

LES CARACTERISTIQUES ET PROFILS DES EMPLOYES INTRAPRENEURS DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN

CHARACTERISTICS AND PROFILES OF INTRAPRENEUR EMPLOYEES IN COMPAGNIES IN CAMEROON

BOUTOU Batoul

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

BOUKAR Hamadou

Professeur Titulaire - CAMES

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Responsable du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

GUIDKAYA Zamba

Docteur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

Date de soumission : 20/03/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

BOUTOU. B. & AL. (2024) « LES CARACTERISTIQUES ET PROFILS DES EMPLOYES INTRAPRENEURS DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN », Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 5 : Numéro 5 », pp : 385 – 407.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif du présent article est de caractériser le profil des intrapreneurs en contexte camerounais selon des données récentes. Pour ce faire une analyse qualitative a été réalisée pour mieux comprendre les profils et les caractéristiques des intrapreneurs dans les entreprises en contexte camerounais. Nous avons mobilisé deux théories et un modèle afin de mieux comprendre et identifier les types d'employés qui innovent au sein des organisations. Les résultats obtenus ont permis de proposer des recommandations concrètes à l'adresse des pouvoirs publics. En mettant l'accent sur l'absentéisme, la mauvaise gestion ou la bureaucratisation et l'inertie pour booster l'environnement intrapreneurial au Cameroun.

Mots clés : intrapreneurs, Caractéristiques, Profil, Organisation, Cameroun.

Abstract

The objective of this article is to characterize the profile of intrapreneurs in the camerounian context. To achieve this, a qualitative analysis was carried out to better understand the profiles and characteristics of intrapreneurs in companies in the cameroonian context. We have mobilized two theories and a model in order to better understand and identify the types of employees who innovate within organizations. The results obtained made it possible to the public authorities. With emphasis on absenteeism, meinsmananagement or bureaucratization and inertia to boost the intrapreneurial environment in Cameroon.

Keywords : Intrapreneurs, profiles, Features, organizations, Cameroon

Introduction

L'intrapreneuriat est une notion qui est en phase embryonnaire et pire encore peu pratiquée dans les structures africaines. En contexte africain et en particulier en Afrique francophone, l'absence des intrapreneurs est un frein majeur pour la croissance des organisations. D'autre part, on note le manque d'encouragement à l'intrapreneuriat, la méfiance des dirigeants vis-à-vis de leurs employés qui peuvent quitter l'entreprise et devenir des concurrents s'ils sont encouragés à explorer leurs capacités entrepreneuriales. Les propriétaires dirigeants veulent maintenir un niveau satisfaisant de leurs activités d'exploitation en évitant de prendre des risques. Ils préfèrent la stabilité et la croissance plutôt que l'innovation.

En Afrique, MAZARS¹ identifie en 2018, le manque d'ouverture à l'intrapreneuriat et à l'innovation qui est un souci majeur à la fidélisation des employés. Selon les résultats de ses travaux, 70% des salariés Africains seraient prêts à quitter leur entreprise si elle n'est pas favorable à ces dernières. Ainsi, les initiatives de l'intrapreneuriat et d'open innovation constituent également une composante importante de l'attraction et de la rétention des talents, car selon le même institut, près de 90% des répondants indiquent que l'ouverture d'une entreprise à l'intrapreneuriat est un critère qui les inciterait à la rejoindre. Il explique également que comparativement à l'écosystème de l'Afrique anglophone, l'écosystème de l'Afrique francophone est faible. Ainsi, 16% des personnes anglophones interrogées pensent que leur entreprise n'a pas fait de l'innovation et de l'intrapreneuriat une priorité contre 25% du côté francophone. A l'issue de son analyse, on remarque la faible adoption de l'intrapreneuriat dans les entreprises africaines et francophones en particulier et aussi l'enquête nous montre la réticence des dirigeants à adopter cela car ils ne veulent pas laisser leurs employés prouver leurs compétences.

D'autre part, Nguena et Fotso (2018) soutiennent que l'entreprise familiale est souvent présentée comme la structure qui, par essence, défavorise l'intrapreneuriat. Pour ces auteurs, les trois rôles de l'entrepreneur à savoir de propriétaires, de dirigeant, d'innovateur sont tenus par une même personne. Autrement dit, ils cherchent à montrer les erreurs des dirigeants envers les intrapreneurs au sein des entreprises, car ils monopolisent toutes les affaires de l'entreprise à eux uniquement sans tenir compte des autres employés, ils ne leurs laissent pas explorer leurs compétences, tous se résument à ce qu'on appelle la centralisation dans la gestion. Comme le soutient Allali (2003), le dirigeant de la PME peut constituer le principal

¹ MAZARS est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans les domaines de l'audit, de la comptabilité, de la fiscalité.

parfois même le seul catalyseur de l'intrapreneuriat au sein de son entreprise, comme il peut également être un obstacle infranchissable.

Plusieurs travaux (Pinchot, 1985 ; Ross et unwalla, 1986 ; Fillion, 2002) se sont intéressés sur l'analyse du profil des intrapreneurs. L'on y retient particulièrement que les intrapreneurs sont des employés à l'intérieur de l'entreprise qui sont dotés des caractéristiques tels que l'innovation, la prise d'initiatives et de risques, dans ce cas ils se limitent tout simplement aux caractéristiques des employés. Par ailleurs, Jidour et Benali (2019) ont étudiés les caractéristiques des intrapreneurs dans les organisations, ils ont émis comme résultat que dans les deux groupes d'entreprises qu'ils ont interrogés, les deux caractéristiques les plus prononcées sont l'autonomie d'action et la prise de risque et selon eux la dynamique entrepreneuriale des entreprises de leur échantillonnage est généralement faible car elles ne tiennent pas compte des autres composantes entrepreneuriales importantes qui est la caractéristique la plus dominante en entrepreneuriat : « l'innovation », avec un quote part de 13.3% dans le premier groupe et 23.2% dans le deuxième groupe. De plus Binkkour et Abderrahman (2021) estime qu'un employé qui exécute toujours les mêmes tâches va se sentir insatisfait et frustré, spécifiquement s'il a des potentialités intrapreneuriales, compte tenu de cela, l'intrapreneuriat réunira les employés autour des projets innovant ce qui favorisera le sentiment d'accomplissement chez les employés.

Toujours selon les mêmes auteurs la proactivité, la prise de risque, et l'innovation sont les principaux éléments clés du comportement entrepreneurial au sein d'une organisation. D'autre part, certains auteurs (Thomberry, 2001 ; Koenig, 1990 ; Geneen, 1985 ; Ferreira, 2001 ; Carrier, 2000 ; Prasad, 1993 ; Curruano et al., 1998 ; Alalli, 2002) ont orientés leurs études sur les obstacles à l'intrapreneuriat dans les grandes et les petites et moyennes entreprises, ils ont conclu que le fait qu'on n'identifie pas ces intrapreneurs, qu'on ne connaît pas leurs caractéristiques peut être un frein à l'activité intrapreneuriale. C'est dans ce lancé que notre travail se focalise sur des caractéristiques des employés intrapreneurs dans les entreprises en contexte camerounais, apportant des éléments de réponses à l'interrogation principale poursuivie par cette étude : Quelles sont les catégories des personnes ayant la capacité d'innover au sein des entreprises en contexte camerounais ? Quelles sont les caractéristiques des salariés intrapreneurs en contexte camerounais ? Pour répondre à ces questions, nous présenterons un cadre théorique de notre thématique de recherche dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative réalisée auprès d'un échantillon de 08 intrapreneurs qui exercent effectivement leurs activités

intrapreneuriales et de 04 managers au sein des entreprises au Cameroun. Dès lors, nous traiterons, tout d'abord, le cadre théorique de notre recherche. Puis, nous présenterons la méthodologie de la recherche. Ensuite, nous aborderons les résultats de l'enquête et leur discussion. Enfin, la conclusion du présent travail sera l'occasion de faire un résumé pour cet article et de présenter les perspectives futures de la recherche relative à la réussite intrapreneuriale.

1. Approche définitionnelle de la notion d'intrapreneur

C'est un salarié à conduite entrepreneuriale, qui travaille comme les autres employés mais qui est créatif, car il est tout le temps à la recherche d'une nouvelle idée. Un vrai intrapreneur est cette personne qui prend au sérieux sa part de responsabilité, qui le fait comme si cette affaire l'appartenait et manage toutes les situations comme si sa rétribution dépendait du résultat. Il montre le même engagement et même statut d'affaires que l'entrepreneur. Carrier (2001) argue que l'intrapreneur se définit par rapport à ses attributs, ses fonctions et les défis qu'il doit surmonter. Nous allons analyser dans cette sous partie les différents courants de pensée sur les caractéristiques, les attitudes, les qualités, les typologies, et les besoins des intrapreneurs.

1.1. Les caractéristiques des intrapreneurs selon la littérature

Les traits essentiels des intrapreneurs se rapprochent des caractéristiques psychologiques suivantes: le besoin d'accomplissement et de réussite (Il correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie), la créativité et l'initiative (La créativité revête plusieurs acceptations, elle peut être la capacité, le pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelques choses de nouveaux, elle peut aussi être la capacité de découvrir une solution nouvelle, originale à un problème donné. L'initiative est l'action qui propose, entreprend, organise quelque chose en étant la première), la prise de risque et l'identification d'objectifs (La prise de risque selon Irwin (1990) cité par Ben Zur et al, (2003) peut se définir comme un comportement volontaire, dont les résultats sont incertains et comportent une certaine probabilité de conséquences négative pour le sujet, mais qui est malgré tout mise en œuvre dans l'espoir d'en obtenir un bénéfice en retour. L'identification des objectifs consiste pour un intrapreneur à connaître ses principales tâches.), la confiance en soi (La confiance en soi c'est avoir la conviction d'avoir les ressources en soi pour faire face à ce qui va arriver. C'est donc la capacité à se jeter dans l'action malgré les doutes. Beau coup de grands leaders disent souvent

les mots « si tu veux avoir confiance en toi, il faut être sûr de toi »²), l'audace (Le Robert définit L'audace comme une disposition qui porte à des actions difficiles, à prendre des risques pour réussir une entreprise considérée comme impossible), le besoin d'indépendance et d'autonomie. L'indépendance est relative à notre pouvoir d'action (je ne dépends pas de l'autre pour faire quelque chose) et l'autonomie à notre pouvoir d'être (capacité de choisir, de décider, de gérer sa vie)³), la motivation et l'énergie (Gasse, 1989) (la motivation est quelque chose qui peut aider tout individu à rester dans l'action, à réaliser les processus nécessaires et à mettre en œuvre les actions pertinentes pour atteindre une réalisation, un objectif ou satisfaire un certain besoin.⁴ On entend par énergie selon le Robert la force et fermeté dans l'action, qui rend efficace), ainsi que par l'auto-apprentissage (C'est le moyen d'apprendre par soi-même. Il s'agit d'un processus d'acquisition de connaissances, de savoirs, de valeurs et d'attitudes qu'une personne réalise par ses propres moyens (c'est-à-dire toute seule), que ce soit au moyen d'étude ou de l'expérience. Un individu qui fait appel à l'auto-apprentissage cherche par lui-même l'information et mène à bien les pratiques ou les expériences de la même façon⁵). La capacité de reconnaître les opportunités (c'est l'agilité ou la capacité de connaître tous les différents échelons de l'entreprise).⁶ Il est habile à toute situation, dès qu'une occasion se présente devant lui, il la saisit immédiatement.

On peut constater que les intrapreneurs possèdent plusieurs traits psychologiques. Qu'en est-il donc de leurs attitudes ?

1.2. Les attitudes d'un intrapreneur selon Bouchard (2020)

Il a recensé les comportements clés de l'intrapreneur et a identifié onze attitudes caractéristiques :

L'intrapreneur est celui qui met efficacement en acte les propositions d'actions malgré la bureaucratie ; démontre de l'enthousiasme pour acquérir de nouveaux savoir-faire ; Change rapidement le cours de l'action si les résultats ne sont pas au rendez-vous ; Encourage les uns et les autres à prendre des initiatives pour défendre et mettre en œuvre leurs propres idées; Incite les collaborateurs à repenser leur travail (méthodes et contenu) de façon nouvelle et stimulante; Consacre du temps à aider les autres et à trouver des voies pour améliorer produits et services; Se bat pour les bonnes idées des autres; Avance avec audace une nouvelle

² <https://www.maddyneess.com>

³ <https://www.pascal-aubrit.fr>

⁴ <https://www.economy-pedia.com>

⁵ <https://lesdefinitions.fr>

⁶ D'après le dictionnaire Larousse.

approche prometteuse là où d'autres restent sur le statu quo; Décrit de manière réaliste la vision du futur projeté et les moyens nécessaires pour les réaliser; Convainc les gens de s'allier pour affronter les défis ; Crée un environnement où les gens trouvent plaisir à proposer des améliorations.

1.3. Les qualités d'un intrapreneur

Pour Pearce et Kramer (2020), il y a quatre compétences clés chez l'intrapreneur :

- **L'autonomie individuelle** : La possibilité d'agir et de faire des choix de façon autonome sont au cœur de la posture intrapreneuriale.
- **L'engagement personnel** : C'est à la fois la conséquence et la contrepartie de l'autonomie individuelle, et parce qu'ils ont définis librement le projet et son organisation, ils sont fortement engagés.
- **Le contrôle des ressources** : Les difficultés que peuvent rencontrer les intrapreneurs pour financer leur projet, conduit souvent à adopter des solutions originales et peu coûteuses. La créativité intrapreneuriale, peut également se manifester dans ce secteur du financement.
- **La gestion des interfaces** : L'intrapreneur évolue dans un environnement d'entreprise très structuré, dans lequel il doit trouver de la légitimité à mesure de son projet. Il doit gérer 3 grands types d'interfaces que sont : l'interface intrapreneuriat/organisation, interface individu/entreprise, interface projet/stratégie d'ensemble.

2. La typologie des intrapreneurs

Nous verrons ici la typologie de l'intrapreneur selon deux auteurs :

2.1. La typologie selon Carrier (2001)

Carrier (2001), qualifie un intrapreneur de « champion » ou de « maître d'œuvre » de l'innovation, « promoteur et défenseur ardent du produit qu'il crée et de tout changement qu'il préconise ».

2.1.1. Le champion

C'est une personne qui se consacre à la défense d'une cause ou d'une personne, se fait l'incarnation des aspirations, des idées d'un groupe. D'après cette définition l'intrapreneur est considéré donc comme une personne qui est prêt à défendre son équipe, à travers ses idées, et ses aspirations.

2.1.2. Le maître d'œuvre

C'est une personne physique ou morale qui désigne l'entité en charge de l'aspect opérationnel de la conduite d'un projet. Ainsi l'intrapreneur est connu dans ce cas comme un chef de projet, donc c'est lui qui dirige et opérationnalise le projet.

2.1.3. Promoteur et défenseur ardent

C'est une personne à l'origine d'une création, d'une réalisation, et le défenseur ardent c'est une personne qui combat de façon passionné une personne ou une chose. Dans ce cas-ci l'intrapreneur est vu comme l'initiateur, l'investigateur d'un projet, et il défend de façon passionné son projet.

2.2. La typologie selon Cox et Jennings (1995)

Cox et Jennings (1995) présentent une typologie de 4 styles d'intrapreneurs : le baron d'entreprise, le traditionaliste, le visionnaire et le coach d'équipe.

2.2.1. Le baron

C'est une personne qui occupe une position importante, le baron d'entreprise cherche à renforcer son pouvoir personnel, l'intrapreneur est donc comme un roi, il occupe une position importante au sein de l'entreprise.

2.2.2 Le traditionaliste

C'est une personne qui a besoin de se faire accepter par la structure, c'est-à-dire qu'un intrapreneur veut être accepté par la structure, veut ressentir le soutien de l'entreprise pour lui et pour le succès de son projet.

2.2.3. Le visionnaire et le coach

Le visionnaire est une personne qui poursuit son idée indépendamment de la structure, c'est-à-dire qu'il est apte à réaliser son projet sans l'aide de l'entreprise, il a la capacité à lui seul de mener à bien le projet de l'entreprise puisque c'est lui l'initiateur. Quant au coach c'est une personne qui recherche l'autonomie mais inscrit son action dans le cadre de l'entreprise, ici l'intrapreneur est vu comme celui qui dirige son projet, qui dirige son équipe, il veut être indépendant mais tout en respectant les normes de l'entreprise.

3. Les fondements théoriques autour des caractéristiques des intrapreneurs

Les intrapreneurs sont des personnes importantes pour l'entreprise, elle facilite à l'entreprise la mise en place des stratégies adéquates pour lutter contre la concurrence. Dans cette sous section nous présenterons la théorie de big five, la théorie de Vroom et enfin la typologie des intrapreneurs.

3.1. La théorie de Big five

En psychologie, les Big Five sont un modèle de personnalité qui permet de décrire la personnalité humaine en cinq traits principaux de personnalité empiriquement proposés par Goldberg (1981), puis développés par Costa McCrae dans les années 1987-1992. Ils constituent, non pas une théorie, mais un repère pour la description et l'étude de la personnalité (Presqueux, 2020). Cette théorie est également dénommée du « modèle OCEAN » :

- (O) Ouverture : appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées peu communes, de la curiosité et de l'imagination ;
- (C) Conscience (conscience morale, vertu) : autodiscipline, respect des obligations, organisation plutôt que spontanéité ; orientation vers des buts ;
- (E) Extraversion : énergie, émotions positives, tendance à chercher la stimulation et la compagnie des autres, fonceur ;
- (A) Amabilité : tendance à être compatissant et coopératif plutôt que soupçonneux et antagonique envers les autres ;
- (N) Neuroticisme ou névrosisme : contraire de stabilité émotionnelle c'est-à-dire la tendance à éprouver facilement des émotions désagréables comme la colère, l'inquiétude ou la dépression, vulnérabilité.

Pour les tenants des Big Five, elles permettent de classer les individus à partir de ces cinq caractéristiques : qualifier des personnalités plus ou moins extravertie (E) ; sans préjuger si elles sont agréables ou non (A) ; les individus étant d'humeur plus ou moins égale (inverse du neuroticisme, N) ; sans préjuger de l'ouverture à la nouveauté, aux possibilités (O) ; et sans que tout ceci ne permette de dire si elles sont consciencieuses ou non (C). Par conséquent, on ne pourrait connaître quelqu'un que si on est capable de la jauger sur chacun de ces cinq éléments.

Tableau n°1: Le modèle de big five

Facteurs	Facettes	Définitions	Caractéristiques
Conscienciosité	Compétence	Degré selon lequel une personne est encline à vivre selon les conventions, les règles, les normes, les standards et les prescriptions sociales	Organisé
	Ordre		Proactif
	Sens du devoir		Persistant
	Autodiscipline		Minutieux
	Dévotion		
	Réflexion		
	Être chaleureux	Degré selon lequel une personne a besoin d'attention et d'interactions sociales	Dominer les situations interpersonnelles
	Grégarité		Attirance pour le risque

Extraversion	Assertivité		Energétique
	Être actif		Avenant
	Recherche de sensation		Chaleureux
	Emotion positive		Ambitieux
Agréabilité	Confiance	Degré selon lequel une personne a besoin de relations harmonieuses et plaisantes avec les autres, être présociale, orientée vers la communauté	Soucieux des autres
	Altruisme		Aimer prendre soin
	Modestie		Etre un soutien
	Sensibilité		Coopération/ collaboration
	Compliance		
	Droiture		
Névrotisme	Anxiété	Concerne la stabilité émotionnelle, le degré selon lequel une personne expérimente le monde comme étant menaçant et hors de son contrôle, affects négatifs chroniques, tendance à expérimenter de la détresse	Faible estime de soi
	Contrôle-hostilité		Plaintes psychosomatiques
	Dépression		Faible contrôle de soi
	Impulsivité		Faible stratégie de coping
	Vulnérabilité		Insécurité
	Timidité		Colère
Ouverture	Sens de l'esthétisme	Ouverture à l'expérience, degré selon lequel la personne a besoin de stimulations intellectuelles, de changements et de variété	Intellectuel/ Logique
	Ouverture aux sentiments		Imagination/ créativité
	Ouverture à l'action		Sagesse et prévoyance
	Ouverture aux idées		Besoin d'expérimentation/ curiosité
	Ouverture aux valeurs		Motivé
	Rêverie		Originalité

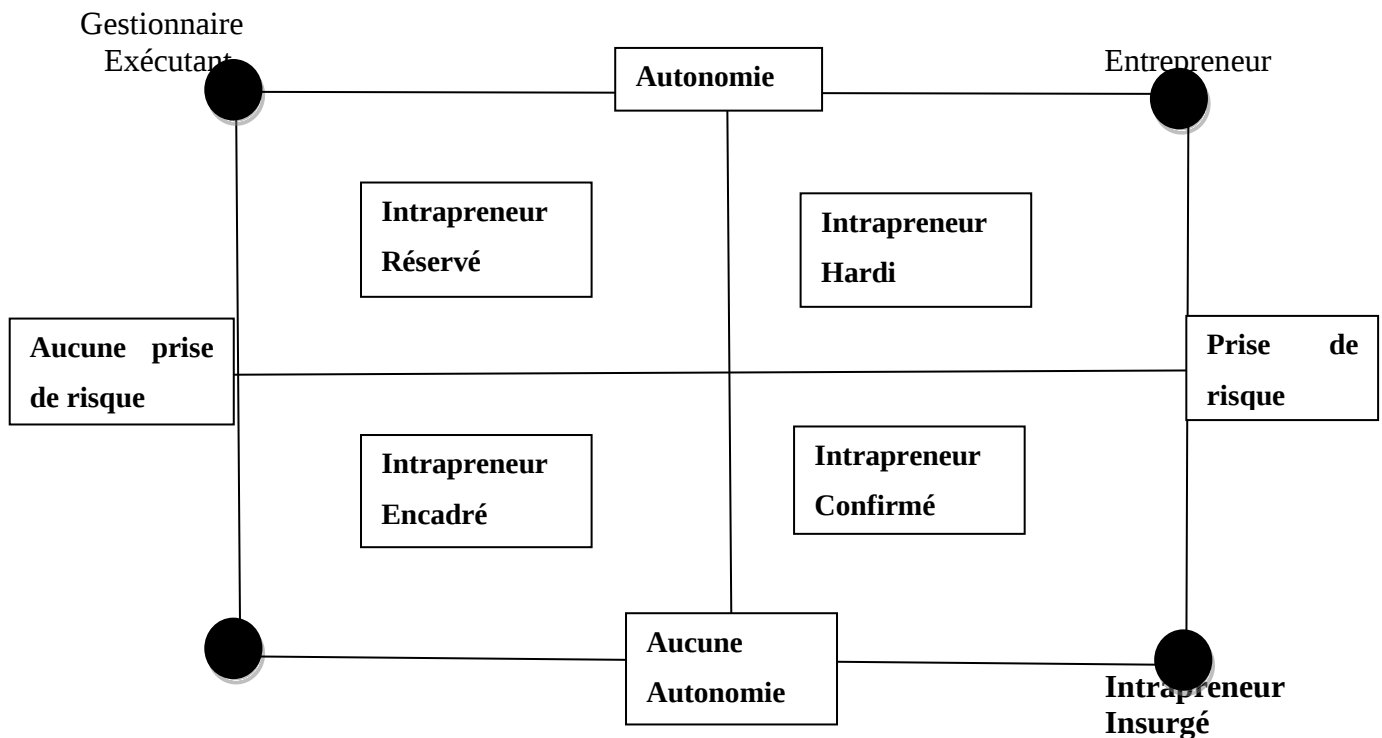
Source : Hartmann et Mathieu (2017)

3.2. Le modèle des typologies des intrapreneurs

Le modèle a été prôné par Allali en 2003, où il a classifié les intrapreneurs par catégories et selon trois caractéristiques, selon lui, il existe plusieurs types d'intrapreneurs à savoir : l'intrapreneur encadré, hardi, insurgé, réservé, gestionnaire exécutant et entrepreneur. Allali (2003) affirme que les types de comportements inclus à l'intérieur des quatre cadrans du schéma sont tous, à sens, des types intrapreneuriaux mais à des degrés différents. En effet, même les types évoluant dans un environnement caractérisé par un faible degré d'autonomie comme l'intrapreneur hardi et l'intrapreneur encadré, sont tout de même intrapreneuriaux. Le premier prend des risques et des initiatives innovantes relativement élevés en dépit de son environnement qui lui laisse peu d'autonomie, alors que le second, même s'il prend quelques initiatives innovantes et risques, ne saurait être assimilé à l'employé classique qui se conforme scrupuleusement à ses tâches. À ces quatre types, s'ajoute l'intrapreneur insurgé qui, même en l'absence totale d'autonomie, prend des risques et des initiatives relativement élevés, ainsi que l'entrepreneur qui, bien que non employé par l'entreprise, représente le cas extrême d'autonomie et de latitude de prise de risques et d'initiatives innovantes. L'auteur

justifie la présence de l'entrepreneur dans cette catégorie par le fait qu'il constitue un stade d'évolution de beaucoup d'intrapreneurs qui finissent par se mettre à leur compte soit à la suite d'une frustration, soit dans le cadre d'une opération d'essaimage.

Figure n°1 : Le modèle des typologies des intrapreneurs Allali (2003)



Source : adapté d'Allali (2003)

3.3. La théorie des attentes de vroom (1964)

La théorie des attentes de Vroom (1964), qui décrit les comportements humains, elle indique que les employés vont choisir d'adopter des comportements ayant le plus de chances d'apporter des résultats souhaités. L'individu décide d'investir son énergie (motivation) dans une tâche qui lui permettra d'atteindre le résultat escompté. Elle repose sur 03 concepts : la valence correspond par exemple à l'importance qu'accordent les employés intrapreneurs aux types de récompenses que la direction leur attribut ; L'instrumentalité dans notre cas c'est la valeur accordée aux récompenses faites par les dirigeants à l'égard des comportements intrapreneuriaux des employés. Et enfin l'expectation correspond par exemple au degré de confiance que les individus accordent dans leurs capacités à atteindre les objectifs de leurs projets.

Après avoir présenté les modèles de recherche qu'en est-il du cadre méthodologique ?

4. Présentation du cadre méthodologique de la recherche

Dans l'objectif d'apporter les critères de réponses aux questions qui sont à l'origine de notre travail, il est nécessaire d'analyser les profils et caractéristiques des employés intrapreneurs dans les entreprises au Cameroun à la lumière de la littérature existante en la matière. Nous optons la méthode qualitative pour la réalisation de notre travail, particulièrement l'étude des cas. On fait usage à l'étude qualitative quand les facteurs observés sont subjectifs, c'est-à-dire compliqués à mesurer (Aubin-Auger, 2008). Cette dernière est définie comme une démarche qui adopte le sens et l'observation d'un événement social en milieu naturel. L'explorateur cherche à mieux appréhender les éléments conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité (Kakai, 2008). En ce qui concerne l'étude de cas, elle vise à appréhender des phénomènes, des démarches, les facteurs et des personnes y prenant part. De façon plus claire, on fait usage à l'étude de cas pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs.⁷

L'interprétativisme est la posture épistémologique de notre travail. Les approches visant la découverte de régularités causales stables sont écartées au profit d'une posture interprétativiste qui s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Thietart, 2014).

La population de l'étude est composée des organisations au Cameroun, de secteurs publics et privés. Pour ce qui de la collecte des données, nous avons opté pour le guide d'entretien. Ce dernier nous a permis de recueillir des informations à travers les entretiens semi-directifs. Ainsi, celles-ci ont été retranscrites et traitées dans le logiciel Sphinx IQ.

4.1. Exposition des résultats de l'exploration

Pour répondre à l'assertion concernant notre problématique, une analyse sur les différentes réponses des répondants est alors d'une grande nécessité. Dans ce cadre nous ferons une présentation synthétique des résultats obtenus. Nous débuterons cette exposition des quêtes par faire une détaille des différents répondants constituant notre échantillonnage suivant leur profil. Par la suite, un bilan de différentes attentes similaires des intervenants est fait. Et pour

⁷Gagnon Y. l'étude de cas comme méthode de recherche, Presses de l'Université du Québec, 2e édition ;

clôturer, un rapprochement est fait entre ces réponses et la théorie existante sur les caractéristiques et profils des intrapreneurs.

4.1.1. Présentation descriptive des enquêtés

Dans l'ensemble, nous avons interrogés 12 individus que sont : les dirigeants ou responsables d'entreprises (avec 4 répondants au total) et auprès des employés intrapreneurs (8 répondants au total) qui ont été prises en compte dans le cadre de ce travail. En dépit de, l'absence des répondants par manque de temps, nous avons constaté (surtout pour les managers) et en dépit du fait que l'interrogation se soit déroulé de façon séquentielle parce que les individus étaient concentrés dans leurs différents domaines de responsabilités, on a pu recueillir au moins des informations pertinentes. Le tableau ci-dessous donne une analyse globale des différents répondants :

Tableau n°2 : Fiche signalétique des répondants

Répondants	Occupation de base	ère	Genre	Durée	Attestation
Répondant 1	Administrateurs des affaires sociales	37	M	2	BAC+5
Répondant 2	Assistante RH	32	F	7	BAC + 5
Resp 1	DRH	40	F	3	Docteur
Répondant 3	Ingénieur de suivi	29	M	6	BAC+3
Resp 2	Cadre d'appui	36	M	3	BAC+4
Répondant 4	Comptable	31	M	5	BAC+3
Resp 3	Directeur	37	M	4	Docteur
Répondant 5	Vente et Achat	36	M	7	BAC+3
Répondant 6	Comptable	40	M	1,5	BTS
Resp 4	Resp du secteur agricole	31	M	7	BAC+4
Répondant 7	Gérant	38	M	10	Cycle doctorat
Répondant 8	Assistant	25	F	4	BAC

Source : Nous-mêmes

D'après l'analyse globale ci-dessus, nous avons au total 12 individus qui ont répondu présents, ils sont tous dotés par des grands diplômes. Parmi-eux, un seul répondant n'a que le Bac. Le nombre d'année de travail moyen est de 5 ans et donc les termes prononcés seront d'une grande maturité. S'agissant du genre, le genre masculin est dominant (9 hommes et 3 femmes). En ce qui concerne l'âge des enquêtés, l'âge moyenne est environ 35 ans, ce qui prouve que nos enquêtés sont assez matures. Les activités principales des enquêtés sont variées. Cette diversité est très importante pour mieux étudier les caractéristiques et profils des employés intrapreneurs.

4.1.2. Bilan des expressions des enquêteurs

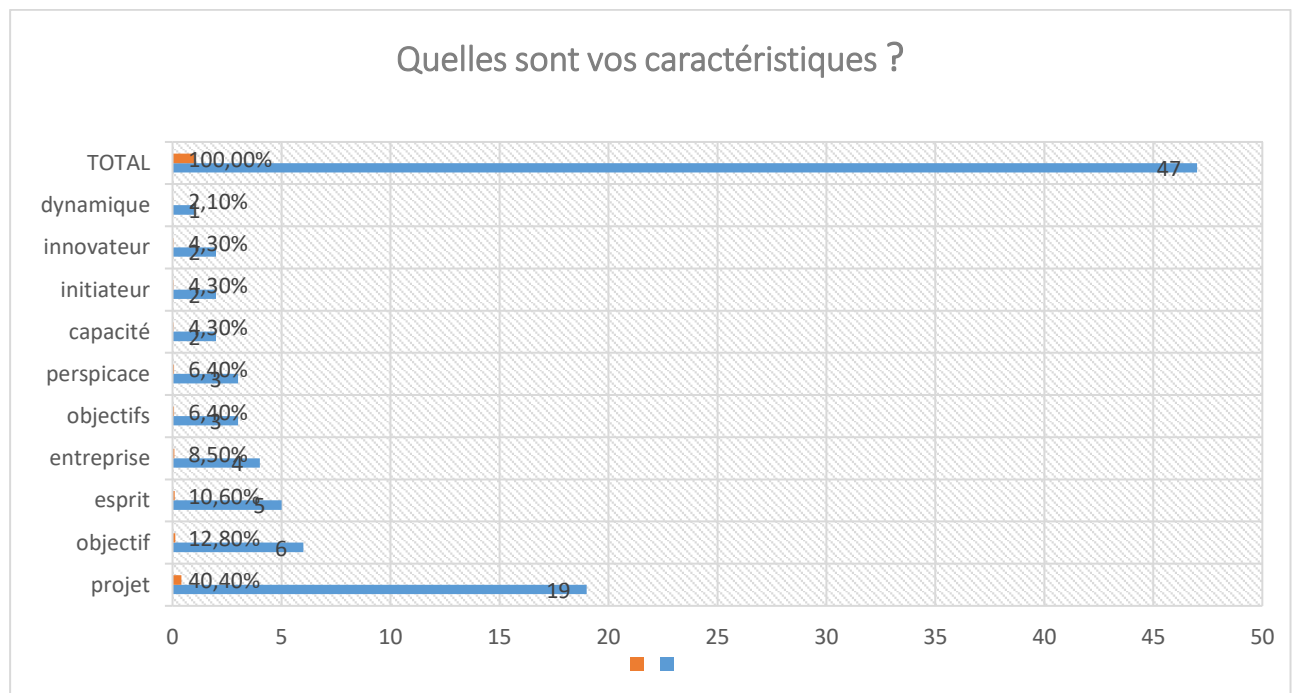
Dans cette sous-section, nous allons donner les expressions des employés d'une part et des dirigeants d'autre part.

➤ Les caractéristiques des intrapreneurs selon les employés

Tableau n°3 : Les caractéristiques des intrapreneurs selon les employés

Quelles sont vos caractéristiques ?		
Projet	19	40,40%
Objectif	6	12,80%
Esprit	5	10,60%
Entreprise	4	8,50%
Objectifs	3	6,40%
Perspicace	3	6,40%
Capacité	2	4,30%
Initiateur	2	4,30%
Innovateur	2	4,30%
Dynamique	1	2,10%
TOTAL	47	100,00%

Source : nos analyses



Source : nos analyses

Les traits de caractères les plus prononcés par les employés intrapreneurs sont : celui qui atteint les objectifs c'est-à-dire ambitieux, perspicace, esprit initiateur, innovateur. Comme le soulignent les répondants suivants : Répondant 1 : « ...Vous savez quand vous avez déjà une idée et que cette idée est transformée en projet, à cette heure-là, les caractéristiques tels que

la proactivité, la créativité, l'enthousiasme, la détermination sont alors de mises à jour. Autrement dit tu deviens une personne qui se met en action et qui anticipe dans les solutions, tu deviens également une personne inspirée à aller jusqu'au bout de ton objectif... »

Répondant 2: « *...je suis dynamique avant tout car je dégage de l'énergie, de l'efficacité et aussi parce que je suis capable de gérer mon travail peu importe ce qui arrive, bon ou mauvais, je dégage une attitude positive ; je suis également ambitieuse car j'ai des grands rêves et je compte les réaliser, je suis sociable ce qui fait ma particularité et ce caractère à un impact direct sur le fait que je suis un intrapreneur et je suis assez confiante donc je sais ce que je fais... »*

Répondant 3: « *...lors de la mise en œuvre d'un de mes projets au sein de l'entreprise, je suis avant tout déterminé c'est-à-dire que je définis avec suffisamment de précisions les étapes de mise en œuvre du projet, et aussi je suis ferme, décidée, résolue à l'atteinte de mon objectif. Prenons toujours le cas de lors de l'exécution de mon projet, je suis efficace car je produis l'effet attendu, l'action utile, le résultat souhaité, l'objectif fixé que ça soit l'objectif en termes de cout, de délai, de rentabilité, de qualité et de quantité... »*

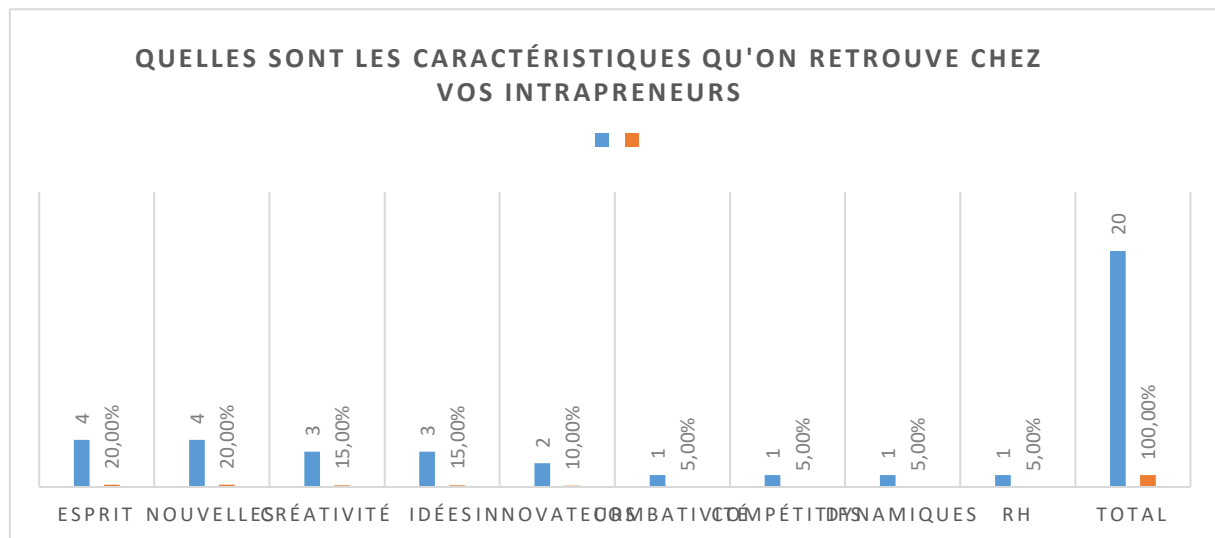
Le nombre d'occurrence les plus élevés sont les caractéristiques tels que ambitieux c'est-à-dire la personne qui atteint ses objectifs qui vient avec un taux d'occurrence de 9, perspicace 4, initiateur vient avec 2, innovateur vient également avec 2.

➤ Les caractéristiques des intrapreneurs selon les Managers

Tableau n°4 : Les caractéristiques des intrapreneurs

Quelles sont les caractéristiques qu'on retrouve chez vos intrapreneurs ?		
Esprit	4	20,00%
Nouvelles	4	20,00%
Créativité	3	15,00%
Idées	3	15,00%
Innovateurs	2	10,00%
Combativité	1	5,00%
Compétitifs	1	5,00%
Dynamiques	1	5,00%
RH	1	5,00%
TOTAL	20	100,00%

Source : nos analyses



Source : nos analyses

Interprétation Q4 : Les intrapreneurs en contexte camerounais sont caractérisés par un esprit dominé par de nouvelles idées c'est-à-dire que ce sont des innovateurs, des personnes dotées d'un esprit de créativité, ils sont combattifs, compétitifs et dynamiques. Le répondant n°10 qui est une directrice des ressources humaines affirme en ces termes : «...Mes employés intrapreneurs présentent les caractéristiques suivantes: efficacité car ils réalisent des activités planifiées et atteignent les résultats escomptés, ils ont les capacités, les compétences nécessaires pour utiliser les ressources mises à leurs dispositions, ils sont également dotés par la créativité puisqu'ils ont la compétence d'imaginer, de créer, et de réaliser quelque chose de nouveau, ils ont également l'aptitude de résoudre des problèmes et d'apporter des solutions nouvelles. Mes intrapreneurs ont également le gout de risque parce qu'ils sont en tout temps prêt à relever de nouveau défi quel qu'en soit la situation qu'elle soit bonne ou mauvaise, ils avancent et assument toutes les conséquences possibles. Ils sont également enthousiastes car ils éprouvent une émotion en réalisant leur projet, ils ne cachent pas leur joie, leurs émotions sont manifestes. Et surtout ils sont plus actifs et innovateurs car ils sont dynamiques, ils développent de nouvelles choses pour l'entreprise, ils se fixent de bons objectifs... »

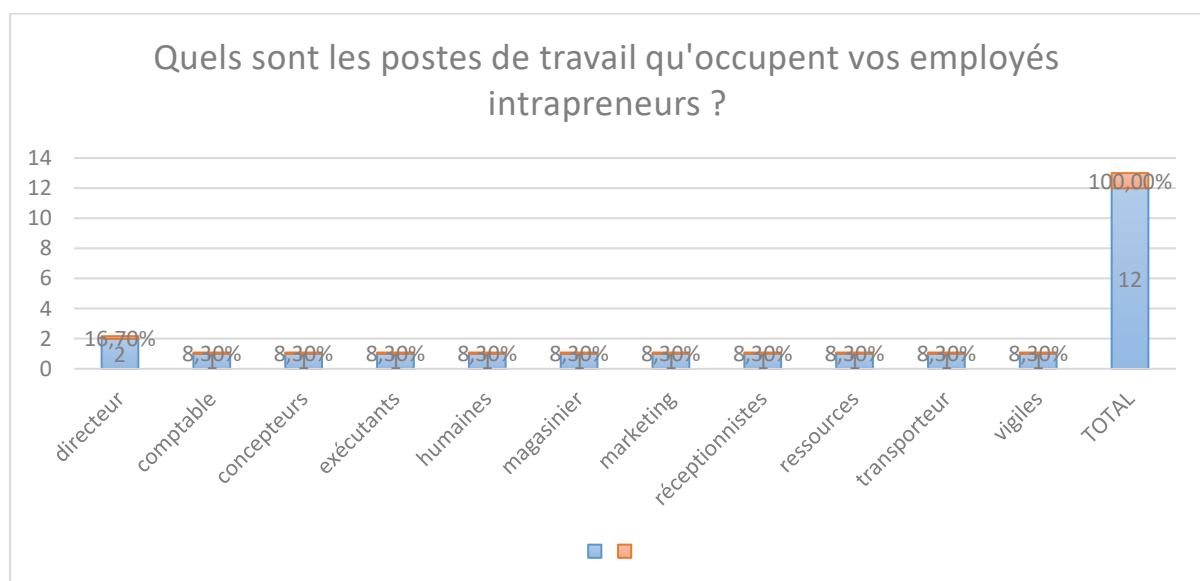
On conclut que les traits de caractères tels qu'innovateur, dynamique ont été énoncé tant par les employés que les managers.

➤ **Les profils des intrapreneurs selon les managers**

Tableau n°5 : Les profils de postes des intrapreneurs

Quels sont les postes de travail qu'occupent vos employés intrapreneurs ?		
Directeur	2	16,70%
Comptable	1	8,30%
Concepteurs	1	8,30%
Exécutants	1	8,30%
Humaines	1	8,30%
Magasinier	1	8,30%
Marketing	1	8,30%
Réceptionnistes	1	8,30%
Ressources	1	8,30%
Transporteur	1	8,30%
Vigiles	1	8,30%
TOTAL	12	100,00%

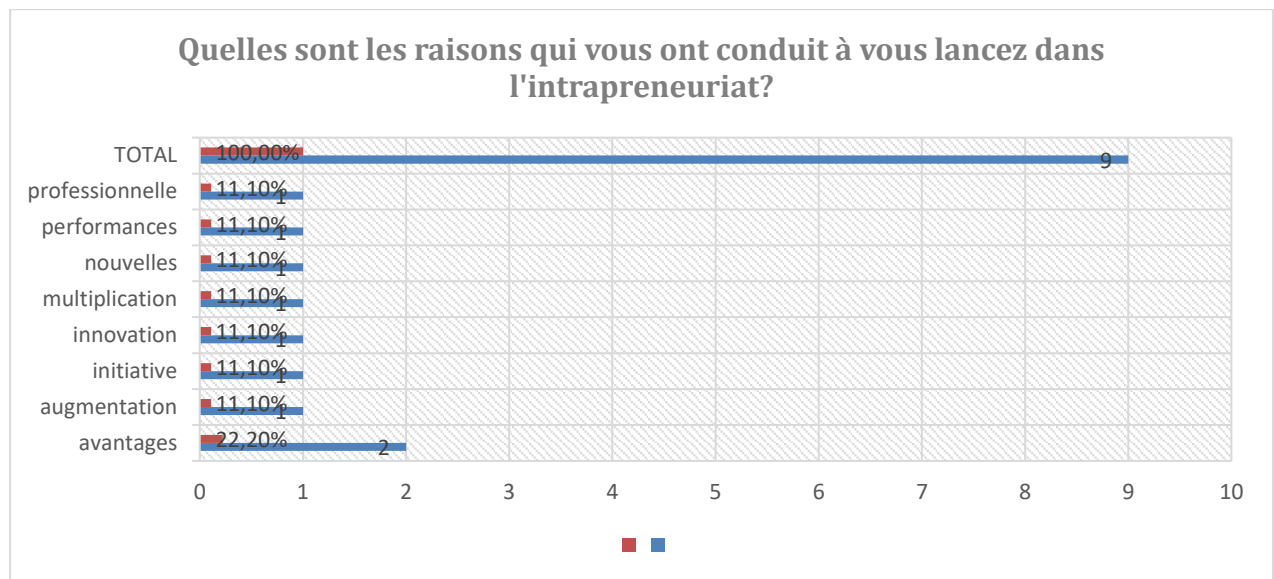
Source : nos analyses



Source : nos analyses

D'après cette analyse, les personnes qui sont aptes à faire de l'intrapreneuriat sont des directeurs, des comptables, des concepteurs, des exécutants.... Comme le souligne le répondant n°11 «...Nous avons comme poste celui de gérant, de directeur marketing, de directeur des ressources humaines, de comptable, de magasinier, transporteur, réceptionnistes, des agents exécutants et des vigiles... »et le répondant n°9 «...beuh, Le poste de caissier, Les techniciens et Le comptable ». On se rend compte que presque tout le monde peut avoir le profil d'intrapreneur tant que la personne est disposée à innover, à apporter des nouvelles solutions à certaines situations.

➤ **Les raisons qui motivent les employés à faire de l'intrapreneuriat**



Source : nos analyses

Tableau n°6 : les raisons de faire de l'intrapreneuriat

Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à vous lancer dans l'intrapreneuriat ?		
Avantages	2	22,20%
Augmentation	1	11,10%
Initiative	1	11,10%
Innovation	1	11,10%
Multiplication	1	11,10%
Nouvelles	1	11,10%
Performances	1	11,10%
Professionnelle	1	11,10%
TOTAL	9	100,00%

Source : nos analyses

Les avantages viennent avec un taux d'occurrence de 22,20%, qui signifie que les employés font de l'intrapreneuriat parce qu'elle beaucoup d'avantages. Comme les répondants suivants : Répondant 1 : « ...la principale raison de mon engagement en tant qu'intrapreneur est avant tout d'ordre personnel (jouir d'une plus grande liberté d'épanouissement dans son travail, fait de se retrouver en train de faire la chose qu'on a souhaité depuis son tendre enfance...), une autre est d'ordre financière dû au fait des avantages en apport que l'on bénéficiera en tant que initiateur du projet et enfin la raison d'ordre psychologique due au fait d'une plus grande considération... » Répondant 2 : « ...La fierté de pouvoir apporter un plus pour l'entreprise et le prestige que l'on aura vis-à-vis du dirigeant, puisque en tant

employé entrepreneur l'on aura certaines avantages comme la prime de risque, la reconnaissance et la considération... »

4.2. Débat sur les résultats obtenus

L'intrapreneuriat est aujourd'hui une réalité qui touche de multiples structures. S'agissant des caractéristiques des intrapreneurs, nos résultats rejoignent les travaux de Covin et Slevin, (1991), « la proactivité, la prise de risque et l'innovation sont les principaux éléments du comportement entrepreneurial. Mais nos résultats corroborent encore plus avec les travaux de BinkKour et Abderaman, (2021) qui trouvent que: « Ces critères ne sont pas exhaustifs, cela est dû au caractère multidimensionnel de l'intrapreneuriat ». Mais effectivement nous avons trouvé d'autres types de caractéristiques comme perspicace, ambitieux, créatifs, compétitifs, combattivité...

S'agissant des profils des intrapreneurs, bien que nos travaux rejoignent ceux de (BinkKour et Abderaman, 2021), qui affirment que la catégorie des employés qui sont censées innover au sein de l'organisation sont la plupart des cadres et des dirigeants avec un pourcentage de 31,8% des répondants. Nos travaux se rapportent encore plus aux travaux de Basso et al (2016), selon qu'il n'existe pas de profil de poste pour l'intrapreneur, pas plus que de trajectoire structurée (« career ladder ») ou de filière adaptée semblable à celle qui existe souvent pour les « experts » afin de lui permettre de progresser au sein de l'entreprise, pour nous, même un vigile peut être un intrapreneur tant qu'il innove.

S'agissant des attentes ou facteurs de motivation des employés, nos travaux corroborent avec les travaux de Fofou (2023) qui stipule que « La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est un mode de gestion collaboratif permettant d'insuffler l'esprit d'entreprise dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux Employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire: Leurs besoins personnels (épanouissement professionnel, responsabilisation, sentiment d'accomplissement, proactivité, meilleure employabilité), ceux de l'entreprise (catalyseur d'innovation, de business développement » développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivations du personnels », pour nos travaux le fait d'être intrapreneur représente beaucoup d'avantages : un avantage psychologique parce que pour les employés en contexte camerounais une plus grande considération faite à leur égard par leurs dirigeants représentent pour eux une source de motivation, d'ordre financière, avoir une plus grande indépendance financière.

Conclusion

L'objet de ce travail était d'appréhender les différentes caractéristiques et profils des employés intrapreneurs dans les entreprises au Cameroun. Nous avons posé comme problématique centrale la question de comprendre les spécificités, les besoins, les qualités, les attitudes des employés qui innover dans les entreprises. Et comme sous question de recherche on a : quel est le profil type d'un employé qui innove dans les entreprises en contexte camerounais ? Quels sont les différents caractères qui démarquent ces employés ? Pour apporter un éclaircissement à ces assertions, une étude minutieuse est effectuée auprès des personnels des entreprises en contexte camerounais grâce à la procédure qualitative.

L'examen des différents propos recopiés intégralement dans l'application Sphinx 17 a abouti à des solutions par rapport aux caractères et aux profils des employés qui ont la capacité d'innover dans les entreprises en contexte camerounais. S'agissant de l'interrogation de notre recherche, la remarque fait sur les employés en contexte camerounais montre qu'ils ont besoins que leurs dirigeants les encouragent dans les affaires qu'ils intraprennent tout en prennent par exemple en compte les propositions qu'ils soumettent, qu'ils leurs font confiance, qu'ils diminuent l'excès de contrôle à leurs égards. Les difficultés que rencontrent ces employés intrapreneurs montrent clairement les attentes dont ils ont besoins comme le fait que: Le manager centralise la gestion de tous les pouvoirs de l'entreprise en son sein, qu'ils stipulent des règlements qui inhibent l'intention de ces employés à vouloir entreprendre. En effet, tous les managers ont pour objectif majeur de motiver leurs employés à la créativité mais le problème qui se pose est la crainte qu'ils aient par rapport au vrai comportement de leurs collaborateurs. Mais, tout ceci peut avoir des impacts négatifs sur la démarche intrapreneuriale dans les organisations au Cameroun. S'agissant de la seconde assertion, les solutions obtenues donne une analyse des différentes caractéristiques des employés intrapreneurs qui en ressortent, il s'agit des employés qui ont de l'efficacité car ils réalisent des activités planifiées et atteignent les résultats escomptés, ils ont les capacités, les compétences nécessaires pour utiliser les ressources mises à leurs dispositions, ils sont également dotés par la créativité puisqu'ils ont la compétence d'imaginer, de créer, et de réaliser quelque chose de nouveau, ils ont également l'aptitude de résoudre des problèmes et d'apporter des solutions nouvelles, et surtout ils sont plus actifs et innovateurs car ils sont dynamiques, ils développent de nouvelles choses pour l'entreprise, ils se fixent de bons objectifs.

Ce travail expose les grands courants, à cet effet, cette recherche sera un moyen qui facilitera aux organisations à la mise en place d'un système incitatif au changement. Autrement dit, il pourra servir de base pour faciliter et aider le gouvernement dans la gestion des problèmes concernant la décision à prendre en vue d'instaurer les facteurs d'innovations dans l'administration en général ; et la formation des employés à la création de l'entreprise en particulier.

Notre recherche présente un certain nombre des limites, le nombre d'individus interrogés est insuffisant. Même si le pourcentage de l'enquête recommandé est arrivé à son quota, il faut souligner que notre échantillon était limité seulement au niveau de quelques organisations, du fait que les intrapreneurs sont peu nombreux. Qui justifie le fait que d'une organisation à une autre, ils ne sont pas récurrents. Une recherche plus approfondie serait importante dans l'objectif de concourir à d'autres facteurs stimulants les comportements intrapreneuriaux des employés dans les organisations au Cameroun.

En dépit de ces limites évoquées, les résultats de cette recherche méritent d'être entrepris dans le contexte des organisations au Cameroun. Parce que, notre questionnement proprement dit était réalisée auprès des managers et employés (nos répondants) des organisations qui se sont exprimés directement à travers la méthode d'échantillonnage à choix raisonné. Comme axes futurs de recherche, il paraît judicieux de s'intéresser à la réticence des employés à l'idée d'intraprendre dans les entreprises au Cameroun. Aussi, faudra-t-il se pencher sur le style de leadership et le comportement des intrapreneurs. On peut aussi continuer en faisant une comparaison entre les employés hybrides et les intrapreneurs. En travaillant sur les profils des employés qui ont d'autres activités à l'extérieur de l'entreprise et ceux qui font des activités à l'intérieur même de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue

- Allali, B. (2003). Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations. Al Akhawayn University in Ifrane School of Business Administration.
- Aubin-Auger, I. (2008). Introduction à la recherche qualitative. La revue française de médecine générale, (19) 84, 142-145.
- Belkebir, K.M. (2021). L'intrapreneuriat : un nouveau processus de changement pour renouveler les pratiques de l'entreprise et soutenir l'innovation. Revue d'économie et de management, 20, 110-130.

- Binkkour.M & Ait Abderrahman, H, (2021). L'intrapreneuriat dans les pme des régions sous-Massa : un potentiel d'innovation tributaire de la perception du dirigeant. *Revue Répères et Perspectives Economiques*, (5)1.
- Caruana, A. ; Morris, M.H. & Vella, A. J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, January, 16-29.
- Ferreira, J. (2001). Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective. *New England Journal of Entrepreneurship*, (4) 2, 59.
- Jidour, M & Benali, M. (2019). Dynamique entrepreneuriale et Pratiques GRH: « Cas de la Région de l'Oriental du Maroc ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, (3) Avril 2019 / (2) 2, 651- 676.
- Vroom. V. (1964), Employees attitudes. *The frontiers of management psychology*, New York : Harper et Row. Publishers,43-127.
- Wadoun F, C. (2023). Motivation, estime de soi et perception de la performance des intrapreneurs du secteur public au Cameroun. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Managment Economics*, 4(4-2), 49-65.

2. Ouvrages

- Allali, B. (2002). Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel.
- Basso. O, Belousova. O & Gailly. B (2016). Les intrapreneurs : rebelles improbable, *Entreprendre & Innover*, (28), 28-37. (Éditions De Boeck Supérieur)
- Bordeaux, D.B. (1987). *Entrepreneurship, Manage*, (39) 1, 2-4.
- Costa. P. T. Jr. & McCrae R. R (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Manual, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Covin J. & slevin D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*3.
- Filion, L.J. (2002). From employees to intrapreneurs, in: Liang, T. W. (Ed.) *The dynamics of entrepreneurship*. Singapore: Prentice Hall, 158-178.
- Geneen, H. (1985). «Why intrapreneurship doesn't work», *Venture*, (7) 1.
- Goldberg. L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits, *American Psychologist*, (48) (Ed. originale 1981), 26-34.

- Hartmann, É. & Mathieu, C. (2017). Liens entre ergomanie, épuisement professionnel et traits de personnalité associés : une synthèse des écrits. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 197–218.
- Issor. Z (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions (2) 17, 93-100.
- Kakai H. (2008), Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, 1-4.
- Koenig, G. (1990). *Management stratégique – Vision, manœuvres et tactiques*, Paris : Éditions Nathan.
- Nguéna. O.J. et Fotso. R.S. (2018). Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires, 19-34.
- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Ross, J.E. & Unwalla, D. (1986). «Who is an Intrapreneur», *Personnel*, (December), 45-49.
- Thietart R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Dunod, Paris, 1-30;

3. Thèses

- Carrier, C. (1992). « L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des acteurs concernés ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier.
- Presqueux, Y. (2020). « A propos des théories du leadership ». Doctorat, France.