Volume 23 Issue 6
Originally issued as E1



Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: E
Economics
Volume 23 Issue 1 Version 1.0 Year 2023
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-460X & Print ISSN: 0975-587X

Intrapreneurial Practices and Performance of Cameroonian SMEs

By Crépin Singock Sotong & Laurent Ndjanyou
Université de Douala

Abstract- This study analyzes in the Cameroonian context the influence of intrapreneurship on the performance of SMEs in order to take stock of it and question the levers for accelerating intrapreneurial behavior in this population of companies. For this purpose, it uses a sample of 131 SMEs extracted from the database of the National Institute of Statistics (INS) of Cameroon and mobilizes, after analyzing descriptive statistics, binomial logistic regression models to measure the impact of the variables of intrapreneurship on the financial and economic returns of the SMEs in the sample. If the results show that intrapreneurship has a positive effect on performance as has been shown in similar work undertaken in Europe or Africa, its implementation remains embryonic in Cameroonian SMEs.

Keywords: *SME, intrapreneurship, owner-manager, performance.*

GJHSS-E Classification: *JEL Code: L25, L26.*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2023. Crépin Singock Sotong & Laurent Ndjanyou. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Intrapreneurial Practices and Performance of Cameroonian SMEs

Pratiques Intrapreneuriales et Performance des PME Camerounaises

Crépin Singock Sotong [α] & Laurent Ndjanyou [σ]

Résumé- **Cette étude analyse en contexte camerounais l'influence de l'intrapreneuriat sur la performance des PME afin d'en dresser un état des lieux et questionner les leviers d'accélération des comportements intrapreneuriaux dans cette population d'entreprises. La recherche prend appui sur un échantillon de 131 PME extrait de la base des données de l'Institut National de Statistique (INS) du Cameroun. Le test des hypothèses émises relatives à l'influence des pratiques intrapreneuriales sur la performance a mobilisé, après une analyse de statistiques descriptives, des modèles de régression logistique binomiale. Bien que les résultats obtenus montrent que l'intrapreneuriat a un effet positif sur la performance des PME étudiées, il n'en demeure pas moins que le phénomène d'intrapreneuriat est à un stade embryonnaire au Cameroun.**

Mots clés: PME, intrapreneuriat, propriétaire-dirigeant, performance.

Abstract- **This study analyzes in the Cameroonian context the influence of intrapreneurship on the performance of SMEs in order to take stock of it and question the levers for accelerating intrapreneurial behavior in this population of companies. For this purpose, it uses a sample of 131 SMEs extracted from the database of the National Institute of Statistics (INS) of Cameroon and mobilizes, after analyzing descriptive statistics, binomial logistic regression models to measure the impact of the variables of intrapreneurship on the financial and economic returns of the SMEs in the sample. If the results show that intrapreneurship has a positive effect on performance as has been shown in similar work undertaken in Europe or Africa, its implementation remains embryonic in Cameroonian SMEs.**

Keywords: SME, intrapreneurship, owner-manager, performance.

I. Introduction

Depuis l'ouvrage de Pinchot (1985) sur l'intrapreneuriat, la littérature sur celle-ci foisonne (Venkatamaran et collab., 1992 ; Shane, 1994 ; Block et MacMillan, 1993 ; Champagne et Carrier, 2004 ; Garel et Jumel, 2005). Ces travaux se sont consacrés essentiellement sur les grandes entreprises possédant de puissants départements de recherche et développement, et de marketing chargés des politiques d'innovation. Les études sont ainsi orientés sur le rôle et aux activités des acteurs « intrapreneuriaux », notamment la production interne d'une nouvelle activité, l'accès à de nouveaux marchés et/ou de nouveaux produits et enfin sur les démarches d'innovation. La recherche en contexte PME est peu féconde ; pourtant l'intrapreneuriat n'en constitue pas moins pour cette catégorie d'entreprises une source de valeur ajoutée. Ceci étant, toute entreprise indépendamment de la taille devrait considérer l'intrapreneuriat comme une réponse au besoin d'innover qui bien pensé et mené, impacterait favorablement sur la compétitivité et la performance. Dans cette perspective, Carrier (1991, 1994, 1996), Zahra et al. (2000) et Messeghem (2003) soutiennent explicitement l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises de compter aussi en leur sein des intrapreneurs. Les PME peuvent aussi faire appel aux idées innovantes de leurs salariés pour assurer leur développement comme le souligne les travaux de Carrier (2002), Basso et Legrain (2004).

La présente étude s'inscrit dans le prolongement des travaux de Carrier et Gélinas (2011), qui s'interrogeant sur les pratiques que peuvent utiliser les PME pour favoriser le développement de l'intrapreneuriat, ont proposé cinq approches, notamment: miser sur l'initiative des employés, rechercher activement des intrapreneurs, mettre en place une équipe pour innover, inviter tous les employés à proposer des améliorations ou des innovations et assister les employés à créer leur propre entreprise. A côté de ces pratiques, il est important de souligner le rôle du propriétaire-dirigeant en amont. Au Cameroun par exemple, suivant le recensement général des entreprises réalisé par l'INS en 2009, 91,8 % des firmes sont des entreprises individuelles. La place centrale que l'entrepreneur occupe dans les PME constitue l'un des facteurs clés qui pourraient également être une des contraintes au développement de certaines pratiques de gestion dans ces entreprises (Singock, 2016). La question centrale de cette étude est de savoir quelle est l'influence des pratiques intrapreneuriales de la PME sur sa performance ? Cette question principale se subdivise en deux questions subsidiaires : Quelles sont les pratiques intrapreneuriales développées par les PME ?

Author α: Université de Douala, FSEGA, Cameroun.
e-mail: crsingock@yahoo.fr
Author σ: Université de Yaoundé II, FSEG, Cameroun.
e-mail: ndjanyou@yahoo.fr

© 2023 Global Journals

Quelle est l'influence de ces pratiques sur la performance financière des PME ?

La complexité que renferme la notion de performance est à l'origine de différents débats scientifiques qui s'accordent pour lui donner un sens unique, et qui se heurtent au même moment à la diversification de son usage. La performance est mesurée sur la base d'un nombre impressionnant de variables différentes, allant des indicateurs financiers aux indicateurs non financiers (Wang et Huynh, 2013). La présente étude retient la rentabilité financière et la rentabilité économique comme indicateurs de performance. Morrison et Roth (1992) constatent d'importantes corrélations entre le ROI (Return On Investment), le ROA (Return On Assets) et la croissance des ventes.

La suite du présent papier est organisée autour de trois parties. La première met en exergue le cadre théorique de l'étude, la seconde expose la démarche méthodologique adoptée et la troisième présente les résultats et les discussions qui s'en suivent.

II. Cadre Théorique de L'étude

Les définitions de l'entrepreneuriat sont plurielles et il n'existe pas de consensus dans la littérature. Fort de cette diversité, nous nous proposons d'abord de nous pencher sur une approche conceptuelle de l'intrapreneuriat avant de nous consacrer sur le détour théorique autour de la relation entre l'intrapreneuriat et la performance.

a) Cadre sémantique de la notion d'intrapreneuriat

Si pour Brenner et Brenner (1988), l'intrapreneuriat n'est que le nouveau nom d'un vieux phénomène dont l'invention permet cependant de concentrer l'attention sur le sujet difficile de l'innovation et la prise de risque à l'intérieur de la firme, il est important de passer en revue les origines, l'évolution et les sens que l'on peut lui attribuer.

i. *Naissance et évolution du concept d'intrapreneuriat*

Le concept d'intrapreneuriat a fait son apparition dans l'analyse des process industriels au milieu des années 70 (Carrier, 1997). On attribue aux fondateurs du groupe de consultants Foresight devenu quatre années plus tard l'École des intrapreneurs en Suède (Carrier, 1997 ; Langlois, 1988) le tout premier usage du terme. Néanmoins, Gifford Pinchot (1986) s'est proclamé inventeur du concept en 1978 suite à sa participation à un séminaire organisé par l'École des entrepreneurs de Bob Schwartz. Il a fallu cependant attendre la publication du livre de Pinchot : « Intrapreneuring » en 1985 chez Harper et Row pour voir se préciser la portée du concept et les réflexions de cet auteur sur la question. Complétée par un article paru dans Research Management dans lequel Pinchot avance un ensemble de recommandations pour remédier à la pénurie d'intrapreneurs dans les organisations, la consécration du terme surviendra quelques années plus tard avec son introduction dans The American Heritage Dictionnary, édition de 1992. Depuis lors, le concept n'a cessé de susciter des travaux aussi bien sur le plan théorique que sur le plan empirique. C'est ainsi que les années 90 ont vu se développer un effort sans précédent de la part des chercheurs dans la conduite des travaux empiriques sur les activités intrapreneuriales (Hornsby et collab, 2002).

ii. *Corporate entrepreneurship et intrapreneuriat*

Près de vingt à trente ans après son invention, le concept est resté cependant suffisamment vague et imprécis en dépit de l'importance des travaux qu'il semblait susciter. Ni sa définition, ni sa portée, ni encore moins son appartenance disciplinaire ne semblent faire l'unanimité comme c'est d'ailleurs le cas pour le terme « entrepreneuriat » avec lequel il partage de nombreuses caractéristiques. C'est ce qui justifie la profusion de sémantique sur cette notion à la fin des années 90 et le début de celles 2000.

Cette sémantique emprunte deux voies essentielles : la première apporte des clarifications sur les notions d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat, tandis que la seconde conceptualise davantage la notion d'intrapreneuriat en relevant les facteurs de son implémentation au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Concernant la distinction intrapreneuriat-entrepreneuriat, Nielson (2000) met en évidence le fait que l'entrepreneuriat qui serait l'intrapreneuriat externe ferait référence à la création de nouvelles unités d'affaires tournées vers les marchés externes à l'organisation et dans un but de profitabilité. Alors que l'intrapreneuriat interne renverrait au développement des marchés à l'intérieur de l'organisation, par l'action de petites unités indépendantes qui créent ou améliorent des processus ou technologies utiles au fonctionnement de l'entreprise (Champagne et Carrier, 2004). Il faut ajouter que la distinction bien que subtile entre les concepts d'entrepreneuriat corporatif et d'intrapreneuriat, permet de percevoir que l'acteur à la source de la nouvelle idée est une des différences clés (Champagne et Carrier, 2004). Cette différence fondamentale proviendrait du fait que l'intrapreneuriat est initié par des employés n'ayant pas de participation au capital social de l'entreprise. En ce qui concerne l'entrepreneuriat corporatif, les initiatives peuvent provenir des dirigeant-propriétaires, actionnaires ou membres du conseil d'administration. La distinction ainsi faite ne pouvant pas dégager les voies d'une implémentation concrète, le second champ de la sémantique s'occupera de préciser les facteurs d'intrapreneuriat au sein d'une organisation.

C'est dans ce cadre que Antoncic et Hisrich (2001: 498) tentent d'élargir la définition de

© 2023 Global Journals

l'intrapreneuriat de la grande entreprise à celle de petite dimension. L'intrapreneuriat est ici considéré comme « un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à la création de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telle que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives ». Cette perception de l'intrapreneuriat corrobore celle proposée par Carrier (1991 : 21), pour qui l'intrapreneuriat traduit « la mise en œuvre d'une innovation par un employé ou tout individu œuvrant sous le contrôle l'entreprise, l'innovation étant définie comme l'adoption d'un changement par une organisation, lequel changement est envisagé dans le but d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché ou de s'attaquer à de nouvelles activités ou de nouveaux marchés ». Ici, l'intrapreneuriat est appréhendée à partir de son processus qui est « la mise en œuvre d'une innovation » et de son résultat qui est l'innovation perçue comme «l'adoption d'un changement par l'organisation ».

Considérant cette perception de l'intrapreneuriat et en dépit de la difficulté éprouvée pour identifier et retenir une définition et une conceptualisation commune, l'on s'accorde sur les finalités, les enjeux, les usages ainsi que les éléments qui traduisent l'émergence des comportements intrapreneuriaux au sein des organisations (Pinchot, 1985 ; Nielsen, 2000 ; Allali, 2003 ; Bouchard et Bos, 2006 ; Seshardri et Tripathy, 2006 ; Phan et al., 2009 ; Bouchard, Basso et Fayolle, 2010). La présente étude se focalise sur le concept d'intrapreneuriat tel que développé par Carrier (1991), elle ne retient donc pas la conception de l'intrapreneuriat comme corporate entrepreneurship.

b) Intrapreneuriat et performance de la PME

Plusieurs mécanismes et processus pour faciliter l'intrapreneuriat dans les grandes organisations ont fait l'objet de plusieurs travaux (Basso et Legrain, 2004 ; Bouchard, 2009 ; Lisein et Degré, 2010). Toutefois, ces dispositifs restent difficilement transposables en contexte PME, compte tenu du fait que cette catégorie d'entreprises ne dispose pas des ressources humaines et financières suffisantes pour leur implémentation (Carrier et Gélinans, 2011). Sur le plan théorique, les travaux examinant la relation entre l'intrapreneuriat et la performance convergent dans l'ensemble sur la conclusion selon laquelle l'intrapreneuriat influence favorablement la performance. Trois niveaux d'analyse sont mis en relief. Premièrement, une catégorie d'études a montré que la probabilité de croissance des firmes qui entretiennent des structures organisationnelles et des valeurs favorables aux activités intrapreneuriales est élevée que celles où ces caractéristiques sont faibles (Antonic et Hisrich, 2001). Par ailleurs, d'autres études ont établi que l'intrapreneuriat peut améliorer les performances financières et commerciales d'une organisation en créant une valeur additionnelle aux actionnaires (Robinson 2001). Une dernière catégorie d'études, a relevé le fait que l'intrapreneuriat international conditionne le succès organisationnel et la performance aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger (Zahra et Garvis, 2000).

Les prédictions théoriques ci-dessus sont validées par plusieurs travaux empiriques. Barrett, Balloun, et al. (2000) ont trouvé une forte corrélation entre l'intrapreneuriat et les performances de l'entreprises, même si Kuratko, Ireland et al. (2001), à l'issue d'une étude sur les effets de l'intrapreneuriat sur la performance de l'entreprise, ont lié cette dernière à la cohérence entre la politique de rémunération et la stratégie utilisée. Les résultats ci-dessus, portent sur les entreprises de grande taille. Pourtant comme nous l'avons relevé précédemment, le phénomène intrapreneurial n'est pas que l'apanage de la grande entreprise. Il semble émerger aussi en contexte PME. D'où l'intérêt de la présent étude pour ce type d'entreprise. Il s'en suit l'hypothèse majeure ci-après : Il existe une relation positive et significative entre les pratiques intrapreneuriales des PME et leur performance. Cette hypothèse est subdivisée en neuf (09) sous-hypothèses.

i. *Approches intrapreneuriales et performance de la PME*

A partir de leurs expériences respectives comme conseil dans les PME Carrier et Gélinas (2011) s'intéressent aux pratiques que peuvent s'approprier les PME pour promouvoir en leur sein l'intrapreneuriat. Dans ce cadre, il est proposé cinq approches et des conditions sous-jacentes pour favoriser le succès de l'intrapreneuriat en contexte PME. Ces approches pouvant être adoptées partiellement ou totalement se résument comme suit au sens Carrier et Gélinas (2011: 19, op. cit.) « miser sur l'initiative des employés, rechercher activement des intrapreneurs, mandater une équipe pour innover, inviter tous les employés à proposer des améliorations ou des innovations et aider les employés à créer leur propre entreprise ». Nous nous sommes appuyés sur trois des approches ci-dessus considérées comme majeures pour émettre nos hypothèses, à savoir : la prospection proactive des intrapreneurs, la mise en place d'une cellule intrapreneuriale et l'invitation de tous les employés à la proposition des idées nouvelles.

- La prospection proactive des intrapreneurs

Pour Carrier et Gélinas (2011: 25), le dirigeant « explore comment il pourrait mieux se servir des talents dont il dispose dans les divers projets de développement ou d'expansion qu'il envisage à court

© 2023 Global Journals

ou à moyen terme ». Ces auteurs poursuivent en soulignant qu'un employé possédant des compétences distinctives peut bénéficier de l'entreprise, des possibilités pour les traduire en acte intrapreneurial. Il s'en suit qu'une approche proactive de prospection des intrapreneurs peut être favorable à la création de la valeur dans la PME, dû au fait que cette dernière bénéficierait des talents favorables au développement des avantages compétitifs. D'où l'hypothèse H1: La préférence par le propriétaire-dirigeant pour un employé qui innove en prenant des risques plutôt que d'un conformiste influence positivement la performance de la PME.

- La mise en place d'une cellule intrapreneuriale

Bouchard (2009) estime que la mise en place d'une cellule intrapreneuriale dont l'objectif est la proposition des solutions innovantes est l'approche la plus facile à adopter par les PME parmi les dispositifs intrapreneuriaux appliqués dans les grandes organisations. Pour Carrier et Gélinas (2011), cette approche serait simple à implémenter, car il s'agit de la mise en place d'une équipe-projet ou un groupe de travail chargé d'élaborer une innovation comme par exemple l'élaboration « d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau processus, le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché, et parfois même une diversification de nature radicale ou dans un nouveau secteur ». Partant du fait que l'innovation apportée peut être favorable à l'entreprise, nous formulons l'hypothèse H2: La performance de la PME est positivement influencée par l'existence d'une équipe de recherche et développement chargée d'étudier les idées nouvelles proposées par les membres de l'entreprise.

- L'invitation de tous les employés à la proposition des idées nouvelles

Au-delà de la mise en place d'une cellule intrapreneuriale (Bouchard, 2009), un autre dispositif intrapreneurial serait « l'appel à tous » (Carrier et Gélinas, 2011), qui consiste à inviter tous les employés à proposer des idées nouvelles. Très souvent, pour un dirigeant de la PME, toutes les idées pouvant contribuer à faire progresser l'activité sont les bienvenues. Il peut s'agir des idées provenant des cadres supérieurs ou non pouvant entrainer des changements majeurs ou mineurs impactant favorablement le devenir de l'entreprise. Cette approche intrapreneuriale a été adoptée par plusieurs PME québécoises dans le cadre d'un programme de management par les idées dénommées « programme de suggestions » pour faire appel à la créativité de tous les salariés sans considération du grade et de la fonction (Carrier et Gélinas, 2011). Par ailleurs, Carrier (1999) a mené une recherche auprès d'une trentaine de PME ayant adopté « l'appel à tous » comme mode de management par les idées. Les résultats obtenus ont révélé des progrès significatifs dans les PME observées, malgré les faibles moyens engagés par celles-ci dans ce programme. Partant de ce résultat, nous formulons l'hypothèse H3: La performance des PME est fortement corrélée à l'émission d'idées nouvelles émanant du personnel.

ii. *Conditions de succès intrapreneuriaux et performance de la PME*

Pour garantir le succès intrapreneurial, Carrier et Gélinas (2011) soutiennent qu'il faudrait que certaines conditions soient respectées. De ce fait, le propriétaire-dirigeant doit notamment être disposé à accepter les nouvelles idées, avoir une culture favorable à l'innovation, être apte à exploiter la proximité avec les employés et d'offrir des récompenses adéquates aux intrapreneurs. Ces conditions dépendent essentiellement du propriétaire-dirigeant de la PME.

- Le degré d'autonomie laissé à la liberté créatrice

L'autonomie est un concept indissociable à toute étude portant sur l'intrapreneuriat. L'autonomie apparaît alors comme une capacité d'initiatives individuelles, voire un facteur de développement des compétences relationnelles. Ben Ali (2010) tente d'analyser à partir d'une revue d'arguments théoriques et de résultats empiriques l'influence de l'autonomie dans le travail sur l'intrapreneuriat. Il arrive à la conclusion que l'autonomie au travail, c'est-à-dire, la possibilité pour le salarié d'être acteur dans sa participation à la production et dans la conduite de sa vie professionnelle, est corrélée positivement à l'évolution et au développement des compétences des salariés. Carrier (1997 et 2000), Allali (2003 et 2007), Ben Ali (2010) insistent sur l'importance de l'autonomie dans le but de favoriser l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales. La spécificité des résultats des travaux de Carrier (1997) réside en ce que en contexte PME, l'intrapreneur aspire à davantage d'autonomie plutôt qu'à un niveau élevé de rémunération. L'autonomie en question peut être allouée à travers divers mécanismes tels que la délégation, la responsabilisation, les contrats par objectifs, etc. Fort de cela, nous formulons les hypothèses suivantes :

H4: La performance de la PME est positivement influencée lorsque le propriétaire-dirigeant délègue le pouvoir décisionnaire à certains de ses employés dans le cadre des innovations.

H5: Le degré d'autonomie accordé aux employés chargés d'apporter des innovations influence la performance de la PME. Une autonomie souple favorise positivement la performance.

- L'exploitation de la proximité entre le dirigeant-propriétaire et les salariés

La plupart de PME a une structure relativement simple favorable au développement des relations de proximité et à une grande flexibilité. Relativement à la

© 2023 Global Journals

bonne exploitation de la proximité avec les employés, Carrier et Gélinas (2011) exposent quelques pratiques positives innovantes qu'adoptent des PME québécoises. Ces pratiques s'articulent autour du fait que les dirigeants doivent s'organiser pour informer tous leurs employés de façon claire et précise sur les objectifs de l'entreprise et comment ces derniers peuvent mieux contribuer à les atteindre à travers leurs idées et initiatives. Les dirigeants organisent au moins deux fois par an (tous les six mois) un « Point d'étape », où sont conviés tous les employés. Dans certaines PME, les dirigeants lancent par moment des appels à des projets ou idées spécifiques auprès des employés fixant à résoudre un problème ou à atteindre un objectif. Dans d'autres, les gestionnaires se rendent disponibles ou s'assurent que tout employé porteur d'une idée et qui souhaite la développer trouve un interlocuteur qui soit capable de la transmettre avec célérité auprès du propriétaire-dirigeant. Enfin, la valorisation régulière par les dirigeants des employés ayant soumis des idées ou projets d'innovation intéressant. Fort de cela, nous formulons les hypothèses suivantes :

H6: La performance de la PME est positivement influencée lorsque le propriétaire-dirigeant tient régulièrement des réunions avec ses employés pour discuter des tendances du marché et des plans de développement de l'activité de l'entreprise.

- La nécessité des incitations matérielles ou immatérielles à l'émergence des comportements intrapreneuriaux

L'attribution des avantages matériels et autres formes de reconnaissance semble très pertinente lorsque la PME veut apprécier les innovations apportées par certains employés. Il est cependant essentiel d'offrir une récompense qui ait du sens pour ces employés. Carrier et Gélinas (2011) ont relevé que certains dirigeants de PME pensent que les intrapreneurs sont davantage intéressés à gagner de l'argent. Pourtant, les intrapreneurs des PME qu'ils ont rencontrés ne cherchent pas la prime, mais plutôt, ils sont animés par le désir d'accroitre leur marge de manœuvre, de développer d'autres projets innovants, d'avoir une vie professionnelle excitante en termes de voyage et de découverte, détenir une part du capital social, etc.; Bien-sûr le gain pécuniaire n'est pas à négliger. Il est important que le propriétaire-dirigeant maîtrise de type de récompense adéquat à ses innovateurs. Parce que les négociations sont parfois plus laborieuse pour déterminer le type et la quantité de la récompense, que le niveau de satisfaction des intrapreneurs peut permettre d'apprécier leur adéquation avec les attentes de ces derniers. D'où les hypothèses suivantes :

H7: L'existence d'un manuel de procédure définissant les conditions de soumission, de validation et de rétribution des idées émises favorise la performance des PME.

H8: La performance de la PME est positivement influencée lorsque les employés sont régulièrement envoyés en formation.

H9: L'évaluation par le propriétaire-dirigeant du niveau de satisfaction/insatisfaction des employés influence positivement la performance de la PME.

III. Le Cadre Méthodologique de L'étude

La revue de la littérature nous a permis de formuler l'hypothèse principale et les sous-hypothèses opérationnelles. La présente section présente les sources de données, les caractéristiques de notre échantillon, les variables de l'étude et les modèles d'analyse.

a) Les sources de données et le processus de construction de l'échantillonnage

La présente étude a mobilisé les données primaires et les données secondaires provenant de l'Institut National de la Statistique (INS). Pour la constitution de l'échantillon, nous avons utilisé la méthode semi-aléatoire. L'annuaire statistique 2011 de l'INS pour le Cameroun montre que sur 93 969 entreprises recensées au Cameroun en 2009, 0,4% relèvent du secteur primaire, 13,1% du secteur secondaire et 86,5% du secteur tertiaire. Ainsi, sur un total de 131 PME de notre échantillon, nous avons essayé de nous rapprocher de ces quotas avec 15,27% pour le secteur secondaire et 84,73% pour le secteur tertiaire. Le secteur primaire a été exclu de notre analyse, car pour l'entreprise dont nous avons retrouvé les DSF, le dirigeant n'est pas propriétaire.

Sur le plan géographique nous avons retenu les villes de Yaoundé, Douala, Bafoussam et Garoua. Nous aurions souhaité couvrir d'autres villes du Cameroun, malheureusement face à aux difficultés financières, nous nous sommes limités à ces villes dont les moyens disponibles nous offraient plus de facilité de déplacement. Malgré tout, une observation du paysage économique camerounais montre que ces villes regorgent environ 70% des PME camerounaises. En effet, les villes de Douala et Yaoundé concentrent à elles seules environ 66,67% d'entreprises[1].

[1] Le rapport principal des résultats du recensement général des entreprises publié en septembre 2010, montre que 93969 entreprises et établissements sont en activité au Cameroun. Yaoundé et Douala concentrent près des deux tiers de ces entreprises et établissements recensés (INS, 2012).

© 2023 Global Journals

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par ville

Ville	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
BAFOUSSAM	27	20,6%	20,6%
DOUALA	49	37,4%	58%
GAROUA	9	6,9%	64,9%
YAOUNDE	46	35,1%	100%
Total	131	100%	

Source: Auteurs

L'unité d'enquête encore appelée l'unité statistique est dans cette étude la PME. Les définitions évoluent dans le temps, d'un pays à un autre et en fonction des objectifs poursuivis. Um-Ngouem (1996) observe que l'on distingue généralement deux courants qui définissent avec des critères différents la PME. Une approche fait appel à des critères qualitatifs et une autre s'appuie sur les grandeurs objectives et quantitatives. Le premier courant qui s'appuie sur des critères qualitatifs intègre dans ses définitions la propriété du capital, l'organisation et la distribution des fonctions, puis la gestion. Le rapport Bolton (1971)[2], qui fut à l'origine de la reconsidération des PME par l'économie industrielle en Angleterre, retient trois critères essentiellement qualitatifs pour distinguer les PME des grandes entreprises. Dans ce rapport, une PME est une entreprise qui détient une part relativement petite de son marché, elle est gérée de manière personnelle par son propriétaire, elle est indépendante, c'est-à-dire non intégrée dans une structure plus grande et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur. En France, l'article deux des statuts de la confédération générale des PME met en avant pour définir la PME le rôle des chefs d'entreprise qui assument personnellement et directement toutes les responsabilités quelle que soit la forme juridique de l'entreprise. A partir de ces acceptions, pour Um-Ngouem (1996) la PME serait alors une entreprise où le capital appartient à un seul individu qui, dans le souci d'en conserver la propriété, cherche à assumer toutes les fonctions essentielles de son unité de production en dépit de tous les problèmes de gestion qui pourraient naître d'une telle organisation[3].

Le second courant qualifié d'objectif ou quantitatif, s'appuie sur des grandeurs pour définir les PME, telles que le volume des capitaux propres, le niveau des investissements, l'effectif du personnel employé, le chiffre d'affaires réalisé, le total du bilan, etc. Ainsi, par rapport à la grande entreprise, la PME se définirait par des montants relativement faibles de l'ensemble de ces variables. A partir de cette approche, une recommandation de l'Union Européenne du 3 avril 1996 définit les PME selon trois catégories : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes. Les micro-entreprises sont celles qui possèdent entre 0 et 9 employés, les petites entre 10 et 49 et les moyennes entre 50 et 250 employés. En Afrique l'approche quantitative semble être privilégiée pour la définition et la classification des PME. En Algérie par exemple, la PME/PMI est définie quel que soit son statut juridique comme étant une entreprise de production de biens ou/et de services employant une (01) à (250) personnes; dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars; et qui respecte les critères d'indépendance, c'est-à-dire le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME/PMI.

Au Cameroun, toutes les définitions courantes tendent à privilégier l'approche quantitative, dans la mesure où elles offrent l'avantage de pouvoir apprécier aisément les critères de classification des entreprises. Le Cameroun a connu plusieurs définitions qui ont ainsi évolué au cours du temps. La loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant sur la promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun, fixant les règles générales de promotions de ces entreprises, modifiée et complétée par la loi n° 2015/010 du 16 juillet 2015, vient mettre un terme aux divergences observées dans la tentative de définition de la PME. Elle présente les PME comme des entreprises qui emploient au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excède pas 3 milliard de francs CFA. Suivant cette loi, notre échantillon est constitué de la manière suivante :

[2] Cité par Ndjanyou (2008).

[3] Um-Ngouem (1996) note que, quel que soit son statut juridique, la PME conserve son statut d'entreprise personnelle tout au moins jusqu'à la disparition de son créateur. Cette disparition du créateur ou tout simplement son retrait des affaires confère alors à la PME le caractère d'une entreprise familiale.

© 2023 Global Journals

Tableau 2: Répartition de notre échantillon par taille des entreprises

Nombre d'employés	CAHT moyen	Effectifs	Pourcentage	Taille
De 01 à 05	De 0 à 15 000 000F	8	6,11%	TPE
De 06 à 20	De 15 000 000 à 250 000 000F	72	54,96%	PE
De 21 à 100	De 250 000 000 à 3 000 000 000F	51	38,93%	ME
Total	Total	131	100%	

Source: Auteurs

b) Les variables de l'étude

Après la mise en évidence des données et du processus de construction de notre échantillon, la présente section se focalise sur les variables expliquée et explicatives de l'étude.

i. *La variable expliquée*

La variable expliquée est la performance de la PME. Elle est mesurée à partir de deux indicateurs : la rentabilité financière et la rentabilité économique. La performance étant un concept multiforme que l'on ne peut généraliser et appréhender à travers quelques indicateurs (St-Pierre et Cadieux, 2011), nous avons choisi ces deux indicateurs car ils sont ceux largement utilisés dans la littérature (Janssen, 2004). La rentabilité financière encore appelée rentabilité des capitaux propres pour un exercice est égale au résultat net comptable de l'exercice (RN) divisé par les capitaux propres comptables (K)[4], dans le jargon financier on parle de ROE (*Return On Equity*) (Barreau et Delahaye, 2003). Nous avons retenu la moyenne des rentabilités financières observées de 2008 à 2010 notée RENTAFI :

$$\text{RENTAFI} = \frac{\sum_{2008}^{2010} \text{RN/K}}{3}$$

En tenant compte du fait que la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour l'obtention de ce résultat, le choix d'un ratio pour la rentabilité économique ne devient plus en ce moment évident car laisse une large marge de manœuvre au chercheur (Barreau et Delahaye, 2003). Dans le cadre de la présente analyse, la rentabilité économique (RENTAECO[5]) est égale au résultat d'exploitation (RE) sur le total de l'actif du bilan (TA). Nous avons utilisé la moyenne des rentabilités économiques de 2008 à 2010 obtenue par la formule ci-dessous :

$$\textbf{RENTAECO} = \frac{\sum_{2008}^{2010} \textbf{RE/TA}}{\textbf{3}}$$

Les moyennes de ces indicateurs ont été rendues binaires, permettant ainsi d'avoir deux groupes d'entreprises par indicateur. Une entreprise est performante et prend la valeur « 1 » lorsque son taux de rentabilité est supérieure à zéro, elle est non performante et prend la valeur « 0 » lorsque son taux de rentabilité est négatif ou égal à zéro. Selon cette dichotomisation des indicateurs de performance, le tableau ci-dessous montre que 59,5% des PME de notre échantillon sont performantes suivant la rentabilité économique et 42 % selon la rentabilité financière.

Tableau 3: Répartition de l'échantillon suivant la performance

	RENTAECO		RENTAFI	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Non Performant	53	40,5%	76	58%
Performant	78	59,5%	55	42%
Total	131	100%	131	100%

Source: Auteurs

[4] Il s'agit des capitaux propres sans prises en compte du résultat. Autrement dit, le résultat doit être exclu du montant des capitaux propres : K = Capitaux propres – Résultat net comptable de l'exercice.

[5] On trouve également les termes suivants pour traduire la rentabilité économique : ROCE (*Return On Capital Employed*) ; ROI (*Return On Investment*) ; ROA (*Return On Assets*) ; ROIC (*Return On Investment Capital*) ; RONA (*Return On Net Assets*) ; etc.

© 2023 Global Journals

ii. *Les variables explicatives*

Nous intéressant aux effets du comportement intrapreneurial sur la performance, nous avons adopté une démarche méthodologique qui prend en compte les variables explicatives qualitatives. Ces variables sont appréhendées à travers les questions CQ01 à CQ10 du questionnaire.

Les questions CQ01 à CQ06 permettent de capter les variables relatives à l'encouragement par le propriétaire-dirigeant à ses employés à la prise d'initiatives innovantes et de risque. La question CQ01 se focalise sur la délégation du pouvoir décisionnaire aux employés ; la question CQ02 se focalise sur la tenue des réunions avec les employés dans le but de discuter des tendances du marché et des stratégies à adoptées ; la question CQ03 se borne sur l'encouragement des employés à l'émission des idées nouvelles quel que soit leur grade. La question CQ04 cherche à savoir si la PME dispose d'une équipe de recherche intrapreneuriale. La question CQ05 cherche à savoir s'il existe au sein de l'entreprise un manuel de procédures qui prévoit des dispositions intrapreneuriale (conditions d'émission, de validation et de rétribution des idées émises par les employés). La question CQ06 cherche à capter la préférence pour le propriétaire-dirigeant entre un employé innovateur et un conformiste qui exécute seulement les ordres.

Les questions CQ07 et CQ08 permettent de capter le degré d'autonomie accordé aux employés par le dirigeant. La question CQ07 cherche à savoir si le propriétaire-dirigeant accorde souvent plus d'autonomie aux employés chargés d'apporter des idées ou solutions innovantes. La question CQ08 appréhende l'idée que se fait le dirigeant de l'autonomie à accorder aux employés par rapport au relâchement ou pas au travail.

Les questions CQ09 et CQ10 appréhendent le niveau d'encadrement du personnel. La question CQ09 cherche à savoir si le dirigeant envoie souvent ses employés en formation. La question CQ10 cherche à savoir si le propriétaire-dirigeant évalue souvent le niveau de satisfaction ou insatisfaction de son personnel.

c) Les modèles d'analyse des données

Pour la validation des relations anticipées, l'analyse a utilisé la statistique descriptive et des modèles économétriques.

i. *Modèles d'analyse descriptive des données*

Nous avons utilisés l'analyse unidimensionnelle et l'analyse bidimensionnelle. L'analyse unidimensionnelle consiste à faire des tris à plat qui permettent d'avoir une idée sur la distribution de certaines variables. C'est une analyse qui présente les résultats en fonction du type de données à disposition. En présence des variables qualitatives, il est recommandé l'usage des tableaux de fréquence des effectifs ou des graphiques. Nos variables étant qualitatives, les tableaux de fréquences ont permis d'observer la répartition des répondants selon les différentes questions. Ce qui a contribué à mieux appréhender les pratiques intrapreneuriaux dans les PME camerounaises.

L'analyse bidimensionnelle s'intéresse aux liaisons entre deux variables observées. La spécificité de cette analyse est d'observer s'il existe un lien entre deux variables. Seulement, cette méthode ne donne pas les informations sur le sens de la relation, elle donne tout simplement une première idée sur les variables qui pourraient expliquer le phénomène observé. Le test du Khi-deux est l'instrument qui a été utilisé pour cette étude, pour la simple raison que c'est un modèle que l'on utilise lorsque l'on veut effectivement vérifier l'indépendance entre deux variables qualitatives[6]. Ce test nous a permis de vérifier partiellement nos sous-hypothèses opérationnelles. Il a été question ici de voir s'il y a dépendance entre les variables intrapreneuriales et la performance de la PME qu'elle soit financière ou économique. L'analyse n'a pas pris en compte l'observation de la statistique du V de Cramer qui permet de mesurer l'intensité de la liaison, car ce n'était pas l'objet visé.

ii. Les modèles économétriques

Dans le cadre de la présente analyse, nous avons utilisé les régressions logistiques binomiales pour la validation de nos résultats. Les équations de ces modèles de régression ont été construites par le biais d'une procédure de sélection pas à pas (*forward stepwise*) qui combine les procédures ascendante et descendante. Une procédure de sélection vise à identifier quelles variables, en tenant compte des autres, permettent d'expliquer de façon significative la déviance totale. Les variables indépendantes ou les interactions entre variables issues des hypothèses sont testées une à une sur la base du degré de signification du test de score. Le test du score est une statistique se basant sur la comparaison de deux modèles permettant de porter un jugement sur la signification statistique des coefficients des modèles (Bernard, 1999). Cette procédure de sélection des variables conduit au modèle présentant le Chi-deux du score le plus élevé à être retenu comme modèle final.

Pour l'entrée et la sortie des variables du modèle, nous avons utilisé les seuils statistiques généralement admis pour une analyse optimale. Le seuil d'entrée des variables dans le modèle est 0,05, cela voudrait dire que la probabilité d'entrée d'une variable dans le modèle doit être inférieure ou égale à 0,05. Le

[6] On peut citer le test exact de Fisher lorsque l'on veut étudier les liaisons entre deux variables qualitatives, le test de Khi-deux lorsque l'on veut observer les liens entre variable qualitative et variable quantitative ou entre deux variables qualitatives et le calcul du coefficient de corrélation linéaire dit de « Bravais-Pearson » lorsque l'on veut observer les liaisons entre deux variables quantitatives.

© 2023 Global Journals

seuil de sortie est fixé à 0,10, autrement dit, la probabilité de sortie d'une variable du modèle doit être égale ou supérieure à 0,10. D'autre part, les variables entrent dans l'équation, une après l'autre. Après chaque entrée, les variables introduites précédemment sont testées à nouveau pour apprécier si l'entrée de la nouvelle variable entraîne la sortie d'une variable entrée avant et par conséquent son élimination du modèle final, ce qui veut dire qu'une variable précédemment significative peut perdre de sa signification après l'entrée d'une nouvelle. Pour cela, c'est la statistique de Wald qui permet de tester si les variables dans l'équation sont significatives avant et après l'entrée d'une nouvelle variable. Ce qui permet de constater que, à chaque fois qu'une nouvelle variable est introduite, le modèle est réestimé. La régression arrive à son terme après un certain nombre d'itération, généralement 20 (mais on peut aller au-delà), et surtout lorsque plus aucune variable ne remplit les critères d'entrée ou de sortie, ou encore lorsqu'un modèle identique au précédent est sélectionné. Telle est le processus de la régression logistique binomiale que nous avons employé.

La régression logistique présente certains avantages par rapport à la régression multiple standard qui est soumise à des conditions d'application plus restrictives (Janssen, 2004). Parmi ces avantages, on peut notamment citer le fait que la régression logistique ne présuppose pas une relation linéaire entre la variable expliquée et les variables explicatives et ne requiert pas une distribution normale des variables comme dans le cas d'une régression multiple standard. Aussi, la régression logistique permet d'intégrer dans le même modèle les variables de types dichotomique, polytomique et de type métrique. Seulement, c'est un modèle de régression qui permet de tester un modèle de régression dont la variable dépendante doit être dichotomique, les variables indépendantes pouvant être continues ou catégorielles. Dans le cadre de notre étude, les variables dépendantes sont dichotomiques, plus précisément binaires et les variables indépendantes sont pour certaines dichotomiques, pour d'autres polytomiques. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'utilisé ce modèle qui nous a semblé plus approprié pour notre analyse.

Pour faire une régression logistique binomiale, en dehors du fait que la variable dépendante (prédite) doit être binaire et que les variables indépendantes (les prédicteurs) peuvent être continues, dichotomiques ou catégorielles, toutes les variables pertinentes doivent être comprises dans le modèle et celles qui ne le sont pas doivent être éliminées. Par ailleurs, il ne doit pas y avoir de relation linéaire parfaite, ni très élevée entre deux ou plusieurs prédicteurs. Par conséquent, les corrélations ne doivent pas être trop fortes entre les prédicteurs. La taille de l'échantillon doit être suffisante pour que l'on puisse procéder à l'analyse. Selon Harris (1985), la taille de l'échantillon doit excéder le nombre de prédicteurs d'au moins 50. Pour d'autres auteurs comme Bernard (1999), il faudrait un minimum de 10 observations par prédicteurs. Harris (op. cit) souligne que ce principe ne repose sur aucune preuve empirique. Il ajoute dans son argumentaire que d'autres chercheurs suggèrent des règles plus libérales en estimant que le nombre d'observations ne doit excéder le nombre de variables que de 40. Un échantillon de 131 entreprises respecte donc ces règles puisque l'analyse du Khi-deux va contribuer à l'élimination de certaines variables devant entrer dans le modèle.

IV. Les Résultats de la Recherche et Leur Discussion

La présente section présente d'une part les résultats de l'analyse descriptive et d'autre part, les résultats issus des régressions logistiques binomiales.

a) Les résultats de l'analyse descriptive

Cette section présente les résultats de l'analyse descriptive organisés autour de trois axes à savoir : la prise de risque et l'innovation au sein de la PME ; le degré d'autonomie accordé aux employés ; le niveau d'encadrement du personnel.

i. *… sur la prise de risque et l'innovation au sein de la PME*

La première question abordée est la délégation du pouvoir décisionnaire par le propriétaire-dirigeant à certains employés dans le cadre des innovations. L'analyse descriptive montre que 19,8% de répondants ne délèguent pas ce pouvoir aux employés. 32,1% délèguent très souvent et 48,1% délèguent souvent. La seconde question s'est focalisée sur la tenue régulière des rencontres avec les employés pour aborder des questions relatives aux tendances du marché et pour apporter des solutions. L'analyse unidimensionnelle a montré que 6,9% de dirigeants de notre échantillon ne tiennent pas souvent ce type de rencontre, contre 49,6% qui tiennent très souvent ces réunions. La troisième question est partie de la théorie selon laquelle l'innovation peut être apportée autant par un cadre qu'un ouvrier. L'ouvrier dans l'exécution de sa tâche peut proposer une nouvelle manière de faire qui puisse apporter un avantage concurrentiel. C'est pourquoi la question CQ03 a cherché à savoir si l'entrepreneur-dirigeant encourage tous les employés quel que soit le grade à l'émission d'idées nouvelles. Ce qui a semblé surprenant est que la quasi-totalité des dirigeants a répondu par l'affirmative, soit 95,4%. C'est-à-dire que tous ces propriétaire-dirigeants encouragent leurs employés quel que soit le grade à émettre des idées nouvelles. La quatrième question a cherché à capter l'impact de l'existence d'une équipe de recherche et de développement sur la performance de la PME. Le tableau des fréquences montre que 40,5% des

© 2023 Global Journals

propriétaire-dirigeants affirment avoir une telle équipe, contre 59,5% qui déclarent ne l'avoir pas.

Les résultats du test du Khi-deux indiquent à leur tour qu'il y a indépendance entre la délégation du pouvoir et la performance de la PME ; la tenue des réunions avec le personnel et la performance de l'entreprise ; l'encouragement des employés à l'émission d'idées nouvelles et la performance ; l'existence d'une équipe de recherche et développement et la performance de la PME, qu'elle soit financière ou économique. Il en résulte alors que les sous-hypothèses opérationnelles H2, H3, H4et H6sont rejetées.

Tableau 4: Statistiques des tests sur la prise de risque, l'innovation et la performance

Variables explicatives	Performance	Pearson Chi-Square		
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Préférence pour un employé qui innove en prenant des risques plutôt qu'un conformiste qui exécute seulement les ordres (H1)	RENTAFI	4,257	2	,119
	RENTAECO	2,536	2	,281
Existence d'une équipe chargée d'étudier et développer les idées nouvelles proposées par les employés (H2)	RENTAFI	2,933	1	,087
	RENTAECO	,274	1	,601
Encouragement des employés quel que soit le grade et la fonction à l'émission d'idées nouvelles (H3)	RENTAFI	,166	1	,684
	RENTAECO	,238	1	,626
Délégation du pouvoir décisionnaire à certains employés dans le cadre des innovations (H4)	RENTAFI	1,885	2	,390
	RENTAECO	,760	2	,684
Tenu des réunions avec les employés afin de discuter des tendances du marché et des plans de développement (H6)	RENTAFI	3,175	2	,204
	RENTAECO	,571	2	,752
Existence au sein de l'entreprise d'un manuel de procédures valide et connu (H7)	RENTAFI	10,976	1	,001
	RENTAECO	10,552	1	,001

La cinquième question a cherché à appréhender l'impact de la formalisation des procédures intrapreneuriales sur la performance de la PME. Elle s'est appuyée sur le fait que, rendre les procédures formelles permettait d'éviter les discriminations et les traitements de faveur. L'analyse unidimensionnelle révèle que seulement 13,7% des entreprises de notre échantillon disposent d'un manuel de procédures qui prévoit des dispositions sur l'intrapreneuriat. Les résultats de l'analyse bidimensionnelle par le test du Khi-deux indiquent qu'il existe un lien entre l'existence d'un manuel de procédure et la rentabilité, qu'elle soit économique (α_0 égal à 0,001) ou financière (α_0 égal à 0,001). Ce qui permet de valider partiellement la sous-hypothèse H7.

La sixième question s'inspire du fait qu'il existerait une volatilité de la main d'œuvre dans les PME. Les employeurs ne sont pas souvent près à améliorer les conditions de leurs employés pour les conserver. D'autres trouvent des prétextes pour les renvoyer, surtout lorsque l'employé veut s'imposer au sein de la firme. L'analyse a voulu à travers cette question, capter l'impact d'une préférence par un dirigeant entre un employé qui innove en prenant des risques et un employé conformiste qui exécute seulement les ordres. Il ressort que 25,2% de dirigeants préfèrent très souvent un innovateur et 58% préfèrent souvent, contre 16,8% qui préfèrent un conformiste. Les résultats de l'analyse bidimensionnelle indiquent grâce au test du Khi-deux, qu'il n'existe aucun lien entre la préférence pour un innovateur plutôt que d'un conformiste et la performance dans les PME. La sous-hypothèse H6 est alors rejetée.

ii. … *Sur le degré d'autonomie des employés*

La mise en place des stratégies intrapreneuriales requièrent un certain degré d'autonomie à accorder aux employés chargés d'apporter des innovations. L'analyse unidimensionnelle montre que sur cette question, les entrepreneur-dirigeants ont des avis plutôt partagés (Kurtosis négatifs). Ils ont dans l'ensemble conscience de l'importance de l'autonomie dans le cadre des innovations, mais craignent en même temps l'installation d'un laxisme de la part des employés.

© 2023 Global Journals

Tableau 5: Statistiques sur le degré d'autonomie

Items	Très souvent		Souvent		Pas souvent		Total répondant		Asymétrie	Kurtosis
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%		
Vous accordez plus d'autonomie aux employés chargés d'apporter des idées et/ou solutions aux innovations	38	29,0	69	52,7	24	18,3	131	100,0	,104	-,558
Vous pensez plutôt que plus d'autonomie accordée aux employés peut entrainer un relâchement au travail	35	26,7	76	58,0	20	15,3	131	100,0	,137	-,831

Source: Auteurs

Les résultats des tests statistiques d'indépendance indiquent que le degré d'autonomie accordé aux employés influence la rentabilité économique et la rentabilité financière (α_0 égal à 0,040). La sous-hypothèse H5 est alors partiellement validée.

Tableau 6: Statistiques du test entre degré d'autonomie et performance de la PME

Variable explicative	Performance	Pearson Chi-Square		
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Autonomie accordée aux employés chargés d'apporter des idées et/ou solutions innovantes au sein de la PME (H5)	RENTAFI	20,967	2	**,000**
	RENTAECO	38,426	2	**,000**

iii. *… Et sur le niveau d'encadrement du personnel*

Le niveau d'encadrement a mis en exergue l'envoie des employés en formation et l'évaluation du niveau de satisfaction et/ou insatisfaction des employés.

Sur la question de l'envoie des employés en formation, les avis sont également partagés. 13% des dirigeants envoient très souvent leurs personnels en formation, 34,3% envoient souvent et 52,7% n'envoient pas souvent. Soit alors 47,3% qui au moins font suivre à leurs employés des formations. Les tests statistiques du Khi-deux indiquent qu'il y a une indépendance entre le fait d'envoyer les employés en formation et la performance des PME. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les employés ayant déjà une certaine expérience et bien formés ne peuvent être conservés par les PME. Un propriétaire-dirigeant d'une PME disait à ce sujet que lorsqu'il dépense de l'argent pour former ses employés, ceux-ci sont débauchés plus tard par les grandes firmes qui offrent de meilleurs avantages que lui. Ce qui lui a conduit à ne plus trop envoyer ses employés en formation. Les résultats obtenus permettent alors de rejeter la sous-hypothèse H8.

Tableau 7: Statistiques du test entre niveau d'encadrement du personnel et la performance de la PME

Variables explicatives	Performance	Pearson Chi-Square		
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Envoie des employés en formation (H8)	RENTAFI	1,109	2	,574
	RENTAECO	,827	2	,661
Évaluation du niveau de satisfaction/insatisfaction des employés (H9)	RENTAFI	6,090	2	**,048**
	RENTAECO	4,376	2	,112

Par rapport à l'évaluation du niveau de satisfaction ou insatisfaction du personnel, là encore les avis sont également partagés entre les chefs d'entreprises (kurtosis négatif : -1,080), avec une relative orientation vers une tendance à ne pas faire cette évaluation (coefficient d'asymétrie négatif : -0,395). De manière simple, il apparait que seulement 18,3% d'entrepreneur-dirigeant se livre très souvent à cet exercice, 40,5% souvent et 41,2% pas souvent. Les résultats du test du Khi-deux indiquent qu'il y a une

© 2023 Global Journals

indépendance entre l'évaluation du niveau de satisfaction/insatisfaction des employés et la rentabilité économique, mais une dépendance avec la rentabilité financière. La sous-hypothèse H9 est alors partiellement validée du point de vue financier.

b) La validation des résultats par les régressions logistiques binomiales

Relativement à la validation des résultats obtenus ci-dessus, nous avons utilisé deux modèles de régression logistique binomiale ; un avec la rentabilité financière et l'autre avec la rentabilité économique. La variable dépendante est le taux de la rentabilité (économique et financière), elle est codée « 0 » pour non performant et « 1 » pour performant. Les variables indépendantes étant nominale, elles ont été classées par catégories.

i. *La validation des résultats suivant le premier modèle*

Pour le premier modèle, la variable expliquée est la rentabilité économique. Les variables explicatives retenues sont : l'existence d'un manuel de procédure et le degré d'autonomie accordé aux employés. Le tableau suivant présente l'historique des itérations pour le modèle de base. Nous retenons particulièrement la probabilité log (-2LL) initiale. Elle est de 125,270 et représente la probabilité que nous cherchons à améliorer.

Tableau 8: Historique de la deuxième étape des itérations du modèle de base

Iteration		-2log-likelihood	Coefficients			
			Constant	EXIMANU(1)	EXIMANU(2)	AUTONO(1)
Step 2	1	131,928	-1,408	2,914	1,559	,896
	2	126,252	-1,787	3,899	1,903	1,797
	3	125,312	-1,936	4,376	2,043	2,431
	4	125,270	-1,971	4,491	2,079	2,612
	5	125,270	-1,973	4,496	2,080	2,623
	6	125,270	-1,973	4,496	2,080	2,623

Le tableau de classement montre pour sa part que la prédiction en se basant sur la catégorie la plus fréquente permet de classifier correctement 71,8 % des participants. Le tableau des variables hors de l'équation initiale affiche une statistique globale significative de 0,014, ce qui veut dire que l'ajout d'une variable permettrait probablement à améliorer le modèle de base. Le tableau suivant présente le résumé du modèle.

Tableau 9: Résumé du premier modèle

Step	-2 Log likelihood	Cox &Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	132,240	,288	,389
2	125,270	,325	,439

On se rend bien compte que l'ajout d'une variable a permis l'amélioration du modèle par une diminution significative du -2LL.

Tableau 10: Test de spécification du premier modèle

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	44,564	2	,000
	Block	44,564	2	,000
	Model	44,564	2	,000
Step 2	Step	6,971	1	,008
	Block	51,534	3	,000
	Model	51,534	3	,000

A partir de ces deux derniers tableaux, nous pouvons dire que le modèle final permet de prédire significativement mieux la probabilité d'obtenir une performance que le fait le modèle incluant seulement la constante. En examinant le test de Hosmer-Lemeshow, celui-ci indique qu'il n'existe pas un écart important entre les valeurs prédites et observées. Une fois que l'évaluation de la signification du modèle est faite, il faut évaluer la signification statistique des coefficients estimés des variables indépendantes conservées dans

© 2023 Global Journals

l'équation finale afin de s'assurer que chacune contribue à mieux prédire qu'un modèle qui ne l'inclurait pas. Le tableau suivant présente les variables retenues dans le modèle final.

Tableau 11: Prédicteurs statistiquement significatifs de la rentabilité économique

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I.for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	AUTONO			24,594	2	,000			
	AUTONO(1)	4,500	,910	24,461	1	,000	90,000	15,129	535,408
	AUTONO(2)	1,813	,599	9,167	1	,002	6,129	1,895	19,820
	Constant	-1,609	,548	8,634	1	,003	,200		
Step 2	EXIMANU(1)	2,623	1,220	4,620	1	,032	13,780	1,260	150,696
	AUTONO			22,177	2	,000			
	AUTONO(1)	4,496	,958	22,034	1	,000	89,657	13,718	585,970
	AUTONO(2)	2,080	,670	9,642	1	,002	8,007	2,154	29,768
	Constant	-1,973	,628	9,869	1	,002	,139		

Les coefficients *B* et de Exp(B) indiquent une relation positive entre l'existence d'un manuel de procédure valide (EXIMANU), le degré d'autonomie accordé aux employés (AUTONO) et la performance économique. Ce résultat permet de valider les sous-hypothèses H5 et H7.

ii. *Validation des résultats suivant le second modèle*

Pour le second modèle, la variable expliquée est la rentabilité financière. Les variables explicatives retenues sont : l'existence d'un manuel de procédure, le degré d'autonomie accordé aux employés et l'évaluation du niveau de satisfaction et/ou insatisfaction des employés. Le tableau suivant présente l'historique des itérations pour le modèle de base. Nous retenons particulièrement la probabilité log (-2LL) initiale. Elle est de 151,395et représente la probabilité que nous cherchons à améliorer.

Tableau 12: Historique des itérations du second modèle de base

Iteration		-2 Log likelihood	Coefficients			
			Constant	AUTONO (1)	AUTONO (2)	EXIMANU (1)
Step 1	1	156,816	-1,333	2,175	,725	
	2	156,517	-1,587	2,485	,959	
	3	156,515	-1,609	2,507	,981	
	4	156,515	-1,609	2,507	,981	
Step 2	1	152,078	-1,424	1,923	,752	1,086
	2	151,401	-1,741	2,287	1,026	1,377
	3	151,395	-1,777	2,326	1,061	1,408
	4	151,395	-1,777	2,327	1,061	1,409

Le tableau de classement montre pour sa part que la prédiction en se basant sur la catégorie la plus fréquente permet de classifier correctement 58 % des participants. Le dernier tableau de classement indique également que 73,3 % de participants ont été correctement classifiés. Le tableau des variables hors de l'équation initiale affiche une statistique globale significative de 0,00, ce qui veut dire que l'ajout d'une variable permettrait probablement à améliorer le modèle de base. Le tableau suivant présente le résumé du modèle.

Tableau 13: Résumé du second modèle

Step	-2 Log likelihood	Cox &Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	156,515	,153	,205
2	151,395	,185	,249

© 2023 Global Journals

Nous pouvons calculer 156,515–151,395, ce qui donne 5,120. Cette valeur est évaluée dans une distribution χ^2 et sa signification est présentée dans le tableau tests de spécification du modèle. La ligne étape montre en effet la différence entre la probabilité -2LL de l'étape précédente et celle obtenue par l'ajout d'un nouveau prédicteur. On se rend bien compte que l'ajout d'une variable a permis l'amélioration du modèle par une diminution significative du -2LL.

Tableau 14: Test de spécification du second modèle

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	21,708	2	,000
	Block	21,708	2	,000
	Model	21,708	2	,000
Step 2	Step	5,120	1	,024
	Block	26,829	3	,000
	Model	26,829	3	,000

A partir de ces deux derniers tableaux, nous pouvons dire que le modèle final permet de prédire significativement mieux la probabilité d'obtenir une performance que le fait le modèle incluant seulement la constante et la première variable. En examinant le test de Hosmer-Lemeshow, celui-ci indique qu'il n'existe pas un écart important entre les valeurs prédites et observées. Le tableau suivant présente les variables retenues dans le modèle final.

Tableau 15: Prédicteurs statistiquement significatifs de la rentabilité financière

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp (B)	95% C.I.for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1	AUTONO			18,621	2	,000			
	AUTONO(1)	2,507	,654	14,691	1	,000	12,273	3,405	44,236
	AUTONO(2)	,981	,603	2,644	1	,104	2,667	,818	8,698
	Constant	-1,609	,548	8,634	1	,003	,200		
Step 2	EXIMANU(1)	1,409	,657	4,600	1	,032	4,091	1,129	14,824
	AUTONO			13,899	2	,001			
	AUTONO(1)	2,327	,670	12,066	1	,001	10,244	2,756	38,071
	AUTONO(2)	1,061	,618	2,952	1	,086	2,889	,861	9,692
	Constant	-1,777	,567	9,815	1	,002	,169		

Les résultats obtenus à partir du tableau ci-dessus indiquent une relation positive entre l'existence d'un manuel de procédures valide (EXIMANU), le degré d'autonomie des employés (AUTONO) et la performance financière des PME. En revanche, il ressort que l'évaluation du niveau de satisfaction ou insatisfaction des employés n'influence en rien la performance financière des PME. Les sous-hypothèses H5 et H7 sont validées et la sous-hypothèse H9 est rejetée.

V. Conclusion

Il ressort de cette étude que la formalisation des pratiques intrapreneuriales au sein de la PME et le degré d'autonomie accordé aux employés dans le cadre des innovations impactent positivement la performance de la PME en termes de rentabilité économique et financière. Aussi, par le test d'indépendance du khi-deux, l'évaluation du niveau de satisfaction et/ou insatisfaction des employés est inhérente à la performance de la PME. Il se dégage également que les stratégies intrapreneuriales sont très peu connues par les dirigeants des PME et par conséquent, ces pratiques ne sont pas assez implémentées dans les PME camerounaises. Pourtant, leur mise en application pourrait permettre aux PME qui s'en servent de se démarquer des autres. Les propriétaires dirigeants de PME étant des acteurs sur lesquels la survie de leur entreprise en dépend, il sera question de déterminer non seulement les profils entrepreneuriaux favorables au développement des pratiques intrapreneuriales dans les PME, mais aussi de discriminer les pratiques favorables à l'innovation et/ou à l'exploitation des opportunités d'affaires.

© 2023 Global Journals

Bibliographie

1. Allali, B. (2003, 23-24 octobre). *Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations*. Actes du colloque de l'AIREPME, Agadir Maroc.
2. Allali, B. (2005). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Revue Internationale de Gestion*, 29(4), pp. 23-30.
3. Allali, B. (2007). *L'intrapreneuriat dans les entreprises marocaines*. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal (Canada), cahier de recherche.
4. Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 495-527.
5. Arnaud, N., Legrand, C. & Maton E. (2011). *Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel*. CRECIS, Working paper 10/2011, http://www.crecis.be.
6. Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Economica.
7. Basso, O. & Legrain, T. (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*. Notes de l'Institut de l'Entreprise.
8. Batac, J., Maymo V. & Pallas-Saltiel, V. (2007). L'intrapreneuriat dans les établissements bancaires : une étude du rôle des middle-managers. *La revue du financier, (168),* pp.21-40.
9. Beaucourt, C. & Louart, P. (2000). Des entrepreneurs dans les franges du salariat. In T. Verstraete, (Dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat* (*pp. 211-228*), Éditions EMS.
10. Ben Abdallah, L. (2010). *L'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les dirigeants des PME(s) : un comportement entrepreneurial planifié*. Communication présentée au 10ème CIFEPME, Bordeaux (France).
11. Ben Ali, I. (2010, 4-5 mars). *De l'autonomie à l'intrapreneuriat : Vers un nouveau modèle de compétence – cas du Groupe Chimique de Tunisie*. Communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot, Caen, France.
12. Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneuring in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 207-229.
13. Bonnafous-Boucher, M., Redien-Collot, R. & Teglborg, A.-C. (2010, 4-5 mars). *Comment favoriser l'innovation par la participation des salariés ? Une approche complémentaire de l'intrapreneuriat. Leçons tirées d'études de cas français*. Communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot, Caen, France.
14. Bouchard, V., Basso, O. & Fayolle, A. (2010, 4-5 mars). *Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux*. Communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot, Caen, France.
15. Brenner, G. A. & Brenner, R. (1988). Intrapreneurship : le nouveau nom d'un vieux phénomène. *Gestion*, 13(3), pp. 19-24.
16. Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), pp. 13-22.
17. Carrier, C. (1991). Intrapreneurship et PME. *Revue Internationale de Gestion*, 16(4), pp. 20-27.
18. Carrier, C. (1993). La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique. *Cahier de recherche 93-09*, Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.
19. Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Sainte-Foy, Collection PME et entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
20. Carrier, C. (2000). L'intrapreneuriat- A la recherche de complices innovants et entreprenants. In T. Verstraete (Dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, (pp. 199-210), Caen : Editions EMS.
21. Carrier, C., & Gélinas, S. (2011), Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?. *Gestion*, 36(4), pp. 22-33.
22. Certhoux, G. & Zenou, E. (2006). Gouvernance et dynamique en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), pp. 13-30.
23. Champagne, D. & Carrier, C. (2004, 27-29 octobre). *Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche.* Communication présentée au 7ème CIFEPME, Montpellier, France.
24. Dess, G. G. & Robinson R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objectives measures: the case of the privately-hed firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, (5), pp. 265-273.
25. D'Amboise, G. & Verna, G. (1993). De l'entrepreneur à l'intrapreneur. *Gestion 2000*, 93(2), pp. 13-30.
26. Fayolle, A. (2003). Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et organisations. Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ?. *Gérer et Comprendre*, (72): 26-39.
27. Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28.
28. Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2) : 145-165.
29. Julien, P. A. (2000). *Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs*. Institut de recherche sur les PME, Université de Québec, cahier de recherche CR-00-04.

© 2023 Global Journals

30. Kombou, L. et Feudjo, J. R. (2003). Facteurs explicatifs de la rentabilité des entreprises manufacturières au Cameroun : une analyse multidimensionnelle. *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 5(1), pp. 159-181.
31. Lisein, O. et Degré, J. (2010, 4-5 mars). *Vers une grille de lecture des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat.* Communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot, Caen, France.
32. Makunza, K. E. (2004). Les facteurs-clés de succès des entreprises africaines : Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo. *Management, Ethique et Développement Durable,* Centre de Recherche de Bordeaux Ecole de Management, 69(4), mars.
33. Messeghem, K. (2001, 13-15 juin). *Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME* ?. Communication présentée à la 10ème *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,* Université Laval, Québec, Canada.
34. Messeghem, K. (2006, 25-27 octobre). *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne*. Communication présentée au 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, http://neumann.hec.ca/airepme/.
35. Ndjanyou, L. (2008). *Choix stratégiques des PME camerounaises dans un environnement en mutation* [Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion non publiée], Université de Yaoundé II.
36. Omrane, A., Fayolle, A. & Zeribi-Benslimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (251), pp. 91-100.
37. Richome-Huet, K. & D'Andria, A. (2010, 1 avril). *Etude des pratiques intrapreneuriales et ressources humaines dans une PME : le cas VIP.* Communication présentée au Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France.
38. Schumpeter, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris, Traduction française de: *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University, 1934.
39. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
40. Singock S. C. (2016*). Profil de l'entrepreneur-dirigeant et performance de la PME : le rôle médiateur du comportement.* Thèse de doctorat/ Ph.D en sciences de gestion, Université de Douala.
41. St-Pierre, J. & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de pme ?. *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(1), pp. 33-52.
42. Sun-Tzu (2005). *L'art de la guerre. Les treize articles*, traduit par le père Amiot, Éditions Ebooks libres et gratuits, http://www.ebooksgratuits.com/, source http://www.ifrance.com/artdelaguerreselonsuntzu .
43. Viala, C. & Goxe, F. (2009). Vers un modèle multi niveaux (individuel, managérial et organisationnel) favorisant la dynamique d'innovation intrapreneuriale : le cas du secteur bancaire. *Dauphine Recherche en Management* - CREPA, UMR CNRS 7088, pp. 2-15.
44. Viala, C. & Léger-Jarniou, C. (2010, 1-4 juin). *Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale : relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris.* Communication présentée à la XIXème Conférence Internationale de Management Stratégie AIMS, Luxembourg, Luxembourg.
45. Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 256-289.

© 2023 Global Journals