

Motivation, estime de soi et perception de la performance des intrapreneurs du secteur public au Cameroun

Motivation, self-esteem and perception of the performance of entrepreneurs of the public sector in Cameroon

Chamberlain WADOUM FOFOU, (*Enseignant-Chercheur*)

Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé, Cameroun

Adresse de correspondance :	Institut National de la Jeunesse et des Sports B.P : 1016 Yaoundé-Cameroun- Téléphone : (+237) 2 22 22 63 29
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	WADOUM FOFOU, C. (2023). Motivation, estime de soi et perception de la performance des intrapreneurs du secteur public au Cameroun. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 49-65. https://doi.org/10.5281/zenodo.8197355
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 22, 2023

Accepted: July 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Motivation, estime de soi et perception de la performance des intrapreneurs du secteur public au Cameroun

Résumé :

L'article a pour objectif d'analyser l'influence de la motivation, de l'estime de soi des intrapreneurs du secteur public sur leur performance. Après avoir décrit le profil psychologique des intrapreneurs, une investigation qualitative et quantitative de cas enchâssés est menée sur trois (03) intrapreneurs appartenant à une entreprise mère. Les résultats révèlent que, plus l'estime de soi s'élève, plus grande est la motivation. La grande motivation déclenche l'engagement persistant (ou l'essai) à la création des entreprises. Une fois l'entreprise créée, la perception positive de sa performance augmente l'estime de soi de l'intrapreneur. L'estime de soi des intrapreneurs du secteur public dépend de la compétence, du dispositif de la promotion de l'intrapreneuriat mis en place par l'entreprise mère et de l'encouragement des collègues de l'intrapreneur. L'estime de soi semble être une composante à développer dans la perspective de la promotion de l'intrapreneuriat.

Mots clés: Estime de soi, intrapreneuriat, performance, secteur public, Cameroun.

Classification JEL : M 13, M55 et H 41

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract :

The article has as objective to analyze motivation, self-esteem of intrapreneurs of the public sector on their performances. After defining the psychological profile of the intrapreneur, a quantitative and qualitative investigation of an embedded case was carried out on three (03) intrapreneurs belonging to a mother enterprise. The results reveal that the more the self-esteem is high, graters is the motivation. Motivation causes persistent engagement (ou an attempt) to the creation of enterprises. Once the enterprise is created, the positive perception of his performance increases self-esteem of the intrapreneur. Self-esteem of the intrapreneur of the public sector depends on his competence, at the disposal for the promotion of entrepreneurship put into place by the mother enterprise and the encouragement of the colleagues of the intrapreneur. Self-esteem of the intrapreneur seems to be a component that should be developed in the perspective of promoting entrepreneurship.

Keywords : Self-esteem, entrepreneurship, performance, public sector, Cameroon.

JEL Classification : M 13, M 55 and H 41

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Au Cameroun comme ailleurs, la fonction publique est caractérisée par un certain nombre de maux tels l'inertie, l'absentéisme, la faiblesse des résultats, etc. (Bihina, 2020). Ce faisant, l'atteinte d'un certain niveau de productivité de qualité et d'efficacité se trouve généralement gênée par les fonctionnaires. Les agents de l'État ne se sentent pas pousser à accepter des risques, innover et entreprendre. Lima cité par Gomes et al. (2018) soutient que la culture bureaucratique est une caractéristique indélébile de l'administration. Cet état de choses finit par engendrer une perte d'efficacité des administrations publiques au détriment de la population. Pour y remédier, certaines organisations publiques cherchent à moderniser leur gestion en s'inspirant des pratiques provenant du secteur privé. C'est ainsi par exemple qu'elles mettent en œuvre les dispositifs intrapreneuriaux. L'intrapreneuriat suscite actuellement beaucoup d'intérêts tant dans la sphère des praticiens que celle des chercheurs. D'ailleurs la stimulation de comportements intrapreneuriaux chez les employés est de plus en plus considérée comme étant l'une des clés de la réussite des entreprises qui essaient de conquérir de nouveaux marchés, d'inventer de nouveaux produits et services, et de développer de nouvelles façons de faire. Par conséquent, ces organisations doivent trouver des moyens d'évaluer et de récompenser l'initiative intrapreneuriale. Fort de ce qui précède, l'on peut se poser la question de savoir dans quelle mesure et comment est-ce que l'estime de soi des intrapreneurs du secteur public est-elle un facteur de la performance des entités créées ?

L'intérêt d'une telle problématique est capitale du point de vue managérial et politique. Bien que ce phénomène soit rare, il permet de démontrer comment les principes de la gestion privée s'insèrent dans la gestion publique dans le but non seulement de s'insérer et de s'adapter dans un environnement concurrentiel, mais aussi de satisfaire les besoins des citoyens. Nonobstant cet intérêt marqué à l'intrapreneuriat, à notre connaissance, de pareilles études n'ont pas encore été menées dans notre cadre praxéologique d'étude. Pourtant, la littérature nous permet de relever quelques prémices de la relation entre l'estime de soi et le succès, qu'il soit scolaire, sportif ou social (Arlettaz, 2017; Délicnières, 2020; William et al., 2023). Arlettaz (2017) met l'accent sur l'encadrement de la relation entre l'estime de soi et le résultat de l'apprentissage chez l'enfant. Si les réussites seules certes visées et souhaitées, le statut de l'échec sont quant à lui reconsidérés, permettant à l'élève d'y voir une réussite en devenir plutôt qu'une non-réussite. Pour Raynal et Rieunier (2012), toute personne est susceptible d'améliorer son estime de soi, essentiellement au travers de la manière d'accueillir et de vivre les performances qu'elle accomplit. Ces auteurs parlent de l'estime de soi des adolescents et dans un contexte scolaire. Il sera pour nous question d'analyser l'estime de soi non pas des adolescents, mais des adultes, des intrapreneurs relevant du secteur public, et ce en relation avec sa performance. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps élaborer notre cadre conceptuel d'analyse, en définissant les concepts clés et en élaborant la grille d'analyse (2), puis nous allons montrer de façon justifiée notre démarche d'étude (3) et pour terminer, nous allons exposer nos résultats, qui seront suivis de discussion (4).

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1. Définitions : intrapreneur, motivation, estime de soi et perception de la performance

L'intrapreneuriat est la nouvelle appellation d'une vieille activité. Brenner et Brenner (1988) ont contracté les mots «Internal» et «Entrepreneurship» pour créer le mot «intrapreneurship», ce qui peut être traduit en français par entrepreneur interne à l'entreprise. Cela est important, car c'est la première représentation de ce que vont représenter la prise de risque dans les organisations et comment l'innovation va se trouver encourager. Mais, c'est Pinchot (1985) qui a inventé ce concept en 1978, puis a précisé la portée de cette expression ainsi que sa réflexion

sur la question. Depuis lors, de nombreuses définitions et de nombreuses approches ont vu le jour, ce qui pousse les auteurs à qualifier le concept d'intrapreneur de multidimensionnel à connotation polysémique, polyphonique ou encore polymorphe (Carrier 1994; Antoncic et Hisrich, 2001). Dans cette mouvance, pour Antoncic et Hisrich (2001), *«l'intrapreneuriat est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives»*. Pour sa part, Burgelman (1983) insiste sur les modalités de promotion de l'intrapreneuriat en précisant que l'entreprise encouragerait les salariés à devenir des entrepreneurs au cœur même de leur entreprise tout en leur garantissant moyens, temps et liberté de l'entreprise. Carrier (1997) quant à elle définit l'intrapreneuriat 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.

La motivation, deuxième concept important de notre étude, est aussi une notion complexe à définir, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Aussi nous engageons-nous, compte tenu de notre cadre d'étude, de circonscrire cette notion dans le monde de travail, c'est-à-dire la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise. Au préalable, reconnaissons à la suite de Rivaleau (2003) que le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation, toutefois, un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. Dans ces conditions, la motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur deux (02) postulats fondamentaux: 1) l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas; 2) ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non. Dans notre contexte, deux (02) définitions semblent pertinentes. D'abord, selon Levy-Leboyer (1998), la motivation peut être décomposée en trois (03) étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance: 1) le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné; 2) la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif; 3) la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule, et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Le troisième concept est l'estime de soi. De façon générique, être en bonne santé mentale, c'est la connaissance de soi. La connaissance de ses forces, de ses faiblesses, de ses difficultés, de ses limites, de ses besoins, ayant pour effet une image de soi en rapport avec la réalité. D'un point de vue étymologique, "estimer" exprime «évaluer». Il s'agit d'apprécier sa propre valeur, ses compétences, richesse et traits de personnalité par une autoévaluation positive (De Saint Paul, 2004). Selon Bolognini et Preteur (1988), W. James est le précurseur du concept d'estime de soi. Il le décrit en 1890 en soulignant que le sentiment de satisfaction ou de mécontentement dépend de ce que nous prétendons être et de ce que nous prétendons faire. En claire, un succès ou un échec a une valeur selon l'ambition que l'individu a de réussir. Il apparaît que le concept de l'estime de soi n'a rien de nouveau, puisque ce psychologue et philosophe américain l'avait déjà fait émerger il y a plus de 125 ans (Melina et Jaccoud, 2016). Bloch (1991) va plus tard définir d'une manière précise, l'estime de soi qu'il considère comme une *«valeur personnelle»* et une compétence qu'un individu associe à son image de soi. De façon précise, il énonce que *«l'estime de soi peut être fondée sur le choix par le sujet de normes extérieures dont il constate qu'il est ou non capable de les atteindre»*. Il fait une nuance avec la comparaison entre plusieurs images de soi qui existent en même temps chez le sujet. En premier, l'auteur définit le moi actuel, en deuxième le moi idéal (le moi qui devrait être) et en troisième, l'image de lui (l'image

que le sujet suppose chez certaines personnes qui le connaissent). Au-delà des regards et appréciations posées sur soi, l'estime de soi se construit également par le rapport à l'autre, par le mélange du jugement de soi et celui de soi sous le regard d'autrui. Pour cette raison, les relations sociales sont à considérer dans le développement de l'estime de soi (André, 2009). Parce que les nourritures de cette dernière se trouvent essentiellement au travers de l'accomplissement de performance et de la reconnaissance sociale, nous constatons que, au même titre que la motivation, elle est nécessaire à la satisfaction des besoins humains (André, 2009; Maslow, 2010). De plus, elle rend notamment possible la prise de distance vis-à-vis de soi, l'auto-observation, l'auto-analyse et, par conséquent, les capacités d'adaptation et de progrès (André, 2009). Comme le dit De Saint Paul (2004), retenons que témoigner d'une bonne estime de soi, c'est démontrer, au travers d'un jugement de valeur, un sentiment positif de soi même.

Pour terminer, s'agissant de la perception de la performance, signalons à priori que la notion de performance apparaît particulièrement ambiguë et imprécise comme l'ont précisé Kombou et Ngok Evina (2007), même si elle semble indissociable de celle de compétition. Dans son article Externalisation et performance dans la relation clients prestataires, Chanson (2003) choisit d'appréhender la performance des fonctions externalisées à partir de leur échec. Il considère à cet effet qu'une externalisation qui était réinternalisée est un échec. Il paraît alors difficilement concevable qu'un dirigeant engage un tel processus tout en prévoyant le processus inverse peu après. La réinternalisation révèle donc que le dirigeant a décidé l'externalisation dans une situation d'incertitude et qu'il a disposée par la suite d'informations nouvelles qui l'ont amené à modifier son évaluation de l'externalisation. Toutefois a-t-il nuancé, il existe des externalisations qui échouent sans pour autant déboucher sur une réinternalisation du fait de leur irréversibilité (clause contractuelle, perte de compétence, etc.). C'est pourquoi, si nous pouvons dire qu'une réinternalisation est un échec, nous nous gardons d'affirmer qu'une absence de réinternalisation est un succès. Adaptées à l'intrapreneuriat du secteur public, en l'absence des éléments de comptabilité classique, de façon simplifiée, les performances telles que perçues par les dirigeants peuvent être positives ou négatives.

2.2. Modèle d'analyse et propositions théoriques de recherche

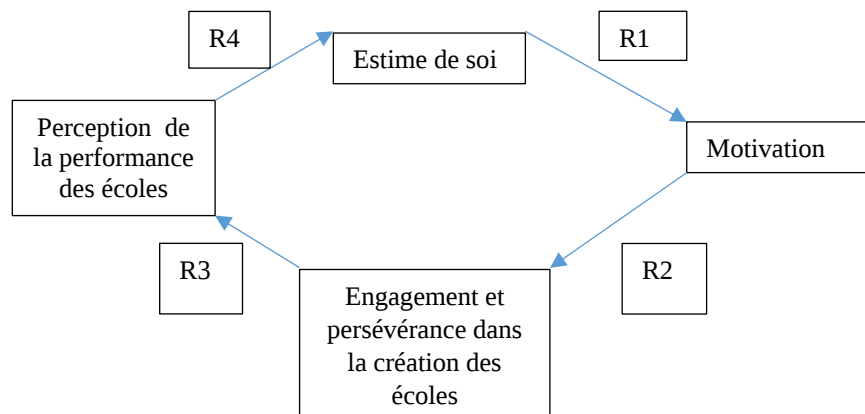
Comparant les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et des intrapreneurs naissants, Matthews et al. (2001) notent que malgré plusieurs caractéristiques similaires, les intrapreneurs naissants perçoivent moins d'incertitude, ont davantage de propension au risque, développent davantage de plans d'affaires formels et ont des attentes de croissance plus modérées que les entrepreneurs naissants. Allant dans le même sens, Basso (2004) clarifie que l'intrapreneur doit maîtriser un double jeu de règles: d'une part, il doit agir comme tout entrepreneur, selon les principes qui régissent le monde extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, etc.) et d'autre part, faire avec les règles spécifiques de l'organisation qui l'abrite et régule toute action managériale.

S'agissant de la motivation, nous constatons que l'intrapreneur a envie d'entreprendre et de proposer de nouveaux services ou produits à son entreprise. Fillion (2016) le décrit comme un « *explorateur, sans cesse en quête d'une définition de quelque chose qui n'existe pas* ». Il arrive parfois que l'intrapreneur ne soit pas seul à l'origine de l'idée, mais uniquement, parce qu'accompagné, le chef d'orchestre de sa mise en œuvre. Sa motivation peut être financière, professionnelle, tout comme il peut espérer pouvoir tirer tout autre profit de la réussite de son projet. Il peut aussi rechercher un climat bienveillant et spontané, une culture tournée vers l'expérimentation sous-tendue par un leadership confiant comme l'ont exposé Brazeal et Waever (1990) ou bien encore d'une structure organisationnelle souple.

L'intrapreneur a un fort besoin d'accomplissement et de réalisation de soi. Carrier (2001) note que ce besoin de réalisation se matérialise à travers les actions qu'il entreprend et qui traduisent

sa stratégie. C'est pour cela que l'intrapreneur va parfois avancer sans avoir toujours l'assentiment de sa direction. Son besoin d'agir se heurte parfois aux règles de l'organisation, raison pour laquelle pour contourner l'obstacle, l'intrapreneur prend le risque de les transgresser. Cette situation amène Bosso (2010) à conclure «*qu'il est plus gratifiant pour l'intrapreneur de demander pardon plutôt que d'obtenir une permission au préalable*». À en croire Gasse (1989), si l'action est un moteur pour l'intrapreneur, ce dernier exprime aussi son besoin d'autonomie et d'indépendance. Toutefois, son besoin d'autonomie est cependant moins prononcé que chez l'entrepreneur qui, lui, a plus de liberté pour mener son projet puisqu'il le conçoit en dehors de l'entreprise, de sa stratégie et de son organisation. Sur le plan des qualités, il apparaît que l'intrapreneur est avant tout curieux, imaginatif et doté d'un fort pouvoir créatif. En plus, il sait saisir les opportunités et à ce titre, Carrier (2001) perçoit l'intrapreneur comme un rêveur qui saisit les opportunités et se concentre sur les possibilités que sur les difficultés et les défis perdus d'avance. D'ailleurs, Kruger (2000) évoque cette aptitude en le comparant à un magicien qui sait faire apparaître les possibilités derrière un apparent problème. C'est dire aussi que pour faire face à cette nouvelle situation, il doit avoir un fort potentiel d'autoapprentissage. Cela implique qu'il ne doit avoir peur ni des critiques ni des échecs, car ils sont des sources d'enrichissement. La confiance en lui et l'estime de soi sont deux (02) autres qualités ajoutées par Carrier (2001). Et pour cause, la confiance lui permet de mieux évaluer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ses projets et d'être plus réaliste sur ses chances et ses éventuelles déconvenues. C'est dire aussi que l'intrapreneur doit faire preuve d'une plus grande force de conviction en interne. Par ailleurs, un contrat tacite est conclu entre l'intrapreneur et l'entreprise, qui lui donne du temps pour remplir ses missions et un statut à part, en échange de résultats probants. Il s'ensuit que pour survivre comme l'a souligné Carrier (2001), l'intrapreneur doit non seulement trouver des protecteurs et des alliés et persévérer, mais aussi partager le même langage que la maison mère. En nous inspirant de la revue de la littérature (Akoun et Pailleau, 2013; Crettenand, 2015; Arlettaz, 2017), nous pouvons avoir le modèle d'analyse suivant, adapté à notre cadre pratique d'étude.

Figure 1: Relations Estime de soi-Motivation-Création école-Performance-Estime de soi



Source : Nos investigations

La figure 1 présente notre grille d'analyse qui comporte un faisceau de relations entre les concepts, base de nos hypothèses d'étude.

▪ **Relations entre l'estime de soi et la motivation (R1)**

Les indicateurs ci-après décrivent convenablement le concept d'estime de soi. Il s'agit dans un premier temps, des termes tels avoir confiance en soi, être content, satisfait de soi, être sûr de soi, l'amour de soi, amour propre, connaissance de soi, affirmation de soi, acceptation de soi, croire en soi, avoir une haute idée de soi, être fier de soi. Dans un second temps, notons que

trois (03) composantes nécessitent un bon équilibre entre chacune d'elle pour permettre une estime de soi harmonieuse, ce sont l'amour de soi, la vision de soi et la confiance en soi.

La première composante, l'amour de soi, est la capitale. S'estimer implique de s'évaluer, mais s'aimer ne souffre d'aucune condition. On s'aime malgré ses défauts et ses limites. Cet amour explique que nous puissions résister à l'adversité et nous reconstruire après un échec. Il protège du désespoir. Cette composante dépend grandement de l'amour provenant de notre famille, et dans le contexte du travail qui est le nôtre, l'encadrement fourni par l'entreprise mère et les collègues. La seconde composante est la vision de soi, qui coïncide avec le regard que nous portons sur nous même. Il ne s'agit pas seulement de connaissance de soi, mais de la conviction que l'on a d'être porteur de qualités ou de défauts, de potentialités ou de limitation. La troisième composante, la confiance en soi, s'applique essentiellement à nos actions. Lorsqu'on dit d'une personne qu'elle n'a pas confiance en elle, c'est qu'elle doute de ses capacités à accomplir des tâches quelconques. L'estime de soi se nourrit de ces actes pour pouvoir se maintenir ou croître. Il apparaît en guise de synthèse que l'estime de soi qui n'est pas permanente peut être soit faible, basse soit grande ou hausse (André et Lelord, 2008).

Pour ce qui concerne le concept de motivation, une pléthore des théories de motivation nous est offerte par la littérature. Cependant, celle qui semble compatible avec notre étude est la théorie du système de VIE ou encore appelée la théorie des attentes. Ce système prend en compte trois (03) paramètres importants, jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, de l'instrumentalisation et de l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Pour que ces trois (03) notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois (03) paramètres fonctionnent ensemble, car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. L'équation ci-après montre cette condition.

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Après avoir mesuré et catégorisé la motivation, l'on peut, tout comme l'estime de soi, avoir soit une faible ou basse motivation, soit grande ou élevée de motivation.

En croissant les deux (02) concepts et en l'adaptant à notre contexte d'étude, nous pouvons avoir les propositions de recherche ci-après :

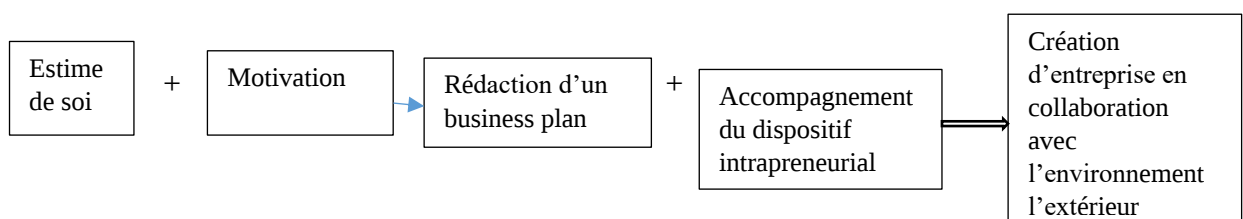
R1a) Plus l'estime de soi de l'intrapreneur du secteur public est élevé, plus grande sera sa motivation. Sachant que l'estime de soi comporte entre autres la confiance en soi et la compétence.

R1b) Moins sera l'estime de soi de l'intrapreneur, moins aussi ce sera sa motivation.

Certes, l'on peut avoir des situations intermédiaires qui ne seront pas examinées ici.

- **Relations entre la motivation de l'intrapreneur et l'engagement à la création des écoles (R2)**

Figure 2: Démarche de création d'entreprise par l'intrapreneur



Source : nos investigations

C'est dire que l'estime de soi, comportant la compétence et toutes ses composantes, plus la grande motivation, aboutit éventuellement à la rédaction d'un business plan, qui, soumis avec avis favorable au dispositif de l'accompagnement intrapreneurial de l'entreprise mère, entraîne la création, de concert avec l'environnement externe, de l'entreprise par l'intrapreneur. À cet effet, nous formulons les propositions de recherche suivantes.

R2a) Plus un intrapreneur est motivé, plus il a un engagement et une persévérance à essayer, ou proposer de créer une entreprise.

C'est dire en d'autres termes, qu'une action peu émergée de l'état motivé de l'agent et parvenir dans de nombreux cas, à la création des écoles de formation

R2b) Non motivé, l'intrapreneur ne peut s'engager à créer une entreprise.

▪ **Relations entre création, développement d'entreprise et perception de la performance (R3)**

Dans notre contexte d'intrapreneuriat dans le secteur public, en l'absence des éléments relatifs à la comptabilité classique, la théorie de performance compatible avec l'environnement de travail semble être la performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés. Dans ce cadre, la performance est selon Maire et Dubost (2004) «*L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Être performant c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre*». Ces auteurs ont posé l'équation fondamentale de la performance suivante :

$$\text{Performance} = \text{Compétence} \times \text{Motivation} \times \text{Détermination des objectifs}$$

Pour le cas qui nous concerne, les intrapreneurs ont créé des écoles de formation dans leurs domaines de formation, le cahier de charge de l'école est élaboré en se référant aux dispositifs de promotion de l'intrapreneuriat édités par l'établissement mère et les éléments de motivation peuvent varier d'un intrapreneur à l'autre. Le lien entre les deux (02) concepts nous permet de formuler les propositions de recherche ci-après :

R3a) Plus l'intrapreneur est engagé et persévérant dans la création et le développement de l'entreprise, avec l'accompagnement de l'entreprise mère, il perçoit des performances positives.

R3b) Un intrapreneur ayant un engagement, s'il crée une entreprise, il est enclin à percevoir des performances négatives et finalement abandonner.

▪ **Relations entre la performance et l'estime de soi (R4)**

Cette dernière relation ferme la boucle et nous permet de proposer les deux (02) positions suivantes :

R4a) Plus l'intrapreneur perçoit que la performance de son unité est positive, plus son estime de soi augmente. Et à contrario,

R4b) Plus l'intrapreneur perçoit une performance négative, plus aussi, son estime de soi aura tendance à baisser ou régresser.

3. Méthodologie

3.1. Stratégie d'étude et champ d'analyse

Tenant compte du caractère complexe et contemporain de ces concepts, puis de la nécessité de situer chacun des cas dans son contexte, il est opportun d'utiliser l'étude quantitative et qualitative de cas enchâssés. Cette stratégie à l'avantage de donner la parole à chacune des composantes placées dans son contexte spécifique (Savic-Zajc, 2000; Yin, 1993). Aussi, nous allons effectuer les études intra et inter cas.

La constitution de l'échantillon s'est faite suivant le critère de spécialité des activités. Il s'avère

que des domaines où les salariés de cet établissement sont sollicités en qualité d'entrepreneurs, seul le segment des écoles semble proche de fonctionnements des entreprises, les autres composantes relevant plus du caractère social. Ce faisant, nous allons investiguer sur les trois (03) écoles existantes présentant cette caractéristique.

3.2. Outils de collecte et technique de traitement des données

Trois (03) types d'outils de collecte de données ont été utilisés pour appréhender les variables pertinentes identifiées, et ce, dans le souci du respect de la triangulation: 1) la méthode des entretiens semi-structurés avec les intrapreneurs. Cet entretien portait sur l'identification des intrapreneurs, la mesure (noter chacun des items de l'estime de soi sur une échelle de 0 à 5 suivant l'échelle de Likert, puis l'ensemble de ces items sur 300, et portant sur 60 items conformément à l'échelle toulousaine d'estime de soi) et la perception de leur estime de soi, leur motivation, leur perception de la performance des écoles créées. L'entretien durait 2 à 3 heures et se déroulait au sein de l'entreprise. Il était suivi; 2) de la visite de l'entreprise pour constater la plus ou moins grande fréquentation de l'entreprise par les auditeurs et 3) l'exploitation des documents pour comprendre l'impact de l'estime de soi, de la motivation sur l'engagement à créer une entreprise, ainsi que l'influence de la perception de la performance sur l'estime de soi. En outre, pour renforcer la validité de notre travail, ces construits ont été validés par les répondants.

Les entretiens étaient enregistrés par téléphone. Ces données ont été traitées sur le logiciel Word, suivant les principes de la statistique descriptive et de l'analyse du contenu (Krief et Zardet, 2013). En clair, les données de l'évaluation de l'estime de soi ont été traitées sous forme d'indice de présence (1) ou d'absence (0) des items, puis sous forme de notes, alors que les données de l'autre composante sont constituées des verbatim, attachés à des thèmes. Les données traitées, les interprétations ont été effectuées par comparaison des verbatim à notre modèle d'analyse. L'établissement des liens entre les thèmes et les extraits de ces résultats sont présentés dans le tableau 1. Ces liens ont permis de vérifier nos propositions théoriques de recherche.

4. Résultats et discussion

4.1. Présentation des principaux résultats

Avant d'exposer les résultats au niveau de chacun des cas (étude intracas) et au niveau de l'échantillon (étude inter cas) comme nous recommandons notre stratégie de recherche, il convient de présenter la structure mère.

Créé en 1960, l'Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé (INJS) est à date un établissement public d'enseignement supérieur à statut particulier. L'entreprise mère est chargée des missions d'enseignement supérieur professionnel, de formation technique spécialisée, de formation continue et de recherche appliquée en matière de jeunesse, d'animation, d'éducation civique, des loisirs, des sports et d'éducation physique.

En complément des activités classiques de formation, l'INJS apporte des réponses aux besoins formatifs exprimés par les populations dans les domaines sportifs et socioculturels. Cette démarche, qui participe de la volonté de satisfaction du volet services à la société et appui au développement assigné aux institutions de l'Enseignement Supérieur, se décline en écoles et opérations. Relativement aux écoles, elles sont adossées sur les domaines socioculturel et sportif. Au nombre des écoles à connotation socioculturelle, il est loisible de citer : l'École de l'Entrepreneuriat et de Management des Projets et des Organisations ; l'École de Management et de Développement des Collectivités Locales et l'École de Massothérapie. Pour ce qui est des

écoles sportives, elles constituent des espaces de modelage des apprenants tout au long de leur cursus de formation et des cadres de détection des talents sportifs des jeunes.

▪ **Vérification intra cas des propositions de recherche**

Tableau 1: Grille de réponses des enquêtés

	Estime de soi calculée	Motivation	Engagement et création	Perception de la performance
I1	Soi scolaire : 45 Soi physique : 46 Soi émotionnel : 43 Soi social : 44 Soi future : 39 Total : 217 Signification : Bonne estime de soi	Il a précisé avoir créé une entreprise dans : « <i>Le souci d'améliorer ses conditions de travail et de vie des populations</i> » et que « <i>la formation en pharmacologie des substances naturelles et physiologie de l'effort que j'ai eu m'a encouragé à créer cette école</i> » Position : grande motivation	Une école de massothérapie est créée et se développe Conclusion : Engagement et création d'une école	Je suis satisfait des résultats jusque-là obtenus dit l'intrapreneur 1, parce que : « <i>Accroissement des effectifs des auditeurs</i> » « <i>80 % des auditeurs sortis de cette école ont créé leur cabinet de massage</i> » Conclusion : Perception positive de la performance
I2	Soi scolaire : 42 Soi physique : 46 Soi émotionnel : 43 Soi social : 40 Soi future : 42 Total : 213 Bonne estime de soi	Il a précisé 03 raisons : « <i>la saisine d'une opportunité</i> » « <i>Les encouragements de l'administration</i> », c'est-à-dire de l'entreprise mère, et « <i>la volonté d'apporter notre pierre à l'édifice</i> » Position : Grande motivation	Une école de l'entrepreneuriat et management de projets Conclusion : Engagement et création d'une école est créée	« <i>Les effectifs sont stables, et j'ai un bon retour des auditeurs sortis de ce centre</i> » Perception positive de la performance
I3	Soi scolaire : 42 Soi physique : 47 Soi émotionnel : 47 Soi social : 45 Soi future : 44 Total : 225 Grande estime de soi	L'intrapreneur 3 énonce 4 éléments de motivation à la création: « <i>les frustrations dues à l'existence des écoles de sport</i> » « <i>la recherche du mieux-être</i> » « <i>Mettre sur pied les enseignements reçus dans le cadre de montage de projet</i> » « <i>la recherche de l'autonomie</i> » Grande estime de soi	Création d'une école de formation en développement local et management des organisations locales	Il perçoit la performance de son centre en ces termes « <i>Acroissement des effectifs des auditeurs de plus de 55 %, bon nombre de ces auditeurs sont recrutés, la qualité des auditeurs formés est bonne, e'engouement des enseignants encadreurs</i> » Conclusion : performance positive

In : Intrapreneur n

Source : nos enquêtes

Les réponses des intrapreneurs sont résumées dans le tableau n°1 ci-dessus. Elles permettent de vérifier nos propositions théoriques de recherche, d'abord au niveau de chacun des cas.

- **Cas de l'intrapreneur n°1**

Âgé de plus de 50 ans et de sexe masculin, l'intrapreneur n°1 est marié, docteur en physiologie de l'effort et promoteur d'une école de formation en massothérapie suédoise. À la question de savoir comment il a fait pour avoir l'idée de création de cette école, il a précisé qu'il est parti de l'idée de la prise en charge de la population et des formations qu'il a reçues. En outre, à la question de savoir pourquoi il n'a pas créé son école sous seing privé, il a répondu « *par manque des infrastructures, des ressources humaines et économiques* ». Les données relatives à son construit sont notées dans le tableau n°1 ci-dessus permettent de vérifier les propositions de recherche.

- **Relations entre l'estime de soi et la motivation (R1)**

Pour ce qui concerne l'estime de soi mesurée, l'intrapreneur 1 a une estime de soi totale de 217 points sur 300, ce qui correspond à une évaluation de 14,46 sur 20, et par conséquent à la mention bien. À l'analyse, l'intrapreneur est non seulement compétent, mais il a une vision et sait mobiliser ses collègues pour atteindre cette vision. Cela est justifié par les notes de 5 qu'il a enregistré aux items « *Quand je discute avec les proches, ils me comprennent généralement* », « *je me décourage facilement dans mon travail* », « *Se réaliser soi-même, c'est ne faire que ce dont on a envie* », « *je serai content de moi si j'arrive à faire de grande chose dans ma vie* », « *je prends en compte les compliments et les critiques que l'on m'adresse* », 4 dans l'item « *le plus souvent, je réfléchis avant d'agir* ». En plus, d'après l'intrapreneur 1, l'estime de soi est « *une appréciation de soi* », et partant, il déclare avoir une bonne appréciation de lui-même, tout comme il affirme s'aimer lui-même, avoir confiance en lui, parce qu'il parvient à réaliser les tâches qu'il se fixe. De même, il a le soutien de l'entreprise mère.

Pour ce qui concerne la motivation, à en croire l'intrapreneur 1, les siennes sont de plusieurs ordres: 1) « *la volonté d'améliorer ses revenus* », 2) « *la volonté de contribuer à résoudre un problème constaté dans la société* » et 3) « *la volonté de rendre utiles les enseignements qu'il a reçus dans son parcours de formation* ». Il ajoute « *je compte gagner la relation humaine et aussi un peu d'argent* » avant de préciser qu'il a 75 % de chance de réussite de ses projets. Pour terminer, s'agissant du lien entre l'effort demandé et la récompense souhaitée, il précise que c'est un lien à effet dose-dépendant. Au vu de tout ce qui précède, on peut conclure que son estime de soi est élevée et il est grandement motivé. Par conséquent, cette première relation est confirmée. La relation R1b étant le contraire de R1a, et cette dernière étant confirmée, alors par déduction, R1b est infirmée.

- **Relations entre la motivation de l'intrapreneur et l'engagement à la création des écoles (R2).**

À l'épreuve des faits et des déclarations de l'intrapreneur 1, nous constatons qu'il est motivé, dans ses trois (03) dimensions: valence, niveau d'expectation et instrumentalité, puis il a essayé et crée une école de massothérapie. Par conséquent R2a est vérifiée.

R2a confirmée, R2b étant son contraire, ne peut être qu'infirmée.

- **Relations entre création, développement d'entreprise et performance (R3)**

L'intrapreneur 1 a créé un centre de formation en massothérapie. Il gère cette école avec l'accompagnement de l'entreprise mère et le soutien de ses collègues.

Ce faisant, il perçoit positivement la performance de cette école, car dit-il, « *il a un accroissement des effectifs des auditeurs* » et aussi, « *80 % des auditeurs formés ont déjà un emploi* » à travers soit la création d'un centre de massage, soit recruté par un centre de massage. Sans oublier qu'il contribue à l'amélioration des revenus de ses propres revenus, de ses collègues et de certains experts sollicités. Au regard de ce qui précède, R3a est confirmée et conséquemment R3b est infirmée.

➤ Relations entre la performance et l'estime de soi (R4)

L'intrapreneur 1 est compétent parcequ'il a créé un centre de formation dans son domaine de compétence. Il est motivé comme ci-dessus exprimé et il a des objectifs clairement exprimés dans son business plan déposé dans l'entreprise mère.

En résumé, l'intrapreneur 1 pilote son centre avec compétence et l'accompagnement non seulement de l'entreprise mère, mais aussi de ses collègues et même des anciens auditeurs, puis, il perçoit positivement la performance du centre et son estime de soi se renforce et s'améliore. Et donc R4a est validée. R4b étant le contraire de R4a, R4b ne peut être qu'invalidée d'où dit-il, « *je suis fier de mes performances professionnelles* » et, « *mes chances de réussites pour les années à venir sont de 75 %* ».

• Cas de l'intrapreneur n°2

Âgé entre 40 et 45 ans, l'intrapreneur 2 est de sexe masculin, marié et titulaire d'un master en management et stratégie. À la question de savoir comment a-t-il fait pour avoir l'idée de créer une école de formation en entrepreneuriat, il a clarifié que c'est l'environnement socioéconomique des jeunes, axé sur l'entrepreneuriat qui est apparu comme une opportunité. Son école forme dans les domaines de l'entrepreneuriat et de management des projets. À la question de savoir pourquoi n'a-t-il pas créé l'entreprise sous seing privé, il a indiqué trois (03) raisons: 1) les contraintes et les barrières à l'entrée; 2) l'absence des ressources financières et 3) il ne possède pas autant de crédibilité que l'entreprise mère.

Pour ce qui concerne la perception de la performance, il note que les effectifs des auditeurs sont stables et qu'il a un bon retour de ceux qui sont déjà sur le terrain. Comme dans le cas précédent, les sens des construits du cas 2 sont indiqués dans le tableau 1.

➤ Relations entre l'estime de soi et la motivation (R1)

L'intrapreneur 2 définit l'estime de soi comme étant « *le jugement que l'on porte sur soi-même, ses capacités, ses forces et l'amour que l'on porte sur soi-même* » avant de conclure qu'il a une très bonne estime de lui-même. Abordant l'item sur la confiance en soi, l'intrapreneur 2 a déclaré que « *le potentiel qui est en moi est illimité* » et s'agissant de sa vision sur lui-même, il dit être « *un expert en construction dans le domaine de l'entrepreneuriat, du développement personnel* ». Le tableau n°1 ci-dessus présente que sur l'estime de soi évaluée, l'intrapreneur 2 a enregistré une note de 225 sur 300, soit 75 % ou 15 sur 20. C'est dans le contexte qu'il a enregistré 5 sur 5 sur l'item pourtant sur « *je me décourage facilement dans mon travail* », « *j'évite de faire des projets d'avenir* », « *je m'efforce d'être physiquement en forme* », « *pour me sentir mieux, j'utilise les stimulants* ».

Pour ce qui concerne la motivation, répondant à la question de savoir ce qu'il compte gagner en créant l'école, il a précisé quatre (4) arguments: 1) l'expérience; 2) davantage de crédibilité et de notoriété; 3) l'argent (des avantages financiers) et 4) un meilleur capital social. Aussi a-t-il ajouté qu'il a 75 % de chance de réussite avant de dire s'agissant du lien qui peut exister entre l'effort demandé et la récompense souhaitée que « *En l'état actuel de chose, on peut attendre et expirer une meilleure récompense en compensation des efforts fournis* ». Il ajoute s'agissant de l'item motivation que « *les résultats et le retour d'expérience des apprenants, le témoignage des enseignants sont pour nous des sources de motivation* ».

Au vu de ces arguments, nous déduisons que l'amélioration de l'estime de soi renforce la motivation de l'intrapreneur 2 et par conséquent R1a est confirmée, tandis que R1b est infirmée.

➤ Relations entre la motivation de l'I2 et l'engagement à la création des écoles (R2)

Il a été démontré dans le précédent point que l'intrapreneur 2 est motivé. En outre, l'intrapreneur 2 est engagé à la création d'un centre de formation en entrepreneuriat et management des projets, puis il l'a effectivement créé après avoir reçu l'aval de l'entreprise mère. Dès lors, nous

concluons que l'intrapreneur 2 est motivé et a créé une entreprise et donc R2a est vérifiée et par conséquent R2b est infirmée.

➤ **Relations entre création, développement d'entreprise et performance (R3)**

Comme ci-dessus présenté, l'intrapreneur 2 a une estime de soi élevée, a une motivation intrinsèque et extrinsèque. Pour ce qui concerne la performance enregistrée, il précise qu'il a «Trois (03) promotions misent sur le marché, un (01) incubateur en gestation et la 4^{ème} promotion encours de formation». Au vu de tout ce qui précède, nous concluons que plus l'intrapreneur 2 à une haute estime de soi, plus il est motivé, il a des chances de s'engager dans la création des entreprises et son pilotage, avec persévérance, lui permet de percevoir des performances positives. Par conséquent R3 a est vérifiée alors que R3b est non confirmée.

➤ **Relations entre la performance et l'estime de soi (R4)**

Sur le plan des performances, l'intrapreneur 2 est certes satisfait des formations administrées, mais il souhaite davantage améliorer l'offre de formation et des effectifs par session et c'est à ce titre qu'il reconnaît «qu'il est une créature de Dieu, qui a malgré quelques défauts beaucoup à manifester pour le bien de ceux qui l'entourent». C'est dire qu'il est dans une logique d'amélioration permanente de son estime de soi et de la performance de son entreprise. Partant, R4a est confirmée et par contre R4b est non confirmée.

• **Cas de l'intrapreneur n°3**

Âgé entre 40 et 45 ans, l'intrapreneur cas 3 est de sexe masculin, marié et titulaire d'un doctorat en droit. À la question de savoir comment a-t-il fait pour avoir l'idée de création d'un centre de formation en développement local et management des organisations locales, il argue qu'il a été inspiré de l'actualité et des études de droit public. Pour terminer, il déclare n'avoir pas cherché à créer ce centre de formation sous seing privé parce que d'une part, l'idée a été conçue avec l'administration et d'autre part, ils recherchaient la couverture du label de l'entreprise mère. Les données de la vérification des hypothèses sont contenues dans le tableau 1.

➤ **Relations entre l'estime de soi et la motivation (R1)**

Pour l'intrapreneur 3, l'estime de soi c'est un capital de confiance et d'assurance de pouvoir mener certaines activités, tout domaine confondu (académique, socioculturelle). Partant, il déclare s'agissant de lui-même «j'ai une appréciation positive de moi, mais, régulièrement dans le doute face aux appréciations des autres». À la question de savoir s'il s'aime lui-même, il répond par l'affirmatif et ajoute que c'est à cause de son humilité et les forces accordées par l'éternel. De même, il a confiance en lui, dit-il, parcequ'il reconnaît avoir plusieurs qualités, plusieurs casquettes et une pluridimensionalité académique.

S'agissant des éléments de motivation, hors mis les axes notés dans le tableau 1 ci-dessus, il ajoute qu'il a créé cette école pour : 1) laisser une empreinte, une trace ; 2) Être parmi les accompagnateurs de l'État dans ses projets et 3) arrondir les fins de mois. Dans ce contexte, il note que ses chances de réussite sont moyennes, car argue-t-il, il suffit d'une erreur managériale ou d'une décision de la hiérarchie pour voir stopper le processus. Il note enfin que l'effort est au-dessus du gain du fait du partage du surplus de productivité. Comme nous le constatons, l'intrapreneur 3 a une bonne estime de soi et est motivé. Alors la relation R1a est vérifiée tandis que la relation R1b est infirmée.

➤ **Relations entre la motivation de l'I3 et l'engagement à la création des écoles (R2)**

Comme vu dans le point précédent, l'intrapreneur 3 est motivé, puis il a créé, de concert avec l'entreprise mère, une école de formation en développement local et en management des organisations locales. C'est dire que la relation R2a est validée et R2b non vérifiée.

➤ Relations entre création, développement d'entreprise et performance (R3)

Les lignes précédentes démontrent que l'intrapreneur 3 a une estime de soi en croissance, puis il est motivé. Ce faisant, il perçoit positivement la performance de son école. Il argue qu'il a «une performance académique de 75 %, une performance managériale de 50 %, un accroissement des effectifs des auditeurs de 55 % et une performance de partage de surplus de productivité de 30% ». Il ajoute qu'il est compétent pour gérer la structure. C'est dire que R3a est validée alors que R3b est infirmée.

➤ Relations entre la performance et l'estime de soi (R4)

L'intrapreneur 3 précise que sa motivation est grandissante parcequ'il est fier de faire des gains, parcequ'il se fait un nom. Dans ce contexte, ses objectifs c'est avoir à long terme, un annexe de la structure mère de décentralisation. Il le résume en ces termes «les résultats positifs enregistrés contribuent à améliorer ma personnalité, mon estime de soi. Il est aussi fier de l'intérêt accordé à cette école par la population». Au vu de ce qui précède, R4a est vérifiée alors que R4b est non confirmée.

▪ Analyse inter cas

Tableau 2: Résultats compilés de l'échantillon

Relations Intrapreneur	R1		R2		R3		R4		Global
	R1a	R1b	R2a	R2b	R3a	R3b	R4a	R4b	
Intrapreneur 1	Con	Non con	Con	Non con	Con	Non con	Conf	Non con	3 conf et 3 non conf
Intrapreneur 2	Con	Non con	Con	Non con	Con	Non con	Conf	Non con	3 conf et 3 non conf
Intrapreneur 3	Con	Non con	Con	Non con	Con	Non con	Conf	Non con	3 conf et 3 non conf
Récapitulatif	3 Con	3 Non con	3 Con	3 Non con	3 Con	3 Non con	3 Con	3 Non con	9 conf et 9 non conf

Conf : confirmée ; Non conf : Non confirmée

Source : nos enquêtes

Il exprime que :1) Pour ce qui concerne la relation entre l'estime de soi et la motivation, tous les trois (03) intrapreneurs ont de fortes estimations de soi et une grande motivation. Par conséquent, R1a est vérifiée pour l'ensemble et infirme ainsi R1b; 2) S'agissant de la relation entre la motivation et l'engagement à la création d'entreprise, les trois (03) intrapreneurs motivés ont selon la procédure, eu un engagement, puis ont osé rédiger un business et soumis avec avis favorable à l'entreprise mère, ce qui les amener à créer chacun un centre de formation dans son domaine de formation. Par conséquent, R2a est confirmée, alors que R2b n'a pas pu être vérifiée; 3) Quant à la relation R3 qui fixe la relation entre le développement de l'entreprise et la perception de la performance, les trois (03) intrapreneurs ont créé les entreprises de concert avec l'établissement mère et leurs collègues. Puis, ils perçoivent positivement les performances de l'entreprise. Partant, R3a est confirmée ; 4) Enfin, pour ce qui est de R4 établissant la relation entre les performances de l'entreprise et la motivation de l'intrapreneur, il apparaît que les trois (03) intrapreneurs étudiés ont perçu des performances positives et cela accroît leur estime de soi et les amène à se fixer de nouveaux objectifs. En clair R4a est vérifiée alors que R4b n'a pas été vérifiée. Sur l'ensemble de l'échantillon et en se référant à l'ensemble de ces relations, nous avons l'intrapreneur n°3 qui a l'estime de soi la plus élevée et une grande perception de la performance, puis vient l'intrapreneur n°1 et enfin l'intrapreneur n°2. C'est dire que les relations estime de soi élevée permet d'avoir une grande motivation, puis la grande motivation encourage l'engagement à la création, et la création ancrée dans l'environnement avec le nécessaire soutien des collègues et l'accompagnement de l'entreprise mère permet de percevoir

des performances positives, ce qui en dernier ressort augmente encore l'estime de soi se sont observées au niveau de chacun des cas (étude intracas), puis au niveau de l'ensemble de l'échantillon (étude inter cas).

4.2. Discussion

La présente étude encourage les intrapreneurs à avoir une estime de soi élevée, dans la perspective d'avoir un engagement à créer et gérer efficacement une entreprise, de concert avec la structure mère. Cette tendance de compatibilité entre l'estime de soi élevée et la performance a été observée par différents auteurs dans plusieurs domaines d'activités tels le sport, l'éducation, le management (Arlettaz, 2017; Galand, 2016 ; Degand et Dose, 2021; Deloche, 2006). Un exemple fort évocateur de promotion de l'estime de soi est celui des députés Américain des années 1990. En effet, vers les années 1990, lorsque l'estime de soi prend de l'importance par rapport à la société, la «California Task Force», une commission officielle dont le but déclaré est de promouvoir l'estime de soi, fait observer que le manque d'estime de soi individuel et collectif est impliqué dans la plupart des maux tels la violence, la délinquance, la toxicomanie et l'échec scolaire qui affligent l'État. Ce faisant, les députés se plaignent du coût, les motifs pris de ce que les personnes ayant de l'estime de soi produisent du revenu et paient leurs impôts, tandis que celles qui n'en ont pas consomment des subventions. Fort de cette description, les députés proposent de promouvoir le bien être de l'individu en prévention primaire, ce qui créerait moins de problèmes.

A contrario, peu d'auteurs mettent en garde contre l'estime de soi haute, qui pourrait être un facteur de comportement déplacé, déviant. À ce titre, notent Baumesister et al. (1996), une haute estime de soi peu être corrélée à des actes de déviance ou d'agression en cas de menace du concept de soi.

5. Conclusion

L'étude avait pour objectif d'étudier les relations Estime de soi- motivation- engagement à la création d'entreprise-performance- estime de soi de l'intrapreneur du secteur public. Pour ce faire, compte tenu de la rareté du phénomène, nous avons effectué une étude de cas enchâssés. Sur la base de la littérature existante, un modèle a été construit, mettant en exergue nos concepts clés, base de nos propositions théoriques de recherche. Notre champ d'études est constitué de trois (03) écoles de l'Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé au Cameroun. Trois outils ont permis la collecte des données, mais le principal outil est le questionnaire semi-directif. Les données collectées ont été traitées sur le logiciel Word, suivant la technique de l'analyse de contenu, avec l'utilisation des verbatim. Les résultats révèlent en guise de synthèse que: 1) plus l'estime de soi s'élève, plus grande est la motivation; 2) la grande motivation déclenche l'engagement persistant (ou l'essai) à la création des entreprises; 3) une fois l'entreprise créée, l'accompagnement de l'entreprise mère et des collègues contribuent à avoir une performance positive; 4) la perception positive de sa performance augmente l'estime de soi de l'intrapreneur. L'estime de soi des intrapreneurs du secteur public dépend de sa compétence, du dispositif de la promotion de l'intrapreneuriat mis en place par l'entreprise mère et de l'encouragement des collègues de l'intrapreneur. L'estime de soi semble être une composante à développer dans la perspective de la promotion de l'intrapreneuriat. Dans ce contexte, il est à noter que l'intrapreneur contribue au développement de nouveaux services (Hisrich, 2001) et à la recherche et développement de nouvelles opportunités. Seulement est-il important pour l'entreprise mère, de posséder un dispositif d'accompagnement efficace de ces structures. Ce qui fera l'objet de prochaine recherche dans le contexte qui est le nôtre.

Références :

- (1). André, C. (2009). *Imparfaits, libres et heureuse-pratiques de l'estime de soi*, Paris, Odile jacob.
- (2). Antonicic, B. et Hisrich, R.D.(2001). Intrapreneurship: contruct refinement and cross-cultural validaaions. *Journal and Business Venturing*, 2001, 495-527
- (3). Arlettaz, G. (2017). Motivation, estime de soi et succès scolaire: comparaison d'anciens collégiens en réussite conforme ou brillante. Mémoire de fin d'études à la HEP-VS, HEPVS/PHVS
- (4). Basso, O. (2000). *L'intrapreneuriat*, Economica
- (5). Baumeister, R.F, Smart, L. et Boden, J.M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression : the dark side of high sel-esteem. *Psychologycal Review*, 103, 5-33
- (6). Bihina, F. (2020). Cameroun-Gouvernance: le cameroun veut moderniser sa fonction publique. <http://www.cameroun-info.net>
- (7). Bloch, H. (1991). *Grand dictionnaire de psychologie*, Paris, Larousse
- (8). Bolognini, M. et Preteur, Y. (1998). *Estime de soi. Perspectives développementales*, Lausanne, Delachaux et Niestlé SA
- (9). Brazeal, D. et Waever, K.M., Deborah V. (1990). Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers ? A look at the influence of reward systems and structures on performance among intrapreneurial and traditional managers. *Journal of creative behavior*, 24, 4, 263-274.
- (10). Brenner, G.A. et Brenner, R. (1988).Intreprenurship-Le nouveau nom d'un vieux phénomène. *Revue internationale de gestion*, septembre
- (11). Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in established firms. *Administrative science quarterly*, vol.28
- (12). Carrier, C. (2001), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Quebec
- (13). Chanson, G.(2003). Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. *Les Cahiers de la Recherche*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprise, UPRESA CNRS 8020
- (14). De Saint Paul, J. (2004). *Estime de soi, confiance en soi : s'aimer, s'apprécier et croire en soi*, Paris, InterEditions
- (15). Degand A, Dose, E. et Desrumaux P. (2021). De l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité à la motivation au travail : le rôle médiateur du sens du travail chez les alternants en France. *Psychologie du travail et des Organisations*, septembre 2021.
- (16). Delignières D. (2008). Chapitre V. Estime de soi et pratique sportive. *Psychologie du sport* (2008), 52-61
- (17). Deloche F. (2006). Estime de soi, management et management de l'estime de soi. Une nouvelle voie pour un management humaniste des hommes ? Approche théorique. *Mémoire Master en sciences de gestion*, Université Savoie.
- (18). Galand, B. (2016). Réussite scolaire et estime de soi. *Eduquer et former* (2016), 159-164.
- (19). Gasse, Y. (1989). Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME. *Revue PMO*, 4, 1.
- (20). Gomes Kerne, R., Lapoli Mafra, E.(2018). Les pratiques intrapreneuriales dans le secteurs public : une étude de cas de l'entreprise Embrapa. *Gestion 2000* 2018/3, Vol 35, 91-107
- (21). Kombou, L. et Ngok Evina F. (2007). La performance des entreprises et le style de pouvoir du dirigeant: une étude à partir des PME camerounaises. Tsapi V. (s.d.) et al.,

- Création, développement, gestion de la petite entreprise africain*, édition Clé, Yaoundé, 201-217.
- (22). Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherche en Sciences de gestion* 2013/2, n°95, 211-237
 - (23). Kruger, N.F. (2000). *The cognitive infrastructure of opportunity emergence*, Entrepreneurship Theory and Practice.
 - (24). Levy-leboye, R C. (1998). *La motivation dans les entreprises*, édition d'organisation
 - (25). Lumpkin, G.T. and Dess Gregory, G. (1996). The academy of management review, vol 21, n°1, 135-172
 - (26). Maire, E. et Dubost, M. (2004). *Les clés de la performance*, édition Demos
 - (27). Maslow, A. (2010). *Devenir le meilleur de soi même-besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles
 - (28). Matthews, C.H, Ford, M.W. et al. (2001). The context of new venture initiation: comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs. *Proceeding of the 21st annual entrepreneurship research conference*, Babson College, 42-52
 - (29). Melly, A. et Jaccoud, R. (2016). L'évolution de l'estime de soi chez des élèves suivant un cours 'plaisir de bouger'. *Mémoire de master*, Haute école pédagogique vaud.
 - (30). Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New york/ Harper and Row
 - (31). Savic-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative. Karesenti et Savoie-Zajc (éd). *introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke, éditions du CRP, 171-198
 - (32). William, S., Jacques L. et Dulue, A. (2023). *L'élément humain. Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, interéditions, 288 p.
 - (33). Yin, K.R. (1993). Application of case study research. *Sage publication*, California, 33-35.