

L'intrapreneuriat comme stratégie de fidélisation des talents : une étude exploratoire dans les PME camerounaises

Intrapreneurship as a Talent Retention Strategy: An Exploratory Study in Cameroonian Small and Medium-Sized Enterprises

HADIDJA ALHADJI

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

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

BEKONO OHANA SEBASTIEN MAGLOIRE

Maitre de conférence

Vice -Doyen chargé de la recherche et de la coopération de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

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

FRANÇOISE DELPHINE NGO OMAM

Maitre de conférence

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 : 02/03/2026

Date d'acceptation : 29/04/2026

Pour citer cet article :

ALHADJI. H. & al. (2026) « L'intrapreneuriat comme stratégie de fidélisation des talents : une étude exploratoire dans les PME camerounaises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 5 » pp : 1- 23.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Face à la montée des départs volontaires des talents innovateurs, cet article examine l'intrapreneuriat et ses mécanismes de fidélisation dans les entreprises camerounaises. Il s'appuie sur une étude qualitative exploratoire menée auprès de 12 répondants, intrapreneurs et responsables organisationnels, à partir d'entretiens semi-directifs réalisés à Ngaoundéré, Maroua et Garoua. L'objectif est d'identifier les mécanismes de fidélisation et d'analyser la perception de l'intrapreneuriat. Les résultats montrent que l'engagement repose davantage sur des facteurs intrinsèques et relationnels, notamment la reconnaissance et l'autonomie, que sur les seuls leviers financiers. Les répondants perçoivent l'intrapreneuriat comme une opportunité d'initiative, d'innovation et de création de valeur. L'analyse révèle que la reconnaissance, les primes et l'évolution professionnelle renforcent la fidélisation, tandis que l'autonomie présente un effet plus nuancé. Ces résultats soulignent l'importance d'un environnement managérial favorable à l'innovation interne.

Mots clés : intrapreneuriat ; fidélisation des talents ; innovation interne ; départ volontaire ; Pratiques managériales.

Abstract

In response to the growing voluntary turnover of innovative talent, this article examines intrapreneurship and its retention mechanisms in Cameroonian firms. It is based on an exploratory qualitative study conducted with 12 respondents, including intrapreneurs and organisational managers, through semi-structured interviews in Ngaoundéré, Maroua and Garoua. The objective is to identify retention mechanisms and analyse how intrapreneurship is perceived. The findings show that intrapreneur engagement relies more on intrinsic and relational factors, particularly recognition and autonomy, than on financial incentives alone. Respondents perceive intrapreneurship as an opportunity for initiative, innovation and value creation within the organisation. The analysis also reveals that recognition, bonuses and career development enhance retention, while the effect of autonomy appears more nuanced. These results highlight the importance of a supportive managerial environment that fosters internal innovation in achieving sustainable employee retention.

Keywords: intrapreneurship; talent retention; internal innovation; voluntary departure; managerial practices.

Introduction

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue, une transformation digitale rapide et une forte mobilité des talents, la fidélisation des employés constitue un enjeu majeur pour les entreprises contemporaines. Au Cameroun, ce défi est d'autant plus préoccupant que de nombreuses organisations, en particulier les petites et moyennes entreprises peinent à retenir leurs meilleurs éléments face à la montée de l'émigration des compétences, à la recherche de meilleures opportunités dans des contextes perçus comme plus favorables (Mouangue-Smith, 2017). De plus, nous constatons aussi bien dans les écrits que dans la vie active de nombreux départs volontaires des employés novateurs. Selon Ernst et Young (2020), 57 % des jeunes préfèrent quitter leur emploi pour créer leur propre entreprise lorsque leur organisation ne leur offre pas de réelles perspectives d'évolution interne. Dans le même sens, une enquête réalisée par Deloitte dans le cadre du rapport *Millennial Survey* (2021) révèle que plus de 60 % des jeunes employés envisagent de quitter leur poste dans les deux ans s'ils estiment que leurs efforts ne sont pas suffisamment récompensés. Allant également dans la même logique, l'étude menée en 2017 par le cabinet Mazars révèle que 70 % des salariés africains seraient prêts à quitter leurs emplois si celle-ci ne favorise pas l'innovation et l'intrapreneuriat. Dans ce contexte, l'intrapreneuriat apparaît comme une solution prometteuse pour améliorer l'engagement des employés et renforcer leur attachement à l'entreprise.

Introduit par Pinchot (1985), le concept d'intrapreneuriat désigne la capacité des employés à entreprendre et à innover au sein de leur organisation, tout en bénéficiant du soutien de celle-ci. Il repose sur une culture organisationnelle favorisant l'autonomie, la créativité et la prise d'initiative, permettant ainsi aux salariés de développer des projets internes en mobilisant les ressources de l'entreprise (Kuratko, 2011). Depuis plusieurs décennies, l'intrapreneuriat est étudié comme un levier stratégique d'innovation organisationnelle et de performance. Les travaux fondateurs de Burgelman (1983) le présentent comme un processus permettant de stimuler l'innovation interne, tandis que Antoncic et Hisrich (2001) en identifient les dimensions clés, notamment l'innovation, la prise de risque, l'autonomie et la proactivité. Ces recherches montrent que l'implication des employés dans des initiatives intrapreneuriales favorise leur satisfaction au travail et renforce leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Dans cette perspective, plusieurs études ont souligné le rôle déterminant des pratiques managériales dans le développement de l'intrapreneuriat. Hayton (2005) met en évidence l'importance de la prise de risque et de l'autonomie, soutenues par des politiques de ressources humaines adaptées. De même, Lisein et Zanet (2013) insistent sur l'importance d'un climat

organisationnel favorisant l'autonomie et le soutien hiérarchique, tandis que Randerson et al. (2013) recommandent la mise en place de dispositifs individualisés pour stimuler la créativité. Certaines entreprises, à l'instar de Google, ont mis en œuvre des pratiques concrètes pour encourager l'intrapreneuriat, telles que l'octroi de temps dédié à l'innovation, des systèmes d'incitation et des dispositifs d'accompagnement des projets (Ferrary, 2013). Ces initiatives contribuent à renforcer l'engagement des employés et à favoriser une dynamique d'innovation continue. Toutefois, malgré l'abondance des travaux sur l'intrapreneuriat, la relation entre ce dernier et la fidélisation des employés demeure encore insuffisamment explorée. Comme le soulignent Komat et al. (2015), les recherches ont majoritairement étudié séparément l'intrapreneuriat et la motivation ou l'engagement des employés. Deux principaux courants se dégagent : l'un centré sur les effets de l'intrapreneuriat sur la performance organisationnelle (Zahra et al., 2013), et l'autre sur les conditions favorisant son émergence (Castrogiovanni et al., 2011). Cependant, les mécanismes reliant directement l'intrapreneuriat à la fidélisation des talents restent encore peu explicités.

Dans les pays développés, certaines études montrent que l'intrapreneuriat contribue à la rétention des employés en leur offrant des opportunités d'épanouissement professionnel et un environnement de travail stimulant (Gawke et al., 2019). En revanche, dans les contextes africains, et particulièrement au Cameroun, les recherches sur ce lien sont encore limitées. Bien que quelques travaux récents (Fofou, 2023 ; Boutou et al., 2024) suggèrent une relation positive entre intrapreneuriat et rétention des employés, ces résultats demeurent fragmentaires et ne permettent pas de généraliser les conclusions. Par ailleurs, les modèles théoriques mobilisés sont majoritairement issus de contextes occidentaux et prennent peu en compte les spécificités des PME camerounaises, telles que la centralisation des décisions, la faible tolérance au risque ou encore les limites en matière de ressources organisationnelles.

D'un point de vue théorique, plusieurs approches permettent néanmoins d'éclairer cette problématique. La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) met en avant le rôle de l'autonomie et de la reconnaissance dans la motivation des individus. De son côté, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) suggère que les employés développent des comportements de loyauté et d'engagement en réponse aux soutiens et aux opportunités offertes par l'organisation. Dans ce cadre, l'intrapreneuriat pourrait constituer un mécanisme favorisant la fidélisation des employés en renforçant leur perception d'un échange organisationnel équitable. Ainsi, un double constat s'impose : d'une part, un manque d'études empiriques sur le lien entre intrapreneuriat et fidélisation dans le contexte camerounais et d'autre part, une insuffisance de

compréhension des mécanismes par lesquels l'intrapreneuriat influence l'engagement et la rétention des employés. Dès lors, la question centrale de cette recherche est la suivante : **Comment l'intrapreneuriat contribue-t-il à la fidélisation des employés dans les petites et moyennes entreprises camerounaises ?** Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser dans quelle mesure les pratiques intrapreneuriales constituent un levier d'engagement et de rétention des talents au sein de ces organisations.

La présente étude s'articule autour de trois parties. La première présente les fondements théoriques de l'intrapreneuriat et ses liens avec la fidélisation. La deuxième décrit la méthodologie de recherche adoptée. Enfin, la troisième expose et discute les résultats empiriques obtenus.

1. Revue de littérature sur l'intrapreneuriat et de la fidélisation des talents

Dans cette partie nous explorons d'une part les contours du concept d'intrapreneuriat et ses mécanismes de fidélisation et d'autre part nous présentons les différentes théories qui sous-tendent notre à savoir la théorie de l'échange sociale et la théorie de l'autodétermination que nous trouvons approprié pour comprendre et décrire la fidélisation des employés intrapreneurs.

1.1. L'intrapreneuriat et ses facteurs de fidélisation

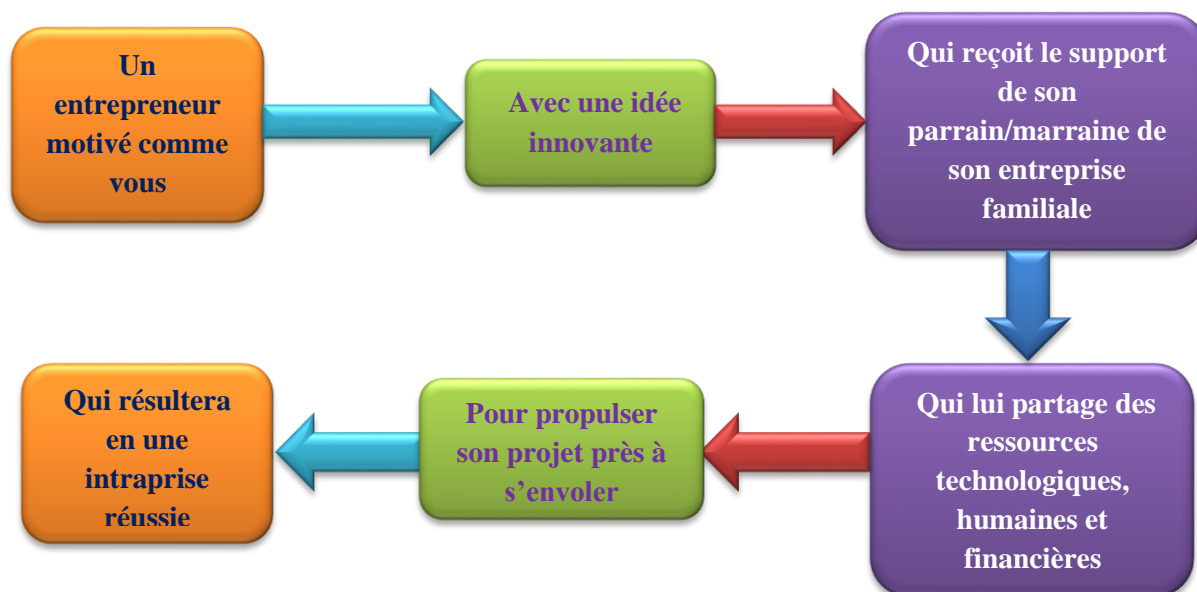
Dans cette partie, nous mettons en évidence le concept d'intrapreneuriat et ses facteurs de fidélisations

1.1.1. Le concept d'intrapreneuriat

Au sens premier, l'intrapreneuriat peut être défini comme une démarche d'entrepreneuriat interne. Elle repose sur l'association entre des managers ou salariés qui se mettent d'accord avec l'entreprise dans laquelle ils travaillent pour créer une structure organisationnelle dans le but de développer un projet précis. Au sens élargi, l'intrapreneuriat désigne une approche managériale visant à instiller, susciter, diffuser ou développer l'esprit d'entreprise au sein d'une organisation qui se relève trop lourde ou trop conservatrice pour inciter à l'innovation

Allant dans le même sens Antoncic et Hisrich (2001) définissent l'intrapreneuriat comme étant « *l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante* ». L'intrapreneuriat renvoie donc à un processus continu à l'intérieur d'une firme existante indépendamment de sa taille et conduit non seulement à de nouvelles affaires mais aussi à d'autres activités et orientations innovantes comme le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et positions concurrentielles. Le schéma suivant permet de mieux résumer ce concept.

Figure N°1 : Schéma de l'intrapreneuriat



Source : Antoncic et Hisrich (2001)

Malgré sa ressemblance sémantique à l'entrepreneuriat, Carrier (2000) propose les différences suivantes entre les deux concepts :

- Lieu ou contexte d'exercice : l'entrepreneuriat peut s'exercer n'importe où, alors qu'on ne peut intraprendre qu'à l'intérieur d'une entreprise.
- Type de risque encouru : en règle générale et sauf quand l'intrapreneuriat débouche sur l'essaimage, l'intrapreneur, à l'opposé de l'entrepreneur, ne risque pas ses avoirs financiers ni ses biens personnels
- Type de récompense : l'entrepreneur peut s'approprier tout ou une partie des profits de son entreprise alors que la récompense de l'intrapreneur échappe à son contrôle et est, le plus souvent conditionnée les pratiques de l'entreprise.
- Degré d'autonomie : l'entrepreneur est maître de son entreprise alors que l'intrapreneur doit quant à lui négocier au cas par cas l'autorisation, les ressources et l'appui nécessaires à la réalisation de ses projets. Le tableau suivant permet de synthétiser ces différences

Tableau N° 1: Les différences entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat.

Entrepreneuriat	Intrapreneuriat
L'entrepreneur travaille pour lui-même	L'intrapreneur est au service d'une organisation
L'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu	L'intrapreneur doit s'adapter à son milieu
L'entrepreneur peut imposer	L'intrapreneur doit convaincre
L'entrepreneur risque ses avoirs financiers	L'intrapreneur risque sa crédibilité
L'entrepreneur décide de sa rémunération	L'intrapreneur se voit imposer son salaire
L'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait	L'intrapreneur doit « négocier » ce qui doit être fait

Source : Carrier (1997), page 66

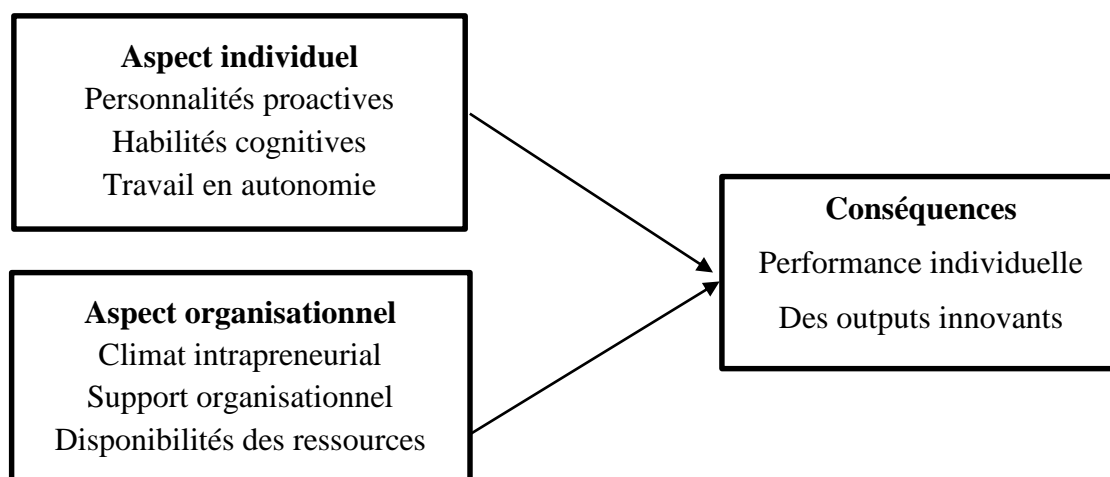
- **Les niveaux de l'intrapreneuriat**

L'intrapreneuriat comprend deux niveaux à savoir :

- Le niveau individuel : l'employé doit faire preuve d'un ensemble de critères et d'habilités qui lui permettront d'avoir une capacité de générer des idées, de les promouvoir et de gérer des projets (Carrier, 1993 et Allali, 2003). Les aspects individuels des employés qui sont favorables à l'intrapreneuriat s'articulent autour de trois principaux caractères (De Jong et Wennekers, 2008) à savoir : une personnalité proactive, une habilité cognitive et une capacité de travail en autonomie.
- Le niveau organisationnel : Déclarer l'intention d'instaurer un système d'innovation au sein d'une organisation ne suffit pas. Il faut en premier lieu établir les instruments organisationnels nécessaires pour favoriser les comportements intrapreneuriaux au sein de l'organisation. Russel (1999) a identifié sept facteurs ayant une influence sur les comportements intrapreneuriaux chez les employés (Chirita *et al.*, 2008) : la stratégie entrepreneuriale, la culture organisationnelle, la structure de l'organisation, la disponibilité des ressources, les systèmes de récompenses, le soutien de la direction et la prise de risques.

La figure ci-dessus résume les principaux aspects organisationnels et individuels qui agissent sur le comportement intrapreneurial au sein d'une organisation. Les aspects individuels sont considérés comme des acquis par les employés alors que les aspects organisationnels sont considérés comme stimulateurs du comportement intrapreneurial.

Figure N°2 : Facteurs agissant sur le comportement intrapreneurial



Source : De Jong et Wennekers (2008)

1.1.2. Facteurs et types de fidélisation des talents dans les petites et moyennes entreprises

La fidélisation des talents est perçue comme l'ensemble des stratégies déployées par une entreprise en vue de créer une relation durable avec ses collaborateurs à fort potentiel stratégiques. Peretti (2015) souligne à ce titre que fidéliser un employé, c'est avant tout lui donner des raisons de rester, en reconnaissant sa contribution, en soutenant son évolution professionnelle et en lui offrant un cadre de travail porteur de sens.

Ainsi, fidéliser un employé repose sur une pluralité de paramètres qui impactent la décision d'un individu de rester au sein d'une entreprise. Dans cette optique, plusieurs recherches convergent pour proposer une typologie articulée autour des facteurs suivants :

- **Les facteurs intrinsèques :** occupent une place centrale dû au fait de la nature et du sens au sens que les individus lui attribuent. Deci et Ryan (1985) met en évidence que la motivation durable repose sur la satisfaction de trois besoins à savoir l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Dans ce sens, l'autonomie apparaît comme un déterminant clé. Les employés qui disposent d'une marge de manœuvre dans l'organisation de leur travail développent un sentiment de responsabilité et d'utilité, ce qui renforce leur engagement.
- **Les facteurs extrinsèques:** renvoient aux éléments tangibles de la relation d'emploi comme la rémunération, les primes et les avantages sociaux. Ces éléments ont un rôle important dans la satisfaction des employés. Allant dans la même logique, Frederick Herzberg (1966) montre que la rémunération relève principalement des facteurs d'hygiène. Son absence génère de l'insatisfaction, mais sa présence ne garantit pas un engagement durable. Dans le même sens, Edward et Lawler (1971) souligne que les systèmes de récompense doivent être perçus comme équitables pour produire des effets positifs sur la motivation.
- **Les facteurs relationnels :** Les facteurs relationnels occupent une place essentielle dans la fidélisation. Blau (1964) montre que les relations de travail reposent sur des échanges réciproques entre l'individu et l'organisation. Dans cette perspective, la reconnaissance constitue un levier fondamental.
- **Les facteurs organisationnels :** ces renvoient à l'environnement global de travail. Selon Edgar et Schein (1985), la culture organisationnelle influence fortement les comportements et l'engagement des employés. Par ailleurs, les opportunités d'évolution professionnelle

jouent également un rôle clé. Jeffrey (1998) montre que les organisations qui investissent dans leurs employés renforcent leur fidélisation.

La fidélisation des intrapreneurs ne constitue pas un phénomène homogène. Elle repose sur des logiques différenciées qui peuvent coexister au sein d'une même organisation. En s'appuyant sur les travaux de Meyer et Allen (1991, 1997), plusieurs formes de fidélisation peuvent être distinguées.

- **Fidélisation économique** : elle repose sur des mécanismes matériels et financiers tels que la rémunération, les avantages sociaux et la sécurité de l'emploi. Elle correspond principalement à l'engagement de continuité, fondé sur l'évaluation des coûts associés à un éventuel départ (Meyer et Allen, 1997).

- **Fidélisation affective** : elle repose sur l'attachement émotionnel du salarié à l'organisation et sur son identification aux valeurs et aux projets de celle-ci. Meyer et Allen (1991) considèrent cette forme de fidélisation comme la plus stable et la plus souhaitable. Chez les intrapreneurs, l'attachement affectif est étroitement lié à la reconnaissance des initiatives innovantes et à la possibilité de contribuer de manière significative au développement de l'entreprise.

- **Fidélisation normative** : elle repose sur un sentiment d'obligation morale à rester dans l'organisation. Elle est influencée par les normes sociales, les valeurs culturelles et les processus de socialisation organisationnelle (Meyer et Allen, 1997).

- **La fidélisation opportuniste** : elle renvoie à une relation instrumentale et conditionnelle entre le salarié et l'organisation. Certains intrapreneurs demeurent dans l'entreprise tant qu'elle constitue un espace favorable à l'apprentissage et à l'expérimentation (Antoncic et Hisrich, 2001). Cette logique, bien que fonctionnelle à court terme, fragilise la capacité des petites et moyennes entreprises à retenir durablement leurs talents innovants.

- **Fidélisation par projet innovant** : elle repose sur l'engagement de l'intrapreneur envers un projet spécifique plutôt qu'envers l'organisation dans son ensemble. Carrier (1996) montre que le soutien organisationnel apporté aux projets innovants renforce significativement la fidélité des intrapreneurs. À l'inverse, l'abandon ou la récupération unilatérale des projets accroît fortement la probabilité de départ

1.2. Fondement théorique sur la fidélisation des intrapreneurs

Cette partie propose un cadre théorique permettant d'analyser la fidélisation des intrapreneurs. Elle mobilise la théorie de l'échange social et la théorie de l'autodétermination afin de

comprendre les mécanismes reliant pratiques organisationnelles, motivation et engagement des talents innovants.

1.2.1. L'intrapreuriat comme levier de fidélisation des talents : une approche par la théorie de l'échange sociale

La théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005) explique que les relations organisationnelles reposent sur des échanges mutuels de ressources matérielles et immatérielles. Le principe fondamental est la réciprocité : lorsqu'un individu reçoit un avantage ou un soutien, il tend à répondre positivement. Dans le cadre professionnel, cela signifie que la fidélisation des employés dépend de la qualité des échanges perçus. Les intrapreneurs, qui investissent du temps, de l'énergie et de la créativité dans leurs projets, attendent en retour reconnaissance, soutien et opportunités de développement (Hornsby et al., 2002). Si ces attentes sont satisfaites, un cycle vertueux se met en place : engagement, loyauté et rétention des talents. À l'inverse, l'absence de reconnaissance ou l'appropriation des résultats par l'organisation peut générer frustration et départ volontaire. Dans les petites et moyennes entreprises africaines et camerounaises, les échanges revêtent une dimension relationnelle et symbolique importante. Kamdem (2002) note que le respect, la considération personnelle et la reconnaissance sociale sont parfois plus motivants que les incitations financières. Ainsi, la fidélisation des intrapreneurs ne repose pas uniquement sur des récompenses tangibles, mais sur la qualité des relations interpersonnelles et la perception d'un traitement équitable et valorisant.

Cette perspective met en évidence que l'intrapreuriat ne produit pas seulement de l'innovation. Il est aussi un outil stratégique de fidélisation, car il permet de créer des relations équilibrées entre contributions innovantes et retours organisationnels.

1.2.2. Motivation intrinsèque et fidélisation selon la théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) propose que la motivation durable repose sur trois besoins psychologiques fondamentaux : autonomie, compétence et appartenance sociale. Ces besoins expliquent pourquoi certains intrapreneurs restent engagés alors que d'autres quittent l'organisation.

- **Autonomie** : Les intrapreneurs cherchent des espaces pour initier, gérer et piloter leurs projets. Lorsqu'une PME leur offre liberté décisionnelle, flexibilité et marges d'initiative, leur motivation intrinsèque augmente. L'autonomie permet de transformer la créativité individuelle en innovation organisationnelle.

- **Compétence** : Se sentir capable et efficace est essentiel pour maintenir l'engagement. Les intrapreneurs valorisent les défis stimulants, le feedback constructif et la reconnaissance de leurs compétences. Ces éléments renforcent leur satisfaction et leur volonté de rester.
- **Appartenance sociale** : Malgré leur besoin d'autonomie, les intrapreneurs ont besoin d'un environnement soutenant et inclusif. Les relations de confiance, le soutien hiérarchique et la reconnaissance par les pairs augmentent leur sentiment d'attachement. Dans le contexte camerounais, marqué par des relations communautaires fortes, la satisfaction de ce besoin a un impact direct sur la fidélité organisationnelle.

Ainsi, la motivation intrinsèque et l'échange social se complètent. Les intrapreneurs restent engagés et fidèles lorsqu'ils perçoivent que l'organisation valorise à la fois leurs contributions et leurs besoins psychologiques. Les petites et moyennes entreprises qui combinent autonomie, reconnaissance et soutien relationnel maximisent la fidélisation des talents innovants.

Au regard des limites identifiées dans la littérature, il apparaît nécessaire de dépasser une approche descriptive pour proposer une lecture intégratrice et structurée du lien entre intrapreneuriat et fidélisation des talents. En effet, les travaux existants mobilisent des cadres théoriques pertinents mais leur articulation demeure insuffisamment exploitée, ce qui limite la compréhension globale du phénomène. Par ailleurs, l'absence d'un modèle conceptuel synthétique empêche de saisir clairement les mécanismes explicatifs reliant les pratiques intrapreneuriales aux comportements de fidélisation. Dans cette perspective, cette recherche propose un modèle intégrateur suivant :

**Figure N°3 : Modèle théorique de la fidélisation des intrapreneurs
INTRAPRENEURIAT (PME)**



Source : Adapté de Blau (1964), Deci et Ryan (2000), et de nos analyses

En effet, l'intrapreneuriat agit comme une variable organisationnelle centrale influençant trois leviers clés : l'autonomie, la reconnaissance et le soutien organisationnel. Ces leviers contribuent à nourrir la motivation intrinsèque des employés, laquelle constitue un déterminant direct de leur engagement et de leur fidélisation. Ainsi, ce modèle s'articule de la manière suivante : l'intrapreneuriat favorise la création d'un environnement propice à l'autonomie, à la valorisation des initiatives et au soutien des projets innovants. Ces conditions renforcent la motivation des intrapreneurs qui se traduit par un attachement accru à l'organisation et une réduction des intentions de départ. Ce cadre permet non seulement de combler les insuffisances théoriques identifiées, mais aussi de proposer une grille de lecture adaptée au contexte des PME camerounaises, en mettant en évidence les mécanismes concrets par lesquels l'intrapreneuriat peut devenir un levier stratégique de fidélisation des talents.

2. Cadre méthodologique et présentation de l'échantillon

Nous présentons dans cette partie la méthodologie qui a guidé notre travail d'une part, et l'échantillon qui nous a permis d'obtenir les données que nous avons analysées d'autre part.

2.1. Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une démarche qualitative à visée exploratoire afin de mieux comprendre les mécanismes de fidélisation des intrapreneurs dans les petites et moyennes entreprises camerounaises. Contrairement à l'approche quantitative, qui s'intéresse à des phénomènes mesurables et généralisables, la recherche qualitative permet d'explorer des réalités subjectives, complexes et difficilement quantifiables. Elle est particulièrement adaptée pour analyser les perceptions, les expériences et les logiques d'action des acteurs organisationnels. La collecte des données a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs, conduits à partir d'un guide d'entretien élaboré en lien avec les objectifs de la recherche. Au total, douze (12) entretiens ont été menés auprès d'employés et de managers exerçant dans les villes de Ngaoundéré, Maroua et Garoua. Le choix de ces deux catégories d'acteurs se justifie par leur rôle complémentaire dans les dynamiques intrapreneuriales : les managers influencent les pratiques de soutien à l'innovation et à la reconnaissance, tandis que les employés sont les principaux porteurs d'initiatives intrapreneuriales. Cette approche croisée permet ainsi d'identifier les leviers organisationnels et managériaux favorisant l'engagement et la fidélisation. Les entretiens ont été réalisés entre octobre et décembre 2025, avec une durée moyenne de 20 à 30 minutes. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio, complété par des prises de notes. L'ensemble des données a été intégralement retranscrit sous forme de verbatim, dans le respect de la confidentialité et de la fidélité des propos recueillis. La taille de

l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation théorique (Evrard et al., 2003 ; Thiéart et al., 2014), atteinte lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations significatives. L'analyse des données a été réalisée à travers une analyse de contenu thématique. Cette méthode consiste à identifier des unités de sens dans les discours, à les coder, puis à les regrouper en catégories et thèmes pertinents. Le processus a suivi plusieurs étapes : préparation du corpus, codage des verbatim, construction des thèmes et interprétation des résultats en lien avec le cadre théorique. Afin de renforcer la rigueur de l'analyse, nous avons utilisé le logiciel Sphinx IQ, qui a permis d'organiser les données, de faciliter le codage et d'identifier les récurrences thématiques. L'utilisation de cet outil contribue à améliorer la traçabilité et la systématisation du traitement des données.

2.2. Présentation de l'échantillon

Nous avons constitué un échantillon par choix raisonné. Nous allons présenter notre échantillon dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Interviewés	Fonction occupé	Niveau de formation	Age	Nombre d'année au poste
Répondante 1	Opérateur de terrain	Master	32	1 an
Répondante 2	Cadre	Master	38	9 ans
Répondante 3	Chargé clientèle	Master	33	3,5 ans
Répondante 4	Chargé clientèle	Licence	28	3 ans
Répondante 5	Responsable commercial	Licence	39	4 ans
Répondante 6	Agent de terrain	Master	30	4 ans
Répondante 7	Chef secteur	Master	38	8 ans
Répondante 8	Comptable	Licence	34	2 ans
Répondante 9	Responsable trésorerie	Master	30	1,5 ans
Répondante 10	Président directeur général	Licence	30	3 ans
Répondante 11	Directeur des ressources	Master	35	7 ans
Répondante 12	Assistant ressources humaines	Master	38	5 ans

Source : Nous-même

Notre échantillon est constitué de 12 répondants occupant divers postes professionnels sans distinction de genre et couvrant plusieurs niveaux hiérarchiques. Le niveau opérationnel est constitué de 1 agent de terrain, de 2 chargés de la clientèle et de 1 opérateur de terrain. La présence de ce profil est cruciale dans la mesure où ils sont souvent les employés qui identifient de nouvelles opportunités plus rapidement. Leur fidélisation passe par la reconnaissance de leur contribution. Pour ce qui est du niveau stratégique, nous avons pu avoir 1 chef secteur, 1 responsable commercial, 1 Comptable, 1 responsable de trésorerie, 1

Président directeur général, 1 Directeur des Ressources Humaines et son assistant. Dans notre échantillon, 3 répondant ont une ancienneté au poste compris entre 1 et 2 ans, 3 répondants ont une ancienneté de 3 ans, 2 de 4 ans, et 1 de 5, 7, 8 et 9 ans. Pour ce qui est du niveau de formation, on remarque que 4 répondants ont la licence et 8 ont le master.

3. Résultats et discussion des résultats

Il est question pour nous dans cette partie de présenter la perception du concept d'intrapreneuriat par les répondants et d'étudier facteurs qui stimulent la fidélisation des employés porteurs de projet dans les entreprises.

3.1. Perception de l'intrapreneuriat par les acteurs

Il est essentiel, dans le cadre de cette étude, d'analyser la manière dont les répondants perçoivent le concept d'intrapreneuriat. Cet exercice a pour but de vérifier si les conceptions issues de la littérature sont réellement partagées dans le contexte des petites et moyennes entreprises camerounaises. Dans la littérature l'intrapreneuriat est défini par Carrier (1993) comme étant « *la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise* ». Cette définition présente, selon son auteure, « *l'avantage de définir l'intrapreneuriat tant à partir du processus qu'à partir de son résultat tangible* ». Dans notre cas, certains répondants vont dans le même sens en associent le concept dans son ensemble aux **innovations** proposées par les employés. C'est dans ce cadre que le répondant (répondant 8 – Comptable) définit le concept de la manière suivante : « *Intrapreneuriat c'est apporter quelque de nouveau sur ce qui existe à l'intérieur d'une entreprise* » ; de même nous avons également le (répondant 7- chef secteur) qui va également dans le même sens. Pour lui, « *il s'agit de la capacité des employés à innover et à entreprendre de nouveaux projets au sein même de leur entreprise, sans nécessairement créer leur propre société* ». En plus des répondants 8 et 7, le répondant 12 (Assistant au département RH) va également dans la même logique en le définissant comme le fait « *d'offrir la possibilité aux employés qui sont motivés par la volonté de développer leurs idées en une activité innovante au sein de l'entreprise.* » nous constatons donc que les répondants vont dans le même sens que Carrier (1993) qui égale intrapreneuriat à l'innovation. Hors mis cette définition d'autres répondants sont allés dans un autre sens en le définissant comme la capacité des employés à entreprendre en entreprise. En outre, les répondants définissent le concept comme la capacité d'offrir la possibilité aux employés motivés de développer l'entreprise que ce soit sur le plan managérial ou non managérial. Dans le cadres de nos analyses, nous avons le répondant 4 (Chargé de la clientèle) qui le définit de la manière suivante : « *c'est l'entrepreneuriat en*

entreprise ». Pour lui, intraprendre c'est agir comme un entrepreneur tout en bénéficiant des avantages et des risques. Allant dans le même sens nous avons également les répondant 5 (Responsable commercial) et le répondant 10 (président directeur général) qui définissent le concept de la même manière. Dans la littérature, certains auteurs définissent le concept de manière très similaire à l'instar de Beaucourt et Louart (2000) qui le définissent comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale. Dans le même ordre d'idée, Antoncic et Hisrich (2001) définissent l'intrapreneuriat comme étant « *l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante* ». De manière générale nous constatons grâce au discours des différents répondants que le concept d'intrapreneuriat est perçu de la même façon que dans la littérature. Le tableau suivant permet dans ce sens de mieux comprendre et de mettre en lumière les différents avis des répondants sur la définition de l'intrapreneuriat.

Tableau N°3: Analyse de contenu sur la perception de l'intrapreneuriat

Définition de l'intrapreneuriat	16	6,3%
Projet d'innovation proposé par un employé	9	3,6%
Le fait d'entreprendre en entreprise	6	2,4%
Capacité des employés à innover et à entreprendre	5	2%
Offrir la possibilité aux employés motivés de développer entreprise	2	0,8%

Source : nos analyses

Le tableau ci-dessus nous présente le nombre de fois que les répondants ont ressorti dans leurs discours une définition du concept. On compte donc 16 fois avec un pourcentage de 6,3%. Au regard du nombre d'occurrence, on se rend compte que le fait de proposer des projets d'innovation est la définition qui se rapproche le plus à la perception du concept par la majorité des interviewés avec un pourcentage de 3,6% les répondants mettent ainsi l'accent sur l'initiative individuelle et la dimension de l'innovation. Ensuite, l'intrapreneuriat est perçu par les répondant comme le fait d'entreprendre en entreprise suivie de la capacité des employés à innover et à entreprendre en même temps affichant respectivement un pourcentage de 2,4% et 2%. Cette perception de l'intrapreneuriat souligne la reconnaissance du potentiel entrepreneurial des salariés. Cette vision montre également une centralisation des compétences individuelles au détriment des mécanismes organisationnels tel que l'autonomie, les ressources, la reconnaissance et l'accompagnement. Et enfin le concept est perçu par les répondants comme le fait d'offrir la possibilité aux employés motivés de développer l'entreprise avec un pourcentage de 0,8%. Notre recherche va donc dans le même sens que les travaux de Pinchot

(1985) et de carrière (2000) en associant le concept d'intrapreneuriat à l'innovation, aux projets et à la création d'entreprise.

3.2. Description des facteurs de fidélisation des employés dans petites et moyennes entreprises au Cameroun

Connaitre les mécanismes intrapreneuriaux qui favorisent la fidélisation des employés émerge également de notre étude. L'objectif est d'identifier les pratiques managériales qui encourage la fidélisation des employés dans le contexte du grand nord Cameroun. Dans le cadre de notre analyse, les répondants se sont le plus rapproché des facteurs managériaux de fidélisation tel que la reconnaissance, l'autonomie, les mécanismes de rémunération et la gestion des carrières ou l'évolution professionnelle.

Pour plusieurs répondants, la **reconnaissance** est l'un des facteurs qui les incitent le plus à rester avec l'entreprise. En effet, la reconnaissance des chefs leurs poussent à plus s'investir et augmentent leurs motivations. C'est le cas du répondant 9 (Responsable trésorerie) qui pour lui, la reconnaissance développe un fort sentiment d'appartenance à son entreprise. Pour lui c'est ce qui le motive à rester avec l'entreprise. Il l'illustre ce point en disant que, « *la reconnaissance de non entreprise développe en moi un forts sentiment d'appartenance à elle* ». Les répondants 11 (directeur des ressources humaines) et 5 (Responsable commercial) vont également dans le même sens. Pour eux la reconnaissance des efforts et du travail garanti leurs fidélisations. Ils disent respectivement que : « *C'est bien vrai qu'aussi les primes et les récompenses sont aussi les biens venus pour nous motiver mais le sentiment que nous avons lorsque notre travail est reconnu est pour moi le plus important.* » et « *L'autonomie et la reconnaissance que m'accorde mon boss me permet de me sentir libre et épanoui au travail c'est la raison pour laquelle pour l'instant je suis encore engagé avec cette entreprise* ».

Pour ce qui est de l'**autonomie**, certains répondants nous ont affirmés que l'entreprise leur accorde une certaine autonomie pour qu'il puissent atteindre leurs objectifs et d'autres répondants nous ont montrés que les dirigeants ne les permettaient pas d'être autonome à 100% de peur de perdre leurs autorité face aux employés. Pour ce qui est du premier cas, le répondant 5 (Responsable commercial) explicite en disant que : « *le fait de pratiquer l'intrapreneuriat dans l'entreprise que je suis actuellement m'a rendu très autonome* ». Pour lui, l'entreprise dans laquelle il travaille le permet d'être autonome ce qui le rend épanoui, libre ses actions et surtout d'éliminer les contraintes administratives qui le plus souvent frênes les intrapreneurs dans leurs élans. Le répondant 7 (chef secteur) va également dans le même sens en disant que : « *Disons que j'ai plus de liberté pour tester de nouvelles approches dans mon travail, ce*

qui renforce mon engagement ». Pour ce qui est du deuxième cas, les discours des répondants mettent en évidence que l'autonomie accordée aux employés intrapreneurs est minime car ils sont généralement considérés par les dirigeants comme étant des rivaux sur le plan professionnel. Le répondant 3 (Chargé de la clientèle) va dans le même sens en disant que : « *Il est bien vrai que je suis un tout petit peu autonome mais compte tenu de nos capacités intrapreneuriales, nous sommes généralement vus comme un risque pour l'entreprise et pour la hiérarchie* » Le répondant 6 (agent de terrain) va aussi dans le même sens en disant que : « *En ce qui concerne l'autonomie je dirais que l'autonomie que nous accorde l'entreprise n'est pas totale dans la mesure ou lors de nos descentes sur le terrain nous ne sommes pas seul il y a un parmi nous qui nous surveille et qui rédige un rapport sur ce que nous avons fait sur le terrain* ».

En ce qui concerne les systèmes de **rémunération** qui encouragent le plus les employés à ne pas quitter l'entreprise, l'octroi des primes fait également partie des moyens de fidélisation le plus cité par les répondants. Cela est soutenu dans le discours des répondants suivant : répondant 11 (directeur des ressources humaines) « *les meilleurs projets sont encouragés par l'augmentation des primes* » ; répondant 5 (Responsable commercial) « *notre boss pour nous encourager nous donne des petites motivations financières malgré le fait que comme je le disais tantôt ces motivations sont minimales.* » ; répondant 11 (directeur des ressources humaines) quant à lui dit que : « *L'entreprise valorise les contributions intrapreneuriales le plus souvent financièrement sous forme de prime en fin d'année* ».

En fin pour ce qui est de **l'évolution professionnelle** les répondants ont majoritairement montré que ce facteur fait partis de ceux qui les motivent à rester dans la mesure où elle est plus bénéfique sur le long terme. Les répondants qui suivent soutiennent dans leurs discours en disant que: « *généralement pour valoriser nos projets ou nos contributions l'entreprise nous accorde des promotions ou des primes en fonction de la rentabilité du projet que nous avons entrepris.* » (Répondant 4 - directeur) ; « *j'ai accédé à un poste de responsabilité grâce à mes contributions innovantes.* » (Répondant 2 - cadre) ; « *Malgré le fait que pour le moment mon évolution professionnelle ne se ressent pas assez, je me vois qu'à même d'ici quelque temps changer de grade car je vois qu'aux yeux de mon chef une certaine estime envers ma personne* » (répondant 11- directeur des ressources humaines) ; « *bon je peux dire que cela m'a permis d'améliorer mes compétences et d'évoluer dans cette entreprise.* » (Répondant5 - responsable commercial). Tous ces mécanismes de fidélisation évoqués par les interviewés son récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau N°4 : Analyse de contenu des pratiques managériales

Nom	Effectifs	%
Les pratiques managériales	73	29%
La reconnaissance	37	14,7%
L'évolution professionnelle	29	11,5%
Les primes	20	7,9%
l'autonomie	14	5,6%

Source : nos analyses

Au regard du tableau ci-dessus, on se rend compte que les facteurs de fidélisation ont été mis en avant par les répondants 73 fois dans les discours des répondants avec un pourcentage de 29%. Les aspects s'associant à ces facteurs ont également été mentionnés avec leur nombre d'occurrence. Au regard du tableau on se rend compte que la reconnaissance et l'évolution professionnelle sont les pratiques qui favorisent le plus la fidélisation des répondant avec des pourcentages respectifs de 14,7% et 11,5%. En plus de cela, l'octroi des primes et l'autonomie intervienne avec des pourcentages respectifs de 7,9% et 5,6%. Nos résultats nous montrent donc qu'en contexte camerounais, les facteurs qui favorisent la fidélisation des employés sont la reconnaissance, l'évolution professionnelle, l'octroi des primes et l'autonomie des salariés. Comparé à la littérature nos résultats concorde avec les travaux d'Antoncic et Hisrich (2003) et de Kuratko *et al.*, (2014) en ce qui concerne la reconnaissance car pour eux la reconnaissance qu'elle soit symbolique ou formelle, renforce la perception du soutien organisationnel. Pour l'évolution professionnelle, nos résultats concordent également avec la littérature. La littérature le présente comme un levier central de développement de compétences et de rétention des talents (Morris *et al.*, 2011). Pour ce qui est des primes, la littérature le considère comme une incitation financière nécessaire mais insuffisante pour soutenir de manière durable les comportements intrapreneuriaux (Deci et Ryan, 2000 ; Kuratko *et al.*, 2014). Et en fin dans le cadre de nos résultats, contrairement à la littérature occidentale (Pinchot, 1985 ; Morris et al., 2011), l'autonomie ne constitue pas un levier central dans notre étude. Cela suggère que, dans les petites et moyennes entreprises camerounaises, les intrapreneurs sont moins sensibles à la liberté décisionnelle que dans les contextes où la culture organisationnelle valorise fortement l'initiative individuelle. Cette divergence met en lumière l'importance des spécificités culturelles et structurelles, telles que la centralisation des décisions et la faible tolérance au risque.

Cette analyse montre que la fidélisation des intrapreneurs peut être comprise comme un système dynamique où les pratiques organisationnelles interagissent avec les besoins psychologiques et les perceptions des employés. La comparaison avec la littérature internationale révèle que certains mécanismes universels, comme la reconnaissance et le développement des compétences, se maintiennent, tandis que d'autres, comme l'autonomie, sont fortement modulés par le contexte local.

Conclusion

L'objet de cette étude était de décrire la perception du concept d'intrapreneuriat et de mettre en évidence le mécanisme intrapreneuriaux qui stimulent la fidélisation des employés dans les entreprises camerounaises. Pour y parvenir nous avons opté pour une étude qualitative. Sur la base d'un guide d'entretien semi-directif, nous avons mené 12 entretiens auprès des employés intrapreneurs et des managers travaillant dans les villes de Maroua, Garoua et N'Gaoundéré. Ces enquêtes nous ont permis de ressortir les mécanismes de fidélisation des intrapreneurs et de mettre en évidence la perception du concept d'intrapreneuriat par les répondants de notre zone d'étude. Notre analyse présente une double pertinence, à la fois théorique et managériale. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature existante sur l'intrapreneuriat, en particulier sur son rôle dans la fidélisation des intrapreneurs au sein des organisations. Elle permet aussi par ailleurs de mieux comprendre les mécanismes d'engagement et de rétention des intrapreneurs, ainsi que les pratiques managériales et organisationnelles qui favorisent leur attachement à l'entreprise et font d'eux de véritables sources de valeur ajoutée pour la performance et l'innovation organisationnelles.

Plusieurs implications managériales majeures découlent de cette recherche. La présente étude constitue avant tout un appel aux dirigeants d'entreprises camerounaises, ainsi qu'aux responsables des politiques publiques de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, à reconnaître l'intrapreneuriat comme un levier stratégique de fidélisation des talents innovateurs. En mettant en lumière les attentes, les motivations et les facteurs de rétention des intrapreneurs, cette recherche apporte un éclairage inédit sur les pratiques managériales susceptibles de renforcer l'engagement et la performance durable des organisations.

Pour les chefs d'entreprise, les résultats de cette étude permettent de mieux appréhender la valeur stratégique des intrapreneurs et les atouts qu'ils représentent pour la compétitivité et la capacité d'innovation des PME. Ils soulignent notamment l'importance de mettre en place un environnement organisationnel favorable, fondé sur l'autonomie, la reconnaissance, la confiance managériale et les opportunités d'évolution professionnelle. À ce titre, la fonction

Ressources Humaines est appelée à jouer un rôle central dans la conception et le déploiement de dispositifs adaptés à la fidélisation des intrapreneurs, tels que des parcours de carrière spécifiques, des systèmes de reconnaissance non uniquement financiers, ou encore des mécanismes d'accompagnement des projets innovants internes.

Par ailleurs, cette recherche invite la fonction ressources humaines à repenser ses pratiques de gestion des talents en valorisant prioritairement la compétence, la créativité et la capacité d'initiative, indépendamment des statuts hiérarchiques traditionnels. Il apparaît également nécessaire de développer des initiatives organisationnelles visant à soutenir les intrapreneurs dans l'expression de leur potentiel innovant, en reconnaissant l'importance du capital humain comme ressource stratégique essentielle à la pérennité des entreprises dans un contexte concurrentiel et incertain.

Comme tout travail scientifique, cette recherche présente toutefois certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, les données recueillies reposent sur des déclarations d'intrapreneurs et de dirigeants, qui peuvent être partielles en raison de la réticence de certains répondants à aborder des questions sensibles liées à leur engagement, à leurs frustrations ou à leurs intentions de départ. Ensuite, la taille et la nature de l'échantillon limitent la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises camerounaises. De plus, cette étude ne prend pas pleinement en compte l'influence des valeurs culturelles, pourtant déterminantes dans les pratiques managériales en contexte camerounais, notamment en ce qui concerne les rapports à l'autorité, à l'innovation et à la prise de risque.

Néanmoins, ces limites ne remettent nullement en cause la pertinence des résultats obtenus. Au contraire, elles ouvrent la voie à plusieurs perspectives de recherche futures. Il serait notamment pertinent de reproduire cette étude dans d'autres contextes organisationnels ou sectoriels, afin de comparer les pratiques d'intrapreneuriat et leurs effets sur la fidélisation des talents. De futures recherches pourraient également intégrer explicitement les variables culturelles afin de mieux comprendre leur rôle dans les comportements intrapreneuriaux. Enfin, une analyse approfondie de l'impact des pratiques intrapreneuriales sur l'efficacité managériale, le climat social et la performance organisationnelle constituerait un prolongement particulièrement fécond de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991).** The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Allali, B. (2003).** *Comportements entrepreneuriaux et intrapreneuriaux : Cadres théoriques et applications*. Paris : L'Harmattan.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001).** Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003).** Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Beaucourt, C., & Louart, P. (2000).** L'intrapreneur : Un salarié entrepreneurial. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 35, 2–13.
- Blau, P. M. (1964).** *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Boutou, M., Boukar, A., & Guidkaya, S. (2024).** Pratiques intrapreneuriales et fidélisation des talents dans les PME africaines. *African Journal of Human Resource Management*, 6(1), 1–15.
- Burgelman, R. A. (1983).** A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Carrier, C. (1993).** Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54–61.
- Carrier, C. (1994).** *L'intrapreneuriat : Une stratégie pour l'entreprise*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Carrier, C. (1997).** *Entrepreneuriat et intrapreneuriat*. Montréal : Chenelière.
- Carrier, C. (2000).** L'intrapreneuriat : Niveaux d'analyse et défis. *Revue Internationale PME*, 13(2), 25–44.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011).** Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 541–560.
- Chirita, G. M., et al. (2008).** Entrepreneurial behavior in organizations. *Management & Marketing*, 3(2), 23–40.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005).** Social exchange theory. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- De Jong, J. P. J., & Wennekers, S. (2008).** Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Zoetermeer: EIM Research Reports*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985).** *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).** The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deloitte. (2021).** *The Deloitte global millennial and Gen Z survey 2021*. Deloitte Insights.
- Edgar H. Schein (1985).** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Edward E. Lawler (1971).** *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill
- Ernst & Young. (2020).** *How can organizations retain talent in times of uncertainty?* EY Global.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003).** *Market : Études et recherches en marketing*. Paris : Dunod.
- Fofou, J. P. (2023).** Intrapreneuriat et rétention des talents dans les PME africaines. *Revue Camerounaise de Gestion*, 12(1), 77–95.
- Frederick Herzberg (1966).** *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing
- Hayton, J. C. (2005).** Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices. *Journal of Management Studies*, 42(3), 1–30.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002).** Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273.
- Jeffrey Pfeffer (1998).** *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kamdem, E. (2002).** *Management et interculturelité en Afrique*. Paris : L’Harmattan.
- Komat, A., Ndzié, J. R., & Ndzié, C. (2015).** Gestion des ressources humaines et innovation organisationnelle : Une approche par l’intrapreneuriat. *Revue Africaine de Management*, 8(2), 45–62.
- Kuratko, D. F. (2011).** Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 689–711.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2014).** *Corporate entrepreneurship*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Lisein, O., & Zanet, F. (2013).** GRH et autonomie au travail. *Humanisme et Entreprise*, 312, 35–52.
- Maslow, A. H. (1954).** *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.

- Mazars. (2017).** *Innovation et engagement des salariés en Afrique*. Mazars Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997).** *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011).** *Corporate entrepreneurship and innovation* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mouangue-Smith, L. (2017).** *La fuite des compétences en Afrique : Enjeux et perspectives pour les organisations*. Yaoundé : Presses Universitaires du Cameroun.
- Mouangue-Smith, L. (2017).** *La fuite des compétences et la rétention des talents en Afrique subsaharienne : Enjeux pour les organisations*. Yaoundé : Presses Universitaires du Cameroun.
- Peretti, J.-M. (2015).** *Ressources humaines* (16^e éd.). Paris : Vuibert.
- Pinchot, G. (1985).** *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1986).** *Innovation through intrapreneuring*. *Research Management*, 29(2), 14–19.
- Russell, R. D. (1999).** Developing a process model of intrapreneurial systems. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(4), 173–193.
- Tchankam, J.-P. (2000).** PME africaines et engagement social. *Revue Africaine de Management*, 5(1), 33–48.
- Teneau, G., & Dufour, L. (2015).** Recrutement, innovation et intrapreneuriat. *Management & Avenir*, 74, 89–107.
- Thiétart, R.-A., et al. (2014).** *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., & Noguera, M. (2022).** Corporate entrepreneurship and innovation. *Small Business Economics*, 58, 1101–1120.