

Louvain School of Management

Les Facteurs Organisationnels comme Leviers de Performance :

Médiation par l'Orientation Entrepreneuriale dans
le Secteur Public

Auteur : BOOGAERTS Nicolas
Promoteur(s) : HERMANS Julie
Année académique 2023-2024
Master (120) en Ingénieur de Gestion, à finalité spécialisée en
Innovation management

Déclaration

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, l'auteur a utilisé ChatGPT dans le but suivant :

1. ChatGPT a permis de peaufiner le style et la clarté des formulations, assurant ainsi une meilleure cohérence du mémoire.
2. Après avoir utilisé ChatGPT, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Signé le 19 Juillet 2024 à Limelette,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Boogaerts', with a stylized flourish extending from the end.

Boogaerts Nicolas.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à ma promotrice, Julie Hermans, dont les conseils experts et le soutien indéfectible ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. Son encadrement rigoureux et sa disponibilité ont grandement contribué à la qualité de ce travail de recherche.

Je remercie également toute l'équipe du Nido et Françoise Warrant du SPW pour leur aide précieuse dans la diffusion de mon questionnaire. Leur coopération a été un atout majeur pour la collecte des données nécessaires à mon étude.

Enfin, je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance à mon entourage, amis et famille, pour leur soutien moral et leur encouragement tout au long de ce parcours académique. Leur présence et leur soutien ont été une source de motivation constante.

À tous, je vous remercie sincèrement pour votre contribution à ce projet, qui n'aurait pas pu être accompli sans vous.

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
2. REVUE DE LITTÉRATURE	2
2.1. Évolution de l'entrepreneuriat.....	2
2.2. Domaines de l'entrepreneuriat.....	4
2.3. Caractéristiques de l'OE	7
2.4. Entrepreneuriat public	9
2.5. Synthèse de la littérature sur l'entrepreneuriat.....	11
2.6. Antécédents de l'OE dans les organisations publiques.....	13
2.6.1. Facteurs structurels et organisationnels.....	15
2.6.2. Facteurs humains et motivationnels	19
2.6.3. Facteurs contextuels et environnementaux	21
3. MÉTHODOLOGIE.....	24
3.1. Facteurs structurels et organisationnels.	25
3.2. Facteurs humains et motivationnels	27
3.3. Facteurs contextuels et environnementaux.....	28
3.4. Entrepreneuriat et performance	30
3.5. Échantillon.....	30
4. RÉSULTATS.....	32
5. DISCUSSION	35
6. LIMITATIONS	38
7. CONCLUSION	39
8. BIBLIOGRAPHIE.....	41
9. ANNEXES.....	59
Annexe A- Tableau représentant la médiation de l'orientation entrepreneurial.....	59
Annexe B- Impact des facteurs sur la performance médié par la proactivité	60
Annexe C- Impact des facteurs sur la performance médié par la prise de risque	61
Annexe D- Impact des facteurs sur la performance médié par l'innovation	62
Annexe E- Questionnaire	63
Annexe F- Résultats SPSS de la hiérarchie	69
Annexe G- Résultats SPSS de la flexibilité	70
Annexe H- Résultats SPSS des ressources	75
Annexe I- Résultats SPSS de l'apprentissage organisationnel	80
Annexe J- Résultats SPSS des systèmes de récompense financier	85
Annexe K- Résultats SPSS des systèmes de récompense non-financier	90

<i>Annexe L- Résultats SPSS de la spécialisation</i>	<i>94</i>
<i>Annexe M- Résultats SPSS des décisions participatives</i>	<i>99</i>
<i>Annexe N- Résultats SPSS de l'autonomie</i>	<i>104</i>
<i>Annexe O- Résultats SPSS du soutien de la direction</i>	<i>109</i>
<i>Annexe P- Résultats SPSS de l'ambiguïté</i>	<i>114</i>
<i>Annexe Q- Résultats SPSS de l'influence politique</i>	<i>119</i>
<i>Annexe R- Résultats SPSS de la compétition</i>	<i>120</i>
<i>Annexe S- Résultats SPSS de la coopération</i>	<i>125</i>
<i>Annexe T- Fiabilité des questions liées à la prise de risque</i>	<i>130</i>
<i>Annexe U- Fiabilité des questions liées à l'innovation</i>	<i>131</i>
<i>Annexe V- Fiabilité des questions liées à la proactivité.....</i>	<i>132</i>
<i>Annexe W- Fiabilité des questions liées à la performance</i>	<i>133</i>

1. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est reconnu comme un moteur crucial de l'innovation, de la croissance économique, et du développement social au sein des organisations (Kim, 2010). Historiquement associé au secteur privé, il trouve désormais également sa place dans le secteur public, où il contribue à la création de valeur publique, à l'efficacité des services, et à la résolution de problèmes sociaux (Rauch et al., 2009 ; Chamba, 2021). Face à un environnement de plus en plus compétitif, même les organisations publiques doivent adopter des approches basées sur le marché telles que les partenariats public-privé et la privatisation pour assurer leur performance (Kim, 2010).

Cependant, le développement de l'entrepreneuriat dans les institutions gouvernementales est souvent entravé par des contraintes structurelles et culturelles, similaires à celles rencontrées par les organisations privées cherchant à innover (Manimala et al., 2006). Bien que le contexte privé ait été largement étudié (Ozaralli & Rivenburgh, 2016; Ceresia & Mendola, 2020; Sondari, 2014), les facteurs facilitant ou limitant l'entrepreneuriat dans le secteur public sont moins bien compris. Des études antérieures, notamment aux États-Unis et en Grèce, ont tenté d'identifier ces facteurs (Kim, 2010; Zampetakis et Moustakis, 2007), mais les variations dans leurs résultats ne garantissent pas un impact direct et universel sur l'entrepreneuriat.

Dans ce contexte, notre recherche vise à explorer comment ces facteurs organisationnels peuvent influencer la performance des organisations publiques belges par la médiation de l'orientation entrepreneuriale (OE). L'objectif est de comprendre non seulement comment ces facteurs stimulent l'OE mais aussi comment, à travers cette médiation, ils contribuent à la performance organisationnelle, facilitant ainsi la réalisation des objectifs de service public et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (Moore, 1995 ; Edwards et al., 2002). Pour cela, nous utilisons une échelle de Likert afin d'évaluer l'efficacité perçue de ces facteurs à travers différentes institutions gouvernementales.

Cette démarche permettra de mettre en lumière les mécanismes par lesquels l'OE peut servir de levier pour améliorer la performance dans le secteur public, offrant ainsi une perspective plus nuancée et applicable sur la manière dont l'innovation et l'entrepreneuriat peuvent être efficacement intégrés dans ces contextes organisationnels.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette revue de littérature, nous explorons l'évolution de l'entrepreneuriat, un concept fondamental pour comprendre comment les organisations peuvent stimuler l'innovation et la croissance à travers une médiation par l'orientation entrepreneuriale. Nous commencerons par retracer les origines de l'entrepreneuriat et son développement historique. L'examen de ce concept se fera ensuite sous trois angles différents : l'individu en tant qu'acteur entrepreneurial, l'entrepreneuriat comme outil stratégique, et sa manifestation en tant que culture au sein de l'organisation.

Nous discuterons également de l'orientation entrepreneuriale, en mettant l'accent sur ses traits caractéristiques tels que l'innovation, la proactivité, la prise de risque et leur impact sur la performance organisationnelle.

Ensuite, notre attention se portera spécifiquement sur l'entrepreneuriat dans le secteur public. Dans ce contexte, l'application des principes entrepreneuriaux peut radicalement transformer la gestion et la performance des services publics.

Nous terminerons par une analyse des antécédents de l'orientation entrepreneuriale, identifiant les facteurs clés qui prédisposent une organisation à adopter une posture entrepreneuriale. Cette étude se déclinera en trois catégories : les facteurs structurels et organisationnels, les facteurs humains et motivationnels, et les facteurs contextuels et environnementaux.

Cette recherche vise à éclairer les mécanismes par lesquels l'orientation entrepreneuriale peut servir de médiateur entre les facteurs internes et externes et la performance globale des organisations, en particulier dans le secteur public, offrant ainsi des perspectives pour l'amélioration des pratiques et des stratégies organisationnelles.

2.1. Évolution de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat, en tant que concept dynamique et évolutif, a traversé différentes époques, chacune caractérisée par ses propres attributs et valeurs. De plus, Bula (2012) explique que l'entrepreneuriat n'a pas de définition unique car il dépend des objectifs et perspectives de celui qui le définit, étant perçu différemment selon les domaines (économie, sociologie, psychologie, gestion, ...) ce qui en fait un concept multidimensionnel.

Initialement, le terme « entrepreneur » faisait référence à une personne ayant fondé son entreprise (Begley et Boyd, 1987). Le besoin d'accomplissement, un locus de contrôle interne, une propension modérée à prendre des risques et une tolérance à l'ambiguïté étaient des caractéristiques souvent attribuées à l'entrepreneur (Hornaday & Aboud, 1971 ; Liles, 1974 ; Sexton & Bowman, 1978 ; Timmons, 1978 ; Welsh & White 1981).

Cette vision a depuis évolué, au niveau macroéconomique, l'entrepreneuriat est vu comme une source de création d'emplois et de croissance économique (Acs, 1992 ; Thurik, 1996, Audretsch et Thurik, 2000). Stevenson et Sahlman (1991) le définissent, d'un point de vue méso-économique, comme un moyen permettant de déceler les opportunités, de rassembler les ressources nécessaires, de mettre en œuvre un plan d'action pratique et de récolter la récompense en temps voulu et de manière flexible.

Kim (2010) qualifie l'entrepreneuriat comme un moteur de changement et d'innovation, apportant des opportunités novatrices pour améliorer l'efficacité et l'efficacé. Les initiatives entrepreneuriales sont plus aptes à s'adapter plus rapidement et efficacement aux évolutions de l'environnement que d'autres approches de gestion publique, ce qui permet d'améliorer les performances organisationnelles (Cornwall & Perlman, 1990 ; Covin & Slevin, 1989 ; Miller & Friesen, 1983).

D'autres recherches sont venues s'ajouter aux précédentes permettant d'affiner le domaine de l'entrepreneuriat, telles que : les concepts d'orientation et d'opportunités entrepreneuriales (Kirzner, 1979 ; Shane & Venkataraman, 2000), les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs (Boyett, 1996 ; Gartner, 1985) et la nécessité de réseau social pour l'entrepreneur (Aldrich & Zimmer, 1986). Tous ces facteurs sont directement associés à l'individu, ce que nous désignons comme le comportement entrepreneurial.

Lorsqu'on s'intéresse aux sous-ensembles de l'entrepreneuriat, le terme d'intrapreneuriat apparaît pour caractériser l'entrepreneuriat interne des organisations (Pinchot, 1985). Selon Antoncic et Hisrich (2001, p°498) celui-ci se définit comme « un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives. ». L'intrapreneur présente des

caractéristiques et des profils très similaires à ceux de l'entrepreneur, mais dans des contextes différents (Pinchot, 1989). Dans le cadre de notre recherche nous nous concentrons donc sur l'intrapreneuriat¹.

2.2. Domaines de l'entrepreneuriat

On identifie trois approches définissant l'entrepreneuriat (Antoncic & Hirsrich, 2003; Stam et al. 2012) :

- L'entrepreneuriat au travers de l'individu (l'entrepreneur), que nous avons abordé précédemment
- L'entrepreneuriat en tant que processus organisationnel
- L'entrepreneuriat dans la culture organisationnelle : l'orientation entrepreneuriale

L'entrepreneuriat, en tant que processus organisationnel, est perçu comme un outil permettant aux organisations et aux individus de créer de nouvelles entreprises. Il met l'accent sur la différenciation des types de nouvelles entreprises, leur adéquation avec l'organisation existante et leur environnement interne favorable, comme discuté par Hisrich et Peters (1984), Macmillan et al. (1984), et Antoncic et Hisrich (2003). Low et MacMillan (1988) ont décrit l'entrepreneuriat comme un processus impliquant des activités visant à lancer, maintenir et développer une entreprise à but lucratif. Gartner (1985) a élargi cette définition en décrivant l'entrepreneuriat comme la « création de nouvelles entreprises », impliquant l'établissement de nouvelles organisations. Shane et Venkataraman (2000), en s'appuyant sur les travaux de Venkataraman (1997), ont défini l'entrepreneuriat comme un processus par lequel les opportunités de création de biens et services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées.

Enfin, les recherches abordent un modèle basé sur le « comportement de l'entreprise » : l'orientation entrepreneurial. Le tableau ci-dessous reprends différentes définitions de l'orientation entrepreneurial regroupées par Covin et Wales (2012, p°3). Il est intéressant car on y voit la diversité de définitions dépendant des contextes économiques, sociaux et culturels.

¹ Pour des raisons de clarté, nous continuerons à utiliser le terme "entrepreneuriat" terme général, qui inclut l'intrapreneuriat.

Auteurs	Définition de l'OE
Mintzberg (1973)	« Dans le mode entrepreneurial, l'élaboration de la stratégie est dominée par la recherche active de nouvelles opportunités » ainsi que par des “bonds en avant spectaculaires face à l'incertitude” (p. 45).
Khandwalla (1976/1977)	« Le style [de gestion] entrepreneurial se caractérise par une prise de décision audacieuse, risquée et agressive » (p. 25, [] ajouté).
Miller and Friesen (1982)	« Le modèle entrepreneurial s'applique aux entreprises qui innover de manière audacieuse et régulière tout en prenant des risques considérables dans leurs stratégies produit-marché » (p. 5).
Miller (1983)	« Une entreprise entrepreneuriale est une entreprise qui s'engage dans l'innovation sur le marché des produits, entreprend des projets quelque peu risqués et est la première à proposer des innovations « proactives », devançant ainsi ses concurrents » (p. 771).
Morris and Paul (1987)	« Une entreprise entrepreneuriale est une entreprise dont les normes de prise de décision mettent l'accent sur des stratégies proactives et innovantes qui comportent un élément de risque » (p. 249).
Covin and Slevin (1998)	« Les entreprises entrepreneuriales sont celles dont les cadres supérieurs ont un style de gestion entrepreneurial, comme en témoignent les décisions stratégiques et les philosophies de gestion opérationnelle de l'entreprise. Les entreprises non entrepreneuriales ou conservatrices sont celles dans lesquelles le style de gestion des dirigeants est résolument hostile au risque, non innovant et passif ou réactif » (p. 218).
Merz and Sauber (1995)	« ... L'orientation entrepreneuriale est définie comme le degré de proactivité (agressivité) de l'entreprise dans l'unité produit-marché (UPM) qu'elle a choisie et sa volonté d'innover et de créer de nouvelles offres » (p. 554).
Lumpkin and Dess (1996)	« L'OE se réfère aux processus, aux pratiques et aux activités de prise de décision qui conduisent à une nouvelle entrée sur le marché, caractérisée par une ou plusieurs des dimensions suivantes : « une propension à agir de manière autonome, une volonté d'innover et de prendre des risques, et une tendance à être agressif envers les concurrents et proactif par rapport aux opportunités du marché » (pp. 136-137).
Zahra and Neubaum (1998)	L'OE est « la somme totale des innovations radicales, des actions stratégiques proactives et des activités de prise de risque d'une entreprise qui se manifestent à l'appui de projets aux résultats incertains » (p. 124).
Voss, Voss, and Moorman (2005)	« ... Nous définissons l'OE comme une disposition au niveau de l'entreprise à adopter des comportements [reflétant la prise de risque, l'innovation, la proactivité, l'autonomie et l'agressivité concurrentielle] qui entraînent des changements dans l'organisation ou sur le marché » (p. 1134, [] ajouté).
Avlonitis and Salavou (2007)	« L'OE constitue un phénomène organisationnel qui reflète une capacité managériale par laquelle les entreprises s'engagent dans des initiatives proactives et agressives pour modifier la scène concurrentielle à leur avantage » (p. 567).
Cools and Van den Broeck (2007/2008)	« L'orientation entrepreneuriale (EO) fait référence à la stratégie de la direction générale en matière d'innovation, de proactivité et de prise de risque » (p. 27).
Pearce, Fritz, and Davis (2010)	« Une OE est conceptualisée comme un ensemble de comportements distincts mais liés qui ont les qualités d'innovation, de proactivité, d'agressivité compétitive, de prise de risque et d'autonomie » (p. 219).

2

Pour ses travaux Kim (2010) se base sur la définition que Mintsberg (1973) donne sur l'orientation entrepreneurial : Ce terme a été utilisé pour décrire l'engagement d'une organisation en faveur de l'intensité des actions entrepreneuriales. Selon cette approche, les organisations entrepreneuriales ont tendance à prendre des risques et à rechercher de nouvelles opportunités commerciales de manière plus proactive que les autres types d'organisations. Elle se base aussi sur la définition de Drucker (1985) qui définit la gestion

² Tableau 1 – Selected past definition of (or pertaining to) Entrepreneurial Orientation. Reproduit a partir de “Measurement of Entrepreneurial”, par Covin, G. & Wales, J., 2012, Entrepreneurship Theory and Practice, 36(4), 677-702

entrepreneuriale comme un moteur favorisant l'ouverture à l'innovation, la volonté de changement et la création de pratiques de mesure de performance.

Covin et Slevin (1991) avancent que cette perspective de l'entrepreneuriat (OE) présente des avantages significatifs. Premièrement, ils suggèrent qu'un modèle d'orientation entrepreneuriale de l'entreprise est justifié, car l'efficacité d'un entrepreneur, c'est-à-dire sa capacité à créer de la valeur, peut être évaluée à travers la performance globale de l'entreprise. Dans ce sens, si l'entrepreneur parvient à créer de la valeur, celle-ci se reflétera dans la performance de l'entreprise. De plus, ces performances sont influencées à la fois par les comportements des individus mais aussi par l'organisation elle-même. De ce fait, il est intéressant d'adopter un point de vue organisationnel pour comprendre le processus de développement entrepreneurial. Néanmoins, il est important de souligner que les avis divergent quant à l'impact réel concernant la contribution des employés sur l'orientation entrepreneurial de l'entreprise. Certains statuent que la littérature manque encore de preuves (DeNisi, Hitt, & Jackson, 2003), ce qui pourrait s'expliquer, en outre, par la difficulté de réunir un échantillon suffisamment important lorsque les phénomènes organisationnels sont le résultat recherché (Huselid, 1995). Tandis que d'autres analyses concluent qu'il y a bien un impact lorsqu'on adapte un comportement entrepreneurial sur l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise (Pearce, Kramer, and Robbins, 1997). Nous prenons comme postulats qu'il existe bien une relation entre le comportement des employés et l'orientation de l'entreprise.

Enfin, les comportements étant manifestes et observables, ils permettent une évaluation objective du degré d'entrepreneuriat au sein des entreprises. Finalement, le modèle offre l'avantage de rendre le processus entrepreneurial moins aléatoire et plus maîtrisable. Il permet à la direction d'influer sur les stratégies, la structure et la culture pour façonner ce comportement entrepreneurial.

En étudiant l'entrepreneuriat au niveau de l'organisation, les chercheurs ont pu étendre leurs connaissances en se concentrant sur ses antécédents - tels que les stratégies des nouvelles entreprises (Gartner, 1985 ; Low & MacMillan, 1988) et les changements institutionnels (North, 1990) - et ses conséquences, comme la croissance économique (Baumol, 1990) ou les performances accrues des entreprises (Covin & Slevin, 1989 ; Lumpkin & Dess, 1996). Dans cette analyse, nous nous concentrons sur les causes afin de comprendre comment certains

facteurs (les causes/les antécédents) peuvent influencer l'OE, qui à son tour influencera la performance (la conséquence).

2.3. *Caractéristiques de l'OE*

Avant d'explorer les antécédents de l'entrepreneuriat, il est important de comprendre la notion d'OE. La question se pose donc de comprendre ce qui caractérise l'orientation entrepreneuriale d'une entreprise. De nombreux chercheurs ont décrit les caractéristiques de cette orientation. Mintzberg (1973) définit l'orientation entrepreneuriale comme l'engagement et l'intensité avec lesquels une organisation s'engage dans des actions entrepreneuriales. Ces organisations ont tendance à prendre des risques et à rechercher de manière proactive de nouvelles opportunités. Drucker (1985) mentionne que les gestionnaires avec une orientation entrepreneurial démontrent une intention de changement, de création de pratiques de mesure des performances et d'ouverture à l'innovation. Selon Schumpeter (1934), l'OE se caractérise par une volonté de rechercher la création et l'acquisition de nouvelles connaissances, ainsi que de créer des combinaisons innovantes de nouvelles informations et de nouveaux talents avec des ressources préexistantes. Miller (1983) décrit qu'une entreprise orientée vers l'entrepreneuriat adopte des processus organisationnels visant à valoriser l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Ce sont ces critères que nous retiendrons dans notre analyse. Il est donc important de comprendre les raisons pour lesquelles un entrepreneur accorde une importance particulière à ces concepts.

1. *Innovation.* L'entrepreneuriat est souvent défini comme l'introduction de nouvelles idées, de produits innovants, de structures organisationnelles révolutionnaire, de processus de production inédits ou encore la création d'une nouvelle entité dans ou par une organisation existante (Zhao, 2005). L'innovation joue un rôle essentiel dans cette dynamique, car elle représente l'outil permettant aux entrepreneurs de saisir une opportunité de développer de nouveaux produits ou services. De plus, pour réussir sur le marché, l'innovation doit répondre aux besoins des consommateurs et nécessite donc une mentalité entrepreneuriale (Zhao, 2001). Par conséquent, ces deux concepts s'entremêlent, se renforcent mutuellement et sont à la fois la cause, la conséquence et le moyen de réaliser leurs objectifs respectifs.

2. *Proactivité.* Pour tirer parti d'une opportunité de marché, un entrepreneur doit d'abord identifier cette opportunité puis la développer (Ardichvili et al., 2003 ; Gaglio, 1997 ; Venkataraman, 1997). Bateman et Crant (1999, p°63) soulignent avec justesse l'importance

de la proactivité dans la reconnaissance et le développement des opportunités : « *la proactivité implique non seulement d'anticiper le changement, mais aussi de le créer. Elle nécessite non seulement des traits tels que la flexibilité et l'adaptabilité face à un avenir incertain, mais également une volonté d'initiative pour améliorer les affaires* ». C'est cette notion de proactivité qui donne de la valeur au fait d'être entrepreneur, car être parmi les premiers à saisir les opportunités permet de se démarquer. Cette idée trouve un écho dans la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (1962), où les entrepreneurs, en lançant un produit ou en créant une opportunité, agissent en tant qu'innovateurs et sont les premiers à saisir ces occasions.

3. *Prise de risque.* L'innovation, la proactivité et l'entrepreneuriat sont aussi étroitement liés à la prise de risque. Car en saisissant une opportunité, l'issue quant au succès ou l'échec de celle-ci reste incertaine, on crée donc un risque (Bozeman & Kingsley, 1998). Cependant, il est important de souligner que cette prise de risque est une décision calculée plutôt qu'une action impulsive (Miller et Friesen, 1978). Elle concerne le degré d'engagement des gestionnaires dans l'investissement de ressources pour exploiter des opportunités qui présentent une probabilité raisonnable d'échec (Miller et Friesen, 1978). Selon Stearns et Hills (1996) les entrepreneurs qui réussissent se distinguent par leur capacité à gérer efficacement les risques plutôt que par leur facilité à prendre des risques inconsidérés. Ils sont disposés à assumer des risques calculés lorsque les bénéfices potentiels sont jugés appropriés.

Auparavant, l'entrepreneuriat était souvent perçu comme un processus réservé aux entreprises privées, étroitement lié à la recherche de profit et de gain économique. Covin et Slevin (1991) suggèrent que le comportement entrepreneurial est positivement lié à la volonté de la direction générale de générer des gains économiques. Dans ses recherches, Zahra (1991) a établi que les activités d'entrepreneuriat au sein des entreprises sont des bons prédicteurs de la performance financière, suggérant ainsi une relation significative entre ces deux variables. Cette vision traditionnelle de l'entrepreneuriat était largement ancrée dans les modèles économiques capitalistes, où la création et la gestion d'entreprises étaient principalement orientées vers la maximisation des bénéfices.

Plusieurs recherches ont étendu cette pensée de l'entrepreneuriat centré sur le profit pour explorer son potentiel social, comme en témoignent les travaux de Pittaway (2005), Thompson (2002) et Weerawardena et Mort (2006). En tant que processus, il se déroule dans

des lieux et des espaces différents et ne doit pas être considéré uniquement en termes de rendement économique (Bruyat et Julien, 2000 ; Steyaert et Katz, 2004). L'entrepreneuriat peut-être développé afin d'atteindre de nombreux autres objectifs. Zerbinati et Souitaris (2005) décrivent l'entrepreneuriat comme une opportunité de développement de carrière, de reconnaissance sociale ou encore de réélection politique par exemple.

2.4. Entrepreneuriat public

L'intérêt pour l'entrepreneuriat public est apparu dans un contexte plus large où l'on reconnaît de plus en plus l'importance de l'entrepreneuriat dans divers domaines, y compris donc le secteur public (Bernier & Hafsi, 2007; Mack et al., 2008). Alors que l'entrepreneuriat est souvent associé au secteur privé et à la création de valeur économique, son utilisation a évolué et on a vu de nouveaux types d'entrepreneuriat apparaître, tels que l'entrepreneuriat par franchise, l'auto-entrepreneuriat, l'entrepreneuriat social et finalement l'entrepreneuriat public (Arreola et al., 2017 ; Allam, 2012). Cette évolution survient d'une prise de conscience de l'importance pour les institutions gouvernementales et les organisations du secteur public d'adopter des approches innovantes pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux complexes auxquels elles sont confrontées (Kim, 2010). Osborne et Gaebler (1992) soutiennent la nécessité de transformer la structure et le fonctionnement du gouvernement, en abandonnant les tendances bureaucratiques au profit de structures flexibles et adaptables aux changements. Ils soulignent également l'importance d'instaurer des mécanismes favorisant l'innovation au sein de ces structures.

Certains chercheurs postulent que l'introduction de l'entrepreneuriat dans le secteur public est associée à une administration gouvernementale qui est modelée par les entreprises privée (Du Gay, 2000). Cette approche repose sur l'idée que les entreprises commerciales sont généralement plus performantes que les organismes gouvernementaux en termes d'efficacité de gestion des ressources (Nutt et Backoff, 1993).

Entre les années 1970 et 1980, un nouveau concept émerge, connu sous le nom de New Public Management (NPM) (Gruening, 2001). Holmes et Shand (1995) définissent le NPM comme une approche de prise de décision axée sur les résultats (efficience, efficacité et qualité des services). Cette approche vise à remplacer les structures organisationnelles hiérarchiques et centralisées, par une flexibilité accrue, permettant l'exploration d'alternatives à la fourniture directe de services publics. Elle cherche également à développer des environnements

compétitifs au sein des organisations du secteur public et entre elles, tout en renforçant les capacités stratégiques pour répondre rapidement, de manière flexible et à moindre coût aux changements extérieurs (Holmes & Shand, 1995). Cependant, ce concept a fait face à de nombreuses critiques (Rainley et al., 1976 ; Allison, 1980). Par exemple, le NPM met un fort accent sur la performance mesurable, souvent à travers des indicateurs quantitatifs. Cela peut conduire à une focalisation étroite sur des objectifs facilement mesurables, au détriment de la qualité des services publics et de la satisfaction des besoins des citoyens (Painter, 1988). De plus, l'accent mis sur les objectifs de performance et les contrôles stricts peut réduire l'autonomie des professionnels du secteur public. Cette situation peut entraîner un sentiment de micromanagement et de démotivation chez les employés, nuisant ainsi à leur créativité et à leur engagement (Mathiasen, 1999). L'externalisation et la privatisation des services publics peuvent également diminuer la responsabilité démocratique, car les entités privées ne sont pas toujours soumises aux mêmes niveaux de transparence et de contrôle public que les entités gouvernementales (Dunleavy & Hood, 1994).

La montée en puissance de la notion de valeur publique, comme discuté dans le texte fondateur de Moore (1995), peut être vue comme une réponse à la nécessité de corriger et d'améliorer les concepts du NPM. Moore souligne l'importance de créer de la valeur publique en se concentrant sur les résultats qui comptent réellement pour la société, allant au-delà des simples mesures de performances quantitatives. Il propose le concept de création de valeur publique comme « *la création et le remaniement des entreprises du secteur public de manière à accroître leur valeur pour le public à court et à long terme* » (Moore, 1995, p. 10). La notion couvre les problèmes d'efficacité de gestion et prend en compte la multitude des valeurs qui sont impactées, créées ou détruites par une administration. Selon Meynhardt (2009), l'entrepreneuriat public est défini comme une manière d'augmenter sa valeur pour le public. L'entrepreneuriat est clairement associé à la complexité des défis sociétaux et aux frontières floues entre la politique et l'administration, dans une perspective de création de valeur (Meynhardt & Diefenbach, 2012). Morris et Jones (1999, p. 74) envisagent l'esprit d'entreprise dans le secteur public comme « *le processus de création de valeur pour les citoyens en combinant de manière unique des ressources publiques et/ou privées pour exploiter des opportunités sociales* ».

Il convient donc de développer cet entrepreneuriat dans le secteur public, pour se faire les organisations publiques doivent inciter leurs employés à agir de cette façon. Drucker (1985)

soutient que la majorité des individus ont le potentiel de devenir des entrepreneurs si l'organisation est conçue de manière à favoriser le développement de l'entrepreneuriat. De la même manière, presque tout entrepreneur peut adopter des comportements bureaucratiques si l'organisation est configurée pour encourager de telles pratiques (Drucker, 1985).

Selon les théories du renforcement de Pavlov (1960) certains comportements sont répétés dans les entreprises tandis que d'autres, bien que souhaités, ne se reproduisent pas. Cette théorie a été renforcée grâce aux travaux sur le conditionnement de Skinner (1953) et à la théorie sociale cognitive de Bandura (1977). De ce fait, même si une entreprise peut élaborer des stratégies entrepreneuriales, adopter des structures organisationnelles flexibles ou mettre en place des équipes de travail auto-gérées, ces initiatives seront inefficaces si les comportements des employés ne sont pas renforcés de manière adéquate (Luthans et Stajkovic, 1999). La répétition des comportements souhaités dépend donc fortement de l'utilisation de techniques de renforcement adaptées. Cela met en évidence la nécessité d'identifier les facteurs organisationnels spécifiques au cœur des organismes publics qui favorisent l'apparition et le maintien d'un comportement entrepreneurial des employés.

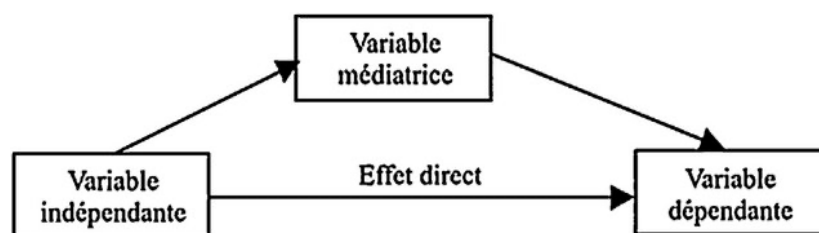
2.5. Synthèse de la littérature sur l'entrepreneuriat

Dans ce chapitre de revue de littérature, nous avons abordé les concepts d'entrepreneuriat et plus spécifiquement d'intrapreneuriat, tous deux essentiels pour stimuler l'innovation et la croissance au sein des organisations. Les recherches existantes mettent en évidence les bénéfices de l'orientation entrepreneuriale, incluant l'innovation, la proactivité et la prise de risque, et soulignent l'importance de ces caractéristiques pour dynamiser l'initiative, la créativité et la performance. De plus, il est établi que l'entrepreneuriat peut également jouer un rôle crucial dans le secteur public, où l'application des principes entrepreneuriaux peut transformer la manière dont les services publics fonctionnent.

Néanmoins, nous ne savons pas quels facteurs influencent véritablement le comportement entrepreneurial dans les services public belges. La littérature manque également de clarté sur la façon dont les comportements entrepreneuriaux des employés peuvent se traduire concrètement en améliorations mesurables des performances organisationnelles.

Dans ce contexte, il semble pertinent d'analyser l'orientation entrepreneuriale en tant qu'effet médiateur dans la relation entre divers facteurs et la performance des entreprises. Plus précisément, cette étude se concentrera sur la manière dont des éléments tels que l'innovation, la prise de risques et la proactivité, regroupés en tant qu'orientation entrepreneuriale, peuvent influencer la performance organisationnelle. En d'autres termes, nous examinerons si et comment l'OE peut expliquer partiellement ou entièrement la relation entre ces facteurs et la performance de l'entreprise. En plus d'analyser l'orientation entrepreneuriale (OE) en tant qu'effet médiateur, nous examinerons individuellement l'innovation, la proactivité et la prise de risque en tant qu'effets médiateurs afin de vérifier la robustesse de nos résultats.

Le principe sous-tendant l'effet de médiation, également appelé effet indirect, repose sur la présence d'une variable dite "médiatrice" qui intervient dans la transmission de l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986). Le graphique ci-dessous (Ung et al., 2017) montre le principe de l'effet médiateur d'une variable.



Dans le cadre de cette recherche, nous intégrons les contributions de Kim (2010) ainsi que celles de divers auteurs tels que Damanpour et Schneider (2008), Zampetakis et Moustakis (2007, 2010), Meynhardt et Diefenbach (2012), et Covin et Slevin (1989, 1990, 1991), qui examinent les facteurs influençant l'entrepreneuriat dans le secteur public. Plus particulièrement, cette étude vise à approfondir les résultats de Kim (2010, 2011) qui, dans un premier rapport, analyse l'impact des facteurs organisationnels sur l'OE et, dans une recherche subséquente, explore l'impact des dimensions de l'entrepreneuriat sur la performance organisationnelle. L'objectif est de fusionner ces deux travaux afin de mieux comprendre comment ces facteurs, médiés par l'orientation entrepreneuriale (OE), influencent la performance organisationnelle.

2.6. Antécédents de l'OE dans les organisations publiques

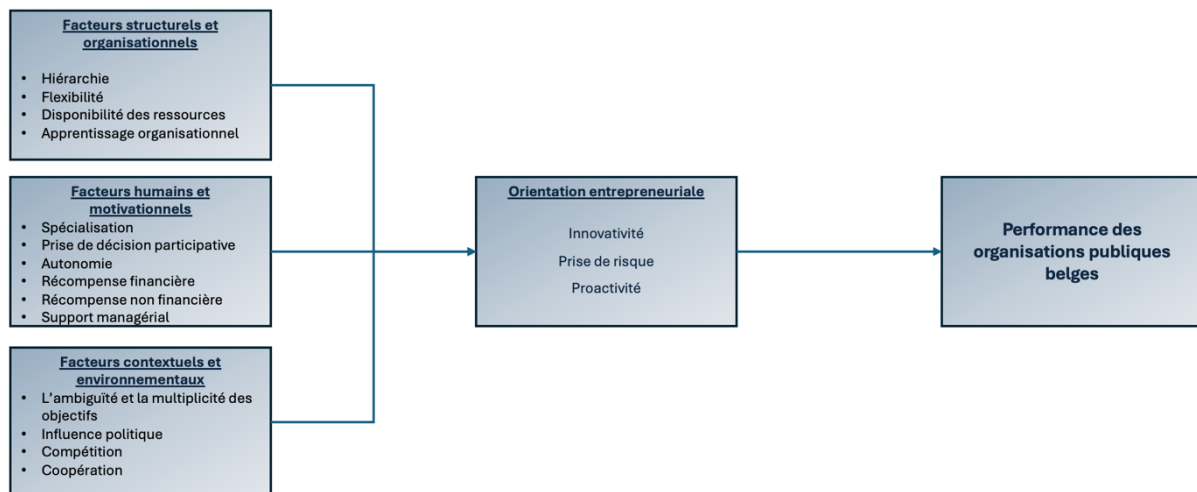
Dans le cadre de notre analyse, nous examinerons 14 facteurs influençant l'entrepreneuriat dans les services publics. La majorité de ces facteurs ont été identifiés comme particulièrement pertinents dans la littérature existante sur l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, soulignant leur importance potentielle dans notre contexte d'étude. Parmi ces facteurs, six ont déjà été analysés et révélés comme pertinents par Kim (2010).

Kim (2010) analyse la *hiérarchie*, initialement étudiée par Hage et Aiken en 1970, ainsi que la *flexibilité* identifiée dans un article de Bozeman et Kingsley en 1998. En plus de ceux-ci elle aborde les *décisions participatives*, analysées par Jennings et Lumpkin en 1989, *l'autonomie* décrite par Souder en 1974, *l'influence politique* abordée dans les articles de Moon (1999) et Borins (1998), et enfin la *compétition perçue*, examinée par Morris et Jones en 1999. En plus de ces six facteurs, Kim (2010) analyse trois autres éléments : *l'ambiguïté et la multiplicité des objectifs* (Ramamurti, 1986; Rainey, 1983), *la spécialisation* (Hage et Aiken, 1970), et les *systèmes de récompense financiers et non-financiers*³ (Kanter, 1983). Cependant, aucun lien clair entre ces facteurs et leur impact réel sur l'entrepreneuriat n'a été établi dans son analyse. Nous avons néanmoins décidé de les inclure dans notre étude car d'autres travaux suggèrent que ces facteurs soient des antécédents de l'entrepreneuriat.

L'analyse de Chun et Rainey (2005) sur l'ambiguïté et la multiplicité des objectifs suggère une influence positive sur le comportement entrepreneurial. En revanche, les études de Bozeman et Kingsley (1998) et de Moon (1999) montrent qu'ils inhibent ce comportement. Berman et West (1998) ainsi que Hage et Aiken (1970) statuent que la spécialisation des employés a un impact significatif sur l'entrepreneuriat. Enfin, les systèmes de récompense comme facteur d'influence semblent pertinents selon les résultats de Zampetakis et Moustakis (2007). Ces divergences de résultats peuvent être attribuées à divers facteurs, tels que des différences culturelles entre les échantillons analysés ou des méthodes de calcul distinctes. Cette variabilité dans les résultats nous a incité à réanalyser ces facteurs dans un contexte belge.

³ Dans son rapport, Kim (2010) analyse les récompenses comme un facteur unique. Dans notre étude, nous avons séparé les récompenses financières et non-financières en deux facteurs distincts pour une analyse plus détaillée.

En plus des dix premiers facteurs, nous en aborderons quatre autres : *la disponibilité des ressources*, explorée dans l'article de Aiken et Hage (1971), *l'apprentissage organisationnel* développé par Bates (1990), *le soutien managérial* (Stevenson et Jarillo, 1990), et enfin, la *coopération intra- et extra-organisationnelle* (Borins, 1998). Bien que ces auteurs soient les premiers que nous avons trouvés abordant ces facteurs, il est possible qu'ils aient été analysés plus tôt par d'autres chercheurs.



Tout comme les travaux de Kim (2010) nous avons dissocié les facteurs influençant l'entrepreneuriat en 3 catégories : *les facteurs structurels et organisationnels*, *les facteurs humains et motivationnels* et *les facteurs contextuels et environnementaux*.

Les facteurs structurels et organisationnels se rapportent à la manière dont une organisation est structurée et gérée. Ils incluent des éléments comme la hiérarchie, la flexibilité, la disponibilité des ressources, l'apprentissage organisationnel et les systèmes de récompense. La distinction de cette catégorie est essentielle car ces facteurs définissent les processus internes de l'organisation, influençant directement la capacité des employés à être créatifs et entreprenants.

Les facteurs humains et motivationnels englobent les caractéristiques individuelles et les motivations personnelles des employés. Les facteurs incluent l'autonomie, la spécialisation, la prise de décision participative et le soutien managérial. Cette catégorie permet d'entrevoir en quoi les relations interpersonnelles influencent l'entrepreneuriat.

Les facteurs contextuels et environnementaux incluent les influences externes et le contexte plus large dans lequel l'organisation opère, comme l'influence politique, l'ambiguïté et la

multiplicité des objectifs, la compétition et la coopération intra- et extra-organisationnelle. La séparation de ces facteurs est justifiée par la nécessité d'examiner comment des éléments extérieurs à l'organisation peuvent affecter son environnement entrepreneurial.

2.6.1. Facteurs structurels et organisationnels

Covin et Slevin (1990) définissent la structure organisationnelle comme l'agencement des relations de travail, de communication et d'autorité au sein d'une organisation et affirment que tous ces éléments peuvent avoir un impact majeur sur l'activité entrepreneuriale, et par extension sur la performance d'une organisation. Afin de répondre aux changements environnementaux, les organisations ont conçu divers types de structures adaptées (Russell, 1999). D'après Gresov et Drazin, 2007, il existerait principalement deux types de structures : les structures mécaniques et les structures organiques. Les structures mécaniques sont appropriées pour des environnements stables et prévisibles, tandis que les structures organiques conviennent mieux à des environnements turbulents et imprévisibles (Gresov et Drazin, 2007).

Les structures organiques, en particulier, sont plus favorables au développement de comportements entrepreneuriaux parmi les employés (Aiken & Hage, 1971). Une hiérarchie réduite, une grande flexibilité et une disponibilité accrue des ressources sont des éléments qui favorisent l'entrepreneuriat au sein des organisations (Chenhall & Morris, 1995 ; Zanzi, 1987 ; Kang & Snell, 2008). Ces caractéristiques permettent aux employés de s'adapter rapidement aux changements et de proposer des idées innovantes, contribuant ainsi au dynamisme entrepreneurial de l'organisation (Shoghi & Safieepoor, 2013). Si jusqu'à présent les organisations publiques étaient considérées comme évoluant dans des environnements stables, et donc nécessitant une structure plus mécanique, certains auteurs identifient donc l'importance, pour les organisations publiques, d'orienter sa structure vers une forme plus organique (Kearney et al., 2010). Ainsi, Kim (2010) montre dans le contexte américain que la hiérarchie peut avoir un effet négatif sur les comportements de prise de risque.

Hiérarchie. Les grandes entreprises sont souvent caractérisées par une forte hiérarchie et une bureaucratie prononcée, des points qui peuvent décourager le développement des compétences entrepreneuriales et repousser les travailleurs en recherche d'autonomie et de diversité dans leurs fonctions (Tåg, Åstebro, & Thompson, 2016). Selon Moon (1999), une

hiérarchie développée est associée à des retards administratifs, des obstacles à la communication et des coûts de transaction plus élevés pour l'adoption de services novateurs et risqués. De plus, les employés travaillant dans des structures moins hiérarchisées peuvent posséder un éventail de compétences plus diversifié, favorisant ainsi le développement de l'entrepreneuriat (Anderson, 2019). Par conséquent, nous statuons donc qu'au plus l'entreprise est hiérarchisée, moins elle est susceptible de favoriser l'émergence du comportement entrepreneurial en son sein.

Flexibilité. La flexibilité, définie comme la capacité d'adaptation d'une structure dans ses relations administratives, joue un rôle crucial dans le fonctionnement organisationnel (Barrett & Weinstein, 1998). Kim (2010) explique qu'une entreprise peu flexible l'est aussi dans ses pratiques administratives et suit strictement les procédures bureaucratiques. Une communication efficace et une circulation libre de l'information à travers toute l'organisation, caractéristiques d'une grande flexibilité, sont essentielles pour une orientation efficace vers le marché (Snyder & Morris, 1984). De plus, elle décrit la flexibilité comme un moteur permettant une réactivité accrue aux opportunités d'innovation et de prise de risque, grâce à des ajustements structurels et managériaux rapides (Kim, 2010). Selon Bozeman et Kingsley (1998), une culture de prise de risque nécessite des structures moins rigides et des procédures plus flexibles. En outre, une politique managériale favorisant la polyvalence des tâches peut être un facteur clé pour accroître l'engagement et la motivation des travailleurs désireux d'acquérir et de développer de nouvelles connaissances et compétences (Camps et al., 2015). Ces connaissances et compétences seront favorables à l'expérimentation (Chiva et al., 2007 ; Jerez-Gómez et al., 2005) et à la prise de risques (Chiva et al., 2007). Ainsi, il est plausible d'envisager que dans le secteur public, un niveau de flexibilité plus élevé favorise le développement de l'esprit d'entreprise.

Disponibilité des ressources. Covin et Slevin (1991) proposent une définition large des ressources, incluant les ressources monétaires, les actifs fixes et les ressources humaines, comme des facteurs déterminants pour l'entrepreneuriat. Selon Hornsby, Kuratko et Zahra (2002, p. 253), que ce soit dans le secteur public ou privé, les employés qui ont accès à des ressources disponibles pour des activités innovantes sont plus enclins à expérimenter et à prendre des risques.

Les ressources humaines englobent les connaissances, compétences et aptitudes des membres de l'équipe, qui peuvent être générales ou spécifiques aux objectifs de l'entreprise (Coleman, 1988). La capacité à accomplir efficacement les tâches liées à la création et à la gestion d'une entreprise est directement liée à ses performances (Davidsson & Honig, 2003). En outre, Davidsson & Honig (2003) expliquent que disposer de ressources humaines adéquates est crucial, car le soutien des employés facilite grandement le lancement des initiatives.

Une organisation financièrement solide peut investir dans des programmes innovants et absorber les coûts des échecs éventuels (Aiken et Hage, 1971 ; Nystrom et al., 2002). Le manque de ressources financières, en revanche, constitue un obstacle majeur pour les organisations qui cherchent à mettre en œuvre des processus innovants (Goes et Park, 1997). Meynhardt et Diefenbach (2012) expliquent que dans le secteur public, le montant total du budget est souvent moins pertinent car il est déterminé par un processus politique auquel les cadres intermédiaires ne participent pas.

La capacité d'une organisation à acquérir des connaissances, des ressources techniques et un financement adéquat est cruciale pour favoriser l'innovation, y compris dans le secteur public (Damanpour, 1991). Damanpour (1991) rajoute que l'accès à des ressources financières suffisantes est fondamental pour encourager l'innovation et permettre aux organisations de prendre des risques calculés sans craindre les implications financières d'éventuels échecs. Un meilleur accès à ces ressources renforce l'efficacité personnelle des employés et favorise leur esprit entrepreneurial.

Apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est un processus continu et global par lequel les entreprises évoluent et s'adaptent à leur environnement (Callahan, 2003). Ce processus aide à développer de nouvelles compétences et capacités, ce qui peut créer un avantage concurrentiel (Zahra et al., 2007).

Cet apprentissage peut se faire à travers des méthodes mises en place par l'entreprise, comme des études de cas, des simulations, des formations et des conférences (Brandi & Christensen, 2018 ; Mason & Lefrere, 2003 ; Tilton, 2014 ; McEwan & Butterfield, 2011). L'apprentissage permet l'acquisition ou la modification de compétences, de connaissances, et d'attitudes professionnelles entrepreneuriales (Covin et Miles, 1999).

L'apprentissage se fait également par l'expérience, comme les expériences de gestion antérieures et les expériences industrielles pertinentes dans d'autres emplois (Bates, 1990). De plus, dans une démarche d'exploration, l'apprentissage par erreur semble aussi favorable à la performance de l'entreprise (Weinzimmer & Esken, 2017). Ces expériences contribuent à développer la maîtrise nécessaire pour atteindre des niveaux plus élevés d'efficacité entrepreneuriale (Bates, 1990). Lorsque les entrepreneurs potentiels peuvent s'appuyer sur les informations acquises lors d'expériences/erreurs passées, ils ont généralement plus confiance en leur capacité à réaliser des tâches entrepreneuriales (Staniewski, 2016).

En encourageant l'apprentissage organisationnel, les entreprises stimulent donc l'innovation et la créativité de leurs employés (Calantone et al., 2002), incitant ainsi les individus à agir en tant qu'entrepreneurs en générant de nouvelles idées et en récompensant les innovations (Jones et al., 2003). L'entrepreneuriat se produit ainsi de la combinaison de nouvelles informations et de la création de nouvelles relations entre ces informations.

Récompense. Les employeurs utilisent les récompenses comme leviers afin de communiquer et induire les attitudes et comportements souhaités chez les employés (De Villiers-Scheepers, 2011). Pour promouvoir ces comportements, les employeurs doivent identifier les besoins que les employés cherchent à satisfaire et répondre à ces besoins à travers diverses formes de récompenses (Arnolds et Venter, 2007). Néanmoins, un des défis majeurs pour les gestionnaires est de sélectionner et de mettre en œuvre des techniques de motivation qui augmentent l'engagement des employés envers les objectifs entrepreneuriaux (Lumpkin, 2007 ; Thompson et al., 2005).

La théorie des attentes, développée par Porter et Lawler (1968), offre un cadre utile pour comprendre la motivation des employés à s'engager dans des comportements entrepreneuriaux. Selon cette théorie, un employé évalue ses expériences passées, celles de ses collègues, ainsi que la valeur des récompenses proposées par l'entreprise, et ces facteurs déterminent sa motivation à agir.

Lorsqu'un employé décide de s'engager dans une initiative entrepreneuriale, les résultats peuvent varier, allant de la création d'un nouveau produit ou processus à un échec. Morris et al. (2008) soulignent que les comportements entrepreneuriaux futurs sont influencés par les expériences passées, les résultats obtenus et les récompenses perçues. Ainsi, si les employés

ont confiance dans le système de récompenses de leur organisation et croient que le succès de l'organisation bénéficiera à tous, leur engagement envers l'innovation (Morrison et Robinson, 1997) et leur volonté de prendre des risques associés à l'activité entrepreneuriale (Kuratko et al., 1990) augmenteront.

Les récompenses peuvent prendre diverses formes, telles que des revenus liés à la performance, des reconnaissances sociales et managériales (comme la promotion des champions) (Kim, 2010), ainsi que des récompenses émotionnelles comme la satisfaction personnelle (De Villiers-Scheepers, 2011). Ces récompenses incitent les employés à prendre les risques nécessaires pour s'engager dans des activités entrepreneuriales. Nous différencions les récompenses financières des non-financières.

2.6.2. Facteurs humains et motivationnels

Les facteurs humains et motivationnels impactent également la promotion de l'entrepreneuriat, souvent abordés sous le concept de « marketing interne » (Zampetakis & Moustakis, 2007). Selon cette théorie, une organisation doit prioriser la satisfaction des besoins de ses employés, en considérant les emplois comme des produits internes, dans le but de développer et motiver le personnel le plus compétent (Gronroos, 1994). Ahmed et Rafiq (2003) expliquent que répondre aux besoins des « clients internes » place l'organisation dans une meilleure position pour offrir la qualité nécessaire à la satisfaction des clients externes. Zampetakis & Moustakis (2007) expliquent que dans le secteur public, le marketing interne est étroitement lié à la prise de décision participative et à la responsabilisation des employés, souvent encouragées par des initiatives de la direction.

Cette approche repose sur l'idée que la direction doit adopter des comportements facilitant l'implication des employés dans l'élaboration des politiques et la prise de décisions. En appliquant le marketing interne, une organisation publique peut formuler des stratégies qui soutiennent l'esprit d'entreprise. De plus, le marketing interne permet d'identifier et de diffuser de manière efficace les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines à des groupes d'employés présentant des caractéristiques similaires (Zampetakis & Moustakis, 2007).

Spécialisation et Prise de décision participative. L'industrie moderne est devenue extrêmement complexe et en constante évolution, avec une forte orientation technologique

(Fuchs, 2003). Étant donné que des niveaux élevés d'information professionnelle et d'expertise technique réduisent l'incertitude lors de l'introduction d'opportunités risquées et innovantes dans les organismes publics, une spécialisation accrue favoriserait la prise de risque (Berman & West, 1998; Moon, 1999) ainsi que les tendances à l'innovation (Hage & Aiken, 1970).

D'autre part, une étude sur les entreprises danoises menée par Christensen (2005) révèle que les gestionnaires recherchent souvent le consensus et sollicitent les avis de divers types d'employés avant de prendre une décision. Bien que cela puisse ralentir le processus entrepreneurial en demandant plus de temps et de ressources, ces entreprises estiment que cette approche conduit à de meilleures décisions. En impliquant de nombreux employés dans les décisions générales, les managers tentent de décentraliser autant de décisions de niveau inférieur que possible.

Tian et Zhai (2019) ont montré que la prise de décision participative permet un apprentissage collectif, augmentant ainsi la productivité et les profits. Ils ont également noté que cette relation positive est plus marquée dans les entreprises où les managers possèdent des connaissances et des expériences considérables (spécialisation). Andrews, Boyne, Law et Walker (2007) ont constaté que l'implication des employés dans la prise de décision permet aux cadres dirigeants d'identifier efficacement les possibilités d'amélioration des services. Les employés qui se sentent écoutés et impliqués dans les décisions de l'entreprise sont plus susceptibles de se sentir valorisés et investis dans leur travail. Ainsi, la prise de décision participative et la spécialisation ont un impact positif en encourageant des approches innovantes, des attitudes orientées vers l'action, et même des comportements de prise de risque.

Autonomie. Lumpkin et Dess (2001) définissent l'autonomie comme la capacité d'un individu ou d'une équipe à agir de manière indépendante et à prendre des décisions pour réaliser une vision. Ce concept est renforcé lorsque les employés ne sont ni punis ni critiqués pour leurs erreurs dans un cadre innovant (Hornsby et al., 1993). Dans les secteurs public et privé, les employés tendent à adopter un comportement entrepreneurial lorsqu'ils disposent d'une certaine liberté dans leur travail (Lumpkin et al., 2009). Ceux qui ont la latitude de choisir comment atteindre leurs objectifs se montrent souvent plus créatifs et innovants (Meynhardt, 2009). Souder (1974) souligne que l'autonomie augmente l'initiative des employés et leur

engagement à résoudre des problèmes ou à améliorer les processus. Un assouplissement des règles et des procédures strictes encourage ainsi l'expérimentation et l'innovation.

De plus, Deci et Ryan (2000) ont démontré que l'autonomie répond à un besoin humain fondamental, ce qui en fait un puissant moteur de motivation. Les entreprises peuvent donc utiliser cette autonomie comme un levier pour stimuler l'engagement de leurs employés.

Support managérial. Le soutien de la direction se réfère à la perception que les cadres supérieurs encouragent, facilitent et promeuvent activement le comportement entrepreneurial au sein de l'organisation (Hornsby et al., 2009). Ce soutien est crucial car il démontre l'engagement des dirigeants à intégrer et institutionnaliser l'esprit d'entreprise dans les systèmes et processus organisationnels, ce qui incite les entrepreneurs à s'investir dans des initiatives d'innovation (Hornsby et al., 2002). Subramanian (2005) indique que ce soutien, lorsqu'il est coordonné par les dirigeants, améliore les performances et les innovations de l'entreprise. Les mécanismes de soutien mis en place par les dirigeants contribuent également à formaliser et coordonner les efforts individuels, augmentant ainsi l'efficacité des projets d'innovation.

Badoiu, Segarra-Ciprés et Escrig-Tena (2020) soulignent l'importance de la confiance mutuelle et de la qualité des relations entre employés et cadres supérieurs pour favoriser les comportements entrepreneuriaux. Une organisation qui établit un climat de confiance voit ses employés plus enclins à adopter des comportements entrepreneuriaux, renforçant ainsi leur perception du soutien organisationnel. Le soutien de la direction a donc un impact positif sur le comportement entrepreneurial au sein de l'entreprise, augmentant la confiance des entrepreneurs potentiels dans leur capacité à identifier des opportunités, à développer de nouvelles idées et à prendre des risques pour les réaliser (Stevenson et Jarillo, 1990).

Ce soutien peut se manifester de diverses manières, telles que la promotion d'idées novatrices, la reconnaissance des initiatives des employés, l'appui à des projets spécifiques, le partage d'expertise et l'institutionnalisation des activités entrepreneuriales (Hornsby et al., 1993 ; Hornsby et al., 2009 ; Hornsby, Kuratko et Zahra, 2002).

2.6.3. Facteurs contextuels et environnementaux

L'environnement d'une entreprise comprend toutes les conditions et influences qui impactent son développement (Ogundele, 2007). Van de Ven (1993) affirme que toute recherche sur

l'entrepreneuriat est incomplète si elle ne prend pas en compte ces facteurs environnementaux. Selon Gnyawali et Fogel (1994), l'environnement entrepreneurial englobe les politiques et programmes gouvernementaux, les conditions socio-économiques, ainsi que les soutiens financiers et non financiers. Un environnement favorable permet aux organisations de mieux s'engager dans des activités risquées, innovantes et proactives. De nombreux chercheurs, notamment Ibrahim et Lucky (2014), soulignent l'importance de l'environnement commercial et du rôle du gouvernement dans la promotion de l'entrepreneuriat.

L'ambiguïté et la multiplicité des objectifs. Selon Ramamurti (1986), l'ambiguïté des objectifs se définit comme la perception par les employés que les objectifs de l'organisation sont nombreux et peu clairs. Dans les organisations du secteur public, ces objectifs sont souvent vagues, intangibles, nombreux et conflictuels (Rainey, 2009). Il n'est pas évident de déterminer si une certaine ambiguïté dans l'établissement des objectifs favorise ou non l'orientation entrepreneuriale des employés. Ramamurti (1986) identifie l'ambiguïté des objectifs comme l'un des obstacles majeurs à l'entrepreneuriat public, car des objectifs contradictoires peuvent paralyser les gestionnaires. Tundui et Shiganza (2021) expliquent qu'en présence d'objectifs ambigus, les employés tendent à adhérer strictement aux règles et règlements existants pour éviter les erreurs, devenant ainsi réticents à l'innovation, à la prise de risques ou à la proactivité.

En revanche, Jennings et Lumpkin (1989) soutiennent que lorsque les objectifs sont trop strictement définis, les organisations adoptent souvent un comportement défensif et rigide, ce qui limite la créativité et l'innovation. Sadler (1999) ajoute que l'ambiguïté des objectifs peut générer davantage de possibilités pour développer des solutions innovantes et adopter des processus entrepreneuriaux. Cette perspective suggère que l'ambiguïté, bien que pouvant engendrer des défis, peut également ouvrir la voie à des approches plus créatives et dynamiques dans la gestion et l'innovation organisationnelle.

Influence politique. Les politiques gouvernementales déterminent en grande partie l'environnement dans lequel les entreprises publiques opèrent (Sepper & Alas, 2008). Des politiques favorables peuvent encourager l'innovation et l'entrepreneuriat au sein du secteur public. Par exemple, les programmes de soutien à l'innovation, les subventions et les incitations fiscales peuvent stimuler les initiatives entrepreneuriales (Stal et al., 2016, Evans

& Joseph, 2022). Les recherches montrent que les pays avec des politiques favorables à l'entrepreneuriat voient une augmentation des activités entrepreneuriales dans le secteur public (Audretsch et al., 2002). À l'inverse Moon (1999) explique que les organisations soumises à de lourdes contraintes juridiques de l'autorité politique, du mandat démocratique et des mécanismes de responsabilité ont tendance à multiplier les formalités administratives afin de se protéger contre d'éventuelles responsabilités politiques et juridiques limitant ainsi l'exercice de l'entrepreneuriat en général. Les contraintes juridiques entravent également les décisions des cadres supérieurs en matière de prise de risque. Ce résultat implique qu'en réduisant les contraintes juridiques et réglementaires cela devrait renforcer le comportement entrepreneurial des agents publics.

De plus, la stabilité politique est un facteur déterminant pour l'entrepreneuriat public. En effet, des institutions stables et saines réduisent les coûts de transaction et permettent ainsi aux individus de tirer profit des échanges sur le marché (Boettke et Coyne, 2003, 2006). Cette stabilité politique peut inciter les entreprises publiques à investir dans des projets à long terme et à innover, car elles peuvent prévoir les politiques et les conditions économiques futures avec une plus grande certitude. (Alesina et Perotti, 1996).

Compétition. La perception de la compétition peut être un levier dans l'innovation et l'orientation entrepreneuriale des organisations publiques (Sedgley, 2022). Face à une concurrence accrue, les organisations sont souvent poussées à adopter des pratiques plus innovantes afin d'améliorer leurs services et d'accroître leur efficacité (Sedgley, 2022). Par exemple, Borins (2001) souligne que la compétition entre agences publiques pour des ressources limitées ou pour obtenir une reconnaissance peut stimuler les initiatives entrepreneuriales. Cette pression compétitive incite les organisations à explorer de nouvelles solutions et à prendre des risques calculés pour se distinguer.

Cependant, contrairement au secteur privé, le secteur public n'est généralement pas exposé à une compétition aussi intense, ce qui peut réduire la motivation des employés à entreprendre. Morris et Jones (1999) indiquent qu'au plus l'intensité de la compétition diminue dans le secteur public, au moins il y aura d'initiatives entrepreneuriales parmi les employés. Ceci implique donc que la compétitivité impacte positivement l'entrepreneuriat dans le secteur public.

Coopération. Les stratégies collaboratives permettent l'échange de connaissances, de compétences et d'idées entre les différentes parties prenantes, facilitant ainsi les processus d'apprentissage mutuels et enrichissant la compréhension des défis à relever (Roberts, 2000). De plus, comme l'ont souligné Sørensen et Torfing (2011) ainsi que Hartley, Sørensen et Torfing (2013), la collaboration aide à transformer des idées innovantes en solutions pratiques, en favorisant leur évaluation, mise en œuvre et diffusion à travers un engagement collectif et la mobilisation des ressources nécessaires.

Borins (1998, 2001, 2014) a mis en évidence que les projets d'innovation dans le secteur public s'appuient de plus en plus sur la collaboration à la fois au sein des organisations et entre elles. Ribeiro-Soriano et Urbano (2008) parlent d'entrepreneuriat coopératif et collaboratif ; le premier permet l'innovation continue dans les limites des entreprises existantes, grâce à la collaboration entre les employés et les groupes (Jassawalla et Sashittal 1999) et le deuxième permet de collaboration entre organisations. La construction d'un modèle d'entreprise permettant d'innover sera favorisé si les employés agissent collectivement par exemple pour prendre des décisions, estimer les effets des actions possibles, allouer les ressources appropriées, etc (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2008). Dans le même sens, l'émergence de l'entrepreneuriat collaboratif permet aux entreprises de poursuivre une stratégie commune d'innovation continue (Miles et al. 2005). En ce sens, Johannisson (2003) décrit l'entrepreneuriat comme « un phénomène collectif qui est autant le résultat d'un effort commun que d'un effort individuel ».

3. MÉTHODOLOGIE

Cette section vise à décrire les techniques mises en place pour collecter et analyser les données qui ont été utiles pour tester les hypothèses. Cette étude vise à déterminer les facteurs stimulant l'entrepreneuriat dans les organisations publiques belges. L'étude est construite selon une approche quantitative, où les hypothèses seront évaluées à l'aide d'un questionnaire basé sur une échelle de Likert.

Le choix de l'étude quantitative a été définie pour sa capacité à fournir des données mesurables et analytiques, permettant ainsi de déterminer des relations statistiques entre les variables. Elle permet d'analyser à grande échelle des traits spécifiques, des comportements,

des attentes ou des opinions. Ce type d'étude a pour objectif de déduire des conclusions mesurables et chiffrées (Franklin, 2018).

Nous avons choisi d'utiliser une échelle de Likert parce qu'elle permet de mesurer les perceptions et les attitudes des employés du secteur public sur différents aspects organisationnels. L'échelle de Likert, créée en 1932, est reconnue pour mesurer les attitudes de manière fiable (Edmondson, 2005). Une attitude se réfère à une façon préférentielle de réagir dans certaines situations, basée sur un ensemble durable de croyances et d'idées acquises par l'interaction sociale (Park, 2001). Le défi consiste à trouver une méthode fiable pour évaluer ces préférences, et l'échelle de Likert est une solution qui a été validée a de nombreuses reprises (Culbertson, 1963 ; Schwarz & Bohner, 2001).

L'échelle de Likert comprend une série d'énoncés liés à une situation réelle ou hypothétique. Les participants indiquent leur degré d'accord sur une échelle graduée a 7 niveaux (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). En combinant les réponses à ces affirmations, on obtient une vue d'ensemble de l'attitude des participants sur le sujet étudié, chaque affirmation étant liée aux autres (Singh, 2006). Cette méthode se justifie par le fait qu'elle évalue une attitude (le comportement entrepreneurial) dans certaines situations (les facteurs influençant ou non, les comportement entrepreneurial). Les questions ont été formulées sous forme d'affirmations, et les répondants ont dû indiquer leur degré d'approbation sur l'échelle de Likert.

Le questionnaire se compose de quatre parties, la première abordant les facteurs structurels et organisationnels, la deuxième les facteurs humains et motivationnels, la troisième les facteurs contextuels et environnementaux et une dernière partie évaluant le degré d'entrepreneuriat de l'entreprise.

3.1. Facteurs structurels et organisationnels.

Pour tester l'hypothèse selon laquelle une organisation avec un niveau hiérarchique moins élevé favorise l'entrepreneuriat, les questions posées évaluent différents aspects de la hiérarchie organisationnelle. Les répondants, employés du secteur public, ont répondu à trois affirmations, indiquant leur degré d'accord avec celles-ci (1= pas du tout d'accord, 7= tout à fait d'accord). Il s'agit notamment du nombre de niveaux de management, de l'efficacité de la communication et de la validation des projets par la direction (Kim, 2010). La Flexibilité, a été

évaluée de la même manière grâce à 5 affirmations. La première affirmation, l'adaptation rapide aux changements externes, évalue la réactivité de l'organisation face aux évolutions du marché. La seconde affirmation, la flexibilité des procédures, mesure la capacité à effectuer des ajustements rapides et la troisième affirmation, la souplesse décisionnelle, examine l'agilité de la prise de décision. Les deux dernières questions concernent les changements structurels, procéduraux et managériaux au cours des trois dernières années qui évalue la dynamique de l'organisation et la rapidité de prise de décision. Les trois premières questions sont développées par Kim (2010) tandis que la dernière par Moon en 1999. Concernant la disponibilité des ressources, quatre affirmations ont été posées : la disponibilité de l'information au sein de l'organisation (Coleman, 1988), l'accessibilité des financements pour des projets innovants qui évalue le soutien financier de l'organisation (Nystrom et al., 2002), la fourniture des outils et technologies nécessaires qui mesure la disponibilité des ressources matérielles et technologiques (Covin et Slevin, 1989) et la dédication d'une équipe à chaque projet innovant qui examine l'engagement organisationnel envers le développement de nouvelles idées. Afin de mesurer l'apprentissage organisationnel, quatre points sont analysés : l'encouragement de la formation continue et du développement des compétences (Zahra et al., 2007), la considération des erreurs comme opportunités d'apprentissage (Weinzimmer & Esken, 2017), le partage actif des connaissances et des bonnes pratiques entre les équipes (Calantone et al., 2002) et les processus établis pour capturer et diffuser les connaissances acquises (comme les formations, conférences, et plateformes d'e-learning) (Brandi & Christensen, 2018 ; Mason & Lefrere, 2003 ; Tilton, 2014 ; McEwan & Butterfield, 2011). Finalement, nous avons dissocié les systèmes de récompense en deux parties : les récompenses financières et non-financières. Concernant les récompenses financières, nous analysons d'abord si l'organisation dispose d'un tel processus pour les performances de haut niveau (Kim, 2010). Ensuite, nous mesurons la perception des employés concernant l'équité et la proportionnalité des récompenses financières. Les deux questions suivantes concernent la motivation liée aux récompenses perçues par les employés : la première explore comment ces récompenses incitent les employés à proposer des idées innovantes, tandis que la seconde examine si elles encouragent activement la prise d'initiatives au sein de l'organisation. Pour les récompenses non-financières, nous évaluons si l'organisation dispose de processus tels que la reconnaissance ou les promotions. Nous mesurons également si les succès entrepreneuriaux sont reconnus et valorisés au sein de l'organisation. De plus, nous évaluons

si l'organisation offre des possibilités de formation lorsque les employés réalisent des performances de haut niveau et examinons si les récompenses non-financières augmentent la motivation des employés à proposer des idées. Finalement, nous évaluons si les récompenses non-financières dans l'organisation encouragent activement la prise d'initiatives.

Afin d'évaluer la consistance et la validité du questionnaire et des instruments de mesure, nous avons calculé l'indice alpha de Cronbach pour tous les facteurs. Cet indice est une mesure de cohérence interne basée sur la corrélation moyenne entre les éléments (SPSS Statistics Subscription - Classic, s. d.).

Les coefficients de l'alpha de Cronbach pour la prise de risque ($\alpha = 0,78$), l'esprit d'innovation ($\alpha = 0,831$) et la proactivité ($\alpha = 0,837$) sont tous au-dessus de la norme minimale acceptable (Nunnally & Bernstein, 1994). Étant donné que le niveau alpha de 0,60 est considéré comme la norme minimale acceptable (Nunnally & Bernstein, 1994), les niveaux de l'alpha de Cronbach pour la flexibilité ($\alpha = 0,728$), les ressources disponibles ($\alpha = 0,734$), l'apprentissage ($\alpha = 0,68$), les récompenses financières ($\alpha = 0,819$) et les récompenses non-financières ($\alpha = 0,800$) sont suffisants pour valider la fiabilité des questions liées à ces facteurs. Cependant, l'indice de Cronbach pour la hiérarchie ($\alpha = 0,325$) est bien trop faible et les corrélations inter-éléments le sont également. La corrélation entre Hié1⁴ et Hié3 est négative (-0,025), elle est de 0,049 entre Hié2 et Hié3, et la corrélation entre Hié1 et Hié2 (0,38) est trop faible pour envisager de supprimer Hié3. Cela pourrait être expliqué par la diversité des structures au sein de l'échantillon.

3.2. Facteurs humains et motivationnels

Concernant les facteurs humains et motivationnels, les 3 facteurs ont été évalués par les employés du service public. L'impact de la spécialisation, médiée par l'OE, sur la performance est mesuré au travers de plusieurs critères : le fait qu'une organisation effectue des tâches hautement spécialisées (Kim, 2010), qu'elle privilégie la spécialisation des rôles et des tâches, que les employés sont spécialisés dans des domaines spécifiques, que l'assignation des tâches se fait en fonction des compétences des employés (Kim, 2010), et que les employés sont qualifiés pour leurs tâches, possédant des diplômes de l'enseignement supérieur ou des

⁴ Hié1, Hié2 et Hié3 se réfèrent aux trois questions liées à la hiérarchie.

licences spécialisées (Kim, 2010). Afin de savoir si la prise de décision participative influençait le comportement entrepreneurial, 5 affirmations ont été soumises aux employés. A savoir, la sollicitation régulière de l'avis des employés pour les décisions stratégiques (Kim, 2010), la sollicitation des parties prenantes, l'existence d'un dispositif formel pour recueillir l'avis des salariés non exécutifs (Kim, 2010), le sentiment d'implication des employés dans le processus de décision (Andrews, Boyne, Law et Walker, 2007) et la participation active des employés en dessous du niveau exécutif au processus de prise de décision (Kim, 2010).

En ce qui concerne l'autonomie des employés, trois questions sont abordées afin d'évaluer le niveau de contrôle qu'ils possèdent sur leurs tâches. Premièrement, nous évaluons si l'autonomie est suffisante pour déterminer comment effectuer le travail. Ensuite, nous mesurons la perception des employés quant à leur autonomie dans l'accomplissement de leurs objectifs et résultats finaux (Lumpkin et Dess, 2001). Enfin, nous examinons si l'organisation permet aux employés de prendre des décisions indépendantes (Lumpkin et Dess, 2001).

Les niveaux des alpha de Cronbach pour la spécialisation ($\alpha = 0,725$), les décisions participatives ($\alpha = 0,78$) et l'autonomie ($\alpha = 0,908$) sont tous suffisamment élevés pour valider la fiabilité des questions associées à ces facteurs.

3.3. Facteurs contextuels et environnementaux

En ce qui concerne les facteurs contextuels et motivationnels, 5 facteurs sont analysés. Pour mesurer le degré de soutien de la direction, quatre affirmations sont analysées : le soutien actif de la direction envers les initiatives des employés (Kim, 2010), l'encouragement des employés à essayer des nouvelles méthodes de travail (Kim, 2010), l'accessibilité de la direction pour des suggestions et la disponibilité des ressources mises à disposition des employés par la direction (Coleman, 1988 ; Nystrom et al., 2002)

L'influence de la multiplicité et l'ambiguïté des objectifs sur le développement de l'entrepreneuriat au sein d'une organisation est examinée à travers plusieurs dimensions: Nous évaluons si l'organisation a des objectifs et missions clairement définis conformément aux recherches de Kim (2010). En parallèle, nous vérifions si les employés connaissent bien les objectifs et missions de l'organisation, comme l'ont souligné les recherches de Kim (2010). En parallèle, nous explorons si la diversité des objectifs dans l'organisation permet d'explorer

différentes approches et solutions, ce qui peut stimuler la créativité et l'entrepreneuriat. Enfin, nous mesurons si l'ambiguïté encourage la prise d'initiative et la création de solutions innovantes.

L'impact d'un climat politique favorable sur l'entrepreneuriat managérial est mesuré par la responsabilité de l'organisation devant les parties prenantes et le public (Kim, 2010), l'influence des décisions politiques sur les décisions organisationnelles (Kim, 2010), la capacité de l'organisation à mettre en œuvre de nouveaux projets sans approbation politique (Kim, 2010), et l'influence des interactions externes avec les autorités politiques, économiques et citoyennes sur les comportements et les résultats de l'organisation (Kim, 2010). L'influence d'un contexte perçu par les employés comme compétitif sur le développement de l'entrepreneuriat est évaluée à travers plusieurs dimensions. Nous mesurons la concurrence de l'organisation avec d'autres entités du secteur privé, non marchand et public (Kim, 2010), ainsi que la rivalité pour l'obtention de projets ou de subventions (Kim, 2010). De plus, nous examinons si l'organisation favorise une compétition saine entre les équipes pour encourager l'innovation (Brown et al., 1998), et si la compétition est perçue comme un levier pour améliorer les performances internes (Sedgley, 2022). L'impact d'un niveau élevé de coopération sur le développement de l'entrepreneuriat managérial est évalué à travers plusieurs aspects : Nous évaluons si la coopération entre les employés est fortement encouragée, conformément aux recherches de Ribeiro-Soriano & Urbano (2008). Nous analysons si les équipes travaillent efficacement ensemble pour atteindre des objectifs communs, ce qui peut témoigner d'un environnement favorable à la coopération. Nous observons si l'organisation promeut un environnement de travail collaboratif (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2008). Nous examinons si les succès sont souvent le résultat d'un travail d'équipe plutôt que d'efforts individuels (Johannisson, 2003). Enfin, nous vérifions si l'organisation collabore avec des parties externes du secteur public ou privé pour atteindre des objectifs communs (Miles et al., 2005).

Les valeurs des alpha de Cronbach pour le soutien de la direction ($\alpha = 0,873$), l'ambiguïté des décisions ($\alpha = 0,754$), la compétition ($\alpha = 0,759$) et la coopération ($\alpha = 0,793$) sont toutes supérieures à 0,6. Elles sont donc considérées comme acceptables en tant qu'instruments de mesure fiables. En revanche, l'indice de l'influence politique a été mesuré à 0,211, ce qui est bien en dessous du niveau minimal acceptable. Cette faible cohérence est partiellement due

à l'item Polit3, qui est négativement corrélé avec les items Polit1 et Polit4. Cependant, même en le supprimant, nous atteignons un indice de 0,55, ce qui reste insuffisant.

3.4. Entrepreneuriat et performance

Dans la dernière section, nous analysons les perceptions des employés concernant l'entrepreneuriat et la performance au sein de l'organisation, en nous appuyant sur les travaux de Kim et al. Les questions sont réparties en quatre domaines :

L'évaluation de la propension au risque au sein de l'organisation se fait à travers quatre affirmations : son inclination à prendre des risques, sa tolérance aux échecs, son engagement dans des projets à haut risque et la perception des employés quant à la prise de risque. Concernant l'innovation, trois affirmations sont utilisées : la capacité à être novateur, l'accent mis sur de nouveaux programmes/services/techniques administratives et sur des changements de procédures, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles techniques administratives/changements de procédure/nouveaux programmes et services au cours des trois dernières années. La proactivité de l'organisation est évaluée à travers deux affirmations : sa recherche continue d'opportunités et sa capacité à saisir ces opportunités pour introduire de nouveaux programmes/services/techniques et des changements de procédures. Finalement, la performance de l'organisation est évaluée par la réduction des coûts de procédure et de service après la mise en œuvre d'actions entrepreneuriales, l'amélioration des performances de l'organisation grâce aux activités entrepreneuriales, et la satisfaction des clients concernant les performances de l'organisation.

3.5. Échantillon

La population cible de cette analyse inclut divers postes au sein du secteur public, couvrant une multitude de domaines. Nous avons diffusé le questionnaire dans des secteurs tels que l'enseignement, le domaine hospitalier, le divertissement (chaînes de télévision et radios nationales), les groupes politiques, les fournisseurs d'énergie, les services publics (postes, forces de l'ordre), les institutions de recherche, et les services sociaux, entre autres. La sélection de divers types de postes vise à obtenir une perspective diversifiée et réaliste sur l'organisation, ses facteurs et sa performance. L'échantillonnage a été effectué de manière aléatoire, méthode qui est l'une des plus appropriée lorsque l'objectif principal est de généraliser les résultats à l'ensemble de la population étudiée. Cette approche permet

d'assurer une meilleure représentativité des données extraites de l'échantillon par rapport à la population cible dans son ensemble (Voxco, 2022). Au total 95 personnes du secteur public ont répondu à l'enquête.

Finalement, deux prétests ont été effectués pour s'assurer de la compréhension globale du questionnaire. Le premier prétest a été réalisé avec un échantillon de sept personnes ne faisant pas partie du groupe cible, tandis que le second a impliqué cinq personnes appartenant au groupe cible. Après avoir complété le questionnaire, les participants ont fourni des retours. Ces prétests ont permis de procéder à quelques ajustements (tournures de phrases, vocabulaire, etc.) afin de maximiser la compréhension et de garantir le bon déroulement du remplissage du questionnaire.

Les méthodes de distribution du questionnaire ont été effectuées en ligne et en main propre, en remettant un QR code aux employés près de leur lieu de travail. La collecte des données s'est étalée sur une période de 28 jours. Les questions ont été formulées de manière à ne pas permettre l'identification des répondants, et aucune information personnelle (nom, prénom, adresse postale ou e-mail) n'a été demandée.

4. RÉSULTATS

OE ⁵	Total			Direct			Facteur sur OE			Indirect		
	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	P > t		Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	LLCI	ULCI
Flexibilité	,2167	,0777*	,6406	,0527	,663		,349	,002***	,7036	,0164	,0409	,3850
Ressources	-,0113	,9188	,6332	-,0813	,434		,292	,005***	,6662	,0701	-,0282	,2001
Apprentissage	,2684	,026**	,6319	,2797	,011**		-,0023	,983	,6306	-,0113	-,1274	,0999
Récompenses financières	,0090	,9084	,6319	-,007	,922		,0642	,377	,6306	,0160	-,0800	,0930
Récompenses non-financières	,1222	,1117	,6319	,087	,214		,0919	,253	,6269	,0352	-,0273	,0827
Spécialisation	,3156	,0031**	,6204	,1395	,172		,4101	,000***	,6221	,1761	,0553	,3254
Décision participative	,2397	,0186*	,6204	,1716	,073*		,1381	,180	,6221	,0681	-,0231	,1570
Autonomie	,0483	,5598	,6204	,0908	,213		-,0988	,248	,6221	-,0493	-,1451	,0205
Soutien de la direction	-,0438	,7163	,6186	-,1231	,286		,3556	,002***	,6159	,0793	-,0312	,1918
Ambiguïté	-,2674	,0238*	,6186	-,2530	,023**		,0093	,941	,6159	-,0144	-,1202	,0864
Compétition	,184	,0018**	,6186	,1236	,030**		,1501	,014**	,6159	,0604	,0169	,1167
Coopération	,2884	,0025**	,6186	,2619	,003***		,7642	,030**	,6159	,0265	-0,051	,1239

Plusieurs régressions linéaires multiples ont été réalisées afin de déterminer l'impact des facteurs organisationnels sur la performance par le biais de la médiation de l'orientation entrepreneuriale (OE). Par la suite, une analyse approfondie a été conduite pour identifier les dimensions spécifiques de l'OE (innovation, proactivité, prise de risque) sur lesquelles ces facteurs ont un impact⁶, ainsi que l'effet de ces dimensions sur la performance globale.

Le tableau ci-dessus illustre les effets directs, indirects, et totaux de chaque facteur sur la performance. Il détaille également l'influence de ces facteurs sur l'orientation entrepreneuriale. Pour chaque effet analysé, les coefficients ainsi que les valeurs P sont spécifiés. De plus, pour les deux modèles—l'impact des facteurs sur l'OE et sur la performance— Le coefficient de détermination (R^2) est indiqué. Ce coefficient est une mesure

⁵ Tableau : * $p < .10$. ** $p < .05$. *** $p < .01$.

⁶ Annexes B,C,D.

statistique essentielle pour évaluer l'efficacité d'un modèle de régression linéaire à décrire la relation entre les variables étudiées (R-Carré ou R^2 - Nalo, 2024).

Concernant l'effet indirect, qui mesure l'impact d'un facteur, médié par l'OE, sur la performance, le logiciel SPSS ne fournit pas de valeur P. À la place, une borne inférieure (LLCI) et une borne supérieure (ULCI) sont calculées par une méthode de bootstrap⁷. Nous avons utilisé ces intervalles pour déterminer si l'influence indirecte d'un facteur sur la performance est statistiquement significative. Une influence est jugée positive si les deux bornes sont positives, et négative si elles sont négatives. Si la borne inférieure est négative et la borne supérieure positive, alors nous concluons que l'impact du facteur est non significatif.

Les modèles de régression où l'OE joue le rôle de médiateur de la performance révèlent que six facteurs organisationnels sont significatifs⁸ à un seuil de 5 % sur l'impact qu'ils jouent sur l'OE : la flexibilité, les ressources, la spécialisation, le soutien de la direction, la compétition et la coopération. De plus, certains de ces facteurs, tels que l'apprentissage, l'ambiguïté, la compétition et la coopération, montrent un impact direct significatif sur la performance. En effet, ces facteurs influent directement la performance, l'ambiguïté affectant négativement la performance et les autres variables positivement. En tenant compte des effets directs et indirects, six variables se révèlent significatives pour influencer la performance : l'apprentissage, la spécialisation, les décisions participatives, la compétition, la coopération et l'ambiguïté (négativement corrélée avec la performance).

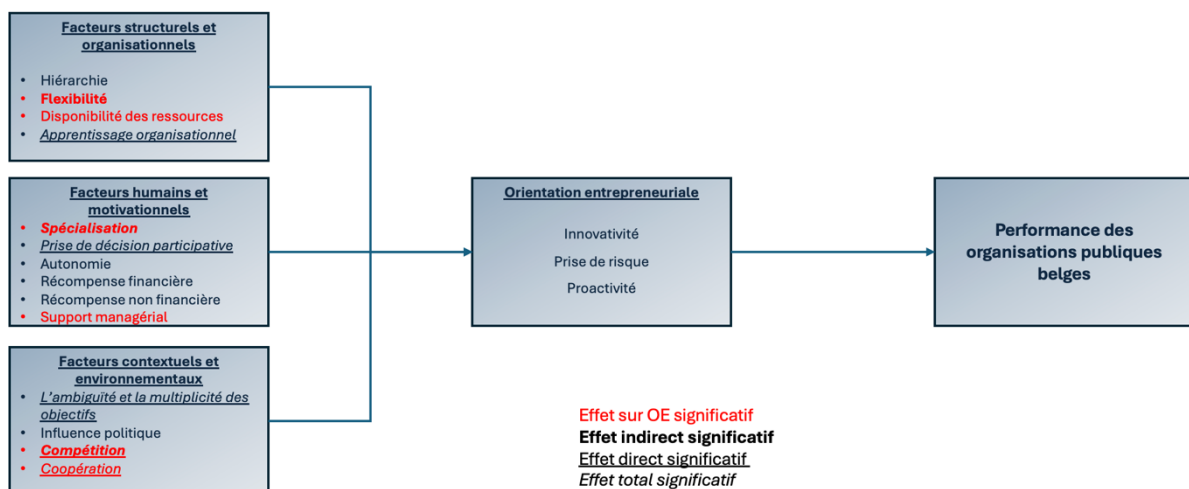
En analysant les dimensions spécifiques de l'OE, il apparaît que pour l'innovation, trois facteurs sont significatifs à un seuil de 5 % : la flexibilité, les ressources et la spécialisation. Les facteurs ayant un impact direct sur la performance restent similaires au modèle général, avec l'ajout de la spécialisation. Les six facteurs influençant la performance dans ce contexte restent identiques au modèle général.

⁷ Le bootstrap est une méthode statistique qui consiste à tirer plusieurs nouveaux échantillons à partir d'un échantillon initial, en remplaçant chaque fois les données tirées. Cela permet d'estimer la distribution et la variabilité des statistiques (comme la moyenne ou la médiane) sans faire d'hypothèses sur la forme de la distribution d'origine. (Ismail, 2023)

⁸ La significativité en statistique indique si un résultat observé dans les données est probablement réel ou simplement dû au hasard. Elle aide à déterminer si les différences ou relations trouvées sont assez importantes pour être considérées comme vraies et non comme des coïncidences. (IBM Cognos Analytics 11.1.x, s. d.)

Pour la dimension de la proactivité, quatre facteurs montrent une signification statistique à 5 % : la flexibilité, la spécialisation, le soutien de la direction et la compétition. Les facteurs ayant un impact direct sur la performance sont similaires au modèle de l'OE, à l'exception de la spécialisation, qui n'est pas significative dans ce cas.

Enfin, pour la dimension de la prise de risque, les facteurs influençant cette dimension sont les mêmes que pour la proactivité : la flexibilité, la spécialisation, le soutien de la direction et la compétition. Six facteurs sont significatifs à 5 % pour influencer directement la performance : l'apprentissage, la spécialisation, les décisions participatives, l'ambiguïté, la compétition et la coopération. Comme dans les autres modèles, les facteurs influençant directement ou indirectement la performance, par la médiation de la prise de risque, sont l'apprentissage, la spécialisation, l'ambiguïté, la compétition et la coopération. Le tableau ci-dessous reprends les différents effet que les facteurs ont sur l'OE et sur la performance. Ces effets sont cumulatifs, ce qui signifie qu'un facteur peut avoir un impact direct, indirect ou total sur la performance, ainsi qu'un effet sur l'orientation entrepreneuriale (OE), ou une combinaison de ces différentes influences.



5. DISCUSSION

Les résultats obtenus dans cette étude révèlent certaines contributions sur le rôle médiateur de l'orientation entrepreneuriale (OE) et ses dimensions spécifiques (innovation, proactivité, prise de risque) dans la relation entre les facteurs organisationnels et la performance d'organisations publiques.

La *flexibilité* est un facteur organisationnel significatif influençant à la fois l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Les résultats vont dans le sens des dires de Kim (2010) qui décrit cette caractéristique comme permettant aux organisations de s'adapter rapidement aux changements et d'innover plus efficacement. Par conséquent, les entreprises flexibles tendent à développer une orientation entrepreneuriale plus forte. Cependant, à la vue des résultats, l'influence directe de la flexibilité sur la performance dans le secteur public ne semble pas significative. Le fait que la flexibilité n'ait pas d'impact sur la performance pourrait s'expliquer par la culture organisationnelle dans le secteur public qui tend à valoriser la stabilité et la conformité par-dessus l'innovation et la prise de risque (Kearney et al., 2010). Cette culture peut donc diminuer l'impact positif de la flexibilité sur la performance. A contrario, les bornes inférieures et supérieures de l'effet indirect sont toutes les deux positives, ce qui indique que l'effet indirect de la flexibilité impacte, au travers de l'OE, la performance.

Les *ressources disponibles* au sein de l'entreprise sont également déterminantes pour l'innovation mais ne le sont pas pour la proactivité et la prise de risque. De plus, le rôle médiateur de l'OE ne semble pas significativement engendrer une influence des ressources sur la performance. Ces résultats s'alignent avec les résultats Aiken et Hage (1971) qui expliquent qu'une organisation financièrement solide peut investir dans des programmes innovants et absorber les coûts des échecs éventuels. Ces résultats s'accordent aussi avec ceux de Meynhardt et Diefenbach (2012), qui expliquent que les ressources sont déterminées par un processus politique auquel les organisations ne participent pas. De ce fait, celles-ci semblent moins pertinentes dans le cadre d'une analyse sur la performance ou les organisations ne sont pas décideuses des ressources qu'elles peuvent employer.

Les résultats de cette étude révèlent que l'*apprentissage organisationnel* n'a pas d'influence significative sur l'orientation entrepreneuriale (OE) dans le secteur public, bien qu'il ait un impact direct sur la performance. À l'inverse des résultats de Calantone et al. (2002) indiquant

que dans le secteur privé l'apprentissage organisationnel stimule l'OE, l'apprentissage dans le secteur public n'a pas le même effet. Cette absence d'effet peut s'expliquer par la nature souvent incrémentale de l'apprentissage dans les organisations publiques, qui se concentre sur l'amélioration des processus existants plutôt que sur l'innovation radicale, la proactivité ou la prise de risque (Greenwood et al., 1997). Lorsqu'une entreprise a une orientation entrepreneuriale, son effet diminue même celui de l'apprentissage sur la performance. Ces résultats donnent aux organisations publiques une indication du choix qu'elle doit faire entre développer des stratégies d'apprentissage organisationnel ou une orientation entrepreneuriale.

La *spécialisation* joue un rôle crucial dans l'innovation, la proactivité et la prise de risque au sein des organisations. Les résultats de cette étude montrent que, bien que l'effet direct de la spécialisation sur la performance ne soit pas significatif, son effet total devient significatif grâce à la médiation de la proactivité. Ces résultats dépassent nos attentes initiales, mettant en lumière l'importance de l'OE et ses dimensions comme médiateur dans la relation entre la spécialisation et la performance organisationnelle. Ces conclusions confirment les travaux de Berman & West (1998), Moon (1999) et Hage & Aiken (1970), qui suggèrent que des niveaux élevés de spécialisation soutient l'introduction d'opportunités risquées et innovantes dans les organismes publics.

Les résultats concernant les *décisions participatives* sont également significatifs. Bien que ce facteur n'influence ni l'OE ni la performance directement, la médiation de l'OE rend son impact sur la performance significatif. Ces résultats confirment les conclusions d'Andrews, Boyne, Law et Walker (2007), selon lesquelles, dans une organisation dotée d'une orientation entrepreneuriale, la prise de décision participative permet aux employés de se sentir investis dans leur travail, ce qui améliore directement la performance.

Le *soutien de la direction* influence de manière significative l'orientation entrepreneuriale (OE), notamment en renforçant la proactivité et la prise de risque. Les résultats de cette étude résonnent avec les découvertes de Badoiu, Segarra-Ciprés et Escrig-Tena (2020), qui soulignent l'importance de ce facteur pour encourager les comportements entrepreneuriaux. Un leadership fort et proactif motive les employés à prendre des initiatives et à s'engager dans des comportements entrepreneuriaux. Toutefois, il est important de noter que notre étude n'a pas pu établir de lien direct ou indirect entre le soutien de la direction et la performance

organisationnelle, ce qui suggère une possible divergence avec les conclusions de Subramanian (2005) qui attribuait au soutien de la direction un rôle dans l'amélioration de la performance et de l'innovation.

L'*ambiguïté*, bien qu'elle n'ait pas d'impact direct sur l'orientation entrepreneuriale d'une organisation, affecte négativement la performance des organisations publiques. Cette observation est cohérente avec les travaux de Ramamurti (1986), qui suggèrent que la présence d'objectifs ambigus peut paralyser les gestionnaires, réduisant ainsi l'efficacité organisationnelle. De même, Tundui et Shiganza (2021) constatent que face à des objectifs peu clairs, les employés sont enclins à suivre rigoureusement les règles pour éviter les erreurs, ce qui restreint leur capacité à adopter une approche entrepreneuriale. Ces résultats soulignent la nécessité de définir clairement les objectifs pour favoriser une meilleure performance et encourager l'entrepreneuriat.

La *compétition*, en tant que facteur organisationnel significatif, influence toutes les dimensions de l'orientation entrepreneuriale (OE), notamment l'innovation, la proactivité, et la prise de risque. Les travaux de Sedgley en 2022 confirment cette influence, indiquant que la pression compétitive pousse les entreprises à innover et à adopter des comportements proactifs afin de préserver leur avantage concurrentiel. Cette dynamique compétitive affecte à la fois directement et indirectement la performance organisationnelle, corroborant ainsi les observations de Morris et Jones (1999). En effet, la compétition a un impact direct positif sur la performance, illustrant que la concurrence peut agir comme un catalyseur de l'OE.

La *coopération* au sein de l'entreprise favorise également l'OE et la performance organisationnelle. Ces résultats valident ceux de Hartley, Sørensen et Torfing (2013). En effet, ils expliquent qu'un environnement de travail collaboratif encourage à transformer des idées innovantes en solutions pratiques, on y retrouve un écho de l'impact de la coopération sur l'OE, sur la performance et de l'OE sur la performance.

Dans cette étude, il n'a pas été possible d'établir de lien clair entre les *récompenses financières, non financières* et l'*autonomie* sur l'orientation entrepreneuriale ou la performance des entreprises. Les travaux antérieurs de Kim (2010) qui n'ont pas montré d'impact significatif de ces récompenses sur l'orientation entrepreneuriale (OE) et la performance soutiennent ces résultats. Toutefois, concernant l'autonomie, les recherches de

Kim suggèrent une influence positive sur l'OE, une divergence qui pourrait s'expliquer par les différences culturelles entre les échantillons étudiés. Hofstede (2001) a en effet démontré que la culture peut avoir un impact profond sur les pratiques organisationnelles, ce qui pourrait expliquer les variations dans la perception et la valorisation de l'autonomie entre la Belgique et les États-Unis, influençant ainsi les résultats observés dans ces différentes régions.

6. LIMITATIONS

Bien que nous ayons effectué des tests rigoureux concernant cette étude pour examiner l'impact des facteurs organisationnels sur les activités entrepreneuriales publiques en Belgique, plusieurs limitations doivent être reconnues pour contextualiser les résultats obtenus. La taille de notre échantillon composé d'une centaine d'intervenants, qui est donc relativement réduite, peut limiter la généralisation des résultats à l'ensemble de la population. De plus, malgré les prétests effectués pour garantir la compréhension du questionnaire, il reste possible que certaines questions aient été interprétées différemment par les participants en raison de leur contexte professionnel spécifique ou de leurs expériences individuelles. Bien que des ajustements aient été faits pour maximiser la clarté, la variabilité des interprétations peut toujours affecter la fiabilité des réponses. Aussi, bien que cette étude identifie 14 facteurs influençant l'entrepreneuriat dans le secteur public, il est important de reconnaître l'existence d'autres facteurs potentiellement influents qui n'ont pas été pris en compte. Cette omission peut limiter la portée et la profondeur de nos conclusions. Enfin, malgré la tentative de couvrir l'entièreté des organisations publiques en Belgique, une grande majorité des réponses proviennent de la région wallonne et bruxelloise. Cette limitation géographique et linguistique pourrait restreindre la portée des résultats, en les rendant plus représentatifs de la zone francophone de la Belgique que du pays dans son ensemble. La concentration des réponses dans ces régions spécifiques pourrait introduire un biais culturel et administratif.

Les résultats de cette étude ouvrent la voie à des futures recherches qui pourraient approfondir notre compréhension de l'entrepreneuriat dans le secteur public. Une recherche comparative entre les différentes régions de la Belgique (Wallonie, Flandre, Bruxelles, et la communauté germanophone) pourrait offrir une perspective plus complète sur l'entrepreneuriat dans le secteur public. Cette approche permettrait d'identifier les différences culturelles, linguistiques et administratives qui influencent l'entrepreneuriat public. De plus, une étude longitudinale suivant l'évolution de l'entrepreneuriat public sur plusieurs années offrirait une compréhension des tendances à long terme et des impacts durables des initiatives entrepreneuriales. Cela permettrait également d'observer les effets des changements politiques et économiques sur l'entrepreneuriat dans le secteur public.

7. CONCLUSION

Cette recherche a exploré de manière approfondie l'impact de divers facteurs organisationnels sur la performance des organisations publiques belges, médiés par l'orientation entrepreneuriale (OE). Cette étude a permis d'élargir notre compréhension de l'interaction entre l'environnement organisationnel et les comportements entrepreneuriaux dans le secteur public, offrant ainsi des perspectives théoriques et pratiques enrichissantes.

La principale contribution de cette recherche à la littérature a été d'introduire un modèle intégrateur qui prend en compte l'OE comme un médiateur clé dans la relation entre les facteurs organisationnels et la performance des entreprises. Il est d'un commun accord que les valeurs de l'entrepreneuriat public sont généralement considérées comme l'une des principales approches de réinvention, et que les résultats des activités entrepreneuriales peuvent être liés à l'amélioration des performances et de la prestation de services au public. Cette étude enrichit la littérature théorique en identifiant les facteurs clés à implémenter et en explorant comment ces facteurs influencent la performance.

Dans le cadre du secteur public, où les exigences organisationnelles varient grandement, il est essentiel d'adopter des stratégies managériales qui non seulement répondent aux besoins immédiats de performance mais aussi alignent les pratiques avec les valeurs et les missions de l'organisation.

Dans les organisations publiques où l'orientation entrepreneuriale n'est pas considérée comme essentielle, plusieurs leviers ont été identifiés pour améliorer la performance. L'apprentissage est un des facteurs qui impacte directement la performance; il est important de mettre en place des formations continues qui aident les employés à maintenir une efficacité optimale. Encourager la participation des employés dans les processus décisionnels peut augmenter leur engagement et satisfaction, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et collective. L'ambiguïté des rôles et des objectifs a clairement un impact négatif sur la performance. Il est donc essentiel de les clarifier pour prévenir les confusions et inefficacités, garantissant ainsi une exécution fluide des missions publiques. Enfin, promouvoir un environnement où la coopération inter-départements est encouragée

tout en instaurant des mécanismes de compétition saine peut stimuler l'innovation et l'amélioration continue.

Au sein des organisations où l'orientation entrepreneuriale est déjà solidement établie ou activement en phase d'implémentation, l'adaptation des structures et des processus pour permettre une réactivité accrue face aux changements est essentielle. Cela implique souvent la réduction des bureaucraties lourdes et l'adoption de méthodes agiles. Encourager la spécialisation dans des domaines clés permet de construire une expertise profonde qui peut servir de levier pour l'innovation et la résolution créative de problèmes. Utiliser la compétition comme un catalyseur pour l'excellence incite les unités organisationnelles à surpasser les benchmarks de performance et à innover dans la manière de servir le public.

Ce mémoire a exploré en profondeur les dynamiques complexes entre l'orientation entrepreneuriale, la performance et les facteurs organisationnels dans le secteur public. Les insights obtenus offrent des perspectives précieuses pour les futurs chercheurs ainsi que pour les praticiens désireux d'optimiser les performances et l'innovation dans leurs organisations. Nous espérons que les recommandations et les analyses présentées puissent servir de base pour de nouvelles recherches et des initiatives de réforme qui bénéficieront aux structures publiques et à la société dans son ensemble. Je tiens à exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué à ce travail et espère que les découvertes enrichiront le dialogue continu sur l'amélioration de la gestion et de la stratégie organisationnelle.

8. BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. J. (1992). Small business economics: a global perspective. *Challenge*, 35, 38-44.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, 5, 63–82.
- Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). The art and science of entrepreneurship. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship through social networks* (pp. 2-23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Alesina, A., & Perotti, R. (1996). Income distribution, political instability, and investment. *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228.
- Allison, G. (1980). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? In *Public administration: Concepts and cases* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers: a Process model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176.
- Akhtar, S., Hongyuan, T., Iqbal, S., & Ankomah, F. Y. N. (2020). Impact of Need for Achievement on Entrepreneurial Intentions; Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Asian Business Strategy*, 10(1), 114-121. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2020.101.114.121>
- Anderson, G. (2019). *Mastering collaboration: Make working together less painful and more productive*. O'Reilly Media, Inc.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2007). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 57-80.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). An integrative conceptual model. *Journal of Euromarketing*, 9(2), 17-35. https://doi.org/10.1300/j037v09n02_02
- Ardichvili, A. A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(01)00068-4)

- Arnolds, C. A., & Venter, D. J. L. (2007). The strategic importance of motivational rewards for lower-level employees in the manufacturing and retail industries. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 15–23.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2002). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2000). Capitalism and democracy in the 21st century: From the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1), 17-34.
- Badoiu, G.-A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677–1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/104225879802300103>
- Bateman, T. S., & Crant, J. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(99\)80023-8](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(99)80023-8)
- Bates, T. (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551. <https://doi.org/10.2307/2109594>
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 1), 893-921. <https://doi.org/10.1086/261712>
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6)
- Berman, E. M., & West, J. P. (1998). Responsible Risk-Taking. *Public Administration Review*, 58(4), 346. <https://doi.org/10.2307/977564>
- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Bernier, L., Hafsi, T., & Deschamps, C. (2014). Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada. *Public Management Review*, 17(6), 834-856. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867066>

- Boettke, P. B., & Coyne, C. J. (2003). Entrepreneurship and development: cause or consequence? In R. Koppl (Ed.), *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies* (pp. 67-87). Elsevier Science, New York, NY.
- Boettke, P. B., & Coyne, C. J. (2006). Entrepreneurial behavior and institutions. In M. Minniti (Ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth* (pp. 119-134). Praeger Press, Portsmouth, OH.
- Borins, S. (1998). *Innovating with Integrity*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Borins, S. (2001). Innovation, Success and Failure in Public Management Research: Some Methodological Reflections. *Public Management Review*, 3(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/14616670010009423>
- Borins, S. (2001). Encouraging Innovation in the Public Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2014). *The Persistence of Innovation in Government: A Guide for Public Servants*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Boyett, B. (1982). The public sector entrepreneur—A definition. *Journal of Public Sector Management*, 9(2), 36-51.
- Boyett, I. (1996). The public sector entrepreneur - a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 36-51. <https://doi.org/10.1108/09513559610119546>
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109. <https://doi.org/10.2307/976358>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200407>
- Bruyat, C., & Julien, P. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00043-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00043-9)
- Bula, H. O. (2012). Evolution and theories of entrepreneurship: A critical review on the Kenyan perspective. *International Journal of Business and Commerce*, 1(11), 81-96.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Callahan, J. L. (2003). Organizational learning: a reflective and representative critical issue for HRD. In A. M. Gilley, J. L. Callahan, & L. A. Bierema (Eds.), *Critical Issues in Human Resource Development* (pp. 161-178). Cambridge, MA: Perseus Books.

- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2015). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management, 55*(3), 363-383. <https://doi.org/10.1002/hrm.21741>
- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities. *Service Industries Journal, 22*(2), 4358. <https://doi.org/10.1080/714005076>
- Ceresia, F., & Mendola, C. (2020). Am I an Entrepreneur? Entrepreneurial Self-Identity as an Antecedent of Entrepreneurial Intention. *Administrative Sciences, 10*(3), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci10030046>
- Chamba, L. T. (2021). The influence of intrapreneurship in Public Sector organisations: A case of parastatals in Zimbabwe (Doctoral dissertation).
- Chenhall, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, 23*(5), 485-497. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00033-k](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00033-k)
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower, 28*, 224–242.
- Chouchane, R., Fernet, C., Austin, S., & Zouaoui, S. K. (2021). Organizational support and intrapreneurial behavior: on the role of employees' intrapreneurial intention and self-efficacy. *Journal Of Management & Organization, 29*(2), 366-382. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.14>
- Christensen, K. S. (2005). Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal Of Innovation Management, 8*(3), 305-322. <https://doi.org/10.1108/14601060510610171>
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*, 529-557.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95–S120.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory And Practice, 30*(1), 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(2), 183-207.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1990). New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-35.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Culbertson, J. (1963). What is an attitude? *Clemson University*. <https://archives.joe.org/joe/1968summer/1968-2-a2.pdf>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- De Villiers-Scheepers, M. (2011). Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards. *Industry & Higher Education*, 25(4), 249-263. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0051>
- Dilger, A. (2012). Endogenous complexity, specialisation and general education. *On The Horizon*, 20(1), 49-53. <https://doi.org/10.1108/10748121211202062>
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. New York: Harper & Row.

- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy*. London: Sage.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, D. R. (2005). Likert scales: A history. *Proceedings of the 12th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*, California, USA.
- Edwards, C., Jones, G., Lawton, A., & Llewellyn, N. (2002). Public entrepreneurship: rhetoric, reality, and context. *International Journal of Public Administration*, 25(12), 1539-1554. <https://doi.org/10.1081/pad-120014260>
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775. <https://doi.org/10.1002/job.337>
- Eisenstadt, S. N. (1963). The Need for Achievement The Achieving Society. *Economic Development and Cultural Change*, 11(4), 420-431. <https://doi.org/10.1086/450027>
- Franklin, M. (2008). Quantitative analysis. In *Approaches and methodologies in the social sciences: A Pluralist Perspective* (pp. 240-262).
- Fuchs, C. (2003). Modern society a complex, evolutionary, Self-Organising, antagonistic system. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.385220>
- Gaglio, C. M. (1997). Opportunity identification: Review, critique and suggested research directions. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 139–202). JAI Press.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 43-43.
- Goes, J. B., & Ho Park, S. (1997). Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services. *Academy of Management Journal*, 40, 673–96.
- Greenwood, D. J., Argyris, C., & Schon, D. A. (1997). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. *Industrial & Labor Relations Review*, 50(4), 701. <https://doi.org/10.2307/2525281>

- Gregersen, H., Christensen, C. M., & Dyer, J. (2009, December). The innovator's DNA. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>
- Gresov, C., & Drazin, R. (2007). Equifinality: functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22, 403-428.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gurkov, I. (2009). Innovations in Russian industries: conditions for implementation and impact on competitiveness. *Journal for East European Management Studies*.
- Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906-926. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2014-0053>
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York, NY: Random House.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship? *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.2013.73.issue-6>
- Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme: Vers de nouvelles organisations de l'innovation. *Revue française de gestion*, 195, 159-174. <https://www.cairn.info/revue--2009-5-page-159.htm>
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.003>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holmes, M., & Shand, D. (1995). Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years. *Governance*, 8(4), 551-578. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1995.tb00227.x>
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24(2), 141-153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb02469.x>
- 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, 253-73.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing, 24*, 236-47.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 24*(2), 9-24
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- IBM Cognos Analytics 11.1.x. (s. d.). <https://www.ibm.com/docs/fr/cognos-analytics/11.1.0?topic=terms-statistical-significance>
- Ibrahim, N. A., & Lucky, E. O. (2014). Relationship between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Skills, Environmental Factor and Entrepreneurial Intention among Nigerian Students in UUM. *Entrepreneurship And Innovation Management Journal, 2*(4), 203-213. <http://www.absronline.org/journals/index.php/eimj/article/download/365/382>
- Ismail. (2023) *C'est quoi Bootstrap — Tout ce que vous devez savoir*. Hostinger Tutoriels. <https://www.hostinger.fr/tutoriels/cest-quoi-bootstrap>
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management. Retrieved from <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA62735892>
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive, 13*(3), 50-63.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functionally modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management, 15*, 485-502.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management, 44*, 279-299.
- Johannisson, B. (2003). Entrepreneurship as a collective phenomenon. In E. Genescà, D. Urbano et al. (Eds.), *Creación de Empresas—Entrepreneurship* (pp. 365-390). Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Jones, G., George, J., & Hill, C. (2003). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill.

- Kang, S., & Snell, S. A. (2008). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kanter, R. M. (1983). *Change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2002). Growth without governance. *World Bank Policy Research Working Paper* No. 2928.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. W. (2007). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0048-x>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(04), 415-437. <https://doi.org/10.1142/s1084946710001646>
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1160013>
- Kim, Y. (2010). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector. *Administration & Society*, 42(7), 780-814. <https://doi.org/10.1177/0095399710377432>
- Kim, Y. (2010). Improving performance in U.S. State Governments: Risk-taking, innovativeness, and proactiveness practices. *Public Performance & Management Review*, 34, 104-129. <https://doi.org/10.2307/20779224>
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Social Science Research Network*. https://autopapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1506387
- Lee, J. (1996). The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management Review*, 11(2), 18-29.
- Lee, S., Kang, M., & Kim, B. (2022). Factors influencing entrepreneurial intention: Focusing on individuals' knowledge exploration and exploitation activities. *Journal of Open Innovation*, 8(3), 165. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030165>
- Liddle, J. (2016). Introduction: Public sector entrepreneurship: Key issues, challenges and developments in theory and practice. *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, xi-xxxiv. <https://doi.org/10.1108/s2040-724620160000006012>
- Linder, S. (2019). Chapter 4 Autonomy and leadership support as antecedents to intrapreneurship: Value of vignette experiments for research on strategic

- responsiveness. In *Emerald Publishing Limited eBooks* (pp. 41-59). <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-011-120191004>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/014920638801400202>
- Luke, B., Verreynne, M., & Kearins, K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. *Innovation*, 12(2), 138-153. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.138>
- Lumpkin, G. (2007). Intrapreneurship and innovation. In J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lumpkin, G., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x>
- Mack, W., Green, D., & Vedlitz, A. (2008). Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship. *Review of Policy Research*, 25(3), 233-252. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2008.00325.x>
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-50. <https://doi.org/10.1177/0256090920060104>
- Markman, G., Baron, R., & Balkin, D. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19. <https://doi.org/10.1002/job.305>
- Marshall, D. R., Meek, W. R., Swab, R. G., & Markin, E. (2020). Access to resources and entrepreneurial well-being: A self-efficacy approach. *Journal of Business Research*, 120, 203-212. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.015>
- Mason, J., & Lefrere, P. (2003). Trust, collaboration, e-learning and organisational transformation. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 259-270. <https://doi.org/10.1046/j.1360-3736.2003.00185.x>
- Mathiasen, D. (1999). The new public management and its critics. *International Public Management Journal*, 2(1), 90-111. [https://doi.org/10.1016/s1096-7494\(00\)87433-4](https://doi.org/10.1016/s1096-7494(00)87433-4)
- Mazzucato, M. (2015). Building the Entrepreneurial State: A New Framework for Envisioning and Evaluating a Mission-Oriented Public Sector. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2544707>

- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton, NJ.
- McDonald, K.R. (1993). Why privatisation is not enough? *Harvard Business Review*, 71(3), 49-59.
- McEwan, W., & Butterfield, J. (2011). The use of process simulation methods in support of organisational learning in availability contracting. *Journal of Aerospace Operations*, 1(1-2), 41-53.
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal Of Public Administration*, 32(3-4), 192-219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 22(4), 761-792. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus013>
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (Eds.). (2005). *Collaborative entrepreneurship: how network firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford University Press, Stanford.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.921>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Strategy-making and environment: the Thirdlink. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Minigione, A. D. (1965). Need for achievement in Negro and white children. *Journal Of Consulting Psychology*, 29(2), 108-111. <https://doi.org/10.1037/h0021869>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York, NY.
- Moon, M. J. (1998). The pursuit of managerial entrepreneurship in the public, private, and nonprofit sector: Does organization matter? (Doctoral thesis, Syracuse University, Syracuse, New York).
- Moon, M. J. (1999). The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter? *Public Administration Review*, 59(1), 31. <https://doi.org/10.2307/977477>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Morais, G. M., Santos, V. F. D., De Sousa Da Silva Tolentino, R., & Martins, H. C. (2021). Intrapreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal Of Business Administration*, 12(2), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p1>
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *International Journal Of Human Resource Management*, 4(4), 873-896. <https://doi.org/10.1080/095851993000000062>
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 24(1), 71-91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-Western, Mason, OH.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-56
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. *The Journal Of Developing Areas*, 52(3), 231-240. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0048>
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.003>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Nutt, P. C. (2005). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 289-318. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347. <https://doi.org/10.1177/014920639301900206>
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate, and innovativeness: Adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.
- Ogundele, O. (2007). *Introduction to entrepreneurship development, corporate governance, and small business management*. Lagos: Molofin Nominees Publisher.

- Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ozaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Painter, M. (1988). Public management: Fad or fallacy? *Australian Journal of Public Administration*, 47(1).
- Park, K. (2001). *Preventive and social medicine (23rd ed.)*. Banarsidas Bhanot Publishers. <https://milonm28.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/08/parks-preventive-social-medicine-23rd-ed.pdf>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(96\)00066-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(96)00066-3)
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1496196>
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Harbra.
- Pittaway, L. (2005). Philosophies in entrepreneurship: a focus on economic theories. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(3), 201-221. <https://doi.org/10.1108/13552550510598790>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- R-Carré ou R2 - Nalo. (2024, 15 mars). Nalo. <https://blog.nalo.fr/lexique/r-carre-ou-r2/>
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms. *Administration & Society*, 15(2), 207-242. <https://doi.org/10.1177/009539978301500203>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233. <https://doi.org/10.2307/975145>
- Ramamurti, R. (1986). Public entrepreneurs: Who they are and how they operate. *California Management Review*, 28(3), 142-158. <https://doi.org/10.2307/41165207>

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2008). Overview of collaborative entrepreneurship: An integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 419-430. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9134-x>
- Ricketts, M., & Kirzner, I. M. (1992). Kirzner's theory of entrepreneurship—A critique. In Springer eBooks (pp. 67-102). https://doi.org/10.1007/978-94-011-2186-6_3
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Roberts, N. C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. The Free Press of Glencoe, New York.
- Russell, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 65-85.
- Sadler, R. J. (1999). Corporate entrepreneurship and government business enterprises: The pre-paradigmatic dance of the chameleon (Doctoral thesis, Southern Cross University, Lismore, New South Wales, Australia).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496199
- Schwarz, N., & Bohner, G. (2001). The construction of attitudes. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes* (eds A. Tesser & N. Schwarz). <https://doi.org/10.1002/9780470998519.ch20>
- Sedgley, N. (2022). Trade, competition, and innovation. *Applied Economics*, 55(44), 5189-5201. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2137457>
- Sepper, R., & Alas, R. (2008). Role of politics in public sector organizational change. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 13-23. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.13-23>
- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90012-6)

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shoghi, B., & Safieepoor, A. (2013). The effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i11/322>
- Singh, Y. K. (2006). Fundamentals of research methodology and statistics. Retrieved from <http://182.160.97.198:8080/xmlui/handle/123456789/1387>
- Smith, E. (2012). Explaining public entrepreneurship in local government organizations. *State & Local Government Review*, 44(3), 171-184. <https://doi.org/10.1177/0160323x12443073>
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.461>
- Sondari, M. C. (2014). Is entrepreneurship education really needed? Examining the antecedent of entrepreneurial career intention. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 115, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.414>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Souder, W. E. (1974). Autonomy, gratification, and R&D outputs: A small-sample field study. *Management Science*, 20(8), 1147-1156.
- SPSS Statistics Subscription - Classic. Retrieved from <https://www.ibm.com/docs/fr/spss-statistics/saas?topic=features-reliability-analysis>
- Stal, E., Andreassi, T., & Fujino, A. (2016). The role of university incubators in stimulating academic entrepreneurship. *Research in Entrepreneurship and Innovation*, 13(2), 89-98. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.01.004>
- Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(11), 5147-5152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095>
- Stearns, T. M., & Hills, G. E. (1996). Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction. *Journal of Business Research*, 36(1), 1-4. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00157-3](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00157-3)
- Stevenson, H. H., & Jarillo, C. J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.

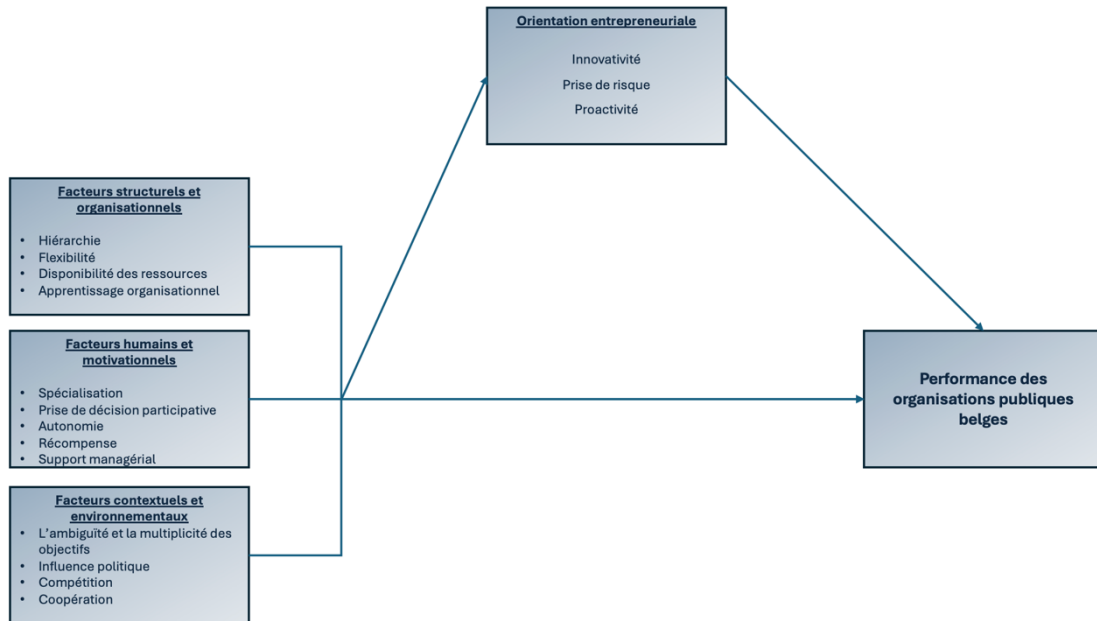
- Stevenson, H. H., & Sahlman, W. A. (1991). Introduction to the entrepreneurial venture. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive, and social dimensions. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(3), 179-196. <https://doi.org/10.1080/0898562042000197135>
- Subramanian, M. (2005). The economics of intrapreneurial innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 487-510.
- Swadi, A. F., & Al-Dalaien, A. A. A. (2021). Impact of organizational entrepreneurship characteristics on entrepreneurial orientation: Moderating role of firm size and education. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 478-487. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.39](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.39)
- Tåg, J., Åstebro, T., & Thompson, P. (2016). Hierarchies and entrepreneurship. *European Economic Review*, 89, 129-147. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2016.06.007>
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal Of Public Sector Management*, 15(5), 412-431. <https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Thurik, A. R. (1996). Small firms, entrepreneurship, and economic growth. In P. H. Admiraal (Ed.), *Small business in the modern economy* (pp. 126-152). Oxford: Basil Blackwell Publishers.
- Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: the more the better? *International Journal Of Manpower*, 40(4), 768-782. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2017-0090>
- Timmons, J. A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal Of Small Business*, 3(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/104225877800300102>
- Titton, L. A. (2014). The relation between individual, collective and organisational learning through business games in the management field. In *The shift from teaching to learning: Individual, collective and organizational learning through gaming simulation* (pp. 224-245).
- Torring, J. (2018). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Tundui, C. S., & Shiganza, C. (2021). Determinants of entrepreneurial behaviour in the public sector in Tanzania: a case of water services provision. *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 11(1), 189-199. <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00266-1>

- Turro, A., López, L., & Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal Of International Management*, 7(3), 315. <https://doi.org/10.1504/ejim.2013.054328>
- Ung, Y., Tetreault, S., Morgiève, M., & Briffault, X. (2017). Indicateurs de la qualité de vie des personnes présentant des troubles obsessionnels compulsifs : une étude de la portée. *Alter*, 11(4), 267-281. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2017.06.004>
- Venkataraman, S. (2019). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. A. Katz & A. C. Corbet (Eds.), *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances* (Vol. 21, pp. 5-20). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021009>
- Voxco. (2022, June 22). Échantillonnage aléatoire simple: définition, méthode et exemples. Retrieved from <https://www.voxco.com/fr/blog/echantillonnage-aleatoire-simple-definition-methode-et-exemples/>
- Walker, R. M. (2007). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(4), 591-615. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
- Webb, J. (1999). Work and the new public service class? *Sociology*, 33(4), 747-766. <https://doi.org/10.1177/s0038038599000474>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal Of World Business*, 41(1), 21-35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322-348. <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>
- Wu, S., Matthews, N., & Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(12), 928-941. <https://doi.org/10.1108/01409170710833358>
- Yazdanshenas, M. (2014). Designing a conceptual framework for organizational entrepreneurship in the public sector in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 7(2), 365-390. <https://doi.org/10.22059/ijms.2014.36621>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal Of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-a](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-a)
- Zahra, S., Neubaum, D., & Larraneta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.

- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 17(4), 5-21. <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/13552550710725165>
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. *European Journal Of Innovation Management*, 10(4), 413-433. <https://doi.org/10.1108/14601060710828754>
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2010). An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. *International Journal Of Manpower*, 31(8), 871-887. <https://doi.org/10.1108/01437721011088557>
- Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? – Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. *Journal Of Management Studies*, 24(2), 125-140. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00940.x>
- Zerbinati, S., & Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship And Regional Development*, 17(1), 43-64. <https://doi.org/10.1080/0898562042000310723>
- Zhao, F. (2001). Managing innovation and quality of collaborative R&D. *In Proceedings of the 5th International & 8th National Research Conference*, Melbourne.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25-41. <https://doi.org/10.1108/13552550510580825>

9. ANNEXES

Annexe A- Tableau représentant la médiation de l'orientation entrepreneurial



Annexe B- Impact des facteurs sur la performance médié par la proactivité

Le tableau suivant illustre les effets directs, indirects, et totaux de chaque facteur sur la performance. En outre, une colonne dédiée analyse l'impact de ces facteurs sur la dimension de proactivité. Pour chaque effet étudié, le coefficient correspondant ainsi que la valeur P sont précisés. De même, le coefficient de détermination (R^2) est présenté pour les deux modèles examinés : l'effet des facteurs sur la proactivité et sur la performance. Concernant l'effet indirect, les intervalles de confiance inférieur (LLCI) et supérieur (ULCI) sont spécifiés. Un effet est considéré comme positivement significatif si ces deux intervalles sont positifs, et négativement significatif si les intervalles sont négatifs. Lorsque l'intervalle inférieur est négatif et le supérieur positif, l'impact du facteur reste indéterminé, rendant son effet statistiquement non significatif.

Proactivité ⁹	Total			Direct			Facteur sur proactivité			Indirect		
	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	P > t		Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	LLCI	ULCI
Flexibilité	,1212	,0777*	,6406	,0612	,5891		,3816	,0170**	,6392	,1556	,0281	,3512
Ressources	,0637	,5397	,6332	-,0237	,7469		,2673	,0571*	,6117	,0934	-,0131	,2242
Apprentissage	,2684	,0260**	,6319	,2499	,0158**		,1075	,4730	,5934	,0184	-,1104	,1566
Récompenses financières	,0090	,9084	,6319	,0232	,7300		,0676	,4869	,5934	-,0142	-,1286	,0627
Récompenses non-financières	,1222	,1117	,6319	,0737	,2733		,1422	,1863	,5910	,0485	-,027	,1427
Spécialisation	,3156	,0031** *	,6204	,1564	,1011		,4352	,0027** *	,5875	,1591	,0408	,2959
Décision participative	,2397	,0186**	,6204	,1412	,1230		,2222	,1079	,5875	,0985	-,0168	,2269
Autonomie	,0483	,5598	,6204	,1081	,1483		-,1522	,1748	,5875	-,0597	-,1668	,0159
Soutien de la direction	,0019	,9867	,6186	-,1038	,3277		,4807	,0024** *	,5782	,1057	-,0148	,2401
Ambiguïté	-,2674	,0238**	,6186	-,2205	,0404**		-,1177	,4869	,5782	-,0469	-,1809	,0739
Compétition	,1840	,0018** *	,6186	,1200	,0285**		,1795	,0290**	,5782	,0639	,0128	,1259
Coopération	,2884	,0025** *	,6186	,2646	,0023** *		-,0036	,9786	,5782	,0238	-,0698	,1321

⁹ Tableau : *p<.10. **p<.05. ***p<.01.

Annexe C- Impact des facteurs sur la performance médié par la prise de risque

Prise de risque ¹⁰	Total			Direct		Facteur sur prise de risque			Indirect		
	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	P > t	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	LLCI	ULCI
Flexibilité	,2167	,0777*	,6406	,1390	,2703	,3494	,0137**	,5039	,0778	-,0181	,2253
Ressources	,0637	,5397	,6332	,0140	,1366	,1863	,1332	,4634	,0783	-,0131	,2242
Apprentissage	,2684	,0260**	,6319	,2687	,0152**	-,0852	,5173	,4478	-,0184	-,1308	,0403
Récompenses financières	,0017	,9804	,6319	-,0228	,7424	,0727	,3955	,4478	,0246	-,0271	,0883
Récompenses non-financières	,1222	,1117	,6319	,1185	,1110	,0072	,9389	,4427	,0037	-,0393	,0529
Spécialisation	,3156	,0031** *	,6204	,2137	,0497**	,3866	,0023** *	,4429	,1019	,005	,2445
Décision participative	,2397	,0186**	,6204	,2288	,0234**	-,0158	,8950	,4429	,0108	-,0431	,0636
Autonomie	,0483	,5598	,6204	,0419	,6100	,0314	,7525	,4429	,0064	-,039	,0523
Soutien de la direction	,0019	,9867	,6186	-,0336	,7667	,3280	,0153**	,4422	,0355	-,018	,1387
Ambiguïté	-,2674	,0238**	,6186	-,2601	,0251**	,0109	,9407	,4422	-,0073	-,0975	,0553
Compétition	,1840	,0018** *	,6186	,1411	,0209**	,2077	,0038** *	,4422	,0429	-,0077	,1022
Coopération	,2884	,0025** *	,6186	,2694	,0042***	,0448	,702	,4422	,0190	-,0276	,0942

¹⁰ Tableau : *p<.10. **p<.05. ***p<.01.

Annexe D- Impact des facteurs sur la performance médié par l'innovation

Innovation ¹¹	Total			Direct		Facteur sur Innov			Indirect	LLCI	ULCI
	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient	P > t	Coefficient	P > t	R ²	Coefficient		
Flexibilité	,2167	,0777*	,6406	,1662	,182	,3161	,034**	,5981	,0506	-,0152	,1519
Ressources	,0637	,5397	,6332	-,0147	,892	,4224	,001***	,5741	,0783	,0016	,1948
Apprentissage	,2684	,026**	,6319	,2499	,019*	-,0292	,840	,5161	-,0079	-,0839	,068
Récompenses financières	,0090	,9084	,6319	,0021	,978	,0522	,579	,5161	,007	-,0541	,0602
Récompenses non-financières	,122	,1117	,6319	,1038	,169	,1264	,224	,5142	,0184	-,0273	,0827
Spécialisation	,3156	,0031**	,6204	,2454	,022*	,4085	,004***	,5021	,0702	-,0061	,1832
Décision participative	,2397	,0186**	,6204	,2144	,039*	,2079	,120	,5021	,0253	-,0231	,0811
Autonomie	,0483	,5598	,6204	,0871	,303	-,1722	,121	,5021	-,0388	-,1147	,0001
Soutien de la direction	,0019	,9867	,6186	-,0191	,867	,2582	,087*	,4874	,021	-,0244	,0911
Ambiguïté	-,2674	,0238**	,6186	-,2770	,018*	,1349	,413	,4874	,0097	-,0390	,0648
Compétition	,1840	,0018**	,6186	,1769	,002**	,0632	,423	,4874	,0071	-,0170	,0399
Coopération	,2884	,0025**	,6186	,2837	,003**	,0497	,706	,4874	,0047	-,0297	,0567

¹¹ Tableau : *p<.10. **p<.05. ***p<.01.

Annexe E- Questionnaire

Bonjour, je suis étudiant à l'UCLouvain, l'université de Louvain-La-Neuve. Dans le cadre de mon mémoire, je mène des recherches sur les facteurs qui influencent la prise d'initiative et l'innovation dans le secteur public. Pour cela, je souhaiterais que vous preniez 10 minutes pour répondre à cette courte enquête sur le sujet. Les questions sont établies en vous proposant des affirmations pour lesquelles vous devrez vous positionner avec une échelle de 1 à 7, « 1 » indiquant que vous n'êtes pas du tout d'accord avec le postulat et « 7 » que vous êtes tout à fait d'accord avec celui-ci. Les réponses sont traitées de façon anonyme et ne seront utilisées que dans le contexte strict de ce mémoire. Merci d'avance pour le temps consacré à cette enquête. Pour toute question concernant l'enquête ou le mémoire, vous pouvez me contacter à l'adresse suivante : nicolas.boogaerts@gmail.com

1 pas du tout d'accord

2 pas d'accord

3 plutôt pas d'accord

4 Indifférent

5 Plutôt d'accord

6 D'accord

7 Tout à fait d'accord

Consentement

1. *Je consens à ce que mes réponses soient utilisées de manière anonyme dans le cadre strict et exclusif de leur analyse.*

Facteurs structurels et organisationnels

Hiérarchie

1. *Il y a peu de niveaux de management entre la direction et les employés.*
2. *Mon organisation favorise une communication directe entre les niveaux hiérarchiques.*

3. *Les projets doivent obligatoirement être validé par la direction avant d'avoir lieu*
4. *Mon organisation s'adapte rapidement aux changements externes.*

Flexibilité

1. *Les procédures de mon organisation sont suffisamment flexibles pour permettre des ajustements rapides.*
2. *Mon organisation fait preuve de souplesse dans la prise de décision*
3. *Au cours de trois dernières années, il y a eu des changements dans l'orientations structurelles, procédurales et managériales de mon entreprise ?*
4. *Mon organisation encourage la polyvalence des employés.*

Ressources

1. *Les employés ont facilement accès aux informations nécessaires pour développer de nouvelles idées*
2. *Les financements pour des projets innovants sont accessibles dans mon organisation.*
3. *Mon organisation fournit les outils et technologies nécessaires pour développer de nouveaux produits/services.*
4. *Lorsqu'un projet innovant est mis en place une équipe y est dédié*

Apprentissage organisationnel

1. *Mon organisation encourage la formation continue et le développement des compétences.*
2. *Les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage dans l'organisation.*
3. *Mon organisation partage activement les connaissances et les bonnes pratiques entre les équipes.*
4. *Il existe des processus établis pour capturer et diffuser les connaissances acquises.
(Formations, conférence, plateforme d'e-learning)*

Facteurs humains et motivationnels

Système de récompense financier

1. *Mon organisation dispose d'un système de récompense financière pour les performances de haut niveau*
2. *Les récompenses financières offertes par mon organisation sont justes et proportionnées à mes efforts et résultats*
3. *Les récompenses financières augmentent ma motivation à proposer des idées.*
4. *Les récompenses financières dans mon organisation encouragent activement la prise d'initiatives*

Système de récompense non-financier

1. *Mon organisation dispose d'un système de récompense non-financière (reconnaissance, promotions, ...) pour les performances de haut niveau*
2. *Les succès entrepreneuriaux sont reconnus et récompensés dans l'organisation*
3. *Mon organisation offre des possibilités de formation lorsque les employés réalisent des performances de haut niveau*
4. *Les récompenses non financières augmentent ma motivation à proposer des idées*
5. *Les récompenses non financières dans mon organisation encouragent activement la prise d'initiatives.*

Spécialisation

1. *Mon organisation s'occupe de tâches hautement spécialisées*
2. *Mon organisation favorise la spécialisation des rôles et des tâches.*
3. *Mon organisation possède des postes spécialisés qui ont des exigences nécessitant des qualifications professionnelles spécifiques.*
4. *Les tâches sont clairement définies et assignées selon les compétences spécialisées des employés.*
5. *Votre organisation dispose-t-elle d'employés qualifiés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou de licences spécialisées ?*

Décision participative

1. *Mon organisation sollicite régulièrement l'avis des employés pour les décisions stratégiques.*
2. *Mon organisation sollicite régulièrement l'avis des parties prenantes (fournisseurs, clients, gouvernements, ...) pour les décisions stratégiques*
3. *Mon organisation dispose d'un dispositif formel pour recueillir l'avis des salariés non exécutifs*
4. *Les employés se sentent impliqués dans le processus de décision.*
5. *Les employés, au-dessous du niveau exécutif, participent-ils activement au processus de prise de décision*

Autonomie.

1. *Les employés ont-ils suffisamment d'autorité pour déterminer comment effectuer leur travail*
2. *Les employés bénéficient d'une grande autonomie dans la manière dont les résultats finaux sont rendus.*
3. *L'organisation permet aux employés de prendre des décisions indépendantes.*

Soutien de la direction

1. *La direction soutient activement les initiatives des employés.*
2. *Les cadres supérieurs encouragent leurs employés à essayer de nouvelles méthodes de travail*
3. *La direction est accessible et ouverte aux suggestions des employés.*
4. *La direction fournit les ressources nécessaires pour soutenir les projets des employés.*

Facteurs contextuels et environnementaux

Ambiguïté et multiplicité des objectifs

1. *Mon organisation a-t-elle des objectifs/missions clairement définis*
2. *Les employés connaissent les objectifs et les missions de l'organisation*
3. *La diversité des objectifs dans mon organisation me permet d'explorer différentes approches et solutions.*
4. *L'ambiguïté des objectifs dans mon organisation m'encourage à prendre des initiatives et à proposer des solutions créatives*
5. *Les décisions de la direction sont communiquées de manière efficace aux employés*

Influence politique

1. *Mon organisation est-elle responsable devant les parties prenantes et le public*
2. *Lorsque des décisions politiques sont prises, cela influence les décisions organisationnelles*
3. *Mon organisation est en mesure de mettre en œuvre de nouveaux projets sans approbation politique*
4. *Les comportements et les résultats de mon organisation sont influencés par les interactions externes avec les autorités politiques, économiques et citoyennes.*

Compétition

1. *Mon organisation est en concurrence avec d'autres organisations du secteur privé, du secteur non marchand et du service public*
2. *Mon organisation est-elle en concurrence avec d'autres services pour l'obtention de projets ou de subventions*
3. *Mon organisation incite à une saine compétition entre les équipes pour stimuler l'innovation.*
4. *La compétition est perçue comme un moyen de stimuler les performances au sein de l'organisation.*

Coopération

1. *La coopération entre les employés est fortement encouragée.*
2. *Les équipes travaillent ensemble de manière efficace pour atteindre les objectifs communs.*

3. *Mon organisation favorise un environnement de travail collaboratif.*
4. *Les réussites sont souvent le résultat d'un travail d'équipe plutôt que d'efforts individuels.*
5. *L'organisation travaille en collaboration avec des parties public/privé externe pour atteindre un objectif ?*

Entrepreneuriat et performance

Risque

1. *Mon organisation a une propension à prendre des risques*
2. *Mon organisation tolère les échecs*
3. *Mon organisation a tendance à prendre des projets à haut risque*
4. *La plupart des employés ne craignent pas de prendre des risques*

Innovation

1. *Mon organisation est innovante*
2. *Mon organisation met/a mis l'accent sur de nouveaux programmes/ services/techniques administratives et sur des changements de procédures*
3. *Mon organisation a mis en œuvre de nouvelles techniques administratives/changements de procédure/ de nouveaux programmes et services au cours des trois dernières années*

Proactivité

1. *Mon organisation est en constante recherche d'opportunités*
2. *Mon organisation saisit les opportunités d'entreprendre pour lancer de nouveaux programmes/services/techniques et changements de procédures*

Performance

1. *Mon organisation a réduit les coûts de procédure et de service après avoir mis en œuvre des actions entrepreneuriales*
2. *Les activités entrepreneuriales améliorent les performances de mon organisation*
3. *Les clients sont-ils satisfaits des performances de votre organisation ?*

Annexe F- Résultats SPSS de la hiérarchie

Les annexes de F à W illustrent les résultats obtenus via l'analyse SPSS. Chaque annexe débute par une image présentant les statistiques de fiabilité, incluant l'alpha de Cronbach, le nombre de questions associées à chaque facteur (dénommé « nombre d'éléments »), et la matrice de corrélation inter-éléments. Si la fiabilité du facteur est jugée satisfaisante, les résultats du modèle analysant l'effet total, direct et indirect de ce facteur sur la performance sont ensuite exposés, avec une médiation par l'OE et ses trois dimensions. Pour le modèle de l'effet total, le coefficient, la p-value, ainsi que les bornes inférieures et supérieures sont précisés pour chaque facteur. Les modèles directs et indirects sont également détaillés plus bas, indiquant le coefficient, la p-value, et les bornes inférieure et supérieure spécifiques au facteur analysé. La dernière ligne représente l'effet indirect du facteur médié par l'OE ou une de ses dimensionnalités (indiqué par OE_C pour l'orientation entrepreneuriale, Innov pour l'innovation, Proac pour la proactivité et Risk pour la prise de risque).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,325	,318	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Hié1	3,13	1,782	95
Hié2	4,01	1,491	95
Hié3	5,77	1,484	95

Matrice de corrélation inter-éléments

	Hié1	Hié2	Hié3
Hié1	1,000	,380	-,025
Hié2	,380	1,000	,049
Hié3	-,025	,049	1,000

Annexe G- Résultats SPSS de la flexibilité

		N	%
Observations	Valide	93	97,9
	Exclu ^a	2	2,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,728	,748	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Flex1	3,83	1,464	93
Flex2	3,28	1,455	93
Flex3	3,78	1,495	93
Flex4	4,58	1,802	93
Flex5	3,31	1,406	93

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8151	,6644	,5891	9,4051	16,0000	76,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0317	,5466	-1,8874	,0629	-2,1204	,0570
Flex	,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581
Ress	-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082
Compet	,1814	,0631	2,8726	,0053	,0556	,3071
Coop	,2813	,1030	2,7316	,0078	,0762	,4864
Appren	,1676	,1126	1,4884	,1408	-,0567	,3919
RecFin	,0160	,0767	,2086	,8353	-,1368	,1688
RecNFin	,0849	,0856	,9922	,3243	-,0855	,2554
Spec	,3358	,1129	2,9737	,0039	,1109	,5607
DecPart	,1772	,1046	1,6936	,0944	-,0312	,3856
Auto	,0439	,0834	,5268	,5999	-,1221	,2099
SoutDir	-,0145	,1244	-,1164	,9076	-,2622	,2332
Ambi	-,2794	,1330	-2,1007	,0390	-,5443	-,0145
BanqDI	,4735	,3002	1,5774	,1189	-,1244	1,0713
TransDI	-,0552	,2963	-,1862	,8528	-,6454	,5350
SocDI	,7895	,3434	2,2992	,0242	,1056	1,4734
eduDI	-,0954	,3457	-,2761	,7832	-,7839	,5930

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0527	,1203	,4378	,6628	-,1870	,2923

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO C	.1641	.0889	.0409 .3850

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8151	,6644	,5891	9,4051	16,0000	76,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0317	,5466	-1,8874	,0629	-2,1204	,0570
Flex	,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581
Compet	,1814	,0631	2,8726	,0053	,0556	,3071
Ress	-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082
Coop	,2813	,1030	2,7316	,0078	,0762	,4864
Appren	,1676	,1126	1,4884	,1408	-,0567	,3919
RecFin	,0160	,0767	,2086	,8353	-,1368	,1688
RecNFin	,0849	,0856	,9922	,3243	-,0855	,2554
Spec	,3358	,1129	2,9737	,0039	,1109	,5607
DecPart	,1772	,1046	1,6936	,0944	-,0312	,3856
Auto	,0439	,0834	,5268	,5999	-,1221	,2099
SoutDir	-,0145	,1244	-,1164	,9076	-,2622	,2332
Ambi	-,2794	,1330	-2,1007	,0390	-,5443	-,0145
BanqDI	,4735	,3002	1,5774	,1189	-,1244	1,0713
TransDI	-,0552	,2963	-,1862	,8528	-,6454	,5350
SocDI	,7895	,3434	2,2992	,0242	,1056	1,4734
eduDI	-,0954	,3457	-,2761	,7832	-,7839	,5930

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1662	,1235	1,3457	,1824	-,0798	,4122

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	.0506	.0431	-.0152 .1519

TOTAL EFFECT MODEL						
OUTCOME VARIABLE:						
Perf						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8151	,6644	,5891	9,4051	16,0000	76,0000	,0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0317	,5466	-1,8874	,0629	-2,1204	,0570
Flex	,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581
Compet	,1814	,0631	2,8726	,0053	,0556	,3071
Ress	-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082
Coop	,2813	,1030	2,7316	,0078	,0762	,4864
Appren	,1676	,1126	1,4884	,1408	-,0567	,3919
RecFin	,0160	,0767	,2086	,8353	-,1368	,1688
RecNFin	,0849	,0856	,9922	,3243	-,0855	,2554
Spec	,3358	,1129	2,9737	,0039	,1109	,5607
DecPart	,1772	,1046	1,6936	,0944	-,0312	,3856
Auto	,0439	,0834	,5268	,5999	-,1221	,2099
SoutDir	-,0145	,1244	-,1164	,9076	-,2622	,2332
Ambi	-,2794	,1330	-2,1007	,0390	-,5443	-,0145
BanqDI	,4735	,3002	1,5774	,1189	-,1244	1,0713
TransDI	-,0552	,2963	-,1862	,8528	-,6454	,5350
SocDI	,7895	,3434	2,2992	,0242	,1056	1,4734
eduDI	-,0954	,3457	-,2761	,7832	-,7839	,5930
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****						
Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581	
Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
,0612	,1128	,5425	,5891	-,1635	,2858	
Indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Proac	,1556	,0829	,0281	,3512		

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8151	,6644	,5891	9,4051	16,0000	76,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0317	,5466	-1,8874	,0629	-2,1204	,0570
Flex	,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581
Compet	,1814	,0631	2,8726	,0053	,0556	,3071
Ress	-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082
Coop	,2813	,1030	2,7316	,0078	,0762	,4864
Appren	,1676	,1126	1,4884	,1408	-,0567	,3919
RecFin	,0160	,0767	,2086	,8353	-,1368	,1688
RecNFin	,0849	,0856	,9922	,3243	-,0855	,2554
Spec	,3358	,1129	2,9737	,0039	,1109	,5607
DecPart	,1772	,1046	1,6936	,0944	-,0312	,3856
Auto	,0439	,0834	,5268	,5999	-,1221	,2099
SoutDir	-,0145	,1244	-,1164	,9076	-,2622	,2332
Ambi	-,2794	,1330	-2,1007	,0390	-,5443	-,0145
BanqDI	,4735	,3002	1,5774	,1189	-,1244	1,0713
TransDI	-,0552	,2963	-,1862	,8528	-,6454	,5350
SocDI	,7895	,3434	2,2992	,0242	,1056	1,4734
eduDI	-,0954	,3457	-,2761	,7832	-,7839	,5930

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1390	,1251	1,1107	,2703	-,1103	,3882

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	.0778	.0633	-.0181 .2253

Annexe H- Résultats SPSS des ressources

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	95	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,734	,731	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Ress1	3,83	1,562	95
Ress2	3,41	1,666	95
Ress3	3,89	1,561	95
Ress4	4,43	1,506	95

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8151	,6644	,5891	9,4051	16,0000	76,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0317	,5466	-1,8874	,0629	-2,1204	,0570
Ress	-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082
Flex	,2167	,1212	1,7884	,0777	-,0246	,4581
Compet	,1814	,0631	2,8726	,0053	,0556	,3071
Coop	,2813	,1030	2,7316	,0078	,0762	,4864
Appren	,1676	,1126	1,4884	,1408	-,0567	,3919
RecFin	,0160	,0767	,2086	,8353	-,1368	,1688
RecNFin	,0849	,0856	,9922	,3243	-,0855	,2554
Spec	,3358	,1129	2,9737	,0039	,1109	,5607
DecPart	,1772	,1046	1,6936	,0944	-,0312	,3856
Auto	,0439	,0834	,5268	,5999	-,1221	,2099
SoutDir	-,0145	,1244	-,1164	,9076	-,2622	,2332
Ambi	-,2794	,1330	-2,1007	,0390	-,5443	-,0145
BanqDI	,4735	,3002	1,5774	,1189	-,1244	1,0713
TransDI	-,0552	,2963	-,1862	,8528	-,6454	,5350
SocDI	,7895	,3434	2,2992	,0242	,1056	1,4734
eduDI	-,0954	,3457	-,2761	,7832	-,7839	,5930

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0113	,1102	-,1023	,9188	-,2307	,2082

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0813	,1035	-,7857	,4345	-,2876	,1249

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0701	-,0567	-,0282

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8064	,6503	,6059	9,5463	15,0000	77,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8720	,5469	-1,5944	,1149	-1,9611	,2171
Ress	,0637	,1033	,6160	,5397	-,1421	,2694
Compet	,1826	,0640	2,8519	,0056	,0551	,3101
Coop	,3056	,1035	2,9525	,0042	,0995	,5118
Appren	,2130	,1113	1,9139	,0593	-,0086	,4345
RecFin	-,0041	,0770	-,0534	,9575	-,1573	,1491
RecNFin	,1123	,0854	1,3145	,1926	-,0578	,2823
Spec	,2921	,1118	2,6122	,0108	,0694	,5147
DecPart	,1700	,1060	1,6033	,1130	-,0411	,3811
Auto	,0609	,0840	,7254	,4704	-,1063	,2282
SoutDir	,0186	,1247	,1492	,8818	-,2298	,2670
Ambi	-,2710	,1348	-2,0101	,0479	-,5394	-,0025
BanqDI	,4747	,3044	1,5593	,1230	-,1315	1,0809
TransDI	-,0697	,3004	-,2321	,8171	-,6679	,5285
SocDI	,6473	,3388	1,9106	,0598	-,0273	1,3219
eduDI	-,0088	,3471	-,0254	,9798	-,7000	,6823

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0637	,1033	,6160	,5397	-,1421	,2694

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0147	,1081	-,1357	,8924	-,2301	,2007

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0783	,0499	,0016

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8064	,6503	,6059	9,5463	15,0000	77,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8720	,5469	-1,5944	,1149	-1,9611	,2171
Ress	,0637	,1033	,6160	,5397	-,1421	,2694
Compet	,1826	,0640	2,8519	,0056	,0551	,3101
Coop	,3056	,1035	2,9525	,0042	,0995	,5118
Appren	,2130	,1113	1,9139	,0593	-,0086	,4345
RecFin	-,0041	,0770	-,0534	,9575	-,1573	,1491
RecNFin	,1123	,0854	1,3145	,1926	-,0578	,2823
Spec	,2921	,1118	2,6122	,0108	,0694	,5147
DecPart	,1700	,1060	1,6033	,1130	-,0411	,3811
Auto	,0609	,0840	,7254	,4704	-,1063	,2282
SoutDir	,0186	,1247	,1492	,8818	-,2298	,2670
Ambi	-,2710	,1348	-2,0101	,0479	-,5394	-,0025
BanqDI	,4747	,3044	1,5593	,1230	-,1315	1,0809
TransDI	-,0697	,3004	-,2321	,8171	-,6679	,5285
SocDI	,6473	,3388	1,9106	,0598	-,0273	1,3219
eduDI	-,0088	,3471	-,0254	,9798	-,7000	,6823

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0637	,1033	,6160	,5397	-,1421	,2694

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0298	,0920	-,3239	,7469	-,2130	,1534

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	.0934	.0610	-.0131 .2242

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2867	,1154	2,4851	,0152	,0568	,5167

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	-,0184	,0429	-,1308	,0403

Annexe I- Résultats SPSS de l'apprentissage organisationnel

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,680	,680	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Appren1	5,68	1,378	95
Appren2	4,16	1,307	95
Appren3	4,09	1,523	95
Appren4	4,81	1,659	95

Matrice de corrélation inter-éléments

	Appren1	Appren2	Appren3	Appren4
Appren1	1,000	,294	,344	,523
Appren2	,294	1,000	,313	,274
Appren3	,344	,313	1,000	,336
Appren4	,523	,274	,336	1,000

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2797	,1069	2,6166	,0108	,0667	,4927

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO C	-.0113	.0557	-.1274 .0999

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2762	,1150	2,4017	,0188	,0471	,5054

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	-,0079	,0357	-,0839

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2499	,1012	2,4707	,0158	,0484	,4515

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,0184	-,0660	,1566

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2867	,1154	2,4851	,0152	,0568	,5167

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	-,0184	,0429	-,1308	,0403

Annexe J- Résultats SPSS des systèmes de récompense financier

		N	%
Observations	Valide	91	95,8
	Exclu ^a	4	4,2
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,819	,820	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
RecFin1	2,80	2,099	91
RecFin2	3,01	1,792	91
RecFin3	3,45	2,040	91
RecFin4	3,08	1,939	91

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0070	,0708	-,0985	,9218	-,1481	,1342

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0160	-,0431	,0930

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0021	,0762	,0272	,9784	-,1497	,1538

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0070	,0275	-,0541	,0602

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8119	,6592	,6052	9,6713	15,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2552	1,7616	-,7125	,4783	-4,7644	2,2541
RecFin	,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649
Compet	,1672	,0650	2,5712	,0121	,0376	,2967
Coop	,3261	,1060	3,0747	,0029	,1148	,5373
Appren	,2684	,1182	2,2705	,0260	,0329	,5038
RecNFin	,1261	,0845	1,4916	,1400	-,0423	,2945
Spec	,3192	,1100	2,9029	,0049	,1002	,5383
DecPart	,1915	,1080	1,7728	,0803	-,0237	,4068
Auto	,0759	,0855	,8885	,3771	-,0943	,2462
SoutDir	,0090	,1244	,0725	,9424	-,2388	,2568
Ambi	-,3341	,1420	-2,3516	,0213	-,6170	-,0511
TaiVCDI	,0694	,4002	,1733	,8629	-,7279	,8667
BanqDI	,4939	,3060	1,6141	,1107	-,1156	1,1034
TransDI	-,0498	,3009	-,1654	,8691	-,6492	,5497
SocDI	,6942	,3413	2,0337	,0455	,0142	1,3742
eduDI	,0637	,3635	,1754	,8613	-,6604	,7879

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0090	,0783	,1154	,9084	-,1469	,1649

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0232	,0670	,3464	,7300	-,1103	,1567

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Proac	-.0142	.0483	-.1286	.0627

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8053	,6486	,5935	11,2157	13,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8826	,5259	-1,6783	,0972	-1,9295	,1642
RecFin	,0017	,0710	,0246	,9804	-,1395	,1430
Compet	,1849	,0621	2,9798	,0038	,0614	,3084
Coop	,2977	,1000	2,9767	,0039	,0986	,4968
Appren	,2237	,1087	2,0590	,0428	,0074	,4400
RecNFin	,1216	,0806	1,5083	,1355	-,0389	,2820
Spec	,3089	,1052	2,9373	,0043	,0996	,5182
DecPart	,1693	,1039	1,6300	,1071	-,0374	,3761
Auto	,0629	,0823	,7649	,4466	-,1009	,2267
SoutDir	,0377	,1195	,3152	,7534	-,2002	,2756
Ambi	-,2687	,1276	-2,1068	,0383	-,5227	-,0148
BanqDI	,4885	,2967	1,6463	,1037	-,1021	1,0791
TransDI	-,0463	,2907	-,1591	,8740	-,6250	,5324
SocDI	,6445	,3220	2,0018	,0487	,0036	1,2854

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0017	,0710	,0246	,9804	-,1395	,1430

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0228	,0693	-,3299	,7424	-,1607	,1150

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	.0246	.0285	-.0271 .0883

Annexe K- Résultats SPSS des systèmes de récompense non-financier

		N	%
Observations	Valide	91	95,8
	Exclu ^a	4	4,2
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,800	,801	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
RecnFln1	3,32	1,937	91
RecnFln2	3,24	1,656	91
RecnFln3	3,69	1,818	91
RecnFln4	4,10	1,808	91
RecnFln5	3,66	1,772	91

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8053	,6486	,5860	12,3041	12,0000	80,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8836	,5211	-1,6957	,0938	-1,9207	,1534
RecNFin	,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734
Compet	,1852	,0606	3,0541	,0031	,0645	,3059
Coop	,2976	,0993	2,9968	,0036	,1000	,4953
Appren	,2240	,1074	2,0867	,0401	,0104	,4376
Spec	,3090	,1045	2,9569	,0041	,1010	,5169
DecPart	,1695	,1030	1,6445	,1040	-,0356	,3745
Auto	,0629	,0818	,7694	,4439	-,0998	,2256
SoutDir	,0378	,1187	,3187	,7508	-,1983	,2739
Ambi	-,2686	,1267	-2,1203	,0371	-,5208	-,0165
BanqDI	,4907	,2814	1,7436	,0851	-,0693	1,0507
TransDI	-,0438	,2714	-,1614	,8722	-,5838	,4962
SocDI	,6443	,3198	2,0145	,0473	,0078	1,2807

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1038	,0748	1,3878	,1691	-,0451	,2526

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0184	,0273	-,0273 ,0827

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8053	,6486	,5860	12,3041	12,0000	80,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8836	,5211	-1,6957	,0938	-1,9207	,1534
RecNFin	,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734
Compet	,1852	,0606	3,0541	,0031	,0645	,3059
Coop	,2976	,0993	2,9968	,0036	,1000	,4953
Appren	,2240	,1074	2,0867	,0401	,0104	,4376
Spec	,3090	,1045	2,9569	,0041	,1010	,5169
DecPart	,1695	,1030	1,6445	,1040	-,0356	,3745
Auto	,0629	,0818	,7694	,4439	-,0998	,2256
SoutDir	,0378	,1187	,3187	,7508	-,1983	,2739
Ambi	-,2686	,1267	-2,1203	,0371	-,5208	-,0165
BanqDI	,4907	,2814	1,7436	,0851	-,0693	1,0507
TransDI	-,0438	,2714	-,1614	,8722	-,5838	,4962
SocDI	,6443	,3198	2,0145	,0473	,0078	1,2807

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0737	,0668	1,1031	,2733	-,0593	,2066

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,0485	,0431	-,0270 ,1427

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8053	,6486	,5860	12,3041	12,0000	80,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8836	,5211	-1,6957	,0938	-1,9207	,1534
RecNFin	,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734
Compet	,1852	,0606	3,0541	,0031	,0645	,3059
Coop	,2976	,0993	2,9968	,0036	,1000	,4953
Appren	,2240	,1074	2,0867	,0401	,0104	,4376
Spec	,3090	,1045	2,9569	,0041	,1010	,5169
DecPart	,1695	,1030	1,6445	,1040	-,0356	,3745
Auto	,0629	,0818	,7694	,4439	-,0998	,2256
SoutDir	,0378	,1187	,3187	,7508	-,1983	,2739
Ambi	-,2686	,1267	-2,1203	,0371	-,5208	-,0165
BanqDI	,4907	,2814	1,7436	,0851	-,0693	1,0507
TransDI	-,0438	,2714	-,1614	,8722	-,5838	,4962
SocDI	,6443	,3198	2,0145	,0473	,0078	1,2807

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1222	,0760	1,6085	,1117	-,0290	,2734

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1185	,0735	1,6120	,1110	-,0278	,2647

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0037	,0222	-,0393	,0529

Annexe L- Résultats SPSS de la spécialisation

Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,725	,713	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Spec1	4,81	1,821	94
Spec2	4,85	1,459	94
Spec3	5,59	1,417	94
Spec4	4,72	1,498	94
Spec5	6,28	1,230	94

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7973	,6357	,5940	13,0075	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8782	,5202	-1,6884	,0951	-1,9130	,1565
Spec	,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215
Compet	,1909	,0605	3,1573	,0022	,0706	,3113
Coop	,3031	,0999	3,0333	,0032	,1043	,5019
Appren	,2373	,1076	2,2050	,0303	,0232	,4514
DecPart	,2104	,1010	2,0829	,0404	,0095	,4114
Auto	,0573	,0817	,7011	,4852	-,1052	,2197
SoutDir	,0430	,1184	,3634	,7173	-,1926	,2787
Ambi	-,2429	,1267	-1,9173	,0587	-,4950	,0091
BanqDI	,5870	,2779	2,1122	,0377	,0342	1,1399
TransDI	-,0063	,2720	-,0233	,9815	-,5475	,5348
SocDI	,6477	,3220	2,0116	,0475	,0072	1,2881

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1395	,1013	1,3764	,1725	-,0621	,3411

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,1761	,0684	,0553	,3254

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7973	,6357	,5940	13,0075	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8782	,5202	-1,6884	,0951	-1,9130	,1565
Spec	,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215
Compet	,1909	,0605	3,1573	,0022	,0706	,3113
Coop	,3031	,0999	3,0333	,0032	,1043	,5019
Appren	,2373	,1076	2,2050	,0303	,0232	,4514
DecPart	,2104	,1010	2,0829	,0404	,0095	,4114
Auto	,0573	,0817	,7011	,4852	-,1052	,2197
SoutDir	,0430	,1184	,3634	,7173	-,1926	,2787
Ambi	-,2429	,1267	-1,9173	,0587	-,4950	,0091
BanqDI	,5870	,2779	2,1122	,0377	,0342	1,1399
TransDI	-,0063	,2720	-,0233	,9815	-,5475	,5348
SocDI	,6477	,3220	2,0116	,0475	,0072	1,2881

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2454	,1049	2,3392	,0218	,0367	,4541

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0702	,0486	-,0061

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7973	,6357	,5940	13,0075	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8782	,5202	-1,6884	,0951	-1,9130	,1565
Spec	,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215
Compet	,1909	,0605	3,1573	,0022	,0706	,3113
Coop	,3031	,0999	3,0333	,0032	,1043	,5019
Appren	,2373	,1076	2,2050	,0303	,0232	,4514
DecPart	,2104	,1010	2,0829	,0404	,0095	,4114
Auto	,0573	,0817	,7011	,4852	-,1052	,2197
SoutDir	,0430	,1184	,3634	,7173	-,1926	,2787
Ambi	-,2429	,1267	-1,9173	,0587	-,4950	,0091
BanqDI	,5870	,2779	2,1122	,0377	,0342	1,1399
TransDI	-,0063	,2720	-,0233	,9815	-,5475	,5348
SocDI	,6477	,3220	2,0116	,0475	,0072	1,2881

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1564	,0943	1,6583	,1011	-,0313	,3441

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,1591	,0663	,0408

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7973	,6357	,5940	13,0075	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,8782	,5202	-1,6884	,0951	-1,9130	,1565
Spec	,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215
Compet	,1909	,0605	3,1573	,0022	,0706	,3113
Coop	,3031	,0999	3,0333	,0032	,1043	,5019
Appren	,2373	,1076	2,2050	,0303	,0232	,4514
DecPart	,2104	,1010	2,0829	,0404	,0095	,4114
Auto	,0573	,0817	,7011	,4852	-,1052	,2197
SoutDir	,0430	,1184	,3634	,7173	-,1926	,2787
Ambi	-,2429	,1267	-1,9173	,0587	-,4950	,0091
BanqDI	,5870	,2779	2,1122	,0377	,0342	1,1399
TransDI	-,0063	,2720	-,0233	,9815	-,5475	,5348
SocDI	,6477	,3220	2,0116	,0475	,0072	1,2881

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3156	,1035	3,0484	,0031	,1096	,5215

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2137	,1073	1,9919	,0497	,0002	,4271

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Risk	,1019	,0611	,0050	,2445

Annexe M- Résultats SPSS des décisions participatives

		N	%
Observations	Valide	93	97,9
	Exclu ^a	2	2,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,780	,782	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
DeciPar1	3,60	1,682	93
DeciPar2	4,26	1,488	93
DeciPar3	3,46	1,754	93
DeciPar4	3,01	1,433	93
DeciPar5	3,05	1,484	93

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1716	,0944	1,8186	,0729	-,0163	,3595

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0681	,0454	-,0231

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2144	,0992	2,1613	,0338	,0169	,4119

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0253	,0262	-,0231

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1412	,0906	1,5596	,1230	-,0391	,3215

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,0985	,0611	-,0168

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2288	,0990	2,3122	,0234	,0318	,4259

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0108	,0246	-,0431

Annexe N- Résultats SPSS de l'autonomie

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,908	,909	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Auto1	4,23	1,603	94
Auto2	4,62	1,573	94
Auto3	3,72	1,642	94
Auto4	4,52	1,578	94

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0976	,0777	1,2556	,2131	-,0572	,2524

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	-,0493	,0418	-,1451

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0871	,0840	1,0373	,3029	-,0801	,2544

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	-,0388	,0295	-,1147

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1081	,0740	1,4597	,1484	-,0393	,2555

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	-,0597	,0464	-,1668

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8185	,6699	,5648	12,1758	13,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,9500	1,6423	-1,1874	,2387	-5,2196	1,3196
Auto	,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126
Flex	,2533	,1097	2,3089	,0236	,0349	,4717
DecPar	,2397	,0997	2,4040	,0186	,0412	,4382
Appren	,2297	,1156	1,9861	,0505	-,0005	,4599
Spec	,3502	,1015	3,4487	,0009	,1480	,5523
SoutDir	-,0636	,1252	-,5084	,6126	-,3128	,1855
Ambi	-,3414	,1319	-2,5887	,0115	-,6039	-,0788
Pol	,0431	,1038	,4150	,6793	-,1636	,2498
Compet	,1617	,0607	2,6613	,0094	,0407	,2826
Coop	,3122	,1003	3,1142	,0026	,1126	,5118
TaiVCDI	,1594	,3668	,4345	,6651	-,5708	,8896
BankDI	,5749	,2690	2,1370	,0357	,0393	1,1105
SocDI	,8682	,3287	2,6415	,0100	,2138	1,5225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0483	,0825	,5856	,5598	-,1159	,2126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0419	,0818	,5121	,6100	-,1210	,2048

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0064	,0212	-,0390	,0523

Annexe O- Résultats SPSS du soutien de la direction

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,873	,874	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
SoutDir1	4,10	1,539	94
SoutDir2	4,33	1,582	94
SoutDir3	4,05	1,555	94
SoutDir4	3,81	1,322	94

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8176	,6684	,5601	13,2723	12,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,8521	1,6270	-1,1384	,2584	-5,0906	1,3863
SoutDir	-,0438	,1200	-,3648	,7163	-,2826	,1950
Flex	,2604	,1086	2,3983	,0188	,0443	,4766
DecPar	,2388	,0993	2,4054	,0185	,0412	,4364
Appren	,2398	,1139	2,1064	,0383	,0132	,4665
Spec	,3426	,1003	3,4162	,0010	,1430	,5422
Ambi	-,3217	,1270	-2,5333	,0133	-,5745	-,0689
Pol	,0480	,1031	,4662	,6424	-,1571	,2532
Compet	,1581	,0602	2,6268	,0103	,0383	,2779
Coop	,3064	,0994	3,0843	,0028	,1087	,5042
TaiVCDI	,1385	,3635	,3811	,7041	-,5850	,8621
BankDI	,5863	,2672	2,1940	,0312	,0544	1,1182
SocDI	,8561	,3267	2,6208	,0105	,2059	1,5063

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0438	,1200	-,3648	,7163	-,2826	,1950

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1231	,1145	-1,0752	,2856	-,3510	,1048

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0793	,0557	-,0312

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5634	14,1183	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2135	,6141	-1,9760	,0515	-2,4351	,0082
SoutDir	,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284
Flex	,2190	,1056	2,0747	,0412	,0090	,4291
DecPar	,2113	,0983	2,1482	,0346	,0156	,4069
Appren	,1884	,1084	1,7371	,0861	-,0273	,4041
Spec	,3282	,0999	3,2851	,0015	,1295	,5269
Ambi	-,2680	,1222	-2,1934	,0311	-,5110	-,0249
Pol	,0592	,1026	,5770	,5655	-,1449	,2633
Compet	,1805	,0583	3,0971	,0027	,0645	,2964
Coop	,2871	,0972	2,9529	,0041	,0937	,4806
BankDI	,5800	,2657	2,1829	,0319	,0514	1,1085
SocDI	,8055	,3242	2,4846	,0150	,1606	1,4504

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0191	,1138	-,1682	,8668	-,2455	,2072

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0210	,0284	-,0244	,0911

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5634	14,1183	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2135	,6141	-1,9760	,0515	-2,4351	,0082
SoutDir	,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284
Flex	,2190	,1056	2,0747	,0412	,0090	,4291
DecPar	,2113	,0983	2,1482	,0346	,0156	,4069
Appren	,1884	,1084	1,7371	,0861	-,0273	,4041
Spec	,3282	,0999	3,2851	,0015	,1295	,5269
Ambi	-,2680	,1222	-2,1934	,0311	-,5110	-,0249
Pol	,0592	,1026	,5770	,5655	-,1449	,2633
Compet	,1805	,0583	3,0971	,0027	,0645	,2964
Coop	,2871	,0972	2,9529	,0041	,0937	,4806
BankDI	,5800	,2657	2,1829	,0319	,0514	1,1085
SocDI	,8055	,3242	2,4846	,0150	,1606	1,4504

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,1038	,1054	-,9848	,3277	-,3135	,1059

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,1057	,0645	-,0148

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5634	14,1183	11,0000	82,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2135	,6141	-1,9760	,0515	-2,4351	,0082
SoutDir	,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284
Flex	,2190	,1056	2,0747	,0412	,0090	,4291
DecPar	,2113	,0983	2,1482	,0346	,0156	,4069
Appren	,1884	,1084	1,7371	,0861	-,0273	,4041
Spec	,3282	,0999	3,2851	,0015	,1295	,5269
Ambi	-,2680	,1222	-2,1934	,0311	-,5110	-,0249
Pol	,0592	,1026	,5770	,5655	-,1449	,2633
Compet	,1805	,0583	3,0971	,0027	,0645	,2964
Coop	,2871	,0972	2,9529	,0041	,0937	,4806
BankDI	,5800	,2657	2,1829	,0319	,0514	1,1085
SocDI	,8055	,3242	2,4846	,0150	,1606	1,4504

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0019	,1139	,0167	,9867	-,2246	,2284

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0336	,1130	-,2977	,7667	-,2585	,1912

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0355	,0407	-,0180

Annexe P- Résultats SPSS de l'ambiguïté

		N	%
Observations	Valide	93	97,9
	Exclu ^a	2	2,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,754	,758	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Ambi1	5,41	1,408	93
Ambi2	5,32	1,490	93
Ambi3	4,55	1,515	93
Ambi4	3,89	1,514	93
Ambi5	4,27	1,676	93

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5566	15,7195	10,0000	83,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2145	,6073	-1,9998	,0488	-2,4224	-,0066
Ambi	-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365
Flex	,2196	,0998	2,2012	,0305	,0212	,4180
DecPar	,2119	,0901	2,3508	,0211	,0326	,3912
Appren	,1887	,1061	1,7783	,0790	-,0224	,3997
Spec	,3279	,0975	3,3621	,0012	,1339	,5218
Pol	,0591	,1017	,5808	,5629	-,1433	,2614
Compet	,1805	,0577	3,1267	,0024	,0657	,2954
Coop	,2876	,0930	3,0908	,0027	,1025	,4726
BankDI	,5794	,2617	2,2142	,0296	,0589	1,0998
SocDI	,8064	,3169	2,5448	,0128	,1761	1,4368

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2530	,1088	-2,3249	,0226	-,4694	-,0365

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	-,0144	,0525	-,1202	,0864

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5566	15,7195	10,0000	83,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2145	,6073	-1,9998	,0488	-2,4224	-,0066
Ambi	-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365
Flex	,2196	,0998	2,2012	,0305	,0212	,4180
DecPar	,2119	,0901	2,3508	,0211	,0326	,3912
Appren	,1887	,1061	1,7783	,0790	-,0224	,3997
Spec	,3279	,0975	3,3621	,0012	,1339	,5218
Pol	,0591	,1017	,5808	,5629	-,1433	,2614
Compet	,1805	,0577	3,1267	,0024	,0657	,2954
Coop	,2876	,0930	3,0908	,0027	,1025	,4726
BankDI	,5794	,2617	2,2142	,0296	,0589	1,0998
SocDI	,8064	,3169	2,5448	,0128	,1761	1,4368

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2770	,1153	-2,4030	,0185	-,5064	-,0477

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0097	,0247	-,0390	,0648

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5566	15,7195	10,0000	83,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2145	,6073	-1,9998	,0488	-2,4224	-,0066
Ambi	-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365
Flex	,2196	,0998	2,2012	,0305	,0212	,4180
DecPar	,2119	,0901	2,3508	,0211	,0326	,3912
Appren	,1887	,1061	1,7783	,0790	-,0224	,3997
Spec	,3279	,0975	3,3621	,0012	,1339	,5218
Pol	,0591	,1017	,5808	,5629	-,1433	,2614
Compet	,1805	,0577	3,1267	,0024	,0657	,2954
Coop	,2876	,0930	3,0908	,0027	,1025	,4726
BankDI	,5794	,2617	2,2142	,0296	,0589	1,0998
SocDI	,8064	,3169	2,5448	,0128	,1761	1,4368

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2205	,1058	-2,0831	,0404	-,4310	-,0099

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	-,0469	,0646	-,1809	,0739

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8090	,6544	,5566	15,7195	10,0000	83,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,2145	,6073	-1,9998	,0488	-2,4224	-,0066
Ambi	-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365
Flex	,2196	,0998	2,2012	,0305	,0212	,4180
DecPar	,2119	,0901	2,3508	,0211	,0326	,3912
Appren	,1887	,1061	1,7783	,0790	-,0224	,3997
Spec	,3279	,0975	3,3621	,0012	,1339	,5218
Pol	,0591	,1017	,5808	,5629	-,1433	,2614
Compet	,1805	,0577	3,1267	,0024	,0657	,2954
Coop	,2876	,0930	3,0908	,0027	,1025	,4726
BankDI	,5794	,2617	2,2142	,0296	,0589	1,0998
SocDI	,8064	,3169	2,5448	,0128	,1761	1,4368

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2674	,1161	-2,3033	,0238	-,4982	-,0365

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,2601	,1140	-2,2821	,0251	-,4868	-,0334

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	-,0073	,0360	-,0975	,0553

Annexe Q- Résultats SPSS de l'influence politique

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	95	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,211	,300	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Polit1	5,47	1,359	95
Polit2	5,77	1,356	95
Polit3	4,23	1,949	95
Polit4	5,29	1,522	95

Annexe R- Résultats SPSS de la compétition

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,759	,776	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Compet1	3,84	2,389	94
Compet2	3,96	2,248	94
Compet3	3,09	1,714	94
Compet4	2,72	1,655	94

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1236	,0560	2,2056	,0302	,0121	,2350

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0604	,0254	,0169

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1769	,0568	3,1151	,0025	,0639	,2898

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0071	,0139	-,0170	,0399

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1200	,0539	2,2288	,0285	,0129	,2271

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,0639	,0283	,0128

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,1411	,0599	2,3555	,0209	,0220	,2602

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0429	,0280	-,0077	,1022

Annexe S- Résultats SPSS de la coopération

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,793	,802	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Coop1	5,04	1,716	94
Coop2	4,66	1,623	94
Coop3	4,95	1,534	94
Coop4	5,07	1,641	94
Coop5	4,98	1,802	94

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2619	,0869	3,0129	,0034	,0890	,4348

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EO_C	,0265	,0441	-,0510

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2837	,0918	3,0914	,0027	,1012	,4662

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Innov	,0047	,0207	-,0297	,0567

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2646	,0841	3,1439	,0023	,0972	,4319

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Proac	,0238	,0503	-,0698	,1321

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Perf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8081	,6530	,5522	17,5672	9,0000	84,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,0138	,4974	-2,0381	,0447	-2,0029	-,0246
Coop	,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727
Flex	,2251	,0989	2,2761	,0254	,0284	,4218
Ambi	-,2550	,1137	-2,2435	,0275	-,4810	-,0290
Compet	,1840	,0572	3,2157	,0018	,0702	,2978
DecPar	,2159	,0895	2,4123	,0180	,0379	,3939
Appren	,1823	,1051	1,7345	,0865	-,0267	,3914
Spec	,3325	,0968	3,4350	,0009	,1400	,5250
BankDI	,5874	,2603	2,2571	,0266	,0699	1,1050
SocDI	,8120	,3155	2,5735	,0118	,1845	1,4394

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2884	,0927	3,1122	,0025	,1041	,4727

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2694	,0914	2,9470	,0042	,0876	,4512

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Risk	,0190	,0303	-,0276

Annexe T- Fiabilité des questions liées à la prise de risque

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,780	,780	4

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Risk1	3,15	1,559	94
Risk2	3,73	1,482	94
Risk3	3,15	1,639	94
Risk4	3,17	1,365	94

Annexe U- Fiabilité des questions liées à l'innovation

		N	%
Observations	Valide	93	97,9
	Exclu ^a	2	2,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,831	,833	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Innov1	3,70	1,587	93
Innov2	4,34	1,507	93
Innov3	4,72	1,577	93

Annexe V- Fiabilité des questions liées à la proactivité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	98,9
	Exclu ^a	1	1,1
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,837	,839	2

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Proac1	4,38	1,773	94
Proac2	4,15	1,599	94

Annexe W- Fiabilité des questions liées à la performance

		N	%
Observations	Valide	90	94,7
	Exclu ^a	5	5,3
	Total	95	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,683	,676	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Perf1	3,88	1,513	90
Perf2	3,97	1,625	90
Perf3	4,77	1,341	90

Ce mémoire explore l'influence que possèdent les facteurs organisationnels sur la performance des organisations publiques belges, avec un accent particulier sur le rôle médiateur de l'orientation entrepreneuriale (OE). En examinant la manière dont ces facteurs stimulent l'OE et comment, à travers cette médiation, ils améliorent la performance organisationnelle, cette étude vise à enrichir la compréhension de l'intégration efficace de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les contextes publics. Utilisant des méthodes quantitatives pour mesurer les perceptions de divers facteurs organisationnels, ce travail souligne les mécanismes par lesquels l'OE peut agir comme levier d'amélioration de la performance dans le secteur public, offrant ainsi des perspectives nuancées pour le développement des pratiques et stratégies organisationnelles dans un environnement complexe et compétitif.

Mots-clés : Orientation entrepreneuriale, Performance, Secteur public, Modèle intégrateur, Stratégies organisationnelles, Entrepreneuriat, Intrapreneuriat