentiles plus élevés de la distribution de ceux-ci, la source de changement étant le terme quadratique dans la spécification estimée.

L'éventualité d'une convergence dans l'implication et la reconnaissance au travail entre les salariés des deux secteurs est battue en brèche par ces premières estimations. Pour analyser ces différences de réaction face à un environnement en mouvement, nous explorons trois pistes d'explication, toutes liées aux spécificités de la motivation de la main-d'œuvre dans les deux secteurs, qu'il s'agisse de ses sources et des pratiques susceptibles de la renforcer.

Une première piste consiste à tenir compte de l'influence d'une sélection volontaire des salariés dans leurs secteurs respectifs. En effet, si les agents de l'Etat font montre d'une motivation spécifique à s'investir dans la production de services publics, la négliger conduirait à une évaluation erronée de la relation entre leur engagement et les changements organisationnels. La seconde piste s'appuie sur les différences de comportement des salariés des deux secteurs en cas de démotivation. Si les agents de l'Etat peuvent conserver leur emploi grâce à leur statut, les travailleurs du privé sont souvent conduits à le quitter, volontairement ou involontairement. De fait, il faut corriger la relation entre engagement et changements organisationnels dans le secteur privé des effets de ces ruptures de contrat. Enfin, l'utilisation d'incitations extrinsèques comme la rémunération à la performance peut alternativement renforcer ou évincer l'engagement des salariés selon la nature de leur motivation. Nous regardons ici comment cette forme d'incitation peut expliquer les différences de niveau d'engagement mesurées dans les deux secteurs dans des contextes de changement.

### *Une divergence liée à une motivation différente selon les secteurs ?*

Du point de vue économétrique, les résultats obtenus ci-dessus sont biaisés s'il existe des caractéristiques inobservées des salariés qui interagissent avec leur degré d'implication et leur sentiment de reconnaissance au travail et sont liées au choix d'intégrer le secteur public ou le secteur privé. La littérature économique récente nous enseigne que l'origine de la motivation au travail peut varier selon la nature privée ou publique de l'organisation employeuse. Selon Perry et Hondeghem (2008), les agents de l'Etat auraient choisi leur secteur d'activité parce qu'ils développeraient une motivation de service public, prédisposition à participer aux objectifs spécifiques des institutions publiques. Cette motivation *ex ante* résulterait de la participation du salarié à l'activité de service public à laquelle il accorde une valeur intrinsèque. Les explications avancées à cette valorisation sont multiples comme la participation à l'exécution des décisions politiques ou à l'exercice du bien public, l'altruisme à l'égard de personnes démunies ou encore le don de soi.

Cette source de motivation inviterait les salariés à choisir volontairement le secteur public et pourrait générer des différences d'attitude face aux changements si la nature de ceux-ci influait sur la qualité du service public<sup>12</sup>. Les attentes de ces salariés vis-à-vis du contenu de leur travail sont souvent confrontées à des choix organisationnels limitant leur indépendance ou en contradiction avec leurs valeurs (Emery et Giaque, 2005 ; Diefenbach, 2009). La motivation de service public conduit au développement d'une forme de professionnalisme, entendu non pas au sens d'une compétence technique particulière, mais plutôt comme un

---

<sup>12</sup> Outre la notion de motivation, l'aversion pour le risque ou une forme de préférence pour la sécurité de l'emploi sont également des motifs de préférence pour un emploi dans l'administration publique.

ensemble de valeurs et de comportements dirigés vers la réalisation d'un service public de haute qualité. Ainsi, l'ouvrage de Boussard et al. (2010) illustre comment ce professionnalisme individuel dans le secteur public français se heurte à un professionnalisme redéfini à l'extérieur et imposé par injonction du management. Les méthodes de production et d'organisation du travail issues du privé, voire la redéfinition des objectifs poursuivis ne correspondent pas toujours à l'éthique professionnelle des agents de l'Etat et nuisent alors à leur engagement.

Pour tenir compte de cette possibilité de sélection volontaire *ex ante*, nous réalisons une estimation en deux étapes, la première consistant à estimer le choix du secteur d'activité par le salarié, la seconde reprenant la spécification de base en tenant compte de cette éventuelle sélection. Nous supposons que tout salarié  $i$  choisit le secteur  $k$  plutôt que  $k'$  si le différentiel d'utilité  $U^*$ , variable latente, est en faveur de  $k$ . Si le différentiel d'utilité demeure inobservable, nous observons la variable du choix  $U$  binaire prenant la valeur 1 si le salarié  $i$  travaille dans le secteur  $k$ . Pour chaque secteur étudié, privé et public, cela revient à suivre la procédure d'estimation suivante :

Dans une première étape, nous estimons le choix du secteur d'activité au moyen d'un modèle probit :

$$U_i^* = \kappa V_i + \eta W_i + v_i \quad (3)$$

où l'équation (3) représente la modélisation de la probabilité d'appartenir au secteur étudié, expliquée par le vecteur  $V$  de l'ensemble des déterminants de l'implication et de la reconnaissance et par le vecteur  $W$  incluant pour assurer la validité de la procédure un ensemble de variables instrumentales qui devront expliquer le choix du secteur sans influencer directement sur l'implication et la reconnaissance au travail.

Cette première étape permet la détermination de l'inverse du ratio de Mills estimé noté

$$\hat{\lambda} = \frac{\phi(\hat{\kappa}V_i + \hat{\eta}W_i)}{\Phi(\hat{\kappa}V_i + \hat{\eta}W_i)}.$$

La seconde étape consiste à estimer la spécification de référence augmentée de l'inverse du ratio de Mills :

$$Z_{ij} = \alpha X_i + \beta Y_j + \gamma \Delta MAN_j + \delta \Delta MAN_j^2 + \theta \Delta TIC_j + \mu \Delta TIC_j^2 + \tau \Delta MAN_j * \Delta TIC_j - \sigma \hat{\lambda} + \varepsilon_i \quad (4)$$

Nous utilisons deux variables instrumentales afin d'identifier notre modèle. La première mesure si l'un des deux parents était professeur, cadre dans l'enseignement ou instituteur<sup>13</sup> à l'entrée du salarié dans l'âge adulte, la seconde identifie si les deux parents du salarié sont de nationalité française. En effet, l'hypothèse de reproduction sociale laisse augurer une influence des professions exercées par les parents sur les parcours professionnels de leurs enfants. En outre, la préférence pour un emploi dans le secteur public peut relever d'une motivation pour ce secteur dont les fondements peuvent être transmis lors de l'éducation des enfants (Fougère et Pouget, 2003). Egalement, l'origine étrangère est habituellement un écueil pour une entrée dans l'administration française (Idmachiche, 2009). Les résultats de

<sup>13</sup> Nous ignorons si les parents appartenaient à l'administration mais parmi les professions connues des parents, le groupe choisi est celui qui correspond le plus probablement à un statut d'agent de l'Etat.

l'équation de participation au secteur privé ne sont pas reportés ici pour des raisons de place mais ils montrent que le fait d'avoir un parent dans l'enseignement ou deux parents de nationalité française diminue significativement la probabilité de choisir le secteur privé plutôt que la FPE.

Le tableau 2 reporte les estimations des indicateurs d'implication et de reconnaissance au travail compte tenu des variables inobservables susceptibles d'influencer le choix du secteur d'activité (colonnes 1-2 et 5-6). Pour constituer une explication de l'absence de convergence dans les comportements et sentiments des salariés des deux secteurs, la prise en considération de ces effets de sélection devrait d'abord se traduire par un coefficient significatif associé au ratio de Mills (Lambda), puis faire disparaître ou pour le moins atténuer l'influence négative des changements organisationnels sur l'implication et la reconnaissance dans le secteur public.

[Insérer tableau 2]

Si la première condition est effectivement réalisée dans deux équations sur quatre, confirmant la nécessité de corriger les effets de sélection, il apparaît que les coefficients associés aux effets des changements sur les indicateurs d'implication et de reconnaissance ne sont pas modifiés ou d'une façon extrêmement marginale. Ces résultats signifient deux choses : les variables inobservables qui influencent le choix du secteur ont effectivement un effet sur le niveau de l'implication et de reconnaissance dans l'emploi ; en revanche, leur influence sur ces indicateurs d'engagement dans le travail ne passe pas par l'intensité des changements organisationnels.

### ***Dans le secteur privé, le départ des salariés les moins engagés contribue-t-il à la non-convergence ?***

La littérature empirique a montré que les changements organisationnels ont des conséquences importantes sur la rotation des emplois dans le secteur privé. S'ils impliquent une plus forte intensification du travail, une diminution de bien-être, ils peuvent être la cause d'une forme de retrait de la part du salarié. Celle-ci peut s'exercer sur un mode majeur en démissionnant, la non satisfaction étant un bon indicateur avancé des départs volontaires (Clark, 2001), ou sur un mode mineur, à l'intérieur du travail, lorsqu'il est possible de s'extraire de la pression dans le travail (Baudelot et al. 2003). Toutefois, les entreprises peuvent faire la chasse à cette forme de retrait et accompagner les changements de séparations d'avec les salariés les moins impliqués ou les moins qualifiés, que celles-ci soient involontaires ou en incitant au départ.

Ces enseignements empiriques confirment donc qu'il est probable que les départs volontaires ou non de salariés ne seraient pas indépendants des changements organisationnels des entreprises et de l'implication ou du sentiment de reconnaissance. En outre, il convient de rappeler que les agents de l'Etat bénéficient d'un statut qui protège leur emploi face à des mutations technologiques ou des réorganisations d'importance. Dans ce cas, le mécanisme de sortie, choisie ou contrainte, des salariés en difficulté face aux changements pourrait expliquer l'apparente capacité à maintenir l'engagement au travail dans le secteur privé.

L'absence à la date de l'interrogation de salariés ayant quitté l'entreprise risque donc de biaiser la mesure des effets des changements organisationnels dans le secteur privé. Or, dans l'enquête COI, c'est au moment de la collecte auprès des organisations employeuses qu'est sélectionné un échantillon d'individus parmi les salariés présents au 31 décembre de l'année 2005. À la date de la réponse au questionnaire leur étant destiné, il existe donc un pourcentage d'individus qui ont quitté leur emploi. Cet événement a une importance statistique forte dans le secteur privé dans la mesure où il concerne plus de 10% des salariés initialement sélectionnés. En revanche, seuls 4% des salariés sont concernés dans FPE. Pour prendre en compte ce problème, l'enquête contient un questionnaire secondaire pour les salariés du secteur privé qui ont quitté l'employeur au moment de l'interrogation.

Pour tenter de mesurer le biais que ce problème statistique risque de faire peser sur nos estimations, et considérant que nous ne pouvons mesurer quelle aurait été l'expression des salariés absents au sujet de l'implication et de la reconnaissance dans l'entreprise, nous avons opté pour une méthodologie de robustesse extrême. Ainsi, nous postulons que s'ils étaient restés dans l'entreprise, les salariés qui l'ont quittée auraient déclaré à la fois une baisse de leur niveau d'implication et un sentiment de non reconnaissance de leur investissement dans le travail. En outre, nous n'identifions que les salariés ayant quitté l'entreprise entre décembre 2005 et la date d'enquête en 2006. Or, les changements organisationnels intervenus sur la période 2003-2006 ont pu entraîner le départ de travailleurs insatisfaits en 2004 et 2005. Ces travailleurs ne sont pas observés, mais nous faisons l'hypothèse que les départs se sont réalisés au même taux sur ces deux années. Nous considérons donc qu'un groupe de travailleurs identiques aux sortants de la dernière période a quitté l'entreprise en 2004 comme en 2005.

Il s'agit d'une hypothèse extrême permettant de prendre en compte ces salariés dans notre échantillon pour le secteur privé<sup>14</sup>. Le nombre de salariés ayant effectivement quitté l'entreprise pour laquelle ils avaient été sélectionnés est de 1140, et donc le nombre de salariés supplémentaires utilisés dans cette analyse de robustesse des résultats est de 3420 (3 x 1140). L'influence réelle des changements se situe donc entre les résultats des colonnes 1 et 2 du tableau 2 et les nouvelles estimations présentées dans les colonnes 3 et 4 qui reportent les effets des changements organisationnels, dans le secteur privé, sur l'implication et le sentiment de reconnaissance au travail pour une population incluant les salariés stables et les salariés *partis*. Si notre hypothèse extrême était confirmée, nous devrions observer un phénomène de convergence entre les réactions aux changements des salariés des deux secteurs (colonnes 5 et 6 du tableau 2 pour le secteur public).

A l'évidence, l'ajout des salariés *partis* ne modifie pas l'influence, quasi nulle, des changements informatiques sur la variation de l'implication, ni leur effet négatif sur le sentiment de reconnaissance. En revanche, les changements dans le recours aux outils de gestion n'ont plus d'influence significative sur le sentiment de reconnaissance ni sur la variation de l'implication, alors que leurs effets étaient préalablement plutôt positifs tant que

---

<sup>14</sup> Le questionnaire secondaire proposé aux salariés qui avaient quitté, au moment de l'interrogation, l'entreprise pour laquelle ils avaient été sélectionnés permet de déterminer les détails de leurs caractéristiques individuelles ainsi celles de leur emploi au moment de leur départ. Leur rémunération est reconstituée au moyen des données de panel des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS).

l'intensité de ce recours n'atteignait pas un niveau très élevé. Cela signifie que le sentiment de reconnaissance accrue et l'implication renforcée liés à un niveau de changements managériaux moyen dans le secteur privé pourraient être un artefact associé au fait que les salariés qui quittent les entreprises mettant en œuvre ce type de changements en sont effectivement mécontents. Il y a présomption d'un biais de sélection, sous l'hypothèse extrême que tous les départs sont le fait de salariés « désengagés » de leur travail. Néanmoins, cette incertitude ne conduit pas à mettre en évidence une quelconque convergence entre les deux secteurs. En effet, demeure l'opposition constatée avec les agents de l'Etat pour qui l'effet des changements gestionnaires est généralement négatif.

Pour sa part, la complémentarité positive entre les changements gestionnaires et technologiques sur l'engagement demeure inchangée, et de signe contraire à celle observée dans les administrations publiques.

### ***Instauration du salaire à la performance et variation de l'engagement des salariés***

Le recours aux pratiques incitatives à l'effort dans les organisations constitue notre dernière hypothèse explicative. Considérant que le recours aux incitations varie selon les secteurs, nous avons testé l'hypothèse selon laquelle l'instauration d'un mécanisme de rémunération à la performance (RP) influe sur l'engagement des salariés dans une dynamique de changements organisationnels.

L'utilisation de la RP fait partie des pratiques les plus fréquemment citées parmi celles participant au *paradigme de la haute performance*. Un tel système incitatif est complémentaire de la volonté de l'entreprise d'obtenir des salariés des niveaux d'effort et d'engagement élevés. Ce mécanisme vertueux s'exerce à la fois par un effet d'incitation à l'effort et par un effet de sélection volontaire des travailleurs les plus motivés à s'engager dans l'organisation productive. L'introduction de la RP durant les phases de changements organisationnels permettrait d'établir un lien de reconnaissance direct entre leur degré d'implication dans les changements et leur récompense monétaire. Si cette stratégie est plus fréquente dans le secteur privé que dans la fonction publique d'Etat, elle contribuerait à expliquer l'absence de convergence dans le degré d'implication et de sentiment de reconnaissance de la main-d'œuvre dans les deux secteurs.

Il convient toutefois de noter que l'utilisation de la RP est particulièrement efficace lorsque fonctionne l'effet de sélection. Or celui-ci dépend de la mobilité volontaire des salariés, attraction des plus motivés et départ des moins engagés. Le statut protecteur des agents de la fonction publique limitant la mobilité volontaire, l'efficacité de la RP est potentiellement entamée dans ce secteur. En outre, les agents de l'Etat, dotés d'une motivation de service public, considèrent que l'Etat décideur partage avec eux les objectifs de bien commun et de qualité du service au public. Dans ce cas, les incitations destinées à limiter les comportements opportunistes des salariés s'avèreraient non nécessaires. Au contraire, l'introduction de la RP peut risquer d'évincer la motivation intrinsèque des salariés du secteur public parce qu'elle induit une forme de contrôle supplémentaire qui change la perception du contrat (Benabou et Tirole, 2003). Les agents de l'Etat peuvent considérer l'utilisation d'incitations monétaires au même moment que les changements organisationnels comme un signal de manque de



confiance ou comme l'expression d'une influence excessive des référents marchands dans le secteur public. Dans ce cas, ce serait plutôt un recours similaire à la RP qui serait perçu différemment dans les deux secteurs étudiés.

De fait, le recours à un salaire variable avec la performance touche 39% des salariés du secteur privé en 2006, dont 11% ont vu ce système introduit entre 2003 et 2006. Les fréquences d'utilisation et d'introduction sont moindres dans le secteur public avec respectivement 21% d'agents soumis à la rémunération à la performance en 2006 dont 5,5% depuis 2003. Nous allons donc vérifier économétriquement si salariés privés et agents de l'Etat ont des ressentis convergents lorsque leurs employeurs ont mis en place un système incitatif similaire.

À l'équation (4) ci-dessus, nous ajoutons d'une part une variable muette qui rend compte de l'effet de l'instauration d'une rémunération variable avec la performance dans l'entreprise ou l'administration, et d'autre part, nous faisons interagir cette variable muette avec les mesures des deux domaines de changements. La significativité des termes d'interaction reflète le caractère atténuateur ou amplificateur de l'introduction du salaire variable avec la performance sur la relation entre le changement et l'engagement au travail.

Le tableau 3.1 montre que l'introduction de la RP n'a que très peu d'effet modérateur sur la relation entre changements organisationnels et engagement. Seule dans le secteur public, l'introduction conjointe de la RP et des innovations TIC semble améliorer le degré de reconnaissance des salariés. L'implémentation de la RP contribue en revanche directement à la hausse de l'implication dans le secteur privé. Ces premiers résultats ne semblent pas plaider pour une divergence de ressenti des changements fondée sur le niveau d'utilisation de la RP dans chaque secteur.

[Insérer tableau 3.1]

Ce premier enseignement est confirmé par l'analyse du tableau 3.2 qui reporte, pour l'individu moyen de chaque échantillon, les effets marginaux des changements organisationnels selon que les individus perçoivent ou non un salaire variable depuis les trois dernières années. Nous constatons d'abord qu'en l'absence de salaire variable (lignes 1 et 2), l'effet des changements informatiques sur la reconnaissance est négatif, mais non significatif dans la FPE. Il y aurait donc un début de convergence qui peut s'expliquer par le fait que les changements informatiques ont créé une demande supplémentaire, non compensée en l'absence de rémunération à la performance. En revanche, l'effet des changements des outils de gestion sur la variation de l'implication comme sur la reconnaissance demeure totalement contraire entre les deux secteurs puisqu'ils sont positifs dans le secteur privé et négatifs dans la FPE.

[Insérer tableau 3.2]

Lorsque les organisations se sont dotées de la RP, les réponses des salariés des deux secteurs ne semblent pas se rapprocher non plus. Ainsi, dans le seul secteur public, les changements TIC augmentent-ils le sentiment de reconnaissance, comme si l'introduction d'une

rémunération à la performance venait alors récompenser un effort supplémentaire, peut-être lié à l'apprentissage de nouveaux savoirs.

En résumé, ces résultats nous montrent qu'un recours identique à la RP ne conduirait pas à une convergence de l'implication et du sentiment de reconnaissance dans les deux secteurs<sup>15</sup>.

#### **4. Conclusion**

Le dispositif COI nous a permis de montrer qu'entre 2003 et 2006/2007, les entreprises privées et les administrations publiques semblent se rapprocher à la fois en termes d'objectifs (efficacité, qualité, satisfaction du client ou de l'utilisateur, attention apportée au bien-être social) et de choix de pratiques innovantes communes. Pour autant, face aux changements organisationnels, il n'y a pas de convergence entre les deux secteurs dans l'évolution de l'implication et dans le sentiment de reconnaissance équitable des salariés.

On observe au contraire que les deux secteurs ne convergent pour aucune des relations estimées. Notamment, les changements gestionnaires soutiennent le maintien de l'implication au travail dans le secteur privé alors qu'ils l'affaiblissent dans la fonction publique d'Etat. De plus, la complémentarité des changements TIC et gestionnaires s'exerce de manière opposée puisque, si elle entretient implication et sentiment de reconnaissance au travail dans le secteur privé, elle induit encore un désengagement accru de la main-d'œuvre dans le secteur public.

Trois pistes d'explication ont été testées afin de statuer sur les causes de ces différences sectorielles. D'abord, nous avons pris en compte l'éventualité d'un mécanisme d'auto-sélection des salariés dans les secteurs. En effet, les différentes sources de motivation inobservées dans les secteurs privé et public peuvent entraîner des différences de réaction face aux changements. Ensuite, les changements organisationnels peuvent influencer les départs volontaires ou subis, des salariés les moins impliqués, particulièrement dans le secteur privé. Nous avons donc contrôlé si le maintien de l'engagement des salariés dans le secteur privé ne provenait pas d'un tel mécanisme d'éviction. Enfin, l'entretien de la motivation des salariés lors des phases de changements organisationnels est certainement central à la réussite de ceux-ci. Nous avons donc comparé dans quelle mesure la mise en place dans la période de changements d'un salaire variable avec la performance influençait la relation entre changements organisationnels et engagement des salariés. Les résultats de nos estimations successives montrent que ces trois hypothèses ne sont pas à la source des écarts observés.

Les enseignements de notre étude illustrent bien un mécanisme de sélection volontaire des salariés dans les deux secteurs public et privé. Néanmoins, il apparaît que les différences entre secteurs en termes de sources et de méthodes d'entretien de la motivation n'expliquent pas la sensibilité de l'engagement au travail à l'intensité des changements organisationnels.

Nos pistes de recherche futures s'orientent vers des explications liées à une conduite du changement propre à chaque secteur. En effet, si l'instauration d'incitation extrinsèque

---

<sup>15</sup> Nous avons également considéré l'influence de l'utilisation d'un salaire à la performance, même en cas d'introduction plus ancienne que 2003; les résultats non reportés ici confirment que, là encore, l'utilisation de cette méthode incitative ne conduit pas à une convergence de l'engagement des salariés des deux secteurs.

comme la rémunération à la performance semble inefficace pour entretenir la motivation dans les contextes de changements, des travaux récents montrent que d'autres pratiques pourraient s'avérer fructueuses. Ainsi en est-il des formes de communication autour des changements ou de participation des salariés, qui peuvent contribuer à soutenir la motivation intrinsèque alors qu'un effort accru leur est demandé (Amossé et Coutrot, 2008 ; Bryson et al. 2013).

## **Bibliographie**

Adams J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, volume 67(5): 422-436.

Alber A. (2011), « Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI ». *Rapport de recherche du CEE*, n°66.

Amossé T. et T. Coutrot (2008), « L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans: Le néo-taylorisme n'est pas mort », in T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolff (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise* (REPONSE 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Editions la Découverte, pp. 423-461.

Baudelot C., C. Bessières, I. Coutant, O. Godechot, M. Gollac, D. Serre. et F. Viguier (2003), *Travailler pour être heureux. Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris.

Bezes P. (2009), *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Collection Le lien social, PUF.

Bigi M., N. Greenan, S. Hamon-Cholet et J. Lanfranchi (2012), « Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État », *Rapport de recherche du CEE*, n°75.

Boussard V., D. Demazière et P. Milburn, (2010), *L'injonction au Professionnalisme*, Presses Universitaires de Rennes.

Bryson, A., H. Dale-Olsen et E. Barth (2013) « The effects of organizational change on worker wellbeing and the moderating role of trade unions », *Industrial and labor relations review*, à paraître.

Clark A. (2001), « What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data », *Labour Economics*, 8(2): 223-242.

Diefenbach T. (2009), « New public management in public sector organizations: the dark sides of managerial 'enlightenment' ». *Public Administration*, 87: 892-909.

Godard J. (2001), « High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work », *Industrial and Labor Relations Review*, n°54(4): 776-805.

Greenan N. et J. Mairesse (2006), « Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés », *Revue Economique*, 57(6) : 1137-1175.

Guillemot D. et Y. Kocoglu (2010), « Diffusion des outils dans les entreprises françaises : une approche synthétique », *Réseaux*, Vol 28, n° 162 : 167-199.

Guillemot D. et A. Peyrin, (2010), « Travail du public, travail du privé : similitudes et différences », *Revue française d'administration publique*, n°132.

Idmachiche, S. (2009), « Premiers éléments de comparaison entre la fonction publique et le secteur privé sur la population des salariés de 20 à 49 ans : caractéristiques et interactions entre vie familiale et vie professionnelle », in *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Faits et chiffres 2008-2009*, p 252-275.

Jeannot G. et L. Rouban (2010), « Changer la fonction publique », *Revue Française d'Administration Publique*, n°132 : 665-672.

Milgrom P. et J. Roberts (1990), « The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization » *American Economic Review*, American Economic Association, 80(3) : 11-28.

Moisdon J.-C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, éditions Seli Arslan, Paris.

Osborne, J. (2011). « Best Practices in Using Large, Complex Samples: The Importance of Using Appropriate Weights and Design Effect Compensation. Practical Assessment », *Research & Evaluation*, 16(12). Online: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=16&n=12>.

Østhus S. (2007). "For better or worse ? Workplace changes and the health and wellbeing of Norwegian workers." *Work Employment Society*, 21 :731–750.

Perry J. L. and A. Hondgehem, (2008), *Motivation in Public Management : The Call of Public Service*, Oxford University Press.

Wooldridge J. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. The MIT Press, Cambridge, Mass.

**Tableau 1 : Spécification de référence<sup>1</sup>**

	Secteur privé		Secteur public	
	Variation de l'implication	Reconnaissance	Variation de l'implication	Reconnaissance
ChangtsTIC	-0.0604 (0.206)	<b>-0.107*</b> <b>(0.064)</b>	-0.0253 (0.745)	-0.0686 (0.277)
ChangtsTIC <sup>2</sup>	-0.0321 (0.707)	-0.00599 (0.934)	<b>-0.328**</b> <b>(0.014)</b>	0.0206 (0.847)
ChangtsMNGT	<b>0.173***</b> <b>(0.005)</b>	<b>0.123***</b> <b>(0.006)</b>	<b>-0.147**</b> <b>(0.026)</b>	<b>-0.139**</b> <b>(0.032)</b>
ChangtsMNGT <sup>2</sup>	<b>-0.235*</b> <b>(0.096)</b>	<b>-0.250***</b> <b>(0.002)</b>	0.0547 (0.675)	<b>0.359***</b> <b>(0.002)</b>
Interaction changts	<b>0.449***</b> <b>(0.003)</b>	<b>0.198*</b> <b>(0.083)</b>	<b>-0.436**</b> <b>(0.017)</b>	<b>-0.291*</b> <b>(0.086)</b>
Constante	0.00541 (0.594)	0.00316 (0.765)	0.0426 (0.118)	-0.0352 (0.177)
Observations	11,731	11,731	946	946
R <sup>2</sup>	0.031	0.071	0.063	0.068

**Tableau 2 : Spécifications avec sélection**

	Secteur privé		Secteur privé augmenté des salariés « quitté »		Secteur public	
	Variation de l'implication	Reconnaissance	Variation de l'implication	Reconnaissance	Variation de l'implication	Reconnaissance
ChangtsTIC	-0.0614 (0.201)	<b>-0.106*</b> <b>(0.063)</b>	-0.0183 (0.736)	<b>-0.090*</b> <b>(0.069)</b>	0.00424 (0.954)	-0.0692 (0.275)
ChangtsTIC <sup>2</sup>	-0.0313 (0.714)	-0.0068 (0.925)	-0.0058 (0.952)	-0.0050 (0.935)	<b>-0.340***</b> <b>(0.007)</b>	0.0208 (0.846)
ChangtsMNGT	<b>0.174***</b> <b>(0.005)</b>	<b>0.122***</b> <b>(0.006)</b>	-0.051 (0.410)	0.036 (0.423)	<b>-0.153**</b> <b>(0.021)</b>	<b>-0.139**</b> <b>(0.033)</b>
ChangtsMNGT <sup>2</sup>	-0.232 (0.101)	<b>-0.252***</b> <b>(0.001)</b>	-0.127 (0.348)	<b>-0.198***</b> <b>(0.005)</b>	0.0221 (0.864)	<b>0.360***</b> <b>(0.002)</b>
Interaction changts	<b>0.448***</b> <b>(0.003)</b>	<b>0.199*</b> <b>(0.079)</b>	<b>0.321**</b> <b>(0.037)</b>	<b>0.196*</b> <b>(0.063)</b>	<b>-0.441**</b> <b>(0.012)</b>	<b>-0.291*</b> <b>(0.086)</b>
Constante	0.0050 (0.624)	0.0036 (0.733)	0.014 (0.250)	0.008 (0.366)	<b>0.050***</b> <b>(0.000)</b>	-0.035 (0.176)
Lambda	0.284 (0.186)	<b>-0.273*</b> <b>(0.082)</b>	<b>-1.418***</b> <b>(0.000)</b>	<b>-0.899***</b> <b>(0.000)</b>	<b>-1.320***</b> <b>(0.001)</b>	0.0250 (0.929)
Observations	11,731	11,731	15,151	15,151	946	946
R <sup>2</sup>	0.031	0.072	0.147	0.102	0.081	0.068

<sup>1</sup>Sources et champ sont les mêmes pour tous les tableaux de cet article, ainsi que les seuils de significativité:

Seuil de significativité entre parenthèses: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Sources : enquêtes COI 2006 / INSEE-DARES-CEE, COIFP 2006 / DARES, DGAFP

Champ : salariés stables (un an d'ancienneté) des unités productives de 20 salariés et plus dans le secteur privé, de 10 salariés et plus dans le secteur public. Données pondérées.

**Tableau 3.1 : Spécification tenant compte de la mise en place  
d'un salaire variable entre 2003 et 2006.**

	Secteur privé		Secteur public	
	Variation de l'implication	Reconnaissance	Variation de l'implication	Reconnaissance
ChangtsTIC	-0.0644 (0.174)	<b>-0.104*</b> <b>(0.062)</b>	-0.0073 (0.918)	-0.0703 (0.289)
ChangtsTIC <sup>2</sup>	-0.0181 (0.833)	0.005 (0.942)	<b>-0.309**</b> <b>(0.019)</b>	0.0424 (0.720)
ChangtsMNGT	<b>0.173***</b> <b>(0.005)</b>	<b>0.121***</b> <b>(0.006)</b>	<b>-0.144**</b> <b>(0.027)</b>	<b>-0.140**</b> <b>(0.036)</b>
ChangtsMNGT <sup>2</sup>	<b>-0.265*</b> <b>(0.063)</b>	<b>-0.250***</b> <b>(0.001)</b>	0.0268 (0.846)	<b>0.331***</b> <b>(0.005)</b>
Interaction changts	<b>0.439***</b> <b>(0.004)</b>	0.178 (0.113)	<b>-0.502**</b> <b>(0.005)</b>	-0.269 (0.122)
Mise en place d'un salaire variable	<b>0.0867***</b> <b>(0.009)</b>	0.00340 (0.900)	0.129 (0.458)	-0.133 (0.211)
ChangtsTIC* nouveau salaire variable	0.0746 (0.599)	0.0744 (0.525)	-0.343 (0.196)	<b>0.545***</b> <b>(0.008)</b>
ChangtsTIC <sup>2</sup> * nouveau salaire variable	-0.191 (0.413)	<b>-0.316*</b> <b>(0.093)</b>	-0.040 (0.932)	-0.583 (0.209)
ChangtsMNGT* nouveau salaire variable	0.236 (0.151)	-0.218 (0.136)	0.0499 (0.844)	-0.260 (0.156)
ChangtsMNGT <sup>2</sup> * nouveau salaire variable	0.308 (0.270)	0.322 (0.166)	0.0204 (0.953)	0.436 (0.136)
Interaction changts* nouveau salaire variable	-0.439 (0.255)	-0.130 (0.682)	-0.870 (0.215)	0.379 (0.594)
Constante	-0.0052 (0.610)	0.0035 (0.738)	<b>0.0529**</b> <b>(0.049)</b>	-0.0368 (0.162)
Lambda	0.262 (0.167)	<b>-0.191*</b> <b>(0.061)</b>	<b>-0.757***</b> <b>(0.004)</b>	-0.158 (0.386)
Observations	11,731	11,731	946	946
R <sup>2</sup>	0.034	0.073	0.079	0.077

**Tableau 3.2. : Effets des changements informatiques et managériaux  
selon la mise en place d'un salaire variable**

		Secteur privé		Secteur public	
		Variation de l'implication	Reconnaissance	Variation de l'implication	Reconnaissance
Pas de salaire variable	Chang TIC	-0.079 (0.136)	<b>-0.113*</b> <b>(0.064)</b>	0.031 (0.705)	-0.105 (0.152)
	Chang MNGT	<b>0.153**</b> <b>(0.050)</b>	<b>0.147***</b> <b>(0.007)</b>	<b>-0.143**</b> <b>(0.035)</b>	<b>-0.127*</b> <b>(0.091)</b>
Salaire variable	Chang TIC	0.001 (0.991)	-0.036 (0.738)	-0.292 (0.261)	<b>0.453**</b> <b>(0.025)</b>
	Chang MNGT	<b>0.379**</b> <b>(0.011)</b>	-0.069 (0.600)	-0.055 (0.828)	<b>-0.395**</b> <b>(0.027)</b>

## Tableaux annexes

**Tableau A1 : Fréquence des outils de gestion et outils informatiques dans l'unité productive**

outils de gestion	secteur privé		secteur public	
	2003	2006	2003	2007
Engagement contractuel à fournir un produit ou un service ou SAV dans un délai limité	66,1	68,5	18,0	42,4
Relations de long terme avec ses fournisseurs	51,7	54,7	58,6	72,8
Obligation pour les fournisseurs de respecter des délais limités	51,5	53,5	61,0	69,9
Certification Qualité	36,3	41,4	5,5	21,5
Enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle	32,9	38,7	27,0	47,5
Equipes ou groupes de travail autonomes	30,7	33,8	30,2	40,8
Outils de traçabilité du produit ou du service	28,3	32,9	9,5	31,5
Outils de labellisation des biens et des services	28,3	30,8	7,5	25,4
Centres d'appel ou de contact	25,5	28,0	24,6	30,4
Gestion de la production en juste à temps	22,9	24,3	17,7	20,8
Méthodes de résolution de problèmes	17,3	20,9	6,1	7,2
Gestion intégrée de la relation client	9,7	14,3	2,0	7,1
Certification environnementale ou éthique	9,7	12,9	19,5	64,6
<b>outils informatiques</b>				
Site Web	61,2	73,3	68,0	88,6
Réseau Local d'entreprise	61,3	66,7	91,3	96,7
Utilisation de logiciel ou progiciel pour la gestion des Ressources Humaines	63,4	65,3	90,2	95,3
Intranet	47,9	57,8	84,1	97,5
Utilisation de logiciel ou progiciel pour la conception (R & D)	47,4	49,8	41,1	45,5
Outils d'analyse de données	39,5	47,1	37,8	51,5
Système d'Echanges de Données Informatisées	36,2	45,8	38,3	47,5
Base(s) de données concernant la gestion des Ressources Humaines	34,5	38,5	74,9	89,3
Extranet	25,0	30,2	51,8	66,6
Utilisation d'un ERP	26,6	29,6	40,3	51,1
Base(s) de données concernant la conception	26,1	28,8	30,7	37,9
Outils d'interfaçage de bases de données	21,1	28,6	24,2	47,9
Outils d'archivage ou de recherche automatisée des données	21,4	27,4	18,4	32,7
Outils de travail collaboratif	15,1	21,0	28,1	59,8
Outils de modélisation des processus	8,8	12,7	12,0	26,3

**Tableaux A2.1 à A2.4 : Effets marginaux des changements sur la hausse de l'implication, spécification de référence**

Tableau A2.1 : Effets marginaux des changements TIC (secteur privé)

	Ch Gestion Médiane	Ch Gestion 75 perc	Ch Gestion 90 perc
Ch TIC Médiane	-0.093 (0.107)	-0.022 (0.704)	0.058 (0.391)
Ch TIC 75 perc	<b>-0.104** (0.019)</b>	-0.033 (0.387)	0.047 (0.311)
Ch TIC 90 perc	<b>-0.120** (0.027)</b>	-0.048 (0.243)	0.031 (0.444)

Tableau A2.2 : Effets marginaux des changements de gestion (secteur privé)

	Ch TIC Médiane	Ch TIC75 perc	Ch TIC 90 perc
Ch GESTION Médiane	<b>0.180** (0.016)</b>	<b>0.256*** (0.004)</b>	<b>0.365*** (0.002)</b>
Ch GESTION 75 perc	<b>0.105 ** (0.022)</b>	<b>0.181*** (0.001)</b>	<b>0.291*** (0.000)</b>
Ch GESTION 90 perc	0.022 (0.686)	<b>0.098** (0.024)</b>	<b>0.208*** (0.000)</b>

Tableau A2.3 : Effets marginaux des changements TIC (secteur public)

	Ch Gestion Médiane	Ch Gestion 75 perc	Ch Gestion 90 perc
Ch TIC Médiane	0.070 (0.445)	-0.083 (0.442)	-0.183 (0.177)
Ch TIC 75 perc	-0.105 (0.158)	<b>-0.258*** (0.000)</b>	<b>-0.357*** (0.000)</b>
Ch TIC 90 perc	<b>-0.295** (0.013)</b>	<b>-0.448*** (0.000)</b>	<b>-0.547*** (0.000)</b>

Tableau A2.4 : Effets marginaux des changements de gestion (secteur public)

	Ch TIC Médiane	Ch TIC75 perc	Ch TIC 90 perc
Ch GESTION Médiane	-0.119 (0.125)	<b>-0.235*** (0.003)</b>	<b>-0.362*** (0.001)</b>
Ch GESTION 75 perc	-0.081 (0.351)	<b>-0.197** (0.019)</b>	<b>-0.323*** (0.003)</b>
Ch GESTION 90 perc	-0.056 (0.672)	-0.172 (0.181)	<b>-0.298** (0.039)</b>

**Tableaux A3.1 à A3.4 : Effets marginaux des changements sur la reconnaissance au travail, spécification de référence**

Tableau A3.1 : Effets marginaux des changements TIC (secteur privé)

	Ch Gestion Médiane	Ch Gestion 75 perc	Ch Gestion 90 perc
Ch TIC Médiane	<b>-0.123* (0.077)</b>	-0.091 (0.150)	-0.056 (0.368)
Ch TIC 75 perc	<b>-0.125** (0.020)</b>	<b>-0.093** (0.037)</b>	-0.058 (0.169)
Ch TIC 90 perc	<b>-0.127*** (0.007)</b>	<b>-0.096*** (0.007)</b>	<b>-0.061** (0.041)</b>

Tableau A3.2 : Effets marginaux des changements de gestion (secteur privé)

	ChTICMédiane	Ch TIC75 perc	Ch TIC 90 perc
Ch GESTION Médiane	<b>0.151*** (0.004)</b>	<b>0.184*** (0.002)</b>	<b>0.232*** (0.003)</b>
Ch GESTION 75 perc	<b>0.071* (0.057)</b>	<b>0.105** (0.013)</b>	<b>0.153** (0.011)</b>
Ch GESTION 90 perc	-0.017 (0.663)	0.017 (0.631)	0.065 (0.162)

Tableau A3.3 : Effets marginaux des changements TIC (secteur public)

	Ch Gestion Médiane	Ch Gestion 75 perc	Ch Gestion 90 perc
Ch TIC Médiane	-0.047 (0.518)	<b>-0.149 (0.105)</b>	<b>-0.215* (0.072)</b>
Ch TIC 75 perc	-0.036 (0.575)	<b>-0.138** (0.030)</b>	<b>-0.204** (0.021)</b>
Ch TIC 90 perc	-0.024 (0.815)	-0.127 (0.121)	<b>-0.192** (0.032)</b>

Tableau A3.4 : Effets marginaux des changements de gestion (secteur public)

	Ch TIC Médiane	Ch TIC75 perc	Ch TIC 90 perc
Ch GESTION Médiane	<b>-0.177** (0.0013)</b>	<b>-0.254*** (0.003)</b>	<b>-0.339*** (0.004)</b>
Ch GESTION 75 perc	0.075 (0.346)	-0.002 (0.977)	-0.087 (0.417)
Ch GESTION 90 perc	<b>0.239** (0.047)</b>	0.162 (0.162)	0.078 (0.551)