



**Agenda pour entreprises
de taille moyenne**

Propriété psychologique

Comment les collaborateurs deviennent
des coentrepreneurs

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

En partenariat avec:

 Center for Family Business
 Universität St. Gallen

Auteurs

Pierre-Alain Cardinaux

Pierre-Alain Cardinaux est Partner et responsable de la région Suisse romande chez Ernst & Young. Il a pratiqué l'audit de nombreuses grandes sociétés et entreprises familiales et possède une vaste expérience dans la direction de projets. Il conseille de nombreuses entreprises familiales, en particulier dans l'analyse des performances et les structures de financement. Pierre-Alain Cardinaux est membre du directoire romand du Swiss Venture Club (SVC) ainsi que du Jury pour le Prix de l'entreprise SVC Suisse romande. Pierre-Alain Cardinaux est aussi membre de l'Assemblée des Délégués de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI).
Contact: pierre-alain.cardinaux@ch.ey.com

Philipp Sieger, M.A. HSG

L'étude a été élaborée sous la direction de Philipp Sieger. Après des études à l'Université de St-Gall et à la BI à Oslo (Norvège), il obtient en automne 2007 un M.A. HSG en «Strategy and International Management» (Stratégie et gestion internationale). Depuis 2007, il est responsable de projet au Center for Family Business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG) et doctorant dans les secteurs de la recherche, de l'enseignement et de la formation continue. Ses thèmes de recherche portent essentiellement sur la Propriété psychologique et l'esprit d'entreprise dans les entreprises familiales.
Contact: philipp.sieger@unisg.ch

Thomas Zellweger

Thomas Zellweger est Managing Director du CFB-HSG ainsi que professeur assistant à la HSG. Il a étudié à l'Université de St-Gall et à l'Université catholique de Louvain, Belgique. Après avoir travaillé dans le domaine de l'Investment Banking à Bruxelles, il a obtenu en 2006 un doctorat à l'Université de St-Gall pour sa thèse consacrée à la rentabilité, aux risques et aux valeurs dans les entreprises familiales. Son habilitation obtenue en 2009 porte sur les facultés et la réussite durable des entreprises familiales. En 2010, il occupe un poste de professeur invité à l'University of British Columbia à Vancouver (Canada).
Contact: thomas.zellweger@unisg.ch

Avant-propos

Dans la présente étude, nous essayons d'apporter une réponse à la question de savoir comment les collaborateurs¹ se transforment en coentrepreneurs. Nous nous penchons donc sur la psychologie des collaborateurs en recourant au concept de «Propriété psychologique». Nous analysons si un collaborateur, qui se sent propriétaire de l'entreprise, fait preuve d'un esprit d'entreprise plus prononcé en dépit du fait qu'il n'en soit pas effectivement propriétaire. Nous nous intéressons aussi aux facteurs influant sur la Propriété psychologique² afin de mettre en évidence les paramètres permettant d'agir activement sur ce phénomène.

Nous en profitons pour remercier chaleureusement les nombreux collaborateurs qui ont pris le temps de répondre soigneusement à toutes nos questions.
Cette étude leur est dédiée.

Bonne lecture.



Pierre-Alain Cardinaux

Partner et responsable de la région Suisse romande Ernst & Young SA



Philipp Sieger, M.A. HSG

Responsable de projet du Center for Family Business à l'Université de St-Gall



Thomas Zellweger

Managing Director du Center for Family Business à l'Université de St-Gall

¹ Pour des raisons de meilleure lisibilité, le genre masculin vaut par analogie pour le genre féminin.

² La «Propriété psychologique» et ses diverses formes sont écrites en majuscules dans la présente étude.

Sommaire

Introduction	4
Qu'est-ce que la Propriété psychologique ?	7
Collaborateurs, entreprises et Propriété psychologique de notre panel	8
Etude	10
1^{re} partie: Les conséquences de l'appropriation psychologique	12
Nos constats	13
Comparaison des quatre effets	17
Autres facteurs influant sur l'esprit d'entreprise	18
Résumé	19
2^e partie: L'émergence de l'appropriation psychologique	20
Nos constats	21
Comparaison des trois facteurs d'influence	26
Autres enseignements portant sur les causes de l'appropriation psychologique	27
Résumé	28
Digression n° 1: La situation dans les entreprises familiales	30
Digression n° 2: Appropriation psychologique et performance de l'entreprise	32
Application pratique	34
Conclusion	38
Annexes	40
Indications bibliographiques	45

Introduction

*« Mes biens reflètent mon être...
Je suis ce que j'ai...
Ce qui est mien, c'est moi-même. »*

(D'après Sartre, 1969, pp. 591-592)

*« Ce qui m'appartient est comme
une partie de moi-même. »*

(D'après Mann, 1991, p. 211)

*« La propriété est une création double,
en partie une façon de voir,
en partie un objet, en partie une idée,
en partie une réalité. »*

(D'après Etzioni, 1991, p. 466)

*« Je considère que l'entreprise
pour laquelle je travaille est « ma »
propre entreprise ! »*

(Un collaborateur ayant participé à notre enquête)

Ces citations introductives soulignent deux choses fondamentales : d'une part, les biens possédés jouent un rôle déterminant pour un individu. Ils définissent souvent son identité même. En conséquence, le bien-être de chacun est fonction de l'état de ses biens. D'autre part, nous constatons que la propriété considérée n'a pas nécessairement besoin d'être réelle ou rationnelle. Elle peut tout aussi bien se situer au niveau des sentiments. Ces enseignements sont capitaux pour la présente étude ; en effet, nous analysons dans quelle mesure le sentiment de propriété se rattachant à une entreprise entraîne une modification de l'état d'esprit et du comportement des collaborateurs.

Principale problématique

L'un des principaux problèmes en matière de gestion d'entreprise réside dans l'esprit de coentreprise. Comment faire pour que les collaborateurs deviennent des coentrepreneurs ? Comment peut-on inciter les collaborateurs à se comporter comme si l'entreprise leur appartenait ? Nombre de solutions ont déjà été proposées par les scientifiques et les spécialistes, comme les programmes de participation et les systèmes de rémunération incitative sous différentes formes. Or, ils ont surtout en commun de représenter une importante charge financière pour l'entreprise, d'engendrer une gestion administrative lourde, d'être délicats à expliquer, de refouler la motivation intrinsèque et de diluer les droits de propriété et de contrôle. Ce dernier aspect ne doit pas être sous-estimé, surtout au regard des entreprises familiales, puisque la famille aspire généralement à conserver la propriété et le contrôle de l'entreprise sur plusieurs générations. En outre, l'impact de tels programmes sur le comportement effectif des collaborateurs n'est bien souvent pas clair (cf. p. ex. Pugh et al., 2000).

L'approche de solution

En raison des faiblesses susmentionnées des systèmes classiques de participation et de rémunération incitative, une nouvelle approche s'impose. Dans cette étude, nous revenons donc à cette fin au concept de la Propriété psychologique (ressentie) ou encore de l'« appropriation psychologique ».

La thèse centrale de notre étude est la suivante : si un collaborateur a l'impression ou ressent que l'entreprise qui l'emploie est la « sienne », même si cela n'est pas vrai du point de vue légal, alors ce sentiment se traduira par un comportement faisant davantage preuve d'esprit d'entreprise.

Objectifs et buts de l'étude

Cette étude a pour objectif de vérifier si les collaborateurs qui se sentent psychologiquement propriétaires de l'entreprise se comportent avec un esprit d'entreprise plus prononcé. Nous nous penchons également sur la question de savoir comment cette appropriation psychologique prend naissance et de quelle manière elle peut être stimulée. L'intérêt d'une telle étude est multiple. Il s'agit d'indiquer aux chefs d'entreprise une alternative aux systèmes traditionnels de participation et de rémunération en vue d'encourager l'esprit d'entreprise des collaborateurs. Les paramètres identifiés soulignent comment influencer activement sur le sentiment de propriété ressentie. Ceci peut également s'avérer très intéressant pour les responsables de personnel. Cette étude peut aider les collaborateurs à prendre conscience de leur relation avec l'entreprise et de leur mode de comportement à son égard ainsi qu'à identifier des potentiels d'amélioration. Pour les conseillers en entreprise aussi, notre étude est utile puisqu'elle leur montre que l'aspect psychologique ne doit pas être négligé lors de l'élaboration et de la mise en place de programmes de participation et de rémunération.

Structure de l'étude

Nous allons commencer par une introduction au concept d'appropriation psychologique, ladite Propriété psychologique. Puis, nous présenterons les collaborateurs, les entreprises et la Propriété psychologique de notre panel. Dans la première partie de notre étude, nous analysons l'impact de la Propriété psychologique et, dans la deuxième, nous abordons les facteurs influant sur l'émergence de l'appropriation psychologique chez les collaborateurs. La dernière partie porte sur l'importance des enseignements tirés de notre étude et leur mise en œuvre pratique.



Qu'est-ce que la Propriété psychologique ?

La présente étude repose sur le concept de la Propriété psychologique. Un exemple simple nous permet de l'illustrer :

Vous êtes un employé modèle. Un matin, vous arrivez au bureau et vous constatez que quelqu'un est assis à VOTRE place, qu'il utilise VOTRE ordinateur et travaille à VOTRE projet.

D'un point de vue strictement formel, le bureau, l'ordinateur et le projet appartiennent à l'entreprise, mais vous êtes dans ce cas le Propriétaire psychologique de ces objets.

En d'autres termes, vous avez le sentiment d'être le propriétaire d'un objet, même si ce n'est juridiquement pas le cas.

Le concept de la Propriété psychologique a été développé au début des années 1990 essentiellement par Jon Pierce et ses collègues (cf. p. ex. Pierce et al., 2003; Pierce et al., 2001; Pierce et al., 1991). Il trouve son origine dans l'étude des relations entre les employés et les organisations. Au niveau du contenu, il recourt à des connaissances relevant de la sociologie, de la philosophie et de la psychologie (p. ex. Buss, 1990; Etzioni, 1991; Furby, 1976). Pierce et al. (2001, p. 299) définissent la Propriété psychologique comme un état « dans lequel un individu ressent qu'un objet matériel ou immatériel, ou une partie de cet objet, lui 'appartient' ». La Propriété psychologique n'est pas limitée aux objets matériels; une entreprise entière peut aussi être un bien pour lequel on ressent un sentiment de propriété. L'aspect de la « possession » est la principale caractéristique distinctive par rapport à d'autres systèmes comme l'attachement, l'identification ou le lien émotionnel avec une possession factice (cf. Pierce et al., 2001; Zellweger & Astrachan, 2008).

Comme nous l'avons illustré plus haut, il n'est pas nécessaire d'être effectivement propriétaire pour développer des sentiments de possession à l'égard de l'objet considéré. A l'inverse, le fait d'être concrètement propriétaire d'une chose ne se traduit pas nécessairement par une modification du comportement par rapport à cette chose. Cette modification n'est déclenchée que par le mécanisme du sentiment de propriété (cf. p. ex. Pierce & Furo, 1990). Les scientifiques et les spécialistes s'intéressent de plus en plus à la Propriété psychologique en raison du comportement qu'elle induit. Si certains facteurs-clés et conséquences ont déjà été mis en évidence, l'interaction avec l'esprit d'entreprise n'a pas encore été étudiée.

Collaborateurs, entreprises et Propriété psychologique de notre panel

La présente étude repose sur les réponses fournies par 747 salariés. Pour de plus amples renseignements sur la méthode utilisée, l'analyse réalisée, les échelles et autres caractéristiques du panel, nous vous invitons à consulter l'annexe de l'étude.

Comme il ressort du tableau suivant (cf. tableau n° 1), les salariés interrogés dans le cadre de notre étude sont en moyenne âgés de plus de 45 ans et travaillent près de 50 heures par semaine depuis plus de douze ans dans leur entreprise actuelle. Près des trois quarts sont des hommes. D'une manière générale, ils ont un niveau de formation élevé et sont dans près de 75% des cas des cadres dirigeants ou des cadres moyens.

Les entreprises de notre panel existent généralement depuis 75 ans et relèvent des entreprises de taille moyenne. Dans 40% des cas où l'entreprise est dite entreprise familiale, elle se trouve dans les mains de la troisième ou de la quatrième génération. La plupart sont des entreprises manufacturières ou industrielles, suivies par les entreprises du secteur tertiaire (cf. tableau n° 2).

Pour la réalisation de cette étude, s'est posée la question de savoir comment classer les collaborateurs interrogés en termes de Propriété psychologique. Ce sentiment est-il fortement ancré? Comme il ressort du tableau suivant (cf. tableau n° 3), les collaborateurs affichent un sentiment de propriété de 4,29 sur une échelle de 1 (très faible) à 7 (très fort)³. La valeur médiane se situe autour de 4,43. Pour bien comprendre: si la valeur 7 correspond à 100% et 1 à 0%, alors la valeur moyenne du sentiment de propriété de notre panel s'élève à 61,3%.

Les collaborateurs de notre étude

Age (ans)	48,6 (valeur moyenne)	46 (valeur médiane)
Durée hebdomadaire du travail (en heures)	48,0 (valeur moyenne)	50 (valeur médiane)
Ancienneté dans l'entreprise (ans)	12,3 (valeur moyenne)	10 (valeur médiane)
Sexe	71,3% d'hommes	28,7% de femmes
Diplôme le plus élevé	25,4% Université 34,0% Haute école spécialisée 30,3% Formation professionnelle supérieure 10,3% Formation, baccalauréat, autres	
Niveau hiérarchique dans l'entreprise	39,4% Cadres supérieurs (Direction) 34,7% Cadres moyens 16,7% Collaborateurs spécialisés avec gestion de personnel 9,2% Autres niveaux inférieurs	

Tableau n° 1

Les entreprises de notre étude

Age (ans)	75,0 (valeur moyenne)	60 (valeur médiane)
Nombre d'employés	495,6 (valeur moyenne)	240 (valeur médiane)
Est considérée comme une entreprise familiale	40,8% oui	59,2% non
Secteurs	56,4% Entreprises manufacturières/industrie 19,5% Secteur tertiaire 13,8% Divers (secteur de la santé, secteur de la construction, hôtellerie-restauration) 10,3% Commerce/Commerce de gros/Réparation	

Tableau n° 2

La Propriété psychologique dans notre étude

Valeurs pour la Propriété psychologique	1 (minimum) à 7 (maximum)
Valeur moyenne/médiane	4,29/4,43
Propriété psychologique en %	61,3% (1 = 0%, 7 = 100%)

Tableau n° 3

³ Le sentiment de propriété développé à l'égard de l'organisation est mesuré sur la base de sept affirmations où 1 caractérise ce qui est ressenti le plus faiblement et 7 le plus fortement. Le système global prend en compte la moyenne obtenue avec les sept réponses. Les questions posées sont indiquées à l'annexe n° 4.

Il est également intéressant de noter quel degré du sentiment de propriété survient et à quelle fréquence. L'illustration suivante présente la répartition du degré de l'appropriation psychologique. On constate que les valeurs extrêmes (1 ou 7) sont rares. Pour la plupart des salariés, le sentiment de propriété se situe entre 5 et 6 (27%). Au total, 52% des salariés affichent des valeurs entre 4 et 6 et manifestent donc un sentiment de propriété clairement identifiable.

La répartition du sentiment de propriété sur une échelle de 1 (très faible) à 7 (très fort)

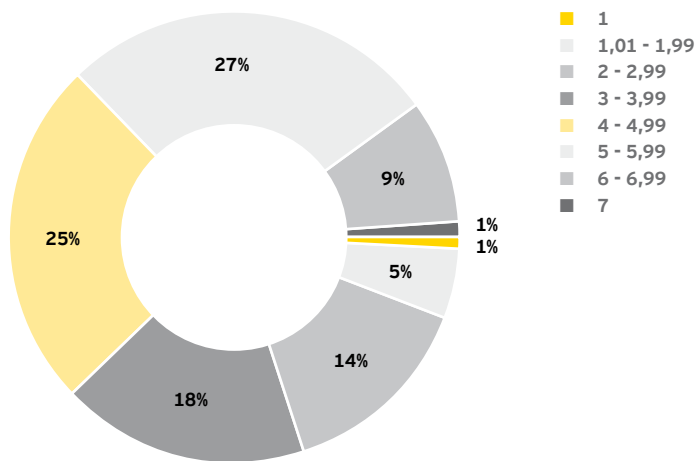


Illustration n° 1

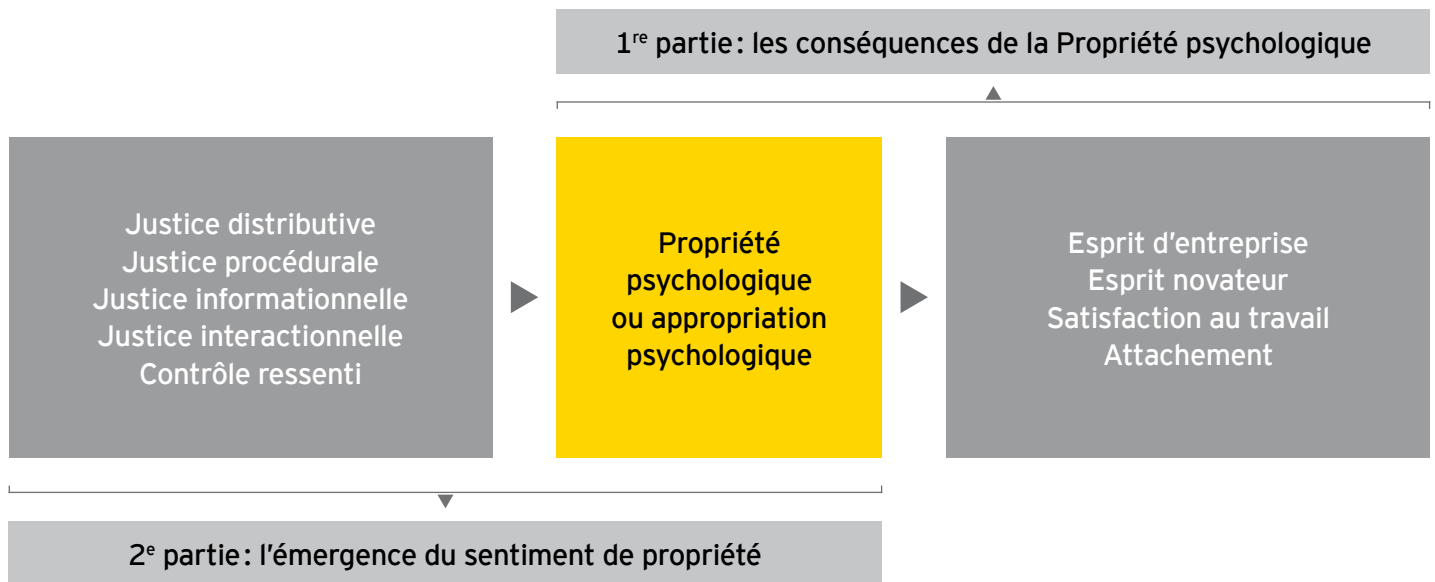


Etude

Notre étude comprend deux parties. Dans la première, nous examinons les conséquences possibles de la Propriété psychologique, dont l'affirmation de l'esprit d'entreprise. Dans la deuxième, nous nous attachons aux facteurs qui influent sur ce sentiment de propriété afin d'identifier les paramètres permettant de le stimuler. Vous trouverez des informations sur la méthode statistique utilisée à l'annexe n° 1. L'illustration suivante présente un récapitulatif de la méthode que nous venons de présenter.

1^{re} et 2^e parties de l'étude

Illustration n° 2





1^{re} partie

Les conséquences de la Propriété psychologique

Ces dernières années, différentes études ont mis en évidence les divers effets de la Propriété psychologique sur l'état d'esprit et le comportement des collaborateurs. En fait partie, par exemple, un engagement prononcé dans le travail (Pierce et al., 1992; VandeWalle et al., 1995). Elles ont également souligné le fait que les Propriétaires psychologiques affichent une plus grande loyauté à l'égard de leur entreprise (Avey et al., 2009), qu'ils sont davantage satisfaits de leur poste (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004) et qu'ils se distinguent par une implication plus importante dans l'entreprise (p. ex. Mayhew et al., 2007; Van Dyne & Pierce, 2004). Autres effets positifs : la propension à prendre des responsabilités ainsi qu'un comportement de « bon citoyen » se mettant au service de l'entreprise (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004). Il ressort de ce bref aperçu que, si de nombreux effets positifs ont pu être mis en évidence, le lien entre Propriété psychologique et esprit d'entreprise demeure encore inexploré. En outre, aucune des études susmentionnées n'a été réalisée dans un pays germanophone.

Nos constats

1^{er} constat: plus l'appropriation psychologique est prononcée, plus le salarié témoigne d'un esprit d'entreprise.

Comme nous l'avons déjà indiqué, nous partons du postulat qu'il existe un lien positif entre l'appropriation psychologique de «son» entreprise par un salarié et l'esprit d'entreprise dont il fait preuve.

Ce postulat repose sur la réflexion selon laquelle l'objet visé par le sentiment de propriété, dans le cas présent l'entreprise, devient une partie de l'identité et du moi du propriétaire (Belk, 1988; Dittmar, 1992; Pierce et al., 2001). Chaque individu s'efforce en permanence de renforcer sa propre identité (cf. Dipboye, 1977; Korman, 1970; Pierce et al., 2001). Mais comment un individu peut-il renforcer son identité lorsque l'entreprise fait partie de cette identité? En renforçant l'entreprise. Comme le montre la littérature spécialisée, l'esprit d'entreprise des salariés, surtout des cadres moyens et supérieurs, influe énormément sur la performance entrepreneuriale de l'entreprise considérée comme un tout (cf. Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005). Il s'agit là encore une fois d'un facteur central pour la croissance et la rentabilité (cf. p. ex. Covin & Miles, 1999; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996). En d'autres termes: par l'appropriation psychologique, l'entreprise devient une partie de l'identité du salarié, identité que celui-ci entend renforcer. Et il y arrive en renforçant l'entreprise, l'esprit d'entreprise s'avérant alors un outil efficace. En conséquence, plus l'appropriation psychologique est forte, plus un collaborateur fera preuve d'un esprit d'entreprise prononcé; c'est du moins ce que nous supposons. Nous mesurons ici l'esprit d'entreprise en

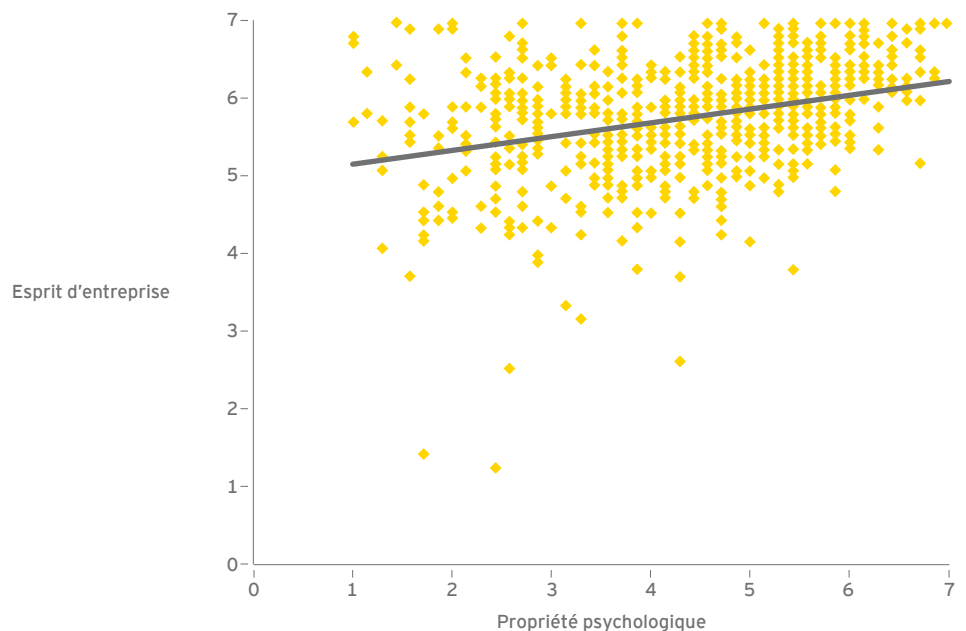
demandant aux collaborateurs dans quelle mesure ils acquièrent de nouvelles compétences, inspirent leurs collègues, les encouragent, élaborent des visions, s'investissent pour réaliser les objectifs de l'entreprise et mettent en œuvre de nouvelles idées en toute autonomie.

Notre analyse a effectivement mis en évidence un lien positif entre la Propriété

psychologique et le comportement entrepreneurial. Nos attentes se voient donc confirmées: plus un collaborateur se sent lui-même propriétaire, plus il fait preuve d'esprit d'entreprise. Bien que seuls les résultats de l'analyse de régression soient déterminants (cf. annexe n° 2) pour confirmer ces attentes, cet effet peut également être illustré par un nuage de points et une ligne séparatrice. Il ressort également de nos analyses qu'une progression d'un point de l'appropriation psychologique se traduit par une progression de 0,068 point de l'esprit d'entreprise.⁴

Propriété psychologique et esprit d'entreprise

Illustration n° 3



⁴ Nous remarquons que l'analyse de régression tout comme le nuage de points ne permet pas d'être affirmatifs en ce qui concerne les liens de causalité. Toutefois, nous sommes convaincus, pour deux bonnes raisons, que notre perception des rôles est la bonne: c'est l'appropriation psychologique qui stimule l'esprit d'entreprise, et non l'inverse. Premièrement, les réflexions théoriques suggèrent un lien sous cette forme. Deuxièmement, une autre analyse menée à l'aide d'un modèle de correspondance souligne également le fait que les interactions que nous avons présentées existent bel et bien dans le sens indiqué.

2^e constat : plus l'appropriation psychologique est prononcée, plus le salarié témoigne d'un esprit d'innovation.

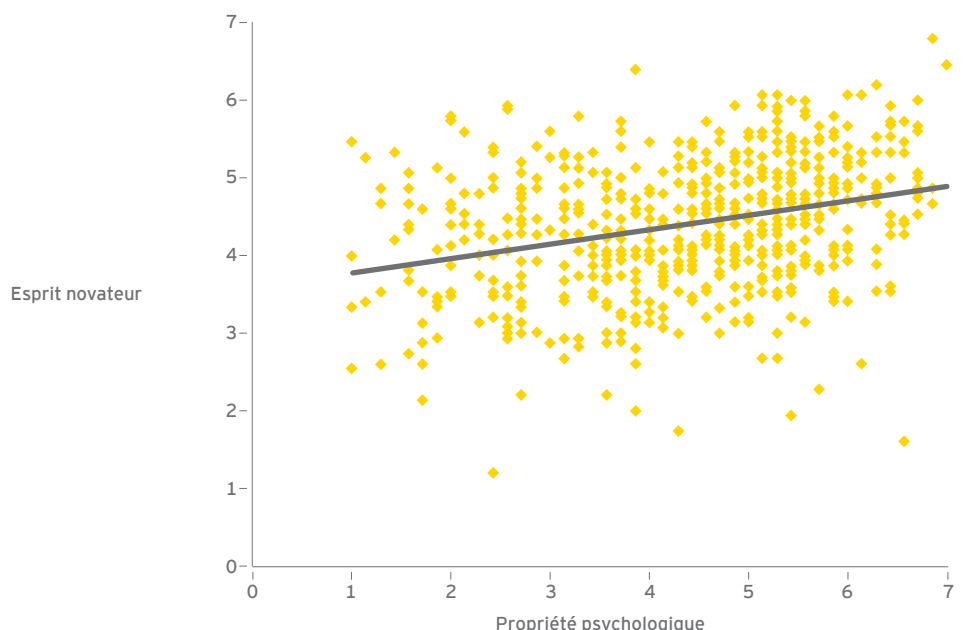
D'une manière générale, l'esprit d'entreprise consiste en un système relativement complexe. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons approfondir l'étude sous un certain aspect. D'une manière générale, le thème de l'« innovation » joue un rôle important dans le cadre de l'entrepreneuriat (cf. Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Schumpeter, 1934). Dans le contexte du comportement des collaborateurs au sein d'une entreprise, un comportement ouvert aux innovations, par exemple sous la forme de remise en cause de l'existant ou de formulation générale d'idées, peut avoir valeur de comportement entrepreneurial, c'est-à-dire d'esprit d'entreprise. A l'instar

de l'argumentation susmentionnée, nous attendons donc d'un collaborateur qu'il témoigne d'un esprit d'autant plus novateur que son sentiment de propriété est élevé, et ce dans le but final de renforcer sa propre identité.

Nos calculs font ressortir un lien positif important entre la Propriété psychologique d'un collaborateur et son esprit d'innovation. Notre modèle de calcul met en évidence qu'une progression d'un point de l'appropriation psychologique se traduit par une progression de 0,072 point de l'esprit d'innovation. Afin d'illustrer notre propos, nous vous présentons un nuage de points avec ligne séparatrice.

Propriété psychologique et esprit d'innovation

Illustration n° 4



3^e constat: plus l'appropriation psychologique est prononcée, plus la satisfaction au travail est élevée.

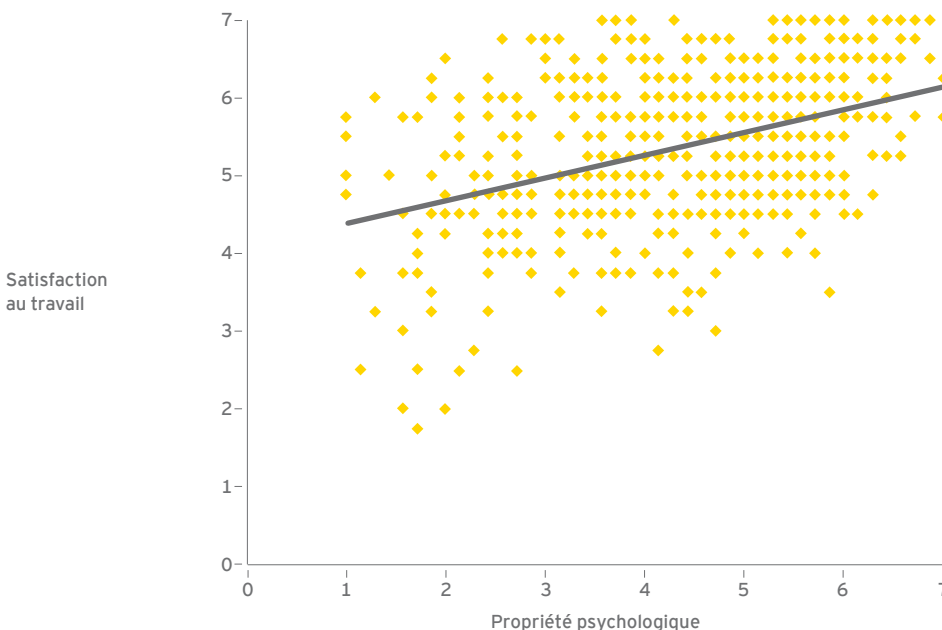
Comme nous l'avons indiqué, la satisfaction au travail a déjà été identifiée comme une conséquence de l'appropriation psychologique (p. ex. Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004). Or, ces études ont toutes été menées dans d'autres environnements culturels. Nous avons donc estimé nécessaire de vérifier ce phénomène au sein d'entreprises allemandes et suisses. Nous suivons en cela l'étude existante et attendons également qu'un collaborateur de notre panel, qui s'estime propriétaire de son entreprise, se montre davantage satisfait à son travail. Lorsqu'un individu se sent propriétaire d'un objet, il considère cet

objet d'un œil plus favorable que si l'objet ne lui appartenait pas (Beggan, 1992). En conséquence, les Propriétaires psychologiques devraient être davantage contents de leur entreprise que les autres (Van Dyne & Pierce, 2004). Comme nous nous y attendions, notre analyse a mis en évidence un lien étroit entre l'appropriation psychologique et la satisfaction au travail. Ce lien transparait également dans la ligne séparatrice représentée ci-après. Une progression d'un point de l'appropriation psychologique se traduit par une progression de 0,073 point de la satisfaction au travail.



Propriété psychologique et satisfaction au travail

Illustration n° 5



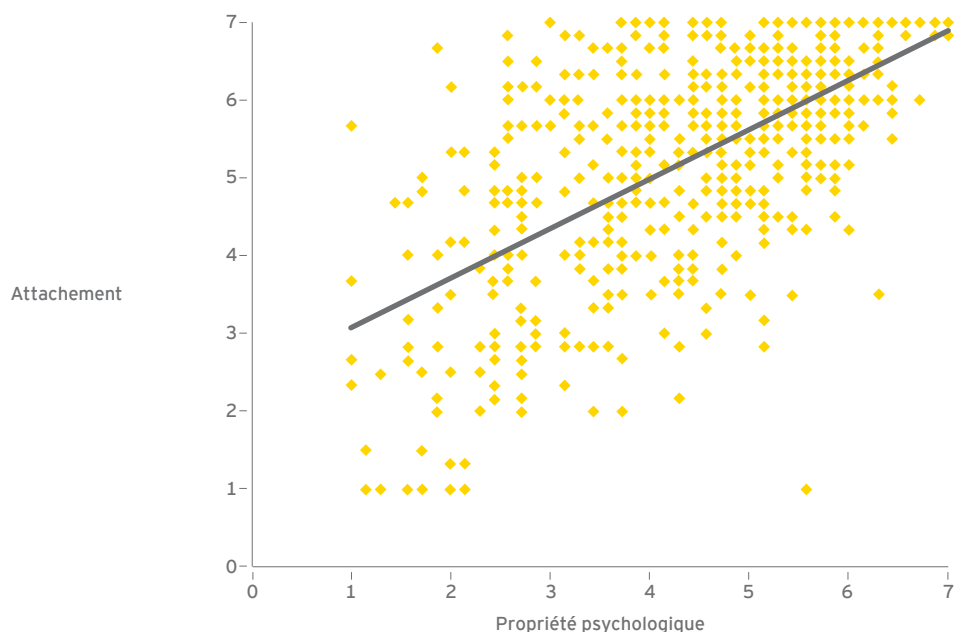
4^e constat : plus l'appropriation psychologique d'un collaborateur est prononcée, plus il est attaché à l'entreprise.

Une relation émotionnelle plus intense entre le collaborateur et l'entreprise compte déjà au nombre des conséquences identifiées de l'appropriation psychologique. En la matière, la littérature spécialisée emploie souvent le concept de « *commitment affectif* » (implication affective) qui s'exprime sous la forme de loyauté, de sentiment d'appartenance ou de la place importante accordée à l'entreprise à titre personnel. Comme il s'agit là d'effets souhaités et que les études n'ont jusqu'ici été réalisées que dans un contexte anglo-saxon, nous estimons opportun d'étudier cette relation au regard de notre panel. Dans le sillage de la

littérature existante, nous pensons que les sentiments de propriété développés à l'égard de l'entreprise entraînent l'émergence d'un lien émotionnel plus fort avec celle-ci. Ce postulat est également confirmé sans ambages, comme en témoigne l'illustration suivante. L'attachement à l'entreprise augmente de 0,268 point lorsque l'appropriation psychologique progresse d'un point.

Propriété psychologique et attachement

Illustration n° 6



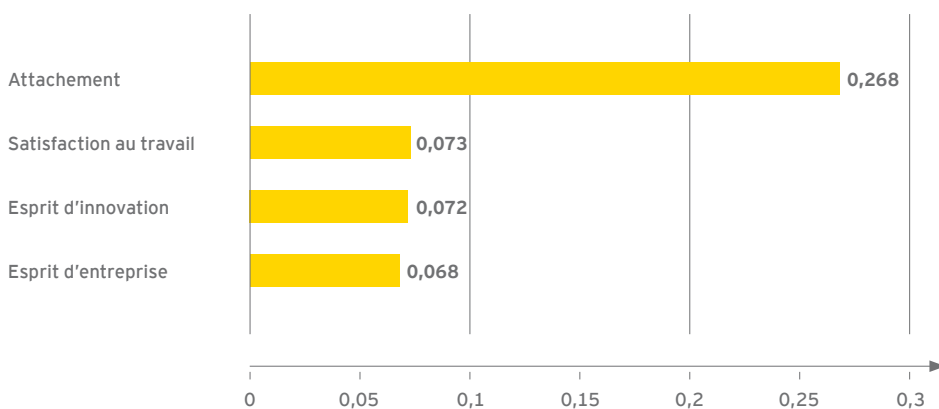
Comparaison des quatre effets

Il ressort d'une comparaison des quatre effets provoqués par l'appropriation psychologique qu'elle se traduit surtout en termes d'attachement à l'entreprise, les trois autres effets (esprit d'entreprise, esprit d'innovation et satisfaction au travail) ayant un impact équivalent. Tel est l'enseignement du schéma ci-dessous (cf. Illustration n° 7) qui représente la progression des différents effets parallèlement au renforcement de l'appropriation psychologique.



Comparaison des effets de l'appropriation psychologique

Illustration n° 7



Exemple : une progression d'un point de l'appropriation psychologique entraîne la progression de 0,068 point de l'esprit d'entreprise.

Autres facteurs influant sur l'esprit d'entreprise

Dans le cadre de notre étude, outre l'appropriation psychologique, nous avons identifié d'autres facteurs influant sur l'esprit d'entreprise. Or, comme l'esprit d'entreprise est au centre de notre étude, nous souhaitons revenir brièvement sur certains des enseignements tirés. L'âge du collaborateur constitue par exemple un facteur-clé en la matière. Il est d'ailleurs intéressant de noter que son effet est négatif : plus le collaborateur avance en âge, moins il fait preuve d'esprit d'entreprise. Ce phénomène peut s'expliquer par une moins grande propension à prendre des risques ou par l'affirmation, avec l'âge, d'une tendance à s'en tenir à ce qui est connu. En outre, le fait que l'esprit d'entreprise puisse demander beaucoup de temps avant de déboucher sur des résultats concrets joue probablement également un rôle. Un collaborateur proche de la retraite pourrait réaliser qu'il ne profitera pas des avantages acquis grâce à son comportement entrepreneurial.

Autre facteur entrant en ligne de compte : le niveau hiérarchique. Plus un collaborateur se situe en haut de l'échelle, plus il témoignera d'un esprit d'entreprise prononcé. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les collaborateurs occupant des postes élevés ont davantage l'occasion de mettre en œuvre des activités entrepreneuriales. Il est particulièrement intéressant de noter à cet égard que plus les collaborateurs disposent de temps, moins ils sont entreprenants. C'est donc surtout lorsqu'ils manquent de temps qu'ils inspirent leurs collègues, proposent des visions et se montrent proactifs dans la concrétisation d'idées. Le soutien apporté par les supérieurs et la liberté de décision au quotidien sont deux autres facteurs organisationnels qui stimulent l'esprit d'entreprise des collaborateurs.



Résumé: les conséquences de la Propriété psychologique

Cette étude souligne donc clairement le fait qu'il est souhaitable de développer l'appropriation psychologique chez les collaborateurs. Les collaborateurs qui se sentent propriétaires de l'entreprise, même si ce n'est juridiquement pas le cas, se comportent de manière beaucoup plus entreprenante et innovatrice, sont davantage satisfaits de leur travail et témoignent d'une relation émotionnelle beaucoup plus forte avec leur entreprise.



2^e partie

L'émergence de la Propriété psychologique

L'émergence de la Propriété psychologique occupe les scientifiques depuis des années. Les créateurs de ce concept présupposent que la Propriété psychologique prend naissance de trois manières différentes (cf. Pierce et al., 2003; Pierce et al., 2001). La première réside dans la connaissance de l'objet cible. Plus un individu dispose d'informations, plus il développera un sentiment de propriété. Dans le cas d'une entreprise, il peut s'agir de connaissances sur la situation financière, les processus de travail ou les clients. La deuxième consiste dans la possibilité de contrôler l'objet cible. Plus un collaborateur a l'impression qu'il peut influencer sur l'entreprise dans son ensemble, plus il aura tendance à se sentir lui-même comme propriétaire. La troisième manière repose sur l'investissement dont fait preuve le collaborateur en termes de temps personnel, d'énergie et d'efforts.

De ces trois méthodes, seule celle du contrôle (ressenti) sur l'objet cible a jusqu'ici pu être démontrée empiriquement (Pierce et al., 2004). La liberté de décision au travail (Pierce et al., 2004), l'implication dans le processus de décision (cf. p. ex. Mayhew et al., 2007; Pierce et al., 2004) et la complexité du poste (Pierce et al., 1992) sont d'autres facteurs potentiels. Les chercheurs s'accordent tous à dire que les connaissances sont encore très lacunaires en ce qui concerne l'émergence de l'appropriation psychologique (Avey et al., 2009).

Parmi les différents facteurs de la Propriété psychologique analysés ici, nous nous concentrons sur celui de la « justice organisationnelle ». Il porte sur la manière dont les collaborateurs sont traités au sein de l'entreprise et qui s'exprime dans le sentiment de justice perçue (ou encore d'équité) (cf. Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Fortin, 2008). S'il a déjà été prouvé que le sentiment de justice organisationnelle a une incidence sur la motivation, la satisfaction, l'état d'esprit et le comportement des individus (cf. Fortin, 2008), le lien avec l'appropriation psychologique n'a quant à lui pas encore été établi.

Nous aborderons ci-après les quatre dimensions de la justice organisationnelle, récurrentes dans la littérature spécialisée.



Nos constats

1^{er} constat: plus le sentiment de justice distributive est fort, plus l'appropriation psychologique est prononcée.

La justice distributive repose sur la perception par les individus du bien-fondé de leur salaire ou de leur avancement. Ce concept se fonde sur l'idée selon laquelle un individu compare le rapport entre son input personnel et l'input qu'il reçoit avec ceux d'un autre collègue (Adams, 1965). Selon le résultat de la comparaison, positif ou négatif, l'individu ressent la situation comme juste ou injuste.

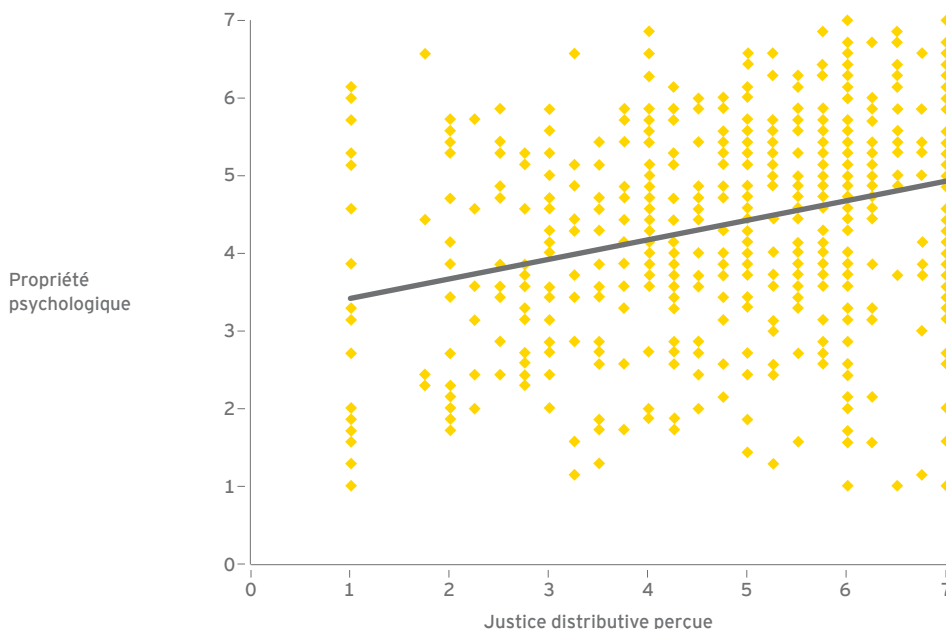
Nous postulons qu'un individu se sentira équitablement ou inéquitablement traité par son entreprise, en termes de salaire et d'avancement, selon la manière dont il perçoit celle-ci dans son ensemble. Par conséquent, si un collaborateur estime que son salaire et sa progression de carrière sont justes comparés à ceux de ses collègues, il estimera que l'entreprise dans son ensemble est juste. L'entreprise est alors perçue comme un employeur attrayant. L'attractivité de l'objet cible est également un facteur important pour l'émergence de l'appropriation psychologique (Pierce et al., 2003). En conséquence, l'appropriation psychologique d'un collaborateur devrait d'autant plus se renforcer que celui-ci estime élevé le niveau de justice distributive au sein de son entreprise.

L'analyse confirme nos suppositions: plus les éléments fondamentaux que sont le salaire et l'avancement sont perçus comme justes, plus les collaborateurs développeront un sentiment de propriété à l'égard de l'entreprise. Afin d'illustrer l'interaction entre ces deux variables, nous utilisons une nouvelle fois le nuage

de points et la ligne séparatrice. Toutefois, en matière de confirmation empirique d'un tel rapport, seule est déterminante sa signification dans l'analyse de la régression (cf. annexe 3). Nous constatons que, lorsque la justice distributive progresse d'un point, l'appropriation psychologique augmente de 0,145 point.⁵

Justice distributive et Propriété psychologique

Illustration n° 8



⁵ L'analyse complémentaire déjà mentionnée (modèle de correspondance) montre qu'au regard des facteurs d'émergence de l'appropriation psychologique également, nous pouvons théoriquement partir du principe que le sens indiqué pour l'effet considéré est le bon.

2^e constat: le sentiment de justice procédurale perçue n'influe pas sur l'appropriation psychologique.

La justice procédurale perçue ne porte pas sur un résultat concret comme le salaire ou la progression de carrière, mais sur le processus suivi pour parvenir à ce résultat. Dans le cas d'une entreprise, il peut par exemple s'agir de la manière dont un poste a été pourvu: le processus peut être perçu comme juste, même si le résultat concret semble injuste. La justice procédurale dépend du degré d'intervention possible d'un collaborateur dans un processus, du fait qu'il puisse donner un avis et influencer le processus.

Notre attente: plus un collaborateur valide le bien-fondé de processus décisionnels importants, comme les négociations salariales ou les processus de sélection du personnel, plus il considérera que l'entreprise est juste. Encore une fois, l'entreprise devient un objet cible intéressant pour l'appropriation psychologique. En conséquence, plus le sentiment de justice procédurale est fort, plus l'appropriation psychologique sera prononcée. Contrairement à nos attentes, nous n'arrivons pas à rassembler de preuves pour illustrer cet effet. Cela pourrait s'expliquer par le fait que, dans le contexte des négociations salariales et personnelles, la justice procédurale qui a été mesurée ne concerne pas vraiment l'entreprise considérée comme un tout.



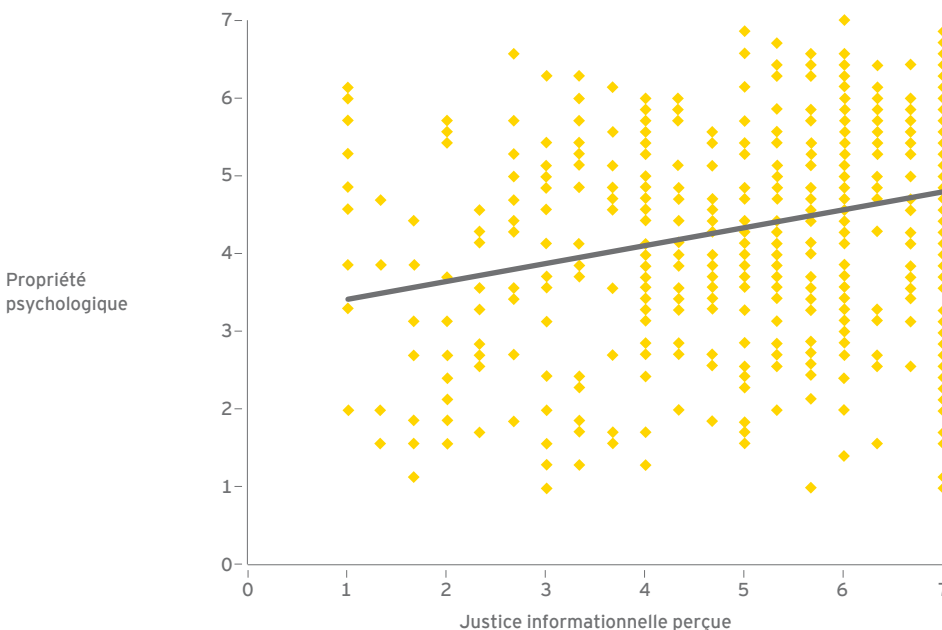
3e constat: plus le sentiment de justice informationnelle est fort, plus l'appropriation psychologique sera prononcée.

La justice informationnelle porte sur la quantité et la qualité des informations qui sont mises à la disposition d'un collaborateur dans le cadre d'un processus de décision et en rapport avec le résultat de ce processus. De telles informations devraient être claires, pertinentes et fiables. Lorsqu'un collaborateur a le sentiment de pouvoir accéder à toutes les informations utiles en temps voulu, que ces informations sont de bonne qualité et qu'elles sont en quantité suffisante, alors il ressent un fort sentiment de justice informationnelle. Il se sent reconnu, pris en considération et intégré au sein de l'entreprise.

Nous pensons que ce phénomène rend alors l'entreprise attrayante et qu'il contribue par là même à un renforcement de l'appropriation psychologique. En outre, cette justice informationnelle contribue au fait que le salarié dispose de davantage de connaissances sur l'entreprise, ce qui constitue l'une des trois méthodes de base pour développer un sentiment de propriété (cf. Pierce et al., 2003). Ce postulat est également confirmé, comme en témoigne l'illustration suivante. De plus, l'analyse révèle qu'une progression d'un point de la justice informationnelle entraîne la progression de 0,105 point de l'appropriation psychologique.

Justice informationnelle et Propriété psychologique

Illustration n° 9





4^e constat: le sentiment de justice interactionnelle perçue n'influe pas sur l'appropriation psychologique.

La justice interactionnelle porte sur la qualité de l'intervention humaine pendant les processus organisationnels importants tels que l'entretien d'évaluation concernant la prestation, la rémunération et la progression de carrière.

Ce sentiment de justice interactionnelle dépend de plusieurs facteurs comme l'honnêteté, la confiance, l'amabilité et la pertinence des explications. Nous partons du postulat qu'un collaborateur qui se sent traité honnêtement et respectueusement et estime qu'on lui fait confiance se répercute positivement sur sa perception de l'entreprise prise comme un tout. En conséquence, s'il s'estime considéré avec équité, il percevra également l'entreprise comme juste. A l'instar des hypothèses précédentes, ce phénomène renforce l'attractivité de l'entreprise comme objet cible de l'appropriation psychologique, d'où un sentiment de propriété accru.

Contrairement à nos attentes, nous n'avons pas réussi à apporter de preuves d'un tel rapport. Cela s'explique peut-être par le fait que la justice interactionnelle est fortement imputée sur la personne responsable du traitement juste ou injuste. Ce sentiment n'est vraisemblablement répercuté que partiellement sur l'entreprise considérée dans son ensemble, et l'appropriation psychologique développée à l'égard de l'entreprise ne s'en trouve donc pas affectée.

5^e constat: plus le contrôle ressenti à l'égard de l'entreprise est élevé, plus l'appropriation psychologique sera prononcée.

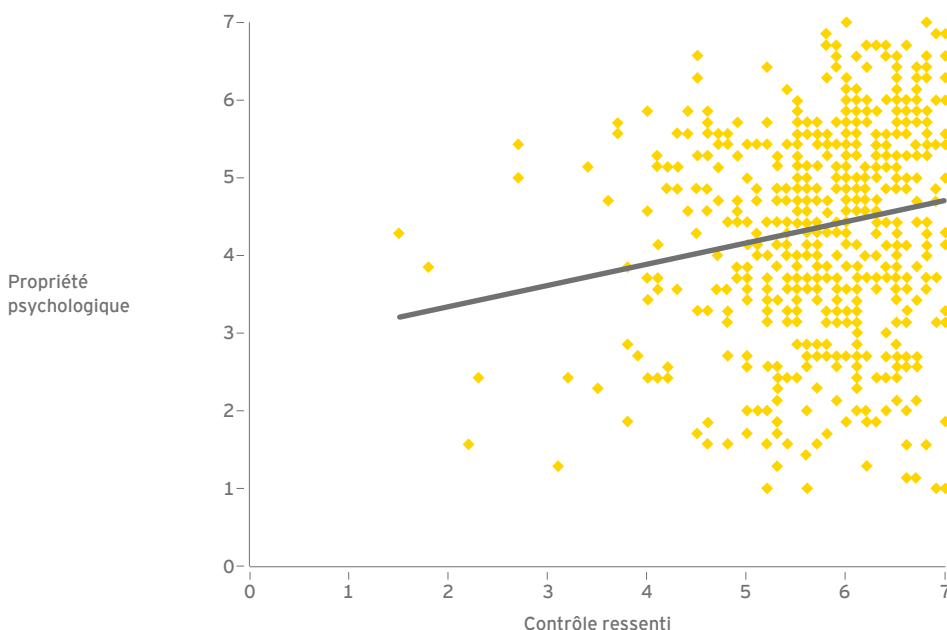
Comme nous l'avons indiqué ci-avant, le contrôle ressenti à l'égard de l'entreprise constitue un élément décisif de la Propriété psychologique; ce phénomène a d'ailleurs déjà été mis en évidence de manière empirique. Plus un collaborateur a l'impression qu'il peut influencer sur l'entreprise dans son ensemble et la contrôler, plus il aura l'impression d'en être le propriétaire. Etant donné l'extrême importance de ce système dans le concept de Propriété psychologique et comme aucune étude correspondante n'a été

menée dans l'espace germanophone, nous souhaitons étudier ce phénomène dans notre panel. Nos attentes ont été confortées.

Il résulte en outre de l'analyse qu'une progression d'un point du contrôle ressenti entraîne une progression de 0,121 point de l'appropriation psychologique. Notre illustration repose une nouvelle fois sur le nuage de points et sa ligne séparatrice.

Contrôle ressenti et Propriété psychologique

Illustration n° 10

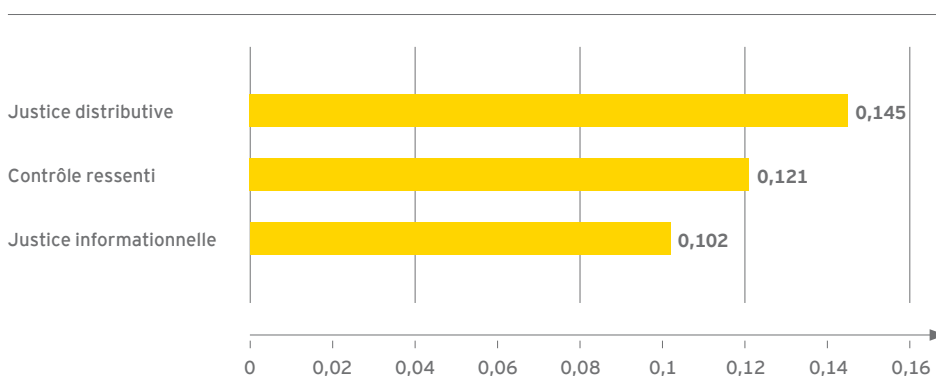


Comparaison des trois facteurs d'influence

Notre étude empirique met en lumière que l'émergence de la Propriété psychologique est essentiellement fonction de trois facteurs: la justice distributive, la justice informationnelle et le contrôle ressenti. L'illustration suivante présente une comparaison de l'impact de ces trois facteurs d'influence. Les trois colonnes indiquent le degré de progression de l'appropriation psychologique lorsque le facteur considéré progresse d'un point.

Comparaison des facteurs influant sur l'appropriation psychologique

Illustration n° 11



Exemple: une progression d'un point du sentiment de justice informationnelle entraîne la progression de 0,102 point de l'appropriation psychologique.

Comparaison des 50 plus faibles et des 50 plus forts propriétaires psychologiques

Tableau n° 4

	Les plus faibles
psychologique (1-7)	1,6 (1-7)
Age (en années)	44,7
Ancienneté dans l'entreprise (en années)	11,4
Temps de travail hebdomadaire (en heures)	46,6
Niveau hiérarchique	6,0% Cadres supérieurs (Direction) 58,0% Cadres moyens 24,0% Collaborateurs spécialisés avec gestion de personnel 12,0% Niveaux inférieurs
Sexe	52,0% d'hommes 48,0% de femmes
Age de l'entreprise (en années)	67,8
Nombre d'employés	510,9
Performance de l'entreprise (1-7)	3,9
Proportions d'entreprises familiales	34,0%

Autres enseignements portant sur les causes de l'appropriation psychologique

Ici encore, nous rencontrons des rapprochements qui ne sont pas explicitement formulés sous la forme d'attentes, mais que nous souhaitons néanmoins évoquer.

Nous constatons par exemple que les collaboratrices développent une appropriation psychologique moins prononcée que leurs collègues masculins. Ceci s'explique peut-être par le fait que les hommes et les femmes ont un comportement différent en termes de possession (Schultz-Kleine & Menzel-Baker, 2004). Les études montrent que les femmes ont plus de mal à développer une relation émotionnelle avec des objets symbolisant des valeurs matérielles, par exemple avec une entreprise. Il transparaît également que le nombre d'années passées dans l'entreprise renforce le sentiment de propriété. On assiste ici à un effet s'auto-amplifiant : puisque l'appropriation psychologique

accroît l'attachement à l'entreprise, elle renforce la propension des collaborateurs à rester dans l'entreprise.

Le niveau hiérarchique joue également un grand rôle. Plus le niveau est élevé, plus le sentiment de propriété sera prononcé. Ce phénomène pourrait s'expliquer par le fait que les collaborateurs occupant des postes importants peuvent disposer de davantage de contrôle (ressenti) sur le devenir de l'entreprise et qu'ils sont également à même d'influencer comme bon leur semble différents aspects de la justice organisationnelle.

La performance actuelle et passée de l'entreprise constitue un autre facteur non négligeable. Les collaborateurs travaillant pour des entreprises performantes développent davantage d'appropriation psychologique. La raison pourrait être qu'une entreprise performante est perçue

comme un objet de convoitise attrayant; se reporter à notre argumentaire relatif aux attentes 1 à 4.⁶

Pour éclairer encore mieux l'émergence de l'appropriation psychologique, nous nous sommes penchés sur la question de savoir si et dans quelle mesure les collaborateurs présentant les valeurs les plus élevées en termes de Propriété psychologique se distinguent de ceux présentant les valeurs les moins élevées. Pour effectuer la comparaison, nous avons sélectionné les 50 plus forts et les 50 plus faibles propriétaires psychologiques (cf. tableau n° 4).

Il ressort de cette comparaison que les collaborateurs concernés ne présentent pas une différence d'âge significative. Il n'y a pas non plus de grandes différences en ce qui concerne l'âge de l'entreprise, le nombre de ses collaborateurs et le fait qu'il s'agisse ou non d'une entreprise familiale.

De l'autre côté, nous constatons que le nombre d'années passées dans l'entreprise, la durée hebdomadaire du temps de travail, le niveau hiérarchique, le sexe des collaborateurs ainsi que la performance de l'entreprise varient énormément d'un groupe à l'autre. Par exemple, l'ancienneté dans l'entreprise des collaborateurs développant un fort sentiment de propriété est généralement près de 40% supérieure à celle des collaborateurs affichant une appropriation psychologique peu prononcée. La différence de répartition entre les niveaux hiérarchiques est également manifeste. Seulement 6% des Propriétaires psychologiques les plus faibles occupent des postes de direction, contre 67,3% des plus forts. L'influence du sexe est également flagrante. Alors que 48% des Propriétaires psychologiques les plus faibles sont des femmes, elles ne représentent plus que 21,1% des plus forts. En matière de performance de l'entreprise, les Propriétaires psychologiques les plus faibles n'indiquent que 75% de la valeur des propriétaires psychologiques les plus forts.

Les plus forts	Différence significative ?
6,4 (1-7)	Oui
50,8	Non
15,4	Oui
50,4	Oui
67,3% Cadres supérieurs (Direction) 25,0% Cadres moyens 7,7% Collaborateurs spécialisés avec gestion de personnel	Oui
78,8% d'hommes 21,2% de femmes	Oui
71,3	Non
514,2	Non
5,2	Oui
46,2%	Non

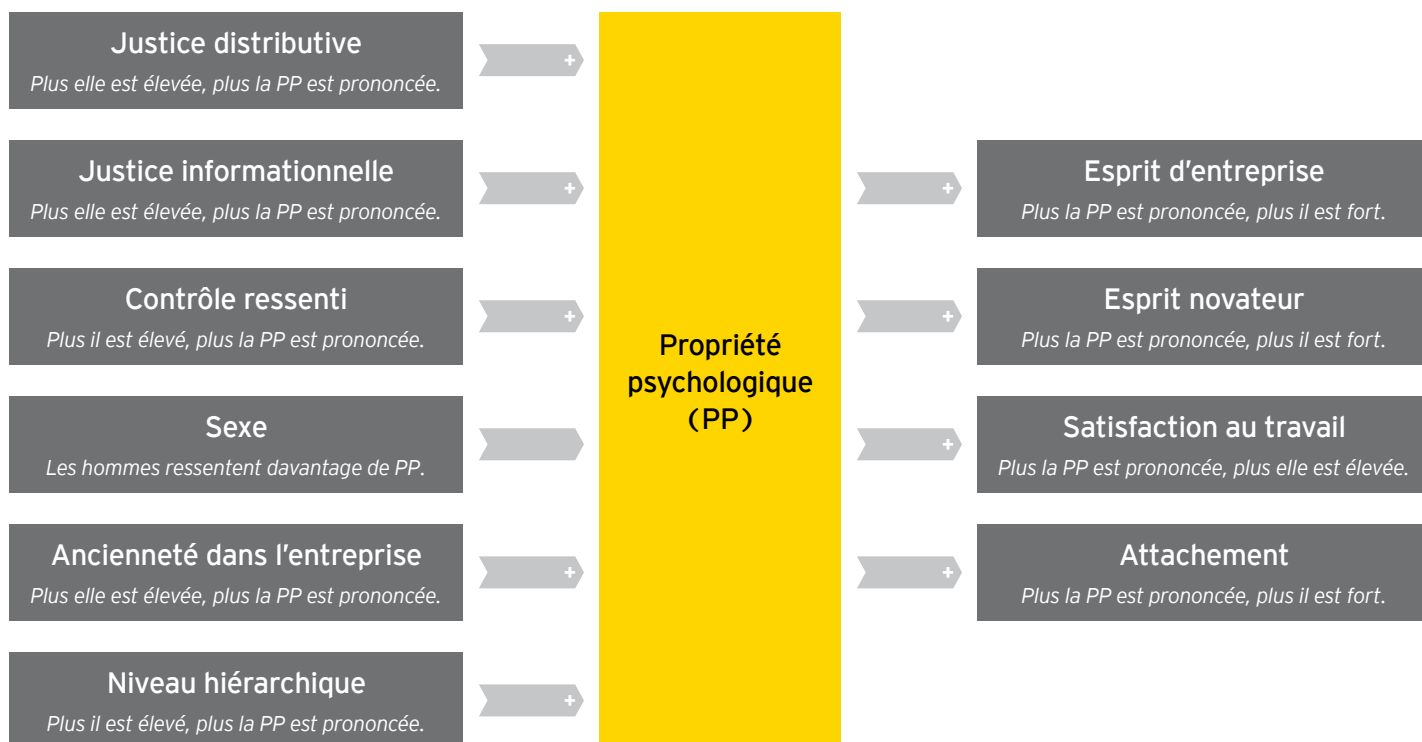
⁶ A ce sujet, se reporter également aux explications complémentaires présentées dans la digression n° 2 de l'étude.

Résumé

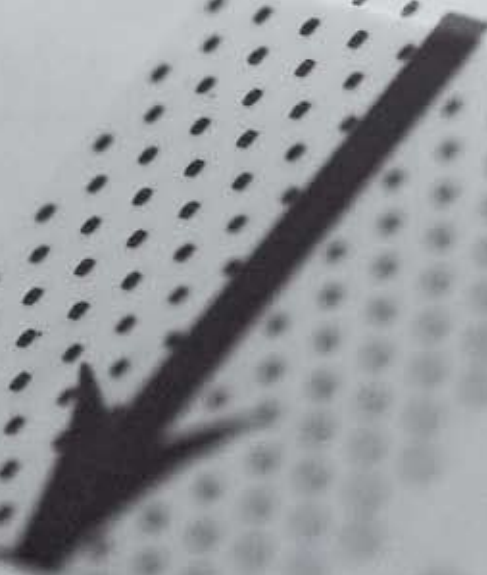
Partant de nos hypothèses, nous avons pu démontrer de manière empirique l'influence de certains facteurs importants sur l'émergence de l'appropriation psychologique chez les collaborateurs. Le sentiment de justice distributive, de justice informationnelle ainsi que le contrôle ressenti à l'égard de l'entreprise agissent comme des paramètres influant activement sur l'appropriation psychologique. L'illustration suivante reprend les constats des 1^{re} et 2^e parties et présente donc un récapitulatif exhaustif des facteurs d'influence et des effets de l'appropriation psychologique chez les collaborateurs.

Récapitulatif des enseignements tirés

Illustration n° 12



**SIGN
HERE**



Digression n° 1: La situation dans les entreprises familiales

Les entreprises familiales sont souvent présentées comme des organisations peu enclines à prendre des risques et peu entrepreneuriales. A l'inverse, on a constaté que l'esprit d'entreprise est primordial pour la réussite durable d'une entreprise. En conséquence, l'encouragement de l'esprit d'entreprise devrait justement être une préoccupation majeure pour les entreprises familiales. Il est donc important d'analyser plus précisément le rapport entre l'appropriation psychologique et l'esprit d'entreprise existant dans les entreprises familiales.

Dans un premier temps, nous souhaitons savoir si le fait qu'une entreprise soit perçue comme une entreprise familiale influe sur l'émergence de l'appropriation psychologique. Nos calculs ainsi que la comparaison effectuée entre les Propriétaires psychologiques les plus faibles et les plus forts ne font ressortir aucune différence significative. Néanmoins, nous initiions ici une nouvelle analyse en opposant directement les collaborateurs travaillant dans des entreprises familiales et ceux travaillant dans des entreprises non familiales. Nous souhaitons également savoir si l'esprit d'entreprise dont font preuve les collaborateurs de ces deux groupes est différent. Une comparaison des valeurs respectives met en exergue les constats suivants :

Propriété psychologique dans les entreprises familiales et dans les entreprises non familiales

Tableau n° 5

	Entreprise familiale	Entreprise non familiale
Pourcentage de l'ensemble du panel	40,8%	59,2%
Appropriation psychologique moyenne des collaborateurs (1-7)	4,4	4,2
Différence significative ?	Non	Non
Esprit d'entreprise moyen des collaborateurs (1-7)	5,77	5,74
Différence significative ?	Non	Non

Il n'y a donc pas de différences significatives entre l'appropriation psychologique et l'esprit d'entreprise. Nous avons pu constater que l'émergence de l'appropriation psychologique et le développement de l'esprit d'entreprise sont indépendants du type d'entreprise considéré (entreprise familiale ou non).

Il y a toutefois une différence nette en ce qui concerne l'appropriation psychologique et l'esprit d'entreprise présents dans ces deux formes d'organisation.

Pour les entreprises non familiales, nous identifions un lien positif direct. Or, au sein des entreprises familiales, l'appropriation psychologique considérée seule n'exerce aucune influence significative sur l'esprit d'entreprise. Une autre analyse montre que l'appropriation psychologique n'entraîne un renforcement de l'esprit d'entreprise au sein des entreprises familiales que

-
- ▶ *si les dirigeants soutiennent les activités entrepreneuriales,*
 - ▶ *et uniquement si les collaborateurs ne sont pas contrôlés ni surveillés trop étroitement.*
-

Nous interprétons ce phénomène de la manière suivante : si le collaborateur d'une entreprise familiale se sent psychologiquement propriétaire, le potentiel d'esprit d'entreprise existe. Or, ce potentiel doit être libéré grâce à un environnement de travail approprié, en particulier grâce au soutien des supérieurs et à une surveillance restreinte.

Si le soutien de cet esprit d'entreprise n'est pas explicitement affirmé par les supérieurs ou la famille, le collaborateur pourra avoir l'impression que non seulement un tel esprit d'entreprise n'est pas souhaité, mais qu'il est en premier lieu réservé aux membres de la famille. Lorsqu'un Propriétaire psychologique fait l'objet d'un contrôle et d'une surveillance trop prononcés, il peut les percevoir comme une motion de défiance à son égard. Son esprit d'entreprise est alors étouffé dans l'œuf.

Concernant les entreprises familiales, il faut dès lors absolument tenir compte aussi de ces deux facteurs décisifs lorsque l'on emploie le concept de Propriété psychologique.

Digression n° 2: Appropriation psychologique et performance de l'entreprise

Au regard des nombreuses répercussions précédemment évoquées de l'appropriation psychologique se pose la question de savoir si cette dernière influe positivement sur les facultés de l'entreprise. Il s'agit là du critère qui joue au final un rôle primordial en matière de concurrence. Nous avons bien évidemment conscience du fait que la performance d'une entreprise dépend de très nombreux facteurs. Nous allons cependant essayer d'établir un lien, même partiel, entre l'appropriation psychologique, l'esprit d'entreprise et la performance de la société.

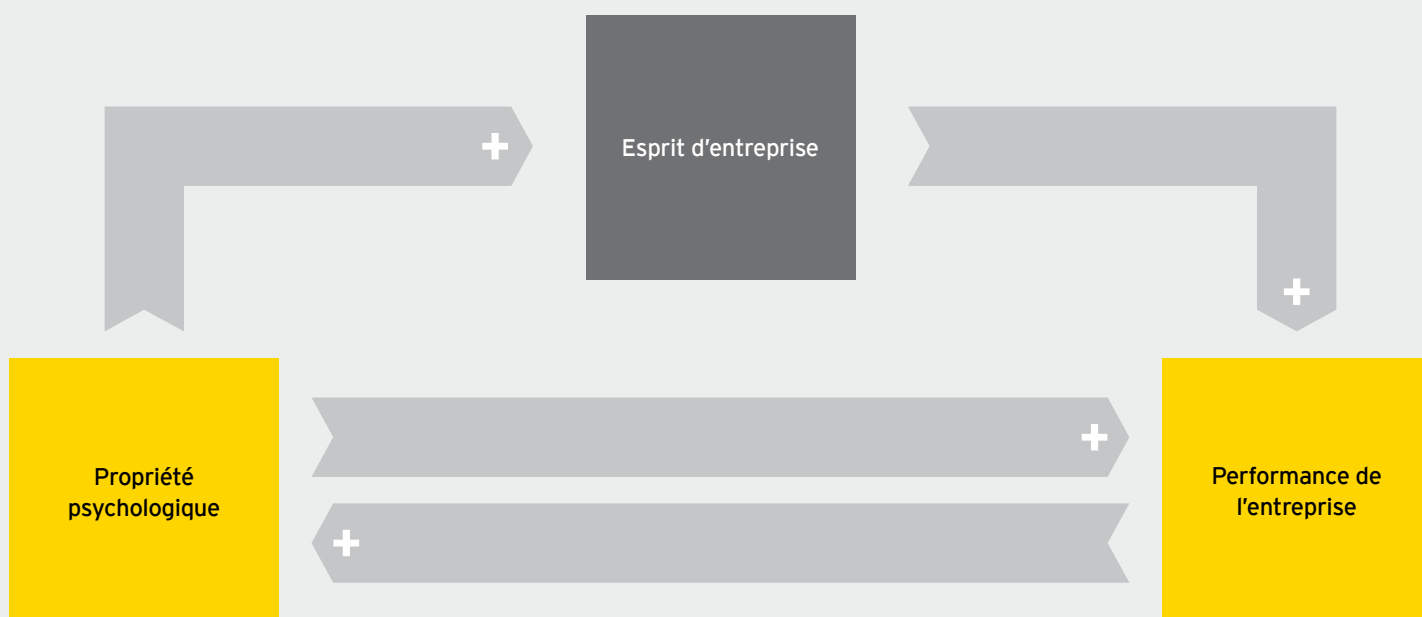
Dans ce contexte et en nous fondant sur les enseignements tirés des recherches existantes et de nos propres études, nous partons du postulat selon lequel l'appropriation psychologique stimule l'esprit d'entreprise, lequel, à son tour, se répercute positivement sur la performance de l'entreprise.

Une étude externe confirme que l'appropriation psychologique renforce l'esprit d'entreprise améliorant à son tour la performance de la compagnie. Mais, la Propriété psychologique influence elle aussi directement la performance. Dans la deuxième partie de notre étude, nous avons également mis en lumière que la performance a une incidence positive sur l'émergence de l'appropriation psychologique. Nous pensons donc que l'appropriation psychologique et la performance de l'entreprise forment un cycle qui s'auto-renforce puisque l'esprit d'entreprise y joue aussi un rôle charnière. Le schéma suivant (cf. illustration n° 13) explique cette interaction.

Il serait sûrement utile de continuer à explorer dans cette direction. Mais il nous est déjà possible d'identifier des indices concrets d'un lien positif entre ces deux systèmes.

L'interdépendance de l'appropriation psychologique et de la performance de l'entreprise

Illustration n° 13



150

CONFERENCE R

Application pratique

Rappelons la question centrale de cette étude : dans quelle mesure la Propriété psychologique transforme-t-elle les collaborateurs en coentrepreneurs ? Notre analyse nous a permis d'apporter une réponse claire à cette question : les collaborateurs qui se considèrent comme des propriétaires de l'entreprise adoptent un comportement davantage entrepreneurial et innovateur. En conséquence, pour transformer les collaborateurs en coentrepreneurs, l'appropriation psychologique s'avère un moyen éprouvé.

Premier constat : L'appropriation psychologique transforme les collaborateurs en coentrepreneurs.

La question suivante se pose donc aux détenteurs d'entreprises souhaitant encourager l'esprit d'entreprise de leurs collaborateurs :

Comment peut-on stimuler concrètement l'appropriation psychologique ?

1. Justice distributive

Pour renforcer par ce biais l'appropriation psychologique, il faut veiller à offrir au collaborateur une rémunération globale appropriée à sa prestation ainsi que des opportunités de carrière. Il ressort des travaux d'Adams (1965) qu'un collaborateur compare au premier abord si son salaire et sa progression de carrière sont proportionnels à son implication. Puis, il compare son cas personnel en la matière avec celui de ses collègues. En d'autres termes, il convient de veiller à ce que la rémunération et la progression de carrière soient convenables et comparables à celles des collègues, sachant qu'une certaine dose de transparence est sûrement nécessaire.



2. Justice informationnelle

Pour améliorer le sentiment de justice informationnelle, il est recommandé d'instaurer une communication proactive et ouverte portant sur les principaux processus décisionnels. Les collaborateurs ne doivent pas avoir l'impression qu'on leur cache des informations qui pourraient leur être utiles. Les informations doivent être délivrées en temps voulu, être de bonne qualité et en quantité suffisante.

Par exemple, lorsqu'un poste de direction est à pourvoir, il est conseillé d'informer les collaborateurs rapidement et sans détour sur la situation et la suite de la procédure de sélection. Or, la justice informationnelle ne se limite pas aux négociations salariales et aux processus de recrutement abordés dans notre étude. La bonne connaissance de l'entreprise dans son ensemble constitue l'un des principaux facteurs favorisant l'émergence de l'appropriation psychologique (cf. Pierce et al., 2003). Il est par conséquent préconisé de communiquer de manière transparente, ouverte et légitime avec les collaborateurs, y compris en ce qui concerne le quotidien.

3. Contrôle ressenti

Le sentiment de contrôle que le collaborateur ressent à l'égard de l'entreprise peut aussi être renforcé de différentes manières. Une solution consisterait à confier un projet important au collaborateur considéré. L'introduction ou l'extension d'un système de suggestions interne peuvent également accroître le contrôle ressenti lorsque les propositions alors remises sont effectivement prises en considération, discutées et, dans la mesure du possible, mises en œuvre. Il est également possible d'impliquer activement les collaborateurs occupant des postes élevés dans des questions cruciales, comme l'évaluation de l'opportunité de l'achat ou de la vente d'une société, de décisions relatives aux produits, au marché ou aux sites. Toutes ces approches vont dans le sens de davantage de délégation, de hiérarchies horizontales et d'un style de

direction participatif. Elles s'opposent aux styles de direction et de décision erratiques et souvent patriarcaux qui se rencontrent souvent dans les entreprises familiales dirigées par un seul décisionnaire. Les mesures présentées ici peuvent être résumées comme suit (cf. illustration n° 14) :

La présente énumération n'a pas la prétention d'être exhaustive; selon l'entreprise considérée, de nombreuses autres solutions sont possibles.

Conseils : par où commencer ?

Au cas par cas, c'est-à-dire lorsqu'il est question d'évaluer un collaborateur se pose la question de savoir quelle est l'intensité effective de son sentiment de propriété et quels sont les facteurs les plus à même de renforcer ce sentiment.

Récapitulatif des mesures concrètes

Illustration n° 14



Pour cette situation, nous proposons d'analyser l'appropriation psychologique du collaborateur considéré et les différents paramètres déjà identifiés entrant en ligne de compte. Il est également possible de proposer au collaborateur d'évaluer lui-même son degré d'appropriation psychologique, ses sentiments de justice distributive et de justice informationnelle perçus ainsi que l'impact de son action (son contrôle) sur l'entreprise. A cet effet, on peut se reporter aux questions que nous avons utilisées pour notre étude et qui se trouvent en annexe.

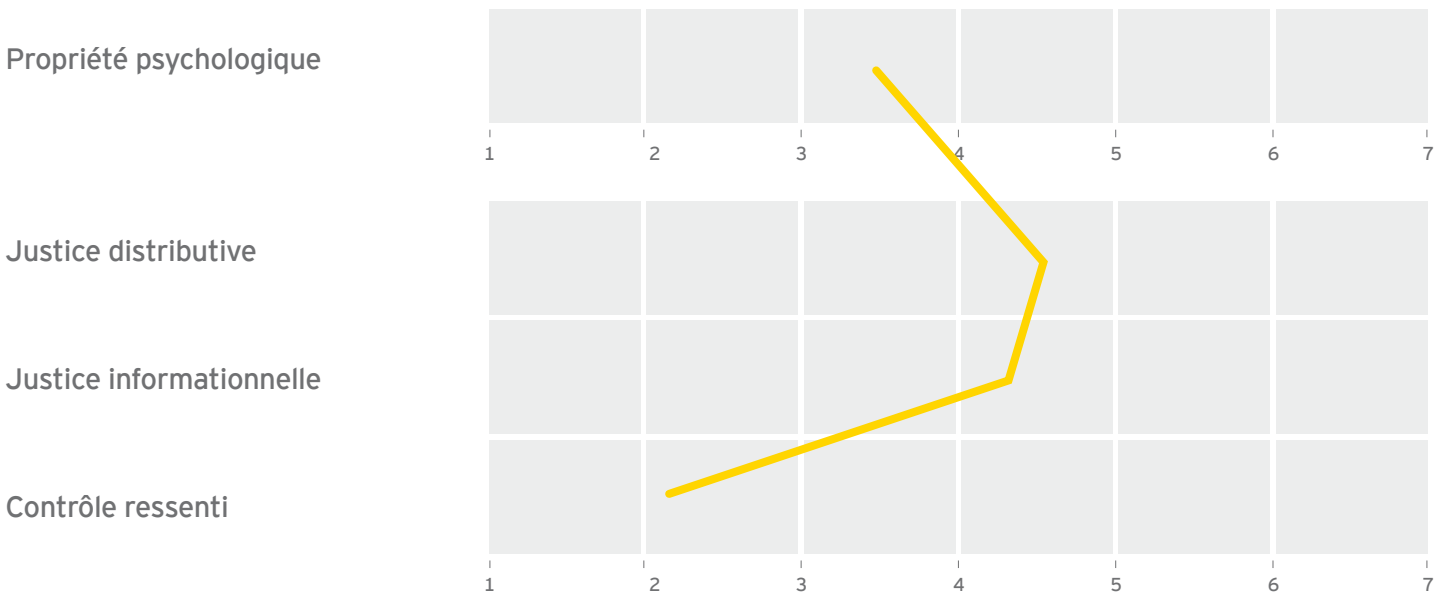
Les nouvelles mesures à prendre découleront du profil établi sur la base des réponses obtenues. L'illustration suivante (cf. illustration n° 15) présente un exemple où les différentes questions ont

déjà été agrégées en fonction de leur dimension.

Le collaborateur considéré n'a pas vraiment l'impression que son action influe sur l'entreprise (contrôle ressenti faible comparé aux autres critères). Des mesures appropriées devraient permettre d'améliorer cette situation. Améliorer la justice distributive et la justice informationnelle permettrait aussi d'accroître l'appropriation psychologique, mais les progrès seront vraisemblablement plus sensibles si l'amélioration porte sur les aspects les moins prononcés. Avant d'évaluer l'efficacité des mesures prises, il ne faut pas oublier que le sentiment de propriété peut parfois mettre un certain temps avant de se développer.

Profil d'un collaborateur

Illustration n° 15



A prendre en compte dès le départ!

Avant de transcrire les résultats de cette étude dans la pratique, il faut tenir compte de certains aspects fondamentaux.

Tout propriétaire d'une entreprise devrait commencer par se demander si, dans le cas de sa propre entreprise, il est utile que chaque collaborateur se sente propriétaire de celle-ci, c'est-à-dire qu'il devrait estimer le nombre de propriétaires que son entreprise peut supporter et déterminer s'il existe certains domaines pour lesquels ce phénomène n'est ni nécessaire, ni souhaitable. Nous pensons toutefois qu'il n'existe pratiquement aucune activité ni aucun secteur pour lesquels l'appropriation psychologique devrait absolument être évitée.

Se pose en outre la question de savoir si les effets de l'appropriation psychologique sont tous positifs, sans exception, et si le principe selon lequel «plus il y en a, mieux c'est» est systématiquement applicable. Il y a quelques indices laissant soupçonner un impact négatif du sentiment de propriété développé par les collaborateurs, p. ex. le refus de coopérer, un droit de regard trop fortement réclamé ou une altération de la santé physique de l'individu (cf. Pierce et al., 2003). Ces incidences n'ont toutefois pas été démontrées de manière empirique. Une autre question porte sur la manière dont les Propriétaires psychologiques se comportent lorsque l'entreprise traverse une crise. Sont-ils ouverts à tous les types de changement

puisqu'ils n'agissent que pour le bien de ce qu'ils possèdent? Ou adoptent-ils une attitude de refus, car ils se sentent propriétaires de l'entreprise dans sa forme actuelle et considèrent que tout changement, tel un désinvestissement ou l'arrêt d'une gamme de produits, consiste en une atteinte aux biens dont ils sont propriétaires? Même si les conséquences négatives de l'appropriation psychologique sont essentiellement spéculatives dans le contexte des entreprises, elles ne doivent pas être sous-estimées pour autant. De ce point de vue, il faudrait sûrement approfondir la question.



Conclusion

Nous pouvons clairement répondre par l'affirmative à la question centrale de la présente étude, à savoir si l'appropriation psychologique peut transformer les collaborateurs en coentrepreneurs. Mais nous avons aussi mis en évidence d'autres effets positifs de l'appropriation psychologique, comme l'esprit novateur, la satisfaction au travail et l'attachement à l'entreprise ainsi qu'une tendance à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En outre, nous avons homologué trois paramètres permettant d'accroître l'appropriation psychologique : la justice distributive, la justice informationnelle et le contrôle ressenti.

Au global, on peut affirmer que le sentiment de propriété développé par les collaborateurs est un concept prometteur et qu'il constitue un bon complément, voire une alternative, aux actuels modèles de participation et de rémunération.

Cette étude s'entend comme une contribution à la poursuite des recherches sur ce phénomène dans l'objectif de pouvoir encore mieux appliquer l'appropriation psychologique au quotidien. Il faut poursuivre les investigations et les expériences pratiques pour accroître encore les facultés des collaborateurs et la compétitivité de l'entreprise. Cette remarque s'applique surtout aux entreprises familiales, car nous nous attendons à des développements particulièrement intéressants en la matière.



Annexe n° 1 : Méthode utilisée pour le sondage et analyse réalisée

Au cours de l'année 2009, les auteurs ont mis au point un questionnaire en ligne auquel 11 468 collaborateurs d'entreprises basées en Allemagne et en Suisse ont été invités à répondre en octobre 2009. Les adresses e-mail ont été achetées auprès d'un fournisseur professionnel. L'accent a été mis sur des salariés occupant des postes élevés (les décideurs) au sein d'entreprises employant entre 100 et 1000 personnes. En outre, ce message a été envoyé à 5-8 personnes par entreprise afin d'obtenir le maximum de réponses possibles par société. La présente étude repose sur les réponses fournies par 747 salariés, ce qui correspond à un taux de réponse de 6,5%. Comparé à d'autres enquêtes réalisées en ligne, ce taux de réponse est plutôt bon (cf. p. ex. Kaplowitz et al., 2004). Comme cette étude se concentre sur le sentiment de propriété, ce panel ne comprend aucun collaborateur appartenant à la famille des propriétaires ou détenant des actions de l'entreprise.

1^{re} partie de l'enquête :

Les conséquences de l'appropriation psychologique

Pour l'analyse de nos attentes, nous avons employé plusieurs analyses de régression progressivement linéaires. Celles-ci ont été réalisées sur la base des données susmentionnées à l'aide du logiciel de statistiques SPSS.

Tous les modèles de régression mesurent l'appropriation psychologique des collaborateurs. Nous utilisons une échelle déjà connue (Pierce et al., 2004), mais le degré de concordance est obtenu à partir de sept affirmations différentes. Par exemple « *C'est mon entreprise* » ou « *Je ressens un fort sentiment de propriété à l'égard de l'entreprise* » (cf. annexe n° 4).

Nous mesurons l'esprit d'entreprise des collaborateurs à l'aide de onze questions tirées de Pearce et al. (1997). Elles touchent aux nombreuses dimensions de l'esprit d'entreprise, par exemple dans quelle mesure un collaborateur acquiert de nouvelles compétences, inspire ses collègues, les encourage, élabore des visions, s'investit pour réaliser les objectifs de l'entreprise et met en œuvre de nouvelles idées en toute autonomie.

Nous mesurons l'esprit novateur à l'aide de l'échelle de Dyer et al. (2008). Celle-ci classe les comportements d'un individu en termes d'innovations en quatre sous-catégories : questionne activement, observe, teste, développe des activités de réseaux dans le but de trouver de nouvelles idées.

Nous avons mesuré la satisfaction au travail conformément aux travaux de Mayhew et al. (2007) et Hmieleski & Corbett (2008). Les quatre questions portent par exemple sur le fait de savoir dans quelle mesure le travail est perçu comme agréable et quel est le niveau global du sentiment de satisfaction.

Nous avons mesuré l'attachement à l'entreprise à l'aide d'un instrument reposant sur le travail d'Allen & Meyer (1990) et traitant de l'implication. Il aborde plusieurs domaines, notamment dans quelle mesure un collaborateur souhaite rester dans l'entreprise, a l'impression d'en faire partie ou lui accorde personnellement une grande importance.

Notre modèle inclut également d'autres variables qui peuvent aussi exercer une influence sur les effets étudiés. Pour pouvoir considérer correctement l'effet de l'appropriation psychologique, il faut tenir

compte de ces facteurs. Il s'agit par exemple du secteur d'activité de l'entreprise, de son âge et de sa taille, du caractère dynamique ou non de la concurrence, de l'âge des collaborateurs, de leur sexe, de leur ancienneté dans l'entreprise ainsi que de leur niveau hiérarchique. Hornsby et al. (2002) identifient en outre cinq facteurs organisationnels susceptibles de modifier le comportement des collaborateurs : le soutien apporté par les supérieurs, le temps à disposition pour se livrer à des activités entrepreneuriales ainsi que la liberté de décision dans le travail. La question de savoir si une partie de la rémunération doit dépendre ou non des résultats constitue la dernière variable du contrôle.

2^e partie de l'enquête :

L'émergence de l'appropriation psychologique

Nous étudions ici l'impact des quatre dimensions de justice et de contrôle ressenti sur le sentiment de propriété dans le cadre d'un modèle de régression spécial. Sont en outre pris en considération des facteurs pouvant influencer sur l'émergence de l'appropriation psychologique, mais qui ne représentent pas un grand intérêt dans cette étude.

Il s'agit notamment du secteur d'activité et de l'âge de l'entreprise ainsi que de sa taille et de sa performance, de l'âge des collaborateurs, de leur sexe ainsi que de leur ancienneté dans l'entreprise. Nous mesurons les quatre dimensions de justice à l'aide de l'échelle de Colquitt (2001). Pour mesurer le contrôle ressenti, nous recourons au questionnaire de Dwyer & Ganster (1991) qui a déjà été utilisé dans d'autres études sur l'appropriation psychologique (cf. annexe 4).

Annexe n° 2: Analyses de régression sur les conséquences de l'appropriation psychologique

Variabiles dépendantes	Esprit d'entreprise	Esprit novateur	Satisfaction au travail	Attachement
Variabiles de contrôle				
Entreprises manufacturières, industrie	- 0,013	- 0,041	- 0,041	0,027
Secteur tertiaire	0,029	- 0,002	0,053	- 0,030
Commerce (de gros)/réparation	0,037	- 0,011	- 0,002	0,015
Age de l'entreprise	- 0,002	0,036	- 0,008	- 0,040
Nombre d'employés	0,042	0,018	0,028	0,019
Diplôme obtenu	0,078*	0,047	- 0,090**	0,006
Age du collaborateur	- 0,058*	- 0,054	- 0,032	- 0,078**
Sexe	- 0,002	- 0,106**	0,063*	0,002
Ancienneté dans l'entreprise	- 0,035	0,031	0,014	0,169***
Niveau hiérarchique	0,175***	0,132**	0,032	0,002
Salaire basé sur les résultats	0,020	0,061*	0,016	0,034
Dynamisme de la concurrence	0,081*	0,171***	- 0,015	0,069*
Soutien apporté par les supérieurs	0,136**	0,195***	0,136***	0,171***
Attentes claires en termes de performance	- 0,068	- 0,099*	0,158***	0,075*
Rémunération/reconnaissance	0,050	0,032	0,252***	0,130***
Temps disponible	- 0,082*	- 0,001	- 0,014	- 0,007
Liberté de décision	0,291***	0,114**	0,227***	0,158***
Variabiles indépendantes				
Propriété psychologique	0,129***	0,125**	0,123***	0,319***
R ² ajustée	0,261	0,200	0,441	0,426

* = P < 0,1 / ** = P < 0,01 / *** = P < 0,001

Ce tableau présente les quatre analyses progressives de régression qui ont été réalisées pour déterminer les conséquences de l'appropriation psychologique. Pour une meilleure lisibilité, nous n'avons pas représenté les modèles de contrôle. Pour le

modèle complet, aux variables de contrôle s'ajoutent les variables indépendantes, la Propriété psychologique dans le cas présent. Les chiffres représentent les coefficients de régression standardisés. Les astérisques (*) indiquent le niveau

d'importance des différents coefficients. R² est la force explicative de chaque modèle de calcul, c'est-à-dire la part de la variance totale des variables dépendantes expliquée par les facteurs utilisés.

Annexe n° 3 : Analyse de régression relative à l'émergence de l'appropriation psychologique

Variables	Modèle de contrôle	Modèle complet
Variables de contrôle		
Entreprises manufacturières, industrie	- 0,033	- 0,002
Secteur tertiaire	- 0,039	- 0,031
Commerce/commerce de gros/réparation	- 0,030	- 0,022
Age de l'entreprise	0,021	0,020
Nombre d'employés	- 0,027	- 0,022
Entreprise familiale oui/non	- 0,019	- 0,026
Dynamisme de la concurrence	0,060*	0,046
Performance de l'entreprise	0,240***	0,191***
Sexe	- 0,070*	- 0,090*
Temps de travail hebdomadaire	0,016	0,026
Ancienneté dans l'entreprise	0,077	0,079*
Niveau hiérarchique	0,180***	0,147***
Variables indépendantes		
Justice distributive		0,144**
Justice procédurale		- 0,010
Justice informationnelle		0,103*
Justice interactionnelle		- 0,62
Contrôle ressenti		0,066*
R ² ajustée	0,117	0,148

* = P < 0,1 / ** = P < 0,01 / *** = P < 0,001

Annexe n° 4: Feuille d'évaluation de l'appropriation psychologique d'un salarié

1^{re} partie: auto-évaluation du salarié

(A) Appropriation psychologique: veuillez indiquer le degré de pertinence des affirmations suivantes en ce qui vous concerne.

Je ne suis pas du tout d'accord Je suis tout à fait d'accord

1. C'est MON entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. J'estime que cette entreprise est NOTRE entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Je ressens un fort sentiment de « propriété » à l'égard de cette entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. J'ai le sentiment qu'il s'agit de MON entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5. C'est NOTRE entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6. La majorité des collaborateurs ont le sentiment d'être des copropriétaires de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7. J'ai du mal à considérer cette entreprise comme la MIENNE (sentiment inverse).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

(B) Contrôle ressenti: veuillez indiquer votre estimation.

Très peu

Beaucoup

1. Dans quelle mesure pouvez-vous contrôler personnellement la qualité de votre travail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. Dans quelle mesure pouvez-vous contrôler la quantité de travail que vous réalisez ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Dans quelle mesure pouvez-vous contrôler si vous devez travailler lentement ou rapidement ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. Dans quelle mesure pouvez-vous contrôler le moment et la durée de vos pauses ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5. Dans quelle mesure pouvez-vous contrôler si vous pouvez prendre des jours de congé ou de récupération ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6. Dans quelle mesure pouvez-vous prédire l'impact de vos décisions dans le cadre de votre travail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7. Dans quelle mesure pouvez-vous influencer sur la manière dont vous effectuez votre travail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8. Dans quelle mesure pouvez-vous influencer sur le moment et la fréquence des contacts avec vos collègues dans le cadre du travail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9. Dans quelle mesure pouvez-vous influencer sur les sources d'informations dont vous avez besoin pour travailler ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10. D'une manière générale, dans quelle mesure pouvez-vous influencer sur votre travail et ses implications ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

(C) Justice distributive: les questions suivantes portent sur le résultat de l'entretien d'évaluation réalisé avec votre supérieur, c'est-à-dire sur votre rémunération (tous les compléments salariaux compris), les autres prestations de l'entreprise (p. ex. formation continue, prestations sociales) ainsi que les promotions (prétentions acquises comprises).

Pas du tout

Tout à fait

1. Le résultat de l'entretien reflète-t-il l'implication dont vous avez fait preuve dans votre travail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. Le résultat de l'entretien est-il approprié au travail que vous avez fourni ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Le résultat obtenu reflète-t-il votre implication dans l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. Le résultat de l'entretien est-il proportionnel à votre performance ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

(D) Justice informationnelle: les questions suivantes portent sur les supérieurs ayant mené l'entretien.

Pas du tout

Tout à fait

1. Votre supérieur vous a-t-il expliqué la procédure dans le détail ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. Ses explications concernant la procédure étaient-elles compréhensibles ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Vous a-t-il communiqué tous les détails en temps voulu ?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Annexe n° 4: Feuille d'évaluation de l'appropriation psychologique d'un salarié

2° partie: Agrégation des réponses

Somme de la partie A (appropriation psychologique) divisée par 7:	()
Somme de la partie B (contrôle ressenti) divisée par 10:	()
Somme de la partie C (justice distributive) divisée par 4:	()
Somme de la partie D (justice informationnelle) divisée par 3:	()

3° partie: Insertion de la ligne du profil

Propriété psychologique	[Bar chart with 7 segments]						
	1	2	3	4	5	6	7
Justice distributive	[Bar chart with 7 segments]						
Justice informationnelle	[Bar chart with 7 segments]						
Contrôle ressenti	[Bar chart with 7 segments]						
	1	2	3	4	5	6	7

4° partie: déduction de mesures concrètes

Éléments identifiés	Mesures concrètes

Indications bibliographiques

A-C

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2: 267-299). New York: Academic Press.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. R., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 30(2): 173-191.

Beggs, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perceptions. The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2): 229-237.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2): 139-168.

Buss, D. M. (1990). Evolutionary social psychology: Prospects and pitfalls. *Motivation and Emotion*, 14, 265-286.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Covin, J. O., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3): 47-63.

D-F

Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior & Human Performance*, 18(1): 108-126.

Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin's Press.

Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7): 595-608.

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4): 317-338.

Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6): 465-468.

Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 93-126.

Furby, L. (1976). The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American. In S. Modgil & C. Modgil (Eds.), *Piagetian research: Compilation and commentary*. Windsor: NFER Publishing.

H-L

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4): 482-496.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273.

Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2004). A comparison of web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 68(1): 94-101.

Korman, A. H. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1): 31-41.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level manager's entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6): 699-716.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

Indications bibliographiques

M-P

Mann, D. W. (1991). Ownership: A pathography of the self. *British Journal of Medical Psychology*, 64(3): 211-223.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5): 477-500.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.

Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2): 147-160.

Pierce, J. L., & Furo, C. A. (1990). Employee ownership: Implications for management. *Organizational Dynamics*, 18(3): 32-43.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1): 84-107.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.

Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., & Coghlan, A. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *The Journal of Social Psychology*, 144(5): 507-534.

P-S

Pierce, J. L., Rubinfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1): 121-144.

Pierce, J. L., Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1992). *Psychological ownership: A conceptual and operational examination*. Paper presented at the Southern Management Association Proceedings, Valdosta, GA.

Pugh, W. N., Oswald, S. L., & Jahera, J. S. (2000). The effect of ESOP adoptions on corporate performance: Are there really performance changes? *Managerial and Decision Economics*, 21(5): 167-180.

Sartre, J. P. (1969). *Being and nothingness: A phenomenological essay on ontology*. London: Melhuen & Co., Ltd.

Schultz-Kleine, S., & Menzel-Baker, S. (2004). An integrative review of material possession attachment. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1): 1-35.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

V-Z

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4): 439-459.

VandeWalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20(2): 210-226.

Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1713-1735.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4): 347-363.

Bref portrait du Center for Family Business à l'Université de St-Gall (CFB-HSG)

Center for Family Business



Universität St.Gallen

Le Center for Family Business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG) se penche systématiquement sur les entreprises familiales et s'adapte à leurs besoins. Dans l'espace germanophone, le CFB-HSG est le premier interlocuteur en matière de développement et de transfert de connaissances relatives aux entreprises familiales.

Nous y parvenons à travers diverses activités intégrées dans un cycle qui va en se renforçant.

- Recherche avec rayonnement international et pertinence pratique
- Apprentissage pour étudiants en entreprises familiales à l'Université de St-Gall
- Formation continue et transfert pour les entreprises familiales et les familles d'entrepreneurs

Des séminaires à l'intention des entreprises familiales sont organisés à St-Gall.

Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse:

<http://www.cfb.unisg.ch/fbseminar>

Formation continue pour les propriétaires et les dirigeants d'entreprises de taille moyenne:

<http://www.kmu.unisg.ch/wb>

Ernst & Young

Assurance | Tax | Legal | Transactions | Advisory

Ernst & Young en Suisse

Ernst & Young est un des leaders mondiaux dans les domaines de l'assurance, la fiscalité, les transactions et le conseil. Nos 144'000 collaborateurs, répartis dans le monde entier, partagent les mêmes valeurs et un engagement inébranlable pour fournir une qualité de haut niveau. En Suisse, Ernst & Young est un des leaders en audit et en conseil. Elle offre également ses services dans les domaines de la fiscalité et du droit ainsi qu'en matière de transactions et de comptabilité. Nos 1'900 collaborateurs ont dégagé un chiffre d'affaires de CHF 546 millions pour l'exercice 2008/09. C'est en aidant nos collaborateurs, nos clients et les communautés auxquelles nous appartenons à donner le meilleur d'eux-mêmes que nous faisons la différence.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site internet :

www.ey.com/ch

© 2010 Ernst & Young SA

Tous droits réservés.