

Fiche d'information

Orientation entrepreneuriale

1 Qu'est-ce que l'orientation entrepreneuriale?

L'orientation entrepreneuriale (OE) décrit l'orientation stratégique d'une organisation qui va au-delà de la logique administrative classique. Elle favorise la pensée et l'action entrepreneuriales dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'entreprises à but lucratif (EBL) ou d'organisations à but non lucratif (OBNL). Dans le contexte des OBNL, dont font également partie les fédérations sportives, l'OE ne signifie pas en premier lieu la croissance économique, mais la capacité à identifier les opportunités, à agir de manière innovante, à mobiliser des ressources et à impliquer les membres.

L'évaluation de l'orientation entrepreneuriale dans le cadre du modèle de promotion des fédérations repose sur une extension d'un modèle d'OE établi, spécifique aux OBNL. Celle-ci a été développée dans le cadre des recherches sur les OBNL menées par l'Institut de gestion des associations ([VMI](#)) de l'Université de Fribourg et tient compte des exigences particulières des OBNL telles que les fédérations sportives, notamment l'importance du bénévolat, de la fidélisation des membres et du leadership participatif.

2 Dimensions de l'orientation entrepreneuriale

Dans la recherche classique, l'OE comprend trois dimensions majeures: proactivité, innovation et prise de risque. Ces dimensions sont considérées comme universelles, mais elles ont été élargies à des contextes spécifiques.

Deux dimensions supplémentaires ont été ajoutées pour les organisations à but non lucratif telles que les fédérations sportives: l'autonomie des collaborateur·rice·s et la mobilisation collective. Ces deux éléments forment une quatrième dimension majeure: l'activité.

2.1 Proactivité

La proactivité se manifeste lorsque les organisations ne se contentent pas de réagir aux changements, mais les anticipent activement. Elles identifient les tendances à un stade précoce, planifient de manière stratégique et se positionnent en tant qu'actrices plutôt qu'en simples gestionnaires.

2.2 Innovation

L'innovation décrit la capacité à développer et à mettre en œuvre des idées créatives. Les organisations à forte capacité d'innovation favorisent une culture de l'amélioration, expérimentent de nouvelles choses et apprennent de leurs échecs.

2.3 Prise de risque

La prise de risque signifie que les organisations sont prêtes, pour saisir des opportunités, à accepter la part d'incertitude. Elles prennent des décisions même en cas d'informations incomplètes et considèrent les échecs comme des occasions d'apprendre.

2.4 Autonomie des collaborateur·rice·s

L'autonomie des collaborateur·rice·s désigne la capacité à déléguer des responsabilités et à créer des marges de manœuvre. Les bénévoles et les collaborateur·rice·s doivent pouvoir agir de manière autonome, sans être limité·e·s par des structures rigides.

2.5 Mobilisation collective

La mobilisation collective décrit la capacité à rassembler les personnes et à les motiver collectivement. Une vision forte, des valeurs partagées et des processus décisionnels participatifs renforcent l'identification à l'organisation.

3 Collecte des données et évaluation pour la promotion des fédérations (2027)

L'orientation entrepreneuriale est évaluée au moyen d'une auto-évaluation dans cinq domaines sur une échelle de 1 à 5, complétée par des exemples issus du travail de la fédération. Les dimensions Proactivité, Innovation et Prise de risque sont regroupées sous l'intitulé «Orientation vers l'avenir», les dimensions Autonomie des collaborateurs et Mobilisation collective le sont sous l'intitulé «Activation». Le soutien aux fédérations pour le sport de performance, le sport de masse, l'éthique et la direction de la fédération évalue également la fédération sur la base de son expérience (perspective externe). À l'aide d'une méthode statistique (Bayesian Shrinkage), la perspective externe et l'auto-évaluation sont combinées pour obtenir une valeur globale.

Méthode statistique

Les points attribués reposent sur une valeur commune qui combine une perspective interne et externe. La méthode statistique utilisée à cet effet s'appelle **Bayesian Shrinkage**. Celle-ci combine l'auto-évaluation de la fédération avec la perspective comparative externe. L'auto-évaluation n'est en principe pas remise en question et constitue la base de l'évaluation. Toutefois, comme la vision interne ne dispose d'aucun cadre de référence externe, son poids dans le résultat est ajusté en fonction de l'écart par rapport à la vision externe: plus l'auto-évaluation diffère, plus la perspective externe influence le classement final. La perspective externe ne fournit aucune indication sur l'exactitude de l'auto-évaluation, mais sert exclusivement de cadre de comparaison et de référence afin de classer les résultats de manière cohérente entre toutes les fédérations et tous les audits. Si les perspectives interne et externe sont proches, le résultat reste pratiquement identique à l'auto-évaluation de la fédération.