

# **Le travail associatif :**

## **Des salariés intrinsèquement motivés**

Mathieu Narcy, Université de Créteil

### **1. Introduction**

Le secteur associatif, ou secteur à but non lucratif, constitue la composante principale de l'économie sociale et solidaire qui comprend également deux autres grandes familles : les coopératives et les mutuelles. Son poids économique est important puisque, selon l'INSEE et le Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie (Cerphi), il existe environ 150 000 associations employeurs en France qui emploient près de 1 800 000 salariés, soit 10% de l'ensemble des salariés du secteur privé. Par ailleurs, son activité économique est non négligeable puisqu'elle représentait, en 2005, 2,9% du Produit intérieur brut. Il se distingue du secteur privé lucratif par deux principales spécificités : une contrainte de non distribution du profit censée être garante d'une gestion désintéressée et la production de biens et services sociaux. On retrouve en effet une très grande majorité des associations dans des secteurs d'activité comme la santé, l'action sociale ou l'éducation dont les finalités sont le plus souvent de développer des actions de solidarité et de satisfaire l'intérêt général.

En raison de leurs spécificités, les associations sont susceptibles d'attirer des travailleurs développant une motivation au travail différente de celle que l'on peut observer au sein du secteur privé. Pour François et Vlassopoulos (2008), la participation aux associations révélerait de la part des salariés une « motivation pro-sociale ». Celle-ci serait une forme de motivation intrinsèque, c'est-à-dire une motivation qui ne dépendrait pas du versement de récompenses monétaires mais qui résulterait de la participation du salarié à une activité auquel il accorde de la valeur.

L'objectif de cet article est de tester empiriquement si les salariés du secteur associatif sont davantage intrinsèquement motivés dans leur emploi que leurs homologues du privé en utilisant deux types approches différentes. La première se fonde sur les préférences révélées des salariés et repose sur l'utilisation de données objectives. Les différences de motivation intrinsèque entre les travailleurs des deux secteurs sont ainsi mises en évidence à travers leurs différences de préférences, révélées à partir de la constatation de différences de comportements. Plusieurs études, pour l'essentiel américaines, ont adopté ce type d'approche en cherchant à vérifier la validité empirique de la théorie du « don du travail » (Preston,

1989). Cette théorie postule que les salariés du secteur associatif sont intrinsèquement motivés s'ils ont accepté des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé. Elle prédit donc un différentiel de salaire négatif entre les secteurs associatif et privé. Toutefois, cette théorie néglige un élément important : l'effort au travail des salariés. Or, il ne suffit pas de montrer que les salariés acceptent des salaires plus faibles que ceux qu'ils pourraient percevoir ailleurs pour en déduire que leur motivation intrinsèque est plus élevée. Cela n'est effectivement le cas qu'à la condition que ces salaires plus faibles ne soient pas compensés par un effort au travail également plus faible. En estimant simultanément des différentiels de salaire et d'effort entre les secteurs associatif et privé, la première approche adoptée dans cet article pour tester la motivation intrinsèque des salariés des associations est donc plus complète que celle utilisée par les études antérieures. Cette première analyse empirique utilise les données issues de l'enquête *Emploi* de l'INSEE pour les années allant de 1994 à 2001.

Pour mettre en évidence ce type de motivation, une deuxième approche est possible. Elle consiste à comparer les niveaux de satisfaction dans l'emploi déclarés par les salariés des associations et ceux des entreprises privées. Contrairement à la première, cette seconde approche repose sur l'utilisation de données subjectives reflétant les préférences déclarées des individus. A notre connaissance, seules les études de Benz (2005) pour les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, et de Mosca et al. (2007) pour l'Italie, ont mobilisé ce type d'approche. Toutefois, faute de données appropriées, elles ne prennent pas en compte, dans l'estimation du différentiel de satisfaction, les différences de caractéristiques d'emploi pouvant exister entre les deux secteurs. Dans cet article, nous utilisons des données européennes collectées en 2004, qui présente l'avantage de décrire, avec précision, les caractéristiques des emplois occupés par les salariés des secteurs associatif et privé. Par conséquent, à la différence des études antérieures, nous pouvons déterminer, parmi les caractéristiques d'emploi, celles qui sont à l'origine d'un différentiel de satisfaction moyenne dans l'emploi entre les deux secteurs.

Cet article est organisé de la manière suivante. La seconde section décrit les deux approches adoptées dans les études empiriques pour tester la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif et souligne leur caractère incomplet. La troisième section présente les résultats obtenus à partir de deux analyses empiriques que nous avons menées et qui s'efforcent de surmonter les imperfections des études antérieures. La section finale dresse les conclusions et les enseignements.

## **2. Comment mettre en évidence la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif ?**

Pour tester si les salariés du secteur associatif sont davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé, deux approches sont possibles. Elles consistent à comparer l'utilité que les salariés de ces deux secteurs retirent de leur emploi. La première analyse les différences d'utilité de manière indirecte et objective en estimant simultanément des différentiels de salaire et d'effort au travail. La seconde met en évidence les différences d'utilité des salariés entre les deux secteurs de manière directe et subjective en comparant leur niveau de satisfaction dans l'emploi.

### **2.1. En analysant les différences de salaire et d'effort au travail**

La théorie du « don du travail » élaborée par Preston (1989) postule que la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif peut être révélée par l'acceptation de salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé. Selon cette théorie, l'utilité retirée par chaque travailleur de son emploi dépend non seulement du salaire perçu, mais également des bénéfices sociaux engendrés par l'organisation dans laquelle il travaille<sup>1</sup>. En raison de leurs spécificités, les associations sont supposées être à l'origine de davantage de bénéfices sociaux que les entreprises privées. Par conséquent, tout travailleur, retirant une utilité positive de la participation à la production de bénéfices sociaux, sera disposé, afin de travailler pour une association, à accepter un salaire plus faible que celui qu'il aurait pu percevoir au sein du secteur privé. Cette théorie prédit donc un différentiel de salaire négatif entre les secteurs associatif et privé.

Toutefois, dans la littérature, il existe d'autres explications théoriques qui, à l'inverse, en prédisant un différentiel de salaire positif entre les secteurs associatif et privé, remettent en question l'existence d'une motivation intrinsèque chez les salariés des associations. Ainsi, selon la théorie des droits de propriété, l'atténuation des droits de propriété que connaissent les associations par rapport aux entreprises privées peut conduire à une augmentation générale de leurs coûts et plus spécifiquement au versement de salaires plus élevés que ceux pratiqués par le secteur privé. La théorie du salaire d'efficience peut également expliquer ce résultat. En

---

<sup>1</sup> Les bénéfices sont qualifiés de sociaux si la production de biens et services engendre des externalités positives pour l'ensemble de la société. Ils sont qualifiés de privés si la production ne bénéficie à aucune autre personne que celle(s) impliquée(s) dans la transaction.

effet, en raison des objectifs plus sociaux et donc plus difficilement quantifiables que les associations doivent satisfaire, la performance de leurs salariés peut être plus difficile mesurer que celle des salariés du secteur privé, justifiant davantage le recours à la pratique d'un salaire d'efficience.<sup>2</sup>

Il n'existe, à notre connaissance, aucune étude ayant cherché à mesurer le différentiel de salaire entre les secteurs associatif et privé en France. Les quelques études portant sur le secteur associatif américain ne s'accordent pas sur le signe de ce différentiel. Certaines semblent confirmer l'existence d'une motivation intrinsèque chez les salariés des associations en montrant qu'ils acceptent des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé (Preston, 1989 ; Holtmann et Idson, 1993...). D'autres, au contraire, concluent à un différentiel de salaire en faveur des salariés du secteur privé (Mocan et Teikin, 2003 ; Ruhm et Borkoski, 2003...).

Le test de la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif reposant sur l'estimation d'un différentiel de salaire est toutefois incomplet. En effet, la théorie du « don du travail » néglige un élément important dans la fonction d'utilité des travailleurs : le niveau d'effort qu'ils fournissent dans leur travail. Par conséquent, le fait que les salariés du secteur associatif acceptent des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé suffit à révéler leur motivation intrinsèque, à condition que ces salaires plus faibles ne soient pas compensés par un effort au travail également plus faible. Le test de la motivation intrinsèque des salariés des associations se référant à leurs préférences révélées doit donc être plus complet que celui réalisé dans la littérature empirique existante et reposer sur l'estimation simultanée de différentiels de salaire et d'effort entre les secteurs associatif et privé.

## 2.2. En analysant les différences de satisfaction dans l'emploi

Les différences d'utilité que les salariés retirent de leur emploi entre les secteurs associatif et privé peuvent être également mises en évidence en utilisant leurs préférences déclarées et en comparant leur niveau de satisfaction dans l'emploi. De nombreux travaux empiriques, appartenant à la nouvelle économie du bonheur, admettent en effet qu les niveaux de satisfaction dans l'emploi représentent une approximation acceptable de l'utilité retirée par

---

<sup>2</sup> L'idée de la théorie du salaire d'efficience est de supposer que le versement de salaires élevés entraîne un effort au travail élevé et donc une performance plus grande.

les salariés de leur emploi (voir, par exemple, l'ouvrage de Frey et Stutzer, 2002). Par conséquent, si les salariés du secteur associatif sont davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé, ils doivent

L'étude de Benz (2005), pour les États-unis et la Grande-Bretagne, ainsi que celle de Mosca et al. (2007), pour l'Italie, ont montré que les salariés des associations ressentent une satisfaction dans leur emploi plus élevée que ceux des entreprises privées, à caractéristiques individuelles (sexe, âge, niveau d'éducation...) et du contrat de travail (salaire perçu, nombre d'heures travaillées...) identiques. Cependant, faute de données appropriées détaillant les caractéristiques des emplois occupés, ces deux études ne peuvent conclure avec certitude en l'existence d'une motivation intrinsèque plus élevée chez les salariés des associations. Le différentiel de satisfaction dans l'emploi estimé entre les deux secteurs peut en effet résulter de différences de caractéristiques dans les emplois occupés, et non de différences de motivation au travail. Autrement dit, le supplément de satisfaction ressenti par les salariés de l'associatif peut traduire, non pas leur goût pour contribuer à la production de bénéfices sociaux, mais leur volonté d'occuper un emploi moins pénible, moins stressant...

Tester la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif en estimant des différentiels de satisfaction dans l'emploi nécessite donc l'utilisation de données adéquates détaillant non seulement les caractéristiques individuelles des travailleurs et celles de leur contrat de travail, mais également les caractéristiques des emplois qu'ils occupent.

### **3. La motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif confirmée dans les faits**

#### **3.1. La réalisation d'un don de salaire et d'un don d'effort**

L'objectif de cette première analyse empirique est de tester la motivation intrinsèque des salariés des associations en estimant simultanément des différentiels de salaire et d'effort entre les secteurs associatif et privé. À notre connaissance, aucune de ce type n'a été réalisée. Ceci peut s'expliquer par la difficulté de disposer d'une mesure adéquate de l'effort au travail des salariés. Dans la littérature économique, il est désormais bien admis que le taux d'absentéisme pour raison maladie constitue une mesure acceptable du niveau d'effort des salariés (voir, par exemple, Audas, Barmby et Treble, 2004). En effet, l'absence n'est pas uniquement la conséquence d'un mauvais état de santé des salariés mais résulte également d'un arbitrage qu'ils font entre travail et loisir. On peut donc supposer que, toutes choses

égales par ailleurs (et notamment à état de santé équivalent), un salarié intrinsèquement motivé sera en moyenne moins absent qu'un salarié extrinsèquement motivé car il accorde, par définition, une valeur plus importante à son travail.

Les données utilisées proviennent des enquêtes *Emploi* réalisées par l'INSEE entre 1994 et 2001<sup>3</sup>. Conformément aux travaux de Barmby, Ercolani et Treble (2002), cette enquête permet de calculer, pour chaque salarié, leur taux d'absentéisme pour raison maladie. Cette enquête présente également l'avantage de distinguer les salariés travaillant pour le secteur associatif, chose extrêmement rare parmi les enquêtes françaises. Enfin, elle nous permet de considérer dans l'analyse le logarithme du salaire horaire net, calculé comme le salaire mensuel net divisé par le résultat du nombre d'heures hebdomadaires travaillées multiplié par 4,33.

L'échantillon étudié concerne les salariés travaillant à temps complet et occupant un emploi stable (CDI). Comme nous cherchons à estimer les différentiels de salaire et d'absence entre les secteurs associatif et privé, nous avons exclu de l'analyse les salariés appartenant au secteur public ainsi que le personnel mis à disposition par l'État au sein des associations<sup>4</sup>. Afin de rendre homogènes les secteurs associatif et privé (notamment au niveau des professions et des conditions de travail) et pour limiter l'influence des effets sectoriels sur le salaire et l'absence, nous avons choisi de considérer uniquement les sous-secteurs des services où les associations représentent au moins 1% de l'ensemble.

Pour estimer simultanément les différentiels de salaire et d'absence entre les secteurs associatif et privé, le modèle économétrique utilisé doit prendre en compte l'auto-sélection des salariés au sein de chacun des secteurs<sup>5</sup> et doit supposer une formation des salaires et un comportement d'absence différents d'un secteur à l'autre. L'estimation préalable de ce type de modèle nous permet ensuite de calculer des différentiels de salaire et d'absence entre les deux secteurs. Ils sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

---

<sup>3</sup> Nous avons considéré plusieurs années afin de disposer d'un nombre important de salariés appartenant au secteur associatif.

<sup>4</sup> Ces individus travaillent pour le secteur associatif mais sont rémunérés par l'État. Dans notre étude, 28% des travailleurs du secteur associatif sont salariés du secteur public.

<sup>5</sup> La théorie du « don du travail » suggère en effet implicitement que travailler pour le secteur associatif résulte d'un choix volontaire de la part des travailleurs et non pas d'un simple fait du hasard. Il existe donc des effets de sélection que la procédure économétrique doit s'efforcer de prendre en compte.

**Tableau 1 – Les différentiels de salaire et d’absence entre les secteurs associatif et privé**

|  | Différentiels de salaire | Différentiels d’absence |
|--|--------------------------|-------------------------|
| Salariés de l’associatif s’ils avaient travaillé dans le privé | +13,8%                   | +0,514                  |
| Salariés du privé s’ils avaient travaillé dans l’associatif    | -14,1%                   | +0,816                  |

Source : INSEE, enquêtes *Emploi*, 1994 à 2001

**Note** : Les différentiels d’absence sont mesurés en points d’absence. Ces différentiels sont obtenus à partir de l’estimation d’équations de salaire et d’absence. Les variables explicatives du salaire et de l’absence considérées sont les suivantes : sexe, statut marital, nombre d’enfants, âge, âge au carré, niveau de diplôme, CSP, taille de l’entreprise, secteur d’activité, types d’horaires (variables, travail posté, travail de nuit, le dimanche) et l’année d’enquête des individus. Des variables sont également introduites spécifiquement dans les équations. Il s’agit du log du salaire horaire net, de l’ancienneté dans l’emploi (et son carré) et la localisation de l’emploi en Île de France pour les équations de salaire. Dans les équations d’absence, il s’agit du taux d’absentéisme pour raison maladie et du mois d’enquête des individus.

La première ligne du tableau 1 révèle que les salariés du secteur associatif, s’ils avaient travaillé au sein du secteur privé, auraient non seulement touché un salaire en moyenne 13,8% plus élevé que celui qu’ils perçoivent au sein de leur secteur, mais ils auraient été également plus absents de 0,514 points par rapport au comportement d’absence adopté dans leur secteur. À l’inverse, les salariés des entreprises privées, s’ils avaient travaillé pour une association, auraient non seulement perçu un salaire plus faible, mais y auraient été plus absents. Par conséquent, les salariés de l’associatif apparaissent comme étant davantage intrinsèquement motivés dans leur emploi que leurs homologues du privé. Leur motivation intrinsèque plus élevée se traduit par un « don du travail » qui ne se résume pas uniquement à un don de salaire<sup>6</sup> (comme dans la théorie de Preston, 1989), mais également à un don d’effort.

### 3.2. Une satisfaction dans l’emploi plus importante<sup>7</sup>

Cette seconde analyse empirique cherche à tester la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif en comparant leur niveau de satisfaction dans l’emploi avec celui des salariés du secteur privé, toutes choses égales par ailleurs. Pour ce faire, nous avons mobilisé une base de données élaborée dans le cadre du projet européen EPICURUS sur le bien-être au

<sup>6</sup> L’étude de Narcy (2009) montre, pour la France, que les salariés du secteur associatif acceptent des salaires plus faibles que ceux qu’ils auraient pu toucher, non seulement au sein du secteur privé, mais également au sein du secteur public. Toutefois, cette étude n’estime pas des différentiels d’absence entre ces trois secteurs.

<sup>7</sup> Pour voir l’intégralité de l’analyse empirique présentée dans cette section, voir Lanfranchi et Narcy (2008).

travail. Les données ont été collectées en 2004 au sein de sept pays européens : Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Pays-Bas et Royaume-Uni. L'enquête concerne les secteurs secondaire et tertiaire de l'économie et seuls les individus âgés de 18 à 65 ans ayant un niveau d'éducation ne dépassant pas le niveau secondaire ont été interrogés. Comme dans l'analyse précédente, nous avons choisi de restreindre l'étude au seul secteur tertiaire puisque les associations n'évoluent presque exclusivement au sein de ce secteur. Nous limitons ainsi la possibilité que l'éventuelle différence de satisfaction dans l'emploi entre les secteurs associatif et privé trouve sa source dans la variation des caractéristiques des emplois ou de l'organisation du travail résultant d'une répartition différente selon les secteurs d'activité.

L'enquête fournit les niveaux de satisfaction ressentis (évalués sur une échelle allant de 0 à 10) vis-à-vis non seulement de l'emploi considéré globalement, mais aussi de treize domaines qui caractérisent les différentes facettes de la relation d'emploi. Ainsi, les répondants expriment leur ressenti vis-à-vis de la rémunération totale, des perspectives de promotion, de la relation avec le supérieur direct, de la sécurité de l'emploi, de l'utilisation de leur propre initiative, de la nature du travail, du temps de travail, des horaires de travail, du comportement de l'employeur, de la charge de travail, du risque physique, de la tension dans le travail et du stress. Cette enquête est également très riche quant au contenu de l'emploi, plus particulièrement en termes de conditions de travail. Connaître avec précision les caractéristiques des emplois occupés nous permet d'estimer les différences de satisfaction dans l'emploi entre les secteurs associatif et privé plus finement que les études précédentes. Plus particulièrement, cela nous permet de neutraliser, dans l'analyse du différentiel de satisfaction dans l'emploi, les effets provenant des différences entre les emplois occupés et donc d'isoler les effets provenant résiduellement d'une motivation intrinsèque plus élevée des salariés des associations.

D'un point de vue purement descriptif, les salariés de l'associatif se déclarent en moyenne significativement plus satisfaits de leur emploi que ceux du privé. En outre, considérant les treize facettes de satisfaction, il n'arrive jamais que ces derniers soient plus satisfaits. Au contraire, ils se déclarent significativement moins satisfaits de la nature de leur travail, de l'utilisation de leur propre initiative, de la durée comme des horaires de travail, de la tension au travail et du stress engendré par celui-ci.

Nous avons mené une analyse multivariée permettant de comparer la différence de satisfaction globale de l'emploi entre les deux secteurs, en neutralisant les effets des

caractéristiques individuelles, du contrat de travail et de l'emploi occupé<sup>8</sup>. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau 2 ci-dessous. Le coefficient présenté dans ce tableau mesure l'effet d'appartenir au secteur associatif sur le niveau de satisfaction globale de l'emploi ressenti. À caractéristiques individuelles et du contrat de travail équivalentes, les salariés de l'associatif se déclarent globalement plus satisfaits de leur emploi que ceux du privé. Le coefficient reflétant l'effet de l'appartenance au secteur associatif sur la satisfaction globale est en effet positif et significatif au seuil de 5% (première ligne du tableau 2). Lorsque les caractéristiques d'emploi  $E_1$  sont introduites dans l'analyse en plus des caractéristiques individuelles et du contrat de travail, le supplément de satisfaction dans l'emploi ressenti par les salariés des associations reste inchangé. En revanche, la prise en compte des caractéristiques d'emploi  $E_2$  fait disparaître ce supplément de satisfaction. Ainsi, une plus grande autonomie dans l'emploi, un travail moins répétitif et une plus grande facilité à mettre en pratique ses idées dans son travail sont les principales caractéristiques d'emploi qui font que les salariés du secteur associatif se déclarent plus satisfaits que leurs homologues du secteur privé. En se référant aux travaux issus de la psychologie sociale et à la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985), ces caractéristiques d'emploi sont indispensables au maintien de la motivation intrinsèque des salariés, par nature fragile.

Ce résultat suggère une motivation intrinsèque plus élevée chez les salariés des associations que chez ceux des entreprises privées. En effet, la neutralisation de la capacité qu'ont les emplois de l'associatif à préserver ce type de motivation fait par la même disparaître le supplément de satisfaction des salariés de ce secteur, assimilé à la motivation intrinsèque. Cette dernière est donc mise en évidence de manière indirecte à travers sa disparition. On ne peut toutefois pas totalement exclure la possibilité que ce résultat puisse s'interpréter comme un goût plus prononcé de certains salariés du secteur associatif par rapport à leurs homologues du secteur privé pour les caractéristiques d'emploi  $E_2$ , sans un intérêt quelconque pour les objectifs sociaux que ce secteur cherche à satisfaire.

---

<sup>8</sup> La variable à expliquer correspondant à la satisfaction globale de l'emploi évaluée sur une échelle allant de 0 à 10, les résultats sont obtenus à partir de l'estimation d'un modèle probit ordonné.

**Tableau 2 – Effet de l'appartenance au secteur associatif sur la satisfaction globale dans l'emploi**

| Spécification   | Influence de l'appartenance au secteur associatif sur la satisfaction globale |
|---|---|
| Caractéristiques individuelles et du contrat de travail | 0,150**<br>(0,063)  |
| Caractéristiques d'emploi (E <sub>1</sub> )             | 0,150**<br>(0,064)  |
| Caractéristiques d'emploi (E <sub>2</sub> )             | 0,085<br>(0,064)  |

Source : Enquête EPICURUS, 2004

Note : \*\* Le coefficient est statistiquement significatif au seuil de 5%. Les écarts types sont donnés entre parenthèses.

Les caractéristiques individuelles prises en compte sont les suivantes : sexe, âge, statut marital, niveau d'éducation, ancienneté dans l'emploi.

Les caractéristiques du contrat de travail prises en compte sont les suivantes : salaire mensuel, nombre d'heures contractuelles et supplémentaires, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat (temps partiel, CDD), taille de l'entreprise.

Les caractéristiques d'emploi E<sub>1</sub> comprennent : les horaires de travail (réguliers, changeants en fonction des équipes alternantes, irréguliers à l'origine de l'employeur ou de l'employé), l'organisation du travail (travail seul, travail avec les mêmes équipes, travail en équipes changeantes), des déterminants de la pénibilité de l'emploi (travail dangereux, fatiguant, environnement de faible qualité), des déterminants de l'intensité de l'effort (existence de rythmes élevés de travail, de délais serrés), l'existence de récompenses (perspectives de promotion, treizième mois, primes de fin d'année, système de paiement au mérite).

Les caractéristiques de l'emploi E<sub>2</sub> comprennent des variables reflétant l'intérêt personnel de l'emploi (possibilité de mettre en pratique ses idées dans son travail, travail non répétitif, degrés d'autonomie d'exécution).

La prise en compte des degrés de satisfaction ressentie vis-à-vis de l'emploi confirme les résultats obtenus précédemment (tableau 3). En effet, la plus grande satisfaction dans l'emploi déclarée par les salariés du secteur associatif s'explique par une plus grande satisfaction vis-à-vis de leur prise d'initiative et de la nature du travail effectué. Seules les facettes de satisfaction S6 (utilisation de sa propre initiative) et S7 (nature du travail) fait disparaître le supplément de satisfaction ressentie par les salariés des associations lorsqu'elles sont introduites une par une avec les caractéristiques individuelles et du contrat de travail.

**Tableau 3 - Les causes de la plus grande satisfaction dans l'emploi des salariés du secteur associatif : effets des différentes facettes de satisfaction**

|                    | Base                | Facette de satisfaction incluse dans la spécification de base |                    |                     |                    |                                |                                |
|--------------------|---------------------|---|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                    |                     | S2  | S3                 | S4                  | S5                 | S6                             | S7                             |
| Secteur associatif | 0,150***<br>(0,063) | 0,198***<br>(0,066)   | 0,160**<br>(0,063) | 0,169***<br>(0,064) | 0,150**<br>(0,063) | <b>0,074</b><br><b>(0,064)</b> | <b>0,099</b><br><b>(0,064)</b> |

  

|                    | S8                 | Facette de satisfaction incluse dans la spécification de base |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------|--------------------|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                    |                    | S9  | S10                 | S11                 | S12                 | S13                 | S14                 |
| Secteur associatif | 0,153**<br>(0,063) | 0,139**<br>(0,065)  | 0,175***<br>(0,064) | 0,185***<br>(0,063) | 0,164***<br>(0,064) | 0,168***<br>(0,064) | 0,214***<br>(0,066) |

Source : Enquête EPICURUS, 2004

Note : La spécification de base comprend les caractéristiques individuelles et du contrat de travail. Les facettes de satisfaction incluses dans la spécification de base correspondent à des variables continues. Le coefficient est significatif à : \*\*\* 1%, \*\* 5%, \* 10%. Les écarts types sont donnés entre parenthèses.

S2: Satisfaction vis-à-vis des perspectives de promotion; S3: Satisfaction vis-à-vis de la rémunération totale; S4: Satisfaction vis-à-vis de la relation avec le supérieur direct; S5: Satisfaction vis-à-vis de la sécurité de l'emploi; S6: Satisfaction vis-à-vis de l'utilisation de sa propre initiative; S7: Satisfaction vis-à-vis de la nature du travail; S8: Satisfaction vis-à-vis des horaires de travail; S9: Satisfaction vis-à-vis du temps de travail ; S10: Satisfaction vis-à-vis du comportement de l'employeur; S11: Satisfaction vis-à-vis de la charge de travail; S12: Satisfaction vis-à-vis de la tension dans le travail; S13: Satisfaction vis-à-vis du stress; S14: Satisfaction vis-à-vis du risque physique.

#### 4. Conclusion

Le secteur associatif se distingue du secteur privé par des objectifs plus sociaux le plus souvent orientés vers la satisfaction de l'intérêt général. À ce titre, il représente un domaine particulièrement approprié pour étudier la motivation intrinsèque des salariés. Dans cet article, nous avons testé l'existence de ce type de motivation au sein de l'associatif de deux manières différentes. Tout d'abord, nous avons estimé des différentiels de salaire et d'effort entre les secteurs associatif et privé, élaborant ainsi un test plus complet de la théorie du « don du travail » (Preston, 1989). Ensuite, des différentiels de satisfaction dans l'emploi entre ces deux secteurs ont été mis en évidence, en neutralisant les différences de caractéristiques individuelles, du contrat de travail et d'emploi que l'on peut observer entre ces deux secteurs. Les résultats obtenus à partir de ces deux analyses empiriques révèlent une motivation intrinsèque plus élevée chez les salariés des associations que chez ceux des entreprises privées.

À la suite de ce travail de recherche, nous pensons que les dirigeants associatifs doivent veiller à préserver leur avantage comparatif qui repose sur l'existence d'une motivation

intrinsèque plus élevée chez leurs salariés. Étant donnée la possible éviction de ce type de motivation lors notamment de la mise en place d'incitations monétaires (Frey, 1997), il ne faudrait pas que, dans leur souci de professionnalisation, ils adoptent les mêmes méthodes de gestion du personnel que celles mises en place au sein des entreprises privées. Cela reviendrait en effet à ignorer la spécificité de la motivation au travail de leurs salariés.

En ce sens, ce travail de recherche pourrait être étendu en étudiant la motivation au travail des salariés du secteur public. À l'heure actuelle, cela revêt un intérêt tout particulier puisque la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) définit, entre autres choses, des indicateurs de performance ouvrant la voie à l'introduction de primes à la performance dans la fonction publique. Outre les effets pervers éventuels des primes résultant du fait de privilégier des objectifs quantitatifs plutôt que qualitatifs, on peut s'interroger sur la pertinence de tels mécanismes incitatifs s'il s'avère que les salariés du secteur public sont, dans leur ensemble, intrinsèquement motivés.

## Références

AUDAS R., BARMBY T. et J.G. TREBLE (2004), "Luck, Effort and Reward in an Organizational Hierarchy", *Journal of Labor Economics*, 22, pp.379-395.

BARMBY T., ERCOLANI T. et J.G. TREBLE (2002), "Sickness Absence : An International Comparison", *Economic Journal*, 112, pp. 315-331.

BENZ M. (2005), "Not for the Profit but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-profit Firms", *Kyklos*, 58, pp. 155-176.

DECI E.L. et R.M. RYAN (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.

FRANCOIS P. et M. VLASSOPOULOS (2007), "Pro-Social Motivation and the delivery of Social Services", forthcoming in CESifo Economic Studies

FREY B.S. (1997a), "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation", *International Journal of Industrial Organization*, 15, pp. 427-439.

FREY B.S. et A. STUTZER. (2002), *Happiness and Economics*. Princeton et Oxford: Princeton University Press.

HOLTMANN A.G. et T.L. IDSON (1993), “Wage Determination of Registered Nurses in Proprietary and Nonprofit Nurses Homes”, *Journal of Human Resources*, 28, pp. 55-79.

LANFRANCHI J et M. NARCY (2008), “Différence de satisfaction dans l’emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif : le rôle joué par les caractéristiques d’emploi”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79, pp. 323-368.

MOCAN H.N. et E. TEIKIN (2003), “Nonprofit Sector and Part-Time Work: An Analysis of Employer-Employee Matched Data of Childcare Workers”, *Review of Economics and Statistics*, 85, pp. 38-50.

MOSCA M., MUSELLA M. et F. PASTORE (2007), “Relational Goods, Monitoring and Non-Pecuniary Compensation in the Nonprofit Sector: The Case of the Italian Social Services”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78, 57-86.

NARCY M. (2009), “Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France”, *Applied Economics* (à paraître).

PRESTON A.E. (1989), “The Nonprofit Worker in a For-Profit World”, *Journal of Labor Economics*, 7, pp. 438-463.

RUHM C.J. et C. BORKOSKI (2003), “Compensation in the Nonprofit Sector”, *Journal of Human Resources*, 38, pp. 992-1021.