



HAL
open science

Sortie de l'intrapreneuriat : une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives

Valentine Georget, Thierry Rayna

► To cite this version:

Valentine Georget, Thierry Rayna. Sortie de l'intrapreneuriat : une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2021, N° 65 (2), pp.247-277. 10.3917/inno.pr2.0110 . hal-03468025

HAL Id: hal-03468025

<https://hal.science/hal-03468025v1>

Submitted on 13 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

SORTIE DE L'INTRAPRENEURIAT : UNE RÉFLEXION SUR LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES SUBJECTIVES

[Valentine Georget, Thierry Rayna](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2021/0 Prépublication | pages I110 à 31

ISSN 1267-4982

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2021-0-page-I110.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Sortie de l'intrapreneuriat : une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives

Valentine GEORGET

i3-CRG (UMR CNRS 9217)

École polytechnique, Institut polytechnique de Paris

valentine.georget@polytechnique.edu

Thierry RAYNA

i3-CRG (UMR CNRS 9217)

École polytechnique, Institut polytechnique de Paris

thierry.rayna@polytechnique.edu

RÉSUMÉ

L'étude de la phase de sortie du processus intrapreneurial du point de vue individuel n'a reçu que peu d'attention dans la littérature. Basé sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quarante et un intrapreneurs issus de huit grandes entreprises françaises, cet article s'intéresse aux trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs en sortie de processus intrapreneurial. Cette recherche met en évidence six trajectoires professionnelles subjectives envisagées par les intrapreneurs en fonction de deux dimensions (1) la trajectoire du projet (continuer à travailler sur le projet intrapreneurial ou arrêter de travailler sur le projet intrapreneurial) et (2) des modalités structurelles (au sein de l'organisation, hors de l'organisation ou un « mix » des deux). Cette recherche permet d'apporter de premières réponses sur la réaffectation des intrapreneurs et le pilotage

des trajectoires professionnelles au sein des grandes entreprises françaises privées.

MOTS CLÉS : Intrapreneuriat, Intrapreneur, Trajectoire professionnelle subjective, Management de l'innovation, Sortie de l'intrapreneuriat, Grande entreprise française privée

CODE JEL : O31

ABSTRACT

Exiting Intrapreneurship: An Investigation of Subjective Career Trajectories

Although a critical matter in terms of visibility and promotion of intrapreneurship within the firm, what happens at the individual level at the end of an intrapreneurial process has received so far little attention in the literature. Based on forty-one semi-directive interviews of intrapreneurs from eight large French companies, this article focuses on the subjective career trajectories of intrapreneurs. This research identifies six main subjective career trajectories envisaged by intrapreneurs, which relate to (1) individual trajectory compared to project trajectory (whether the employee continues working on the intrapreneurial project afterwards or not) and (2) structural contexts (whether the employee stays within the organisation, leaves it completely, or a midway point between the two). This research provides preliminary findings on the issue of internal mobility of intrapreneurs and on the management of career trajectories within large French private companies.

KEYWORDS: Intrapreneurship, Corporate Entrepreneurship, Subjective Career Trajectory, Innovation Management, Post-intrapreneurship, Private Large French Companies

JEL Code: O31

Dire que l'intrapreneuriat est à la mode est presque un euphémisme et, de nos jours, la plupart des grandes entreprises, notamment celles du CAC 40, disposent d'un programme d'intrapreneuriat (Maniak *et al.*, 2019). L'intrapreneuriat n'a pourtant rien de nouveau et de tels dispositifs avaient déjà été mis en place chez Kodak et Ohio Bell dans les années 1980 (Kanter, 1990). Du point de vue de la recherche, les premiers travaux sur ce « phénomène » remontent d'ailleurs à 1978 (Pinchot, Pinchot, 1978).

L'intérêt économique de l'intrapreneuriat a été démontré (Antoncic, Hisrich, 2001 ; Antoncic, Hisrich, 2003). Il permet de revitaliser l'organisation (Antoncic, Hisrich, 2001) grâce à l'innovation (Antoncic, Hisrich, 2003) et à la création de nouvelles entités (Sharma, Chrisman, 1999,

2007) et lui procure un avantage concurrentiel de par sa posture proactive (Slevin, Covin, 1990 ; Sharma, Chrisman, 1999, 2007). L'intrapreneuriat a également un intérêt en matière de gestion des ressources humaines (Lisein, De Zanet, 2013 ; Singh Ghura, 2017) et de nombreux dispositifs intrapreneuriaux assument des objectifs RH : attirer (Singh Ghura, 2017) et détecter de nouveaux talents (Arnab, 2014 ; Osman *et al.*, 2017), ou encore améliorer la satisfaction au travail des employés (Antoncic, Antoncic, 2011).

Cependant, ce n'est que depuis le début des années 2010 (Bouchard, 2020) que l'on assiste à une formalisation et une « institutionnalisation » de l'intrapreneuriat et que des dispositifs dédiés, tels que l'OrangeFab pour Orange, Léonard pour Vinci, ou l'Ilab pour Air Liquide, sont mis en place au sein des grandes entreprises françaises (Latouche, 2018). Même si ces programmes se sont multipliés ces dernières années, force est de constater que leur réussite est menacée par des problèmes d'ordre individuel, notamment des risques psychosociaux (*burnout*) (Dardaillon, 2018) et une fuite des intrapreneurs (Maniak *et al.*, 2019).

C'est ce dernier point en particulier qui a retenu notre attention. La fuite des intrapreneurs devient le comble du succès de l'intrapreneuriat : ces dispositifs permettent aux entreprises de détecter et de valoriser des talents insoupçonnés au sein de leur force de travail, mais conduisent également à la fuite de ces mêmes employés (Garel *et al.*, 2001 ; Maniak *et al.*, 2019). Si de nombreuses raisons peuvent être avancées pour expliquer ce paradoxe – une sortie post-intrapreneuriale décevante pour l'intrapreneur, leur volonté d'entreprendre ou de continuer à rester autonome, etc. – un des problèmes fondamentaux semble être celui du « retour à la normale » à l'issue du programme intrapreneurial.

Or, participer à un tel programme n'implique pas nécessairement par la suite un retour de l'intrapreneur à son poste d'origine. Au contraire, de nombreuses entreprises se servent de ces dispositifs intrapreneuriaux comme « tremplins » pour leurs employés à « haut potentiel » vers des postes à plus fortes responsabilités. Mais ceci est loin d'être systématique, et le *focus* général de ces processus sur l'innovation fait que si l'entrée dans le processus intrapreneurial, ainsi que le dispositif lui-même, ont fait l'objet de réflexions approfondies au sein des entreprises (et dans la littérature), la question de la « sortie » et de « l'après » a reçue, à ce jour, peu d'attention, y compris dans la littérature. Pourtant, même dans le meilleur des cas (par exemple, celui d'une promotion à l'issue du dispositif),

la simple déconnexion de l'intrapreneur avec l'environnement habituel pourrait poser problème à son retour (Garel *et al.*, 2001).

Au-delà du dispositif lui-même et de la manière dont il est conçu et organisé, la question centrale de « l'après » et des risques qui y sont associés (par exemple, départ ou démotivation des employés) repose essentiellement sur les attentes et anticipations que peuvent avoir les employés par rapport de cet « après », notamment vis-à-vis de leur trajectoire professionnelle. À travers cette étude exploratoire – qui s'appuie sur quarante-et-un entretiens semi-directifs d'intrapreneurs –, nous répondons aux questions suivantes : quelles sont les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs vis-à-vis de la sortie des dispositifs intrapreneuriaux ? Quels facteurs sous-tendent le choix des acteurs à se projeter vers une trajectoire professionnelle subjective spécifique ?

Cet article débute par une revue de littérature sur l'intrapreneuriat et la question de la sortie des intrapreneurs de ces dispositifs, puis nous présenterons la méthodologie employée. Dans un troisième temps, nous exposerons les résultats que nous mettrons en perspective dans une quatrième partie.

Revue de Littérature

De l'entrepreneuriat à l'intrapreneuriat

L'innovation est un facteur clé de succès pour les organisations afin de garder ou acquérir un avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus contraint. Dans un tel contexte, l'entrepreneuriat revêt typiquement ce caractère innovant tant recherché par les grandes entreprises (Marchesnay, 2000) qui ont du mal à innover, notamment à cause d'une structuration bureaucratique qui ralentit la prise de décision, « *limite la réactivité de la structure et constitue un environnement organisationnel désincitatif pour de potentiels innovateurs* » (Ferrary, 2013, p. 108). Par conséquent, de nombreuses grandes entreprises ont cherché à insuffler un vent d'innovation au cœur de leur structure en adoptant un modèle entrepreneurial qui pourrait permettre l'émergence de nouvelles innovations, aussi bien à visée externe (innovation produit ou service) ou interne (innovation processuelle).

Ainsi, la prise de risque, l'innovation et la proactivité déterminent l'orientation entrepreneuriale (Stopford, Baden-Fuller, 1994 ; Slevin,

Covin, 1990) qu'empruntent les organisations pour permettre l'émergence d'initiatives en leur sein. L'intrapreneuriat est alors considéré comme une réponse stratégique et opérationnelle à une telle orientation entrepreneuriale (Fayolle, Basso, 2010). Il est défini comme le processus par lequel un ou plusieurs employés en association avec leur organisation mènent un projet d'innovation qui a pour but de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de celle-ci (Sharma, Chrisman, 1999). Ce processus peut prendre différentes formes organisationnelles : des défis d'innovation (par exemple, 20 projets pour 2020, le *challenge* d'innovation lancé par La Poste), des incubateurs *corporate* à stratégie intrapreneuriale (Latouche, 2018) (par exemple, l'Intrapreneurs Studio d'Orange).

Dans tous les cas, trois phases principales structurent ces processus intrapreneuriaux : une phase d'entrée, une phase d'accompagnement et une phase de sortie (Le Loarne-Lemaire, 2006). La phase d'entrée dans le processus intrapreneurial ou d'idéation a largement été étudiée dans la littérature (Carrier *et al.*, 2010 ; Neukam, 2017). Par exemple, Neukam (2017) met en évidence l'importance de miser sur les cultures organisationnelle et professionnelles pour améliorer la coordination entre les équipes multiculturelles durant cette première phase. La phase d'accompagnement du processus intrapreneurial a également retenu l'attention de la littérature qui a mis en évidence les principaux obstacles managériaux en phase de développement du processus d'innovation (Bollinger, 2019), par exemple « *le manque d'ajustement des besoins et des attentes des différentes parties prenantes impliquées dans le processus d'innovation* » (Bollinger, 2019, p. 223).

En revanche, si ce qui se passe dans les dispositifs intrapreneuriaux, ainsi qu'en amont de ceux-ci, a été examiné attentivement, peu de travaux portent sur l'issue de ces dispositifs. De ce point de vue, seul « l'après » du projet lui-même a été étudié, notamment les différentes formes que ce dernier peut prendre en fin de processus (Sharma, Chrisman, 1999, 2007) : une sortie interne, nommée « *internal corporate venturing* » ou une sortie externe à l'entreprise, appelée « *external corporate venturing* ». Dans le premier cas, le projet intrapreneurial est intégré aux processus internes de l'organisation, c'est-à-dire dans une direction ou une division, ou celui-ci est à l'origine de la création d'une nouvelle entité. Dans le second cas, le projet intrapreneurial est « sorti » de l'organisation existante et devient une filiale ou une *spin-off*.

Si le devenir des projets à l'issue des processus intrapreneuriaux a bien été étudié dans la littérature, celui des individus qui ont porté ces projets, n'a à ce jour reçu que peu d'attention. Or, la question du devenir de ces

« talents » identifiés et formés tout au long du processus intrapreneurial est sans doute tout aussi essentielle (et parfois même plus fondamentale) que le devenir du projet lui-même. En effet, si le projet lui-même reste sous le contrôle entier de l'entreprise, l'intrapreneur, lui, peut très bien décider « d'aller voir ailleurs » s'il n'est pas satisfait de ce qui lui est offert à l'issue du programme d'intrapreneuriat (emportant d'ailleurs parfois avec lui une part non négligeable de « l'âme » du projet).

De l'entrepreneur à l'intrapreneur

La question de ce qui se passe en matière de trajectoire professionnelle, notamment à l'issue des dispositifs intrapreneuriaux, est intimement liée à celle de la « posture » intrapreneuriale et des différences entre cette dernière et celle, plus traditionnelle, de la posture entrepreneuriale. En effet, l'intrapreneur est défini comme un entrepreneur interne à l'organisation existante (Antoncic, Hisrich, 2001 ; Zenovia, 2011 ; D'Amboise, Verna, 1993).

Tout comme, l'intrapreneuriat au niveau organisationnel, qui se base sur l'entrepreneuriat, la vision de l'intrapreneur au niveau individuel (Antoncic, Hisrich, 2003) s'adosse, elle, au concept d'entrepreneur (Basso, 2006 ; Mohedano-Suanes, Benítez, 2018). Appréhender les caractéristiques de l'intrapreneur au niveau individuel requiert donc de s'intéresser à celles de l'entrepreneur. Selon Schumpeter (1989), l'entrepreneur est un gestionnaire d'incertitude, un innovateur doté d'une forte ambition. Cette vision « individuelle » de l'entrepreneuriat, basée sur l'individu doté d'un « esprit d'entrepreneur » est largement présente dans la littérature (Marchesnay, 2000) où l'entrepreneur est conceptualisé comme un individu doté de capacités et compétences spécifiques.

Par conséquent, de nombreux travaux de recherche se sont attachés à comprendre les différences qui existent entre les intrapreneurs et les entrepreneurs (par exemple Zenovia, 2011 ; Parker, 2011 ; Bager *et al.*, 2010 ; Alpkan *et al.*, 2010). Certains se sont plus attachés au contexte : les intrapreneurs ne seraient pas fondamentalement différents des entrepreneurs, seul le contexte dans lequel évoluent les intrapreneurs, change : les intrapreneurs progressent au sein d'une organisation existante, contrairement aux entrepreneurs qui créent leur organisation (Zenovia, 2011 ; Parker, 2011 ; Alpkan *et al.*, 2010). D'autres travaux portent sur les différences intrinsèques de ces individus : l'appétence prononcée des entrepreneurs à prendre des risques constitue une différence majeure avec les

intrapreneurs qui, généralement, mettent en avant un contexte familial (mariage, enfants) afin d'expliquer une absence de prise de risque (Parker, 2011).

Ces deux aspects, contextuels et individuels, ne permettent cependant pas à eux seuls de capturer une réalité plus complexe et il reste difficile de définir clairement l'intrapreneur (Basso, 2006). Pour notre recherche, nous nous appuyons sur les travaux de Sharma et Chrisman (1999) qui définissent l'intrapreneur comme « *un(e) employé(e) d'une organisation existante, qui emprunte un processus entrepreneurial pour porter un projet d'innovation, mené en association avec l'organisation existante dans le but de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de celle-ci* » (p. 86).

Durant son parcours intrapreneurial, l'intrapreneur porte un projet qui le motive (Bouchard, 2009), jouit d'une forte autonomie (Bouchard, 2009) et bénéficie généralement de processus allégés (en comparaison aux processus institués et lourds de l'organisation bureaucratique, voir Ferrary, 2013). Des conditions qui sont de fait souvent bien différentes de ce que vivent les employés au jour le jour. Le « retour à la normale » à l'issue du parcours intrapreneurial, et la réintégration de l'individu dans un poste aux attributs plus « classique » peut, pour toutes ces raisons, être source de problèmes.

Être intrapreneur et après ? Une question socio-organisationnelle

Si pour les entrepreneurs la finalité est claire : créer une nouvelle entreprise, celle des intrapreneurs n'est pas si limpide, d'où l'importance de la prise en considération de la trajectoire professionnelle subjective, c'est-à-dire « *la manière dont l'individu perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète son parcours* » (Laroche et al., 2019, p. 155), par opposition à la trajectoire professionnelle objective qui relève, elle, de l'organisation et des moyens que celle-ci met en place afin de gérer sa main-d'œuvre (Laroche et al., 2019). Dans le cas de l'entrepreneur, la question de la trajectoire professionnelle en sortie d'un dispositif d'accompagnement entrepreneurial, tel qu'un incubateur, accélérateur ou incubateur *corporate* (Latouche, 2018), est une question qui implique essentiellement l'entrepreneur en tant qu'individu. En revanche, la question de la trajectoire professionnelle de l'intrapreneur à la sortie du dispositif d'accompagnement intrapreneurial implique à la fois l'organisation et l'individu.

Le pilotage de la trajectoire professionnelle des intrapreneurs revêt des enjeux organisationnels majeurs. En effet, les intrapreneurs explorent de nouveaux écosystèmes et expérimentent différentes manières de faire ce qui leur permettent d'acquérir des compétences précieuses. La gestion de la carrière des intrapreneurs est la source de capacités d'absorption (« *absorptive capacity* ») (Cohen, Levinthal, 1990) qui permet à l'organisation d'apprendre et de valoriser à un niveau organisationnel les compétences développées par ceux-ci au niveau individuel.

Or, si la gestion des trajectoires professionnelles des intrapreneurs revêt de réels enjeux pour l'entreprise, une question fondamentale est de savoir si ce qu'elle propose à ses intrapreneurs correspond bien aux attentes de ces derniers, faute de quoi l'entreprise risque bien (par départ ou par démotivation) de ne pas pouvoir développer les fameuses capacités d'absorption lui permettant de valoriser pleinement son processus intrapreneurial. S'intéresser aux trajectoires professionnelles des intrapreneurs requiert donc de s'intéresser aux trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs, c'est-à-dire comprendre leurs souhaits, leurs attentes et leurs craintes vis-à-vis de cette trajectoire (Garel *et al.*, 2001).

C'est pourquoi, à travers cet article, nous nous intéressons à l'acteur central du processus intrapreneurial : l'intrapreneur, et nous nous efforcerons de comprendre quelles sont ses attentes en sortie du dispositif intrapreneurial, ainsi que les facteurs qui sous-tendent leur motivation à intégrer une trajectoire professionnelle spécifique. Comprendre au niveau individuel ce qu'envisagent ces acteurs en sortie de dispositif nous permettra de proposer des trajectoires professionnelles en accord avec les attentes des intrapreneurs aux départements de gestion de ressources humaines des organisations et, en particulier, aux *managers* des dispositifs intrapreneuriaux qui se sentent souvent démunis face à cette question de « l'après » (Maniak *et al.*, 2019).

Méthodologie

Comme indiqué dans la revue de littérature, la question des trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs a été peu abordée dans la littérature, c'est pourquoi nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire, qui permet d'appréhender des sujets complexes et peu connus (Yin, 2003). Ainsi, notre posture de recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive (Parker, 2011) qui justifie l'adoption d'une

méthode de recherche qualitative (Dumez, 2016). En effet, à travers cette recherche nous avons pour but de comprendre les trajectoires individuelles des intrapreneurs tout au long du processus intrapreneurial, et plus particulièrement, dans cet article, les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs en phase de sortie. L'entretien semi-directif nous a donc paru être la méthode appropriée, de par les avantages qu'il présente : sa flexibilité qui, « *par la relative liberté laissée au répondant, permet de mieux appréhender sa logique* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 112), et sa formalisation par un guide d'entretien qui permet de cibler l'entretien autour d'une thématique qui « *favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 112). Notre étude se base sur quarante-et-un entretiens semi-directifs menés auprès d'intrapreneurs issus de huit grandes entreprises françaises (selon la catégorisation de l'INSEE, 2018) de secteurs divers (Tableau 1). L'âge moyen de notre échantillon (Tableau 2) est de 43 ans, et ce sont 11 femmes et 30 hommes qui ont été interrogés (la taille de l'échantillon étant définie par saturation théorique), tous au sein d'un dispositif intrapreneurial, soit en phase d'accompagnement, soit en phase de sortie (c'est-à-dire en transition vers une autre activité).

Le guide d'entretien réalisé pour cette étude portait sur la trajectoire individuelle de l'intrapreneur dans le dispositif intrapreneurial : son intégration au sein du dispositif, son vécu dans le dispositif et ses attentes vis-à-vis de la sortie. Ainsi, lors des entretiens semi-directifs nous laissons dans un premier temps l'acteur se présenter, exposer son projet, discuter de son expérience au sein du dispositif intrapreneurial librement. À la fin du récit de l'individu, qui durait entre dix minutes et cinquante minutes, nous lui posions des questions afin de préciser ses propos ou creuser certaines dimensions relatives aux thématiques du guide d'entretien.

Les entretiens menés – tous enregistrés – ont duré entre trente minutes et une heure. Une fois retranscrits, nous avons codés les entretiens dans leur intégralité au moyen du logiciel NVivo. Les nœuds de codage issus du matériel empirique ont été créés au fur et à mesure de la lecture des entretiens (Bazeley, Jackson, 2013). Une fois tous les entretiens codés, nous avons regroupé les nœuds par thématique commune (lorsque cela était pertinent). Cette méthode a permis de mettre en évidence trois thématiques principales concernant la sortie des intrapreneurs du dispositif intrapreneurial : (1) les trajectoires professionnelles subjectives (2) les facteurs sous-tendant les motivations des intrapreneurs à intégrer une trajectoire professionnelle plutôt qu'une autre et (3) les tensions et conflits. Ces

trois thématiques guident la présentation de nos résultats, dans la partie suivante.

Résultats

Quelles sont les attentes des intrapreneurs en matière de trajectoires professionnelles subjectives en sortie de dispositif intrapreneurial ? Les entretiens des quarante-et-un intrapreneurs ont permis d'identifier six types de trajectoires professionnelles subjectives, s'articulant elles-mêmes autour de deux dimensions : (1) la trajectoire du projet lui-même¹ et (2) les modalités structurelles. Nous décrivons ces différentes trajectoires professionnelles dans les paragraphes suivants.

Quelles sont les trajectoires professionnelles subjectives décrites par les intrapreneurs ?

Tout d'abord, nous observons que la majorité des intrapreneurs interrogés souhaite continuer à développer le projet intrapreneurial sur lequel ils ont travaillé. En effet, vingt-cinq des quarante-et-un intrapreneurs de l'échantillon (soit 60 % d'entre eux) expliquent vouloir continuer à développer le projet intrapreneurial. Pour ce faire, rester au sein de l'organisation est la modalité privilégiée (pour dix d'entre eux, soit pour 24 % de l'échantillon total). Pour neuf d'entre eux (22 % de l'échantillon total), la condition structurelle envisagée est de quitter l'organisation pour continuer à développer le projet intrapreneurial. Enfin, six des intrapreneurs (soit 15 % de l'échantillon total) voulant continuer à travailler sur le projet intrapreneurial se projettent dans une modalité structurelle hybride².

A *contrario*, seize des intrapreneurs interrogés (soit 40 %) souhaitent arrêter de travailler sur le projet intrapreneurial une fois sortis du programme. Point commun avec leurs collègues qui souhaitent continuer à travailler sur le projet : la majeure partie d'entre eux compte rester travailler dans l'entreprise une fois qu'ils auront quitté le dispositif intrapreneurial, cette condition structurelle étant envisagée par neuf intrapreneurs (22 % de l'échantillon total) pour leur trajectoire professionnelle.

1. Trajectoire du projet qui peut dans certains cas se confondre à la trajectoire individuelle, lorsque celle-ci consiste pour l'intrapreneur à continuer de développer le projet.

2. Nous appelons modalité structurelle hybride, une situation où l'individu a « un pied dedans, un pied dehors », par exemple il reste employé de l'entreprise, tout en menant une activité économique parallèle, ou en ayant intégré une structure ad hoc (de type filiale, « *spin-off* », etc.) à l'entreprise.

Tableau 1 – Entreprises interrogées

Code entreprise	Secteur	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (2019)	Programme intrapreneuriat
AS1	Assurance	100 000	57 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été lancé en 2016 et adresse toutes les problématiques autour de l'assurance. Les intrapreneurs - qui sont détachés totalement de leur service d'origine - ont entre trois mois et deux ans pour développer le projet intrapreneuriat. La sortie du dispositif est adaptée selon la nature du projet.
AS2	Assurance	5 300	17,6 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat adresse toutes les problématiques autour de l'assurance. Les intrapreneurs - qui sont détachés totalement de leur service d'origine - ont deux ans pour développer le projet intrapreneuriat. La sortie du dispositif est adaptée selon la nature du projet.
A	Automobile	200 000	74,7 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été créé en 2015 et adresse toutes les problématiques autour de la mobilité. Les intrapreneurs - qui sont détachés totalement, partiellement ou pas de leur service d'origine en fonction de la nature du projet et de l'accord de la hiérarchie - peuvent intégrer le programme entre 2 mois et 2 ans pour développer le projet intrapreneuriat. L'objectif est que le projet intègre une business unit ou direction du Groupe.
B	Banque	190 000	44,5 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été lancé en 2016 et adresse toutes les problématiques sociales. Les intrapreneurs - qui ne sont pas détachés de leur service d'origine - mènent en parallèle leur mission principale et le projet intrapreneuriat et disposent de quatre mois pour développer le projet intrapreneuriat. Aucun objectif de sortie n'est affiché.
D	Distribution	250 000	25,9 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a pris la forme d'un challenge d'innovation en 2016 autour de la proposition de services innovants pour diversifier l'offre de service de l'entreprise. Les intrapreneurs sont détachés pendant deux ans de leur service d'origine. Ici, l'objectif de sortie du projet est de créer une filiale.
E1	Energie	67 000	21,9 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été créé en 2015 et adresse toutes les problématiques autour de l'énergie. Les intrapreneurs sont totalement détachés de leur service d'origine et ont trois ans pour développer le projet intrapreneuriat. L'objectif de sortie n'est pas clarifié et est adapté en fonction du projet.
E2	Energie	150 000	61 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été lancé en 2015 et adresse toutes les problématiques autour de l'énergie. Les intrapreneurs sont totalement détachés de leur service d'origine et se consacrent totalement au projet intrapreneuriat. L'objectif de sortie du projet est de créer une nouvelle filiale du groupe.
T	Télécommunication	147 000	41,1 Mrd€	Ce dispositif intrapreneuriat a été lancé en 2017 et adresse toutes les problématiques autour des télécommunications. Les intrapreneurs sont totalement détachés de leur service d'origine et ont trois ans pour développer le projet intrapreneuriat. L'objectif de sortie du projet est clair : intégrer le projet dans une direction ou business unit existante.

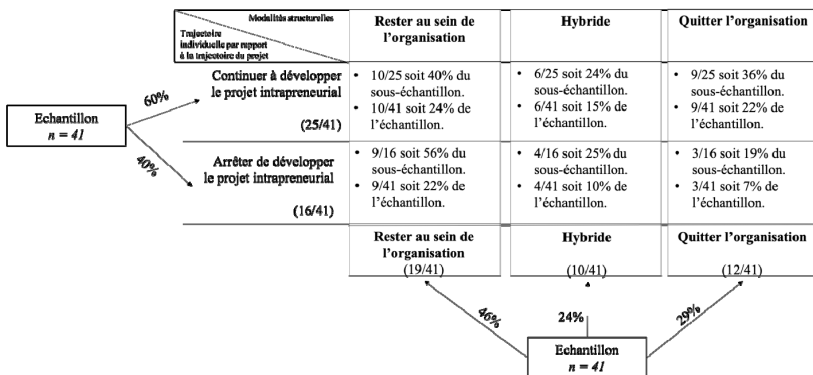
Tableau 2 - Échantillon des acteurs interrogés

Codes	Position	Age	Genre	Conditions de détachement
AS1-1	Chef de projet	28	M	Total
AS1-2	Chef de projet	22	M	Total
AS1-3	Chef de projet	36	M	Total
AS1-4	Chef de projet	33	M	Total
AS2-1	Chef de projet	40	M	Total
A1	Chef de projet	59	M	Total
A2	Chef de projet	31	F	Partiel (1 jour / semaine)
A3	Chef de projet	42	M	Total
A4	Chef de projet	49	F	Pas de temps alloué
A5	Chef de projet	42	M	Pas de temps alloué
A6	Chef de projet	41	M	Pas de temps alloué
A7	Chef de projet	39	M	Pas de temps alloué
A8	Chef de projet	45	M	Pas de temps alloué
A9	Chef de projet	39	M	Pas de temps alloué
A10	Chef de projet	56	M	Pas de temps alloué
A11	Chef de projet	50	M	Pas de temps alloué
A12	Chef de projet	39	M	Pas de temps alloué
A13	Chef de projet	48	M	Total
A14	Chef de projet	60	M	Total
A15	Chef de projet	50	F	Total
A16	Chef de projet	38	F	Total
A17	Chef de projet	44	F	Total
A18	Chef de projet	45	F	Total
A19	Chef de projet	49	F	Total
B1	Chef de projet	51	M	Pas de temps alloué
B2	Chef de projet	42	M	Pas de temps alloué
B3	Chef de projet	43	M	Pas de temps alloué
D1	Chef de projet	45	F	Total
D2	CEO	59	M	Total
E1-1	Chef de projet	35	M	Total
E1-2	Chef de projet	32	F	Total
E2-1	Chef de projet	50	M	Total
E2-2	CEO	46	M	Total
E2-3	Chef de projet	43	M	Total
T1	Chef de projet	46	F	Total
T2	Chef de projet	41	M	Total
T3	Chef de projet	46	M	Total
T4	Chef de projet	50	F	Pas de temps alloué
T5	Chef de projet	61	M	Total
T6	Chef de projet	45	M	Total
T7	Chef de projet	48	M	Total

Parmi les sept restants, quatre (soit 10 % environ de l'échantillon total) envisagent une modalité structurelle hybride, alors que trois intrapreneurs (7 %) comptent arrêter de travailler sur le projet et quitter l'entreprise.

Ainsi, nous observons que la trajectoire « continuer à développer le projet intrapreneurial » est préférée à la trajectoire « arrêter de développer le projet intrapreneurial » pour la plupart des intrapreneurs interrogés. Il est intéressant également de noter que la modalité structurelle « rester au sein de l'organisation » est privilégiée par dix-neuf intrapreneurs (soit 46 % d'entre eux) à la modalité structurelle « quitter l'organisation », qui est, elle, considérée par 29 % des intrapreneurs, soit douze intrapreneurs. Enfin, la modalité structurelle « hybride » est envisagée par dix intrapreneurs, soit 24 % de l'échantillon total. La figure 1 ci-dessous présente les résultats précédemment discutés.

Figure 1 - Nombre et pourcentage d'intrapreneurs par trajectoires professionnelles subjectives



Après avoir présenté les différentes trajectoires professionnelles envisagées par les intrapreneurs, nous proposons de détailler chacune d'entre elles dans les paragraphes suivants.

Continuer à développer le projet intrapreneurial

Comme mentionné précédemment, la trajectoire « continuer à développer le projet intrapreneurial » est celle préférée par la majorité des intrapreneurs interrogés (25/41), qui indiquent vouloir « continuer à travailler sur ce projet, dans une version beaucoup plus industrielle ».

Cependant, comme évoqué ci-dessus, cette poursuite du projet peut soit se faire dans la continuité au sein de l'entreprise, soit indépendamment de cette dernière (en la quittant et en « emportant » le projet avec soi), ou encore de manière hybride, c'est-à-dire en obtenant un fort degré d'indépendance administrative et légale avec l'entreprise (par exemple, de par la création d'une nouvelle entité juridique) tout en gardant des relations formelles avec l'entreprise au niveau individuel (par exemple en restant employé au moins partiellement de l'entreprise) ou à celui du projet (par exemple lorsque l'entreprise possède des parts dans la nouvelle entité).

La modalité de trajectoire professionnelle la plus populaire au sein de notre échantillon, qui concerne dix intrapreneurs, est de continuer à développer le projet intrapreneurial au sein de leur organisation actuelle. Dans ce cas, la plupart des intrapreneurs (huit sur dix) se projettent dans une position de « leadership », que ce soit à la tête d'une nouvelle entité [E2-1, T3, E1-1, A12] en créant une « *startup interne* » [E2-1] ou une « *business unit* », et y compris dans le cas de l'intégration du projet au sein d'une « *business unit* » ou d'une direction existante [T3, E1-1, A12]. En revanche, d'autres intrapreneurs indiquent ne pas nécessairement avoir l'ambition de continuer à être le porteur du projet [A1, A15], mais « *souhaiterai[ent] participer à [sa] phase de commercialisation* » [A1].

Si certains se projettent comme continuant leur projet à l'intérieur de l'entreprise, d'autres souhaitent au contraire continuer à le développer, mais à l'extérieur de celle-ci, ce qui compose une deuxième modalité structurelle : « continuer le projet tout en quittant l'entreprise ». Ici, « *l'idée, c'est de monter une startup* » [AS14] en toute indépendance, et sans lien capitalistique avec leur entreprise d'origine.

Enfin, la troisième modalité structurelle envisagée par les intrapreneurs est de forme « hybride », [A6] soit en devenant « *CEO de la filiale* » [T2, D1, E23] créée en vue de matérialiser le projet, soit en créant une « *spin-off* »³ à partir du projet intrapreneurial. Par exemple, D1 « *est passé [après une période de deux ans au sein du dispositif] en Comité d'investissement à [Nom de l'entreprise] donc devant le Directeur financier de [Nom de l'entreprise] et plusieurs cadres dirigeants qui ont validé la création de la filiale* » et devient donc « *patron de [la] filiale* » créée.

3. Une *spin-off* est une nouvelle entreprise qui est (1) formée par des anciens employés d'une organisation mère et (2) dont la technologie *core* est créée par l'organisation mère et qui a ensuite été transférée à la nouvelle entreprise (Carayannis *et al.*, 1998 ; Smilor *et al.*, 1990).

En résumé, les intrapreneurs interrogés qui souhaitent continuer à participer au développement du projet intrapreneurial se projettent dans trois modalités structurelles différentes : (1) rester au sein de l'organisation existante en intégrant ou créant une direction associée au projet (2) quitter l'organisation en créant leur propre entreprise ou (3) adopter une modalité « hybride » en créant une « *spin-off* » ou une filiale.

Arrêter de travailler sur le projet intrapreneurial

Si certains intrapreneurs ont clairement exprimé vouloir poursuivre le développement du projet intrapreneurial, d'autres (16/41) expliquent ne « *pas forcément avoir vocation à rester intrapreneur* » et souhaitent arrêter de travailler sur ce projet. Dans ce cadre-là, plusieurs trajectoires professionnelles s'offrent à eux. Avant de nommer les trajectoires professionnelles subjectives, douze intrapreneurs ont mentionné ne pas vouloir réintégrer un poste « *classique* » à l'issue de leur parcours intrapreneurial et, surtout, ne « *pas reprendre le[ur] poste* » précédent. Par exemple, A2 explique clairement avoir du mal à envisager « *comment [...] faire pour revenir à un truc 100 % normal* » après une telle expérience.

Au-delà de cette première affirmation, les intrapreneurs se sont exprimés sur les missions qu'ils envisageaient après ce parcours intrapreneurial. Plusieurs intrapreneurs rapportent vouloir intégrer une mission d'accompagnement des intrapreneurs pour « *partager cette expérience avec eux.* » [T2] Plus généralement, certains intrapreneurs expliquent vouloir continuer de travailler au sein du dispositif intrapreneurial lui-même [A18] pour continuer à travailler sur des projets d'innovation. Par exemple, A11 souhaite « *porter une idée – que le Groupe a estimé intéressante –, qui a été proposée par un collaborateur du Groupe et qui a été déjà débroussaillée et pour laquelle on sent qu'il y a un business à construire, de la mener à bien, d'être le chef de projet pour véritablement l'inscrire en dur dans notre activité* ».

Si certains expriment clairement vers quel type de mission ils souhaitent évoluer, d'autres stipulent vouloir progresser hiérarchiquement par rapport à leur poste précédent sans donner de détails concrets sur la mission du poste envisagé. D'ailleurs, plusieurs intrapreneurs indiquent ne pas savoir s'ils veulent rester au sein de l'organisation existante ou la quitter pour concrétiser ces différentes envies. Par exemple, T1 explique « *j'ai fait un coaching et j'avais identifié plusieurs scénarii, un scénario où je restais chez [Nom de l'entreprise] et un scénario où je partais de chez [Nom de l'entreprise]* ».

Pour d'autres intrapreneurs, il ne semble y avoir aucune hésitation, à l'image de A6, qui souhaite quitter l'entreprise pour en intégrer une autre de plus petite taille [A6] « *qui a un peu d'agilité, qui ne soit pas trop formatée et qui permette de faire quand même des choses, avec une puissance de feu, de faire des choses intéressantes, avec de belles perspectives.* » [A6]

Comme A6, ASI-2 se projette hors de l'organisation pour créer sa propre entreprise sans liens avec le projet intrapreneurial [ASI-2], car cette expérience lui a donné « *le goût d'entreprendre* ».

Enfin, certains intrapreneurs expliquent leur volonté d'« *avoir une carrière hybride* » : rester au sein de l'organisation en répondant à une mission opérationnelle tout en « *cré[ant] sa propre startup* », sans que celle-ci n'ait de lien avec le projet intrapreneurial.

Pour conclure, certains des intrapreneurs interrogés expliquent vouloir arrêter de développer le projet intrapreneurial et envisagent des trajectoires professionnelles selon trois modalités (1) rester au sein de l'organisation existante (2) quitter l'organisation existante pour intégrer une autre entreprise ou pour créer leur propre entreprise ou (3) adopter une modalité hybride : continuer à travailler pour l'organisation existante tout en développant leur propre entreprise.

Tableau 3 – Trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs en fonction (1) de la trajectoire individuelle par rapport à la trajectoire du projet et (2) des modalités structurelles

Trajectoire individuelle par rapport à la trajectoire du projet	Modalités structurelles	Rester au sein de l'organisation	Hybride	Quitter l'organisation
Continuer à développer le projet intrapreneurial	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer une direction ou <i>business unit</i> existante - Créer une nouvelle direction ou une nouvelle <i>business unit</i> - Créer une <i>startup</i> interne - Etre chef de projet - Etre membre de l'équipe projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une filiale - Créer une <i>spin-off</i> - Créer une <i>startup</i> (sans lien capitalistique avec l'organisation) à partir du projet intrapreneurial tout en menant une activité opérationnelle au sein de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une <i>startup</i> à partir du projet intrapreneurial sans lien capitalistique 	
Arrêter de développer le projet intrapreneurial	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer une mission d'accompagnement des intrapreneurs - Intégrer une mission d'innovation - Evoluer hiérarchiquement par rapport au poste précédent 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une <i>startup</i> (sans lien avec le projet intrapreneurial) tout en menant une activité opérationnelle au sein de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer une autre entreprise - Créer une <i>startup</i> - Intégrer une mission d'accompagnement des intrapreneurs - Intégrer une mission d'innovation 	

Plus généralement, à travers cette première série de résultats, nous mettons en lumière six trajectoires professionnelles subjectives principales. En sortie de dispositif intrapreneurial, les intrapreneurs souhaitent – soit (1) continuer à développer le projet intrapreneurial (2) soit arrêter de développer le projet intrapreneurial – en répondant à trois modalités structurelles différentes : (1) rester au sein de l'organisation existante (2) quitter l'organisation existante ou (3) intégrer une modalité dite hybride. Le tableau 3 présente ces différentes trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs.

Facteurs de choix

Après avoir présenté les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs, nous proposons dans ce paragraphe de revenir sur les facteurs qui sous-tendent la définition de leur trajectoire professionnelle subjective.

Indépendamment de la description des trajectoires professionnelles subjectives, les intrapreneurs se sont exprimés sur les facteurs sous-tendant leur volonté d'intégrer ces trajectoires professionnelles subjectives. Ces différents facteurs sont présentés ci-dessous en fonction de leur degré de récurrence.

Le premier facteur mis en avant par les intrapreneurs est la volonté de garder une autonomie « *parce qu'une fois qu'on a travaillé de manière autonome, en petite équipe, sur un sujet qui fait sens pour nous de manière hyper agile, où l'on va voir directement le client, c'est très difficile de travailler autrement et de réintégrer en fait une structure plus traditionnelle* » [T1]. Pour certains intrapreneurs, garder cette autonomie – dont ils bénéficient pendant tout leur parcours intrapreneurial – peut se concrétiser par la volonté de créer une filiale [T3], créer une *startup* interne [E2-1], créer une *startup* externe [D2], travailler sur une mission d'accompagnement des intrapreneurs [T1] ou une mission d'innovation [A17, A18].

Le second facteur mis en avant par les intrapreneurs est de ne pas subir les processus bureaucratiques « *lourds* » de l'entreprise. Concrètement, les acteurs expliquent vouloir créer une *startup* interne [E2-1], intégrer une mission d'innovation [A16, A7, A18, A5], continuer à travailler sur le projet intrapreneurial [A10, B3], quitter l'organisation [A6, A9, E1-2], créer une filiale [AS2-1, T3], arrêter de travailler sur le projet [A14], créer une *startup* externe [E23] ou créer une « *spin-off* » [AS1-1].

Le troisième facteur cité par les intrapreneurs est de garder une « *transversalité* ». En effet, A18 explique « *avoir pris goût à l'idée du projet dans sa transversalité* » en interagissant avec des acteurs de nature diverse, tout en ayant une vision globale de son entreprise. Pour les intrapreneurs, garder une approche transversale de leur mission est possible en intégrant une mission d'innovation [A18], en continuant le développement du projet intrapreneurial [A5, A10], en quittant l'organisation [A6], en créant une « *spin-off* » [AS1-1] ou en créant une filiale [T3].

Le quatrième facteur que nous avons relevé est la valorisation des compétences nouvellement acquises. Par exemple, A18 explique se poser des questions sur la valorisation d'une expérience (unique et peu comprise par le reste de l'organisation) « *auprès d'interlocuteurs qui ne soupçonnent pas toutes les capacités qu'il faut pour mener à bien une expérimentation* » [A18]. A18 justifie cette absence de reconnaissance des compétences acquises par une incompréhension et une méconnaissance des enjeux du dispositif intrapreneurial par le reste de l'organisation et en particulier par les autres *managers*. En effet, A18 exprime « *la surprise (négative)* » ou « *étonnement* » [A12] de son ancien *manager* que A18 intègre un dispositif qui offre une mission courte et l'explique par « *une méconnaissance* » du dispositif d'intrapreneuriat de la part du reste de l'organisation et donc la pertinence de celui-ci. De plus, un « *amalgame* » est parfois fait entre les dispositifs de mobilité interne gérés par les ressources humaines et mal perçus par l'ensemble des employés [A18, A17], et ce dispositif d'intrapreneuriat qui recherche des profils qualifiés pour répondre à certains besoins globaux et transversaux de l'organisation [A18]. Il est intéressant de noter que les différents intrapreneurs qui ont exprimé vouloir valoriser les compétences nouvellement acquises, se projettent au sein de l'organisation tout en craignant ne pouvoir le faire en interne.

Les choix des intrapreneurs à intégrer telle ou telle trajectoire professionnelle peuvent également être motivés par des facteurs personnels, comme les contraintes familiales ou encore la prise de risque financière. Ici, ces facteurs s'appliquent particulièrement à la volonté de devenir entrepreneur ou non. Par exemple, A6 explique clairement ne pas vouloir lancer son entreprise à cause de « *d'autres paramètres* », qui peuvent être de l'ordre « *familiaux* » ou encore « *financièrement* ».

Le choix des intrapreneurs à vouloir intégrer une trajectoire professionnelle plutôt qu'une autre peut aussi être motivé par un intérêt du sujet. Par exemple, T4 explique vouloir continuer à travailler sur des thématiques d'innovation, en particulier « *sur l'intelligence artificielle* ».

Ce choix peut être également déterminé par le sens associé à la mission. En effet, plusieurs intrapreneurs indiquent travailler sur un projet qui permet « *de participer à la création de quelque chose* » [A18], et craignent de ne plus retrouver un sens associé à leur mission en sortie de dispositif. Ce sens semble être guidé par l'impact qu'a l'acteur sur son entreprise, son environnement ou la société de façon générale. Par exemple, AS2-1 explique que « *Le travail que j'ai fait dans [Nom du projet intrapreneurial], ça donne du sens, j'ai l'impression d'avoir un impact sur la société. J'ai l'impression de créer quelque chose. Une fois que j'y ai goûté, je ne reviendrai pas en arrière* ».

Pour d'autres intrapreneurs, même s'ils expriment clairement les trajectoires professionnelles vers lesquelles ils souhaitent se diriger et les motivations qui sous-tendent ces envies, ils se disent tributaires de la décision de l'entreprise. Par exemple, A4 a expliqué vouloir continuer à travailler sur le projet intrapreneurial, mais l'organisation souhaite trouver une autre personne pour reprendre le projet. A4 explique « *vi[vre] assez mal cette situation* » [A4].

Enfin, les intrapreneurs interrogés se disent également tributaires des ressources que leur offre l'entreprise. Certains intrapreneurs rapportent manquer de ressources pour continuer à développer le projet. Ces ressources peuvent être d'ordre financier, temporel et/ou humain. L'absence ou le déficit de ressources pour continuer à déployer le projet peut pousser les intrapreneurs à vouloir arrêter le projet en intégrant un poste au sein de l'organisation ou la quitter pour avoir plus d'impact sur l'entreprise.

À travers le discours des acteurs interrogés, nous observons une volonté criante de la part des intrapreneurs à préserver une certaine autonomie dans la gestion opérationnelle de leur mission, de ne pas subir les processus bureaucratiques de l'entreprise, de garder une approche transversale de l'organisation et de valoriser les compétences nouvellement acquises. Nous constatons également que pour répondre à ces différentes volontés, les intrapreneurs peuvent vouloir emprunter différentes trajectoires professionnelles précédemment exposées. Enfin, les intrapreneurs craignent particulièrement de perdre ces conditions de travail en intégrant un poste « classique ». Si pour certains, cette perte d'autonomie d'agilité, de transversalité et de valorisation des compétences n'est pas envisageable et préfèrent quitter l'organisation, d'autres intrapreneurs projettent de pallier ces « contraintes organisationnelles » en intégrant un poste plus élevé hiérarchiquement ou en travaillant sur des sujets d'innovation.

Pour conclure, il existe trois types de facteurs influençant le choix des intrapreneurs à emprunter une trajectoire professionnelle subjective plutôt qu'une autre : (1) des facteurs portant sur les conditions de travail, personnelles et familiales des intrapreneurs que nous nommons facteurs extrinsèques (2) des facteurs portant sur l'intérêt de la mission en elle-même, que nous appelons « intrinsèques », et (3) des facteurs externes, en dehors du contrôle des intrapreneurs. Le tableau 4 ci-dessous synthétise ces différents éléments.

Tableau 4 – Facteurs influençant le choix des intrapreneurs dans l'adoption des trajectoires professionnelles

Facteurs		
Externe	Extrinsèque	Intrinsèque
<ul style="list-style-type: none"> - Tributaire de la décision de l'entreprise - Tributaire des ressources attribuées par l'entreprise 	<p style="text-align: center;"><u>Conditions de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté de garder une autonomie - Volonté de garder une agilité dans leur activité opérationnelle - Garder une vision transverse de l'entreprise - Volonté de valoriser les compétences nouvellement acquises <p style="text-align: center;"><u>Conditions personnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contraintes familiales - Prise de risque financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Sens donnée à la mission - Intérêt intrinsèque du sujet

Limites et conflits

Quatorze intrapreneurs, sur les quarante-et-un interrogés, ont exprimé rencontrer des tensions avec leur entreprise en phase de sortie du dispositif intrapreneurial. La plupart du temps, cette mise en tension amène l'intrapreneur à vouloir quitter l'organisation ou rester au sein de celle-ci avec un fort sentiment de frustration. Nous avons essayé de comprendre quels niveaux entraînent en confrontation et donnaient naissance aux situations de conflits dans le cas de la sortie des intrapreneurs des dispositifs intrapreneuriaux.

La première mise en tension identifiée provient d'une confrontation entre (1) la trajectoire professionnelle subjective et la trajectoire professionnelle objective de l'intrapreneur et (2) la trajectoire du projet envisagée par l'intrapreneur et celle imaginée par l'organisation. Concrètement, les intrapreneurs souhaitent continuer à développer le projet, mais l'organisation existante en décide autrement, c'est le cas de quatre intrapreneurs interrogés. Par exemple, A1 – qui travaille pour la même entreprise depuis une trentaine d'années – a intégré un dispositif intrapreneurial après avoir « *pitché* » son idée devant un parterre de directeurs de l'entreprise. Après une année et demie passée à piloter le projet, A1 a été remplacé par un autre employé pour prendre « la tête » du projet intrapreneurial, car jugé non compétent par l'entreprise en gestion de projet. A1, qui souhaitait continuer à développer le projet, sans pour autant en rester à la tête, a dû se plier à la décision de l'entreprise. Il cherche donc actuellement à intégrer un nouveau poste au sein de l'organisation existante. Pendant cette phase de transition, A1 – qui demeure très marqué par cette expérience qu'il « *a très mal vécue* » – ne souhaite plus aborder ce passage de sa vie professionnelle et a rompu tout lien avec l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial.

Dans d'autres cas, la mise en tension est due à une confrontation entre la trajectoire professionnelle subjective et la trajectoire professionnelle objective des intrapreneurs. Par exemple, E1-2 explique avoir intégré, en parallèle de son parcours intrapreneurial, « *un programme de talents haut-potentiels* ». E1-2 désire continuer à travailler sur des projets d'innovation en œuvrant pour l'écologie, mais l'entreprise souhaite qu'E1-2 intègre un poste de *manager* pour « *faire le tour de l'entreprise* » et ensuite prétendre à un poste de haut dirigeant. E1-2 cherche donc à quitter l'organisation existante pour continuer à travailler sur des projets d'innovation à enjeux environnementaux.

La seconde mise en tension identifiée provient de la confrontation de deux facteurs de nature différente. Par exemple, E2-1 souhaitait continuer à développer son projet intrapreneurial avec les mêmes conditions de travail que dans le dispositif intrapreneurial, c'est-à-dire jouir d'une autonomie similaire dans la gestion opérationnelle et stratégique du projet. Finalement, il s'est avéré qu'E2-1 ne bénéficie plus des mêmes conditions de travail qu'au sein du dispositif intrapreneurial. Ce sont exactement pour les mêmes raisons que D2 est en train de quitter son entreprise pour continuer à développer le projet intrapreneurial en toute autonomie.

La troisième mise en tension repérée provient de l'absence d'une prise de décision clarifiée sur la continuité du projet. Cette absence de prise de décision clarifiée au niveau du projet impacte directement l'intrapreneur qui ne sait comment se positionner. Par exemple, A6 désirait continuer à développer son projet intrapreneurial au sein de l'organisation. Le projet de A6 devait intégrer une direction existante pour pouvoir le déployer, cependant aucune action n'a été mise en place suite à cette décision et aucune ressource n'a été délivrée. Ainsi, A6 – qui a très mal vécu cette période – doit renoncer à son projet – par manque de ressources temporelles et financières – et souhaite désormais quitter l'entreprise pour oublier ces passages difficiles. Nous observons, ici, une dissonance entre la décision de l'entreprise et les actions de celle-ci.

Ce paragraphe montre que les situations de conflits observées lors de la phase de sortie du dispositif intrapreneurial à propos des trajectoires professionnelles des intrapreneurs peuvent être expliquées par quatre types de confrontation : (1) la confrontation entre la trajectoire professionnelle subjective et la trajectoire professionnelle objective de l'intrapreneur (2) la confrontation entre la trajectoire du projet envisagée par l'intrapreneur et celle envisagée par l'entreprise (3) la confrontation entre les facteurs de motivation et la réalité, ou (4) l'absence d'une prise de décision clarifiée sur la trajectoire du projet qui implique directement une absence de clarification de la trajectoire professionnelle de l'intrapreneur.

Discussion

À travers cet article, nous interrogeons la trajectoire professionnelle subjective au sens de Laroche et ses collègues (2019), qui relève des valeurs intrinsèques de l'individu et qui s'oppose à la carrière objective de l'acteur évaluée et gérée par l'organisation. Cette première recherche permet de comprendre à quelles trajectoires professionnelles subjectives aspirent les intrapreneurs après l'intégration d'un dispositif d'intrapreneuriat ; ce qui constitue une première étape dans la compréhension de ce problème complexe qui est la réaffectation des intrapreneurs au sein de l'organisation (Garel *et al.*, 2001). Cet article permet également l'identification des facteurs qui sous-tendent le choix des trajectoires professionnelles subjectives. Enfin, nous dressons des situations de tensions pouvant apparaître en phase de sortie du processus intrapreneurial. Nous analysons ces situations de conflits sous le prisme des « trajectoires professionnelles subjectives » et des « facteurs ». Nous montrons que l'inadéquation entre

ces deux dimensions génère des moments de tension entre les niveaux individuel et organisationnel.

De façon générale, nous constatons que les intrapreneurs qui sont passés par ces dispositifs ont découvert un autre monde à part entière de l'organisation, qui leur offrait une « bouffée d'oxygène », et leur réaffectation au sein de l'entreprise semble compliquée et est crainte. En effet, la plupart des intrapreneurs expliquent avoir vécu une expérience, généralement, positive au cœur du dispositif intrapreneurial et expriment le souhait de valoriser cette expérience à travers la poursuite du déploiement du projet, l'intégration d'un nouveau poste qui correspond à leurs nouvelles aspirations professionnelles ou le développement d'une nouvelle entreprise.

Des perspectives de travail innovantes

Les intrapreneurs qui intègrent les dispositifs intrapreneuriaux ont discuté de plusieurs trajectoires professionnelles subjectives. Tout d'abord, au travers des réponses des intrapreneurs, nous relevons une première dimension : le positionnement de l'intrapreneur par rapport à la trajectoire du projet, en continuant ou en arrêtant le développement du projet intrapreneurial. La seconde dimension concerne les modalités structurelles dans lesquelles se projette l'intrapreneur : rester au sein de l'organisation, quitter l'organisation ou adopter une modalité hybride. La combinaison de ces deux dimensions définit six trajectoires professionnelles subjectives principales. Même si la majorité des intrapreneurs souhaitent rester au sein de l'organisation existante pour continuer de développer le projet intrapreneurial ou intégrer un nouveau poste, un tiers des intrapreneurs interrogés exprime se projeter en dehors de l'organisation existante. Or, comme discuté dans la revue de littérature, garder ces intrapreneurs au sein de l'organisation revêt de forts enjeux pour l'entreprise.

Ces trajectoires professionnelles sont motivées par plusieurs facteurs qui peuvent être externes, intrinsèques ou extrinsèques à l'intrapreneur. Parfois, ces trajectoires et ces facteurs peuvent entrer en confrontation et créer des situations de tensions et conflits qui peuvent pousser l'intrapreneur à quitter l'entreprise.

Ces résultats appuient l'approche récente des ressources humaines qui stipule que les carrières se déploient dans une perspective spatio-temporelle et non plus dans une perspective temporelle. En effet, nous observons que les acteurs n'hésitent pas à quitter l'organisation pour trouver un poste en cohérence avec leur trajectoire professionnelle subjective et répondre

à leurs nouvelles aspirations professionnelles basées sur l'ancre autonomie-indépendance (Schein, 1978), prenant racine à la fois dans la perception que l'individu a de ses compétences et capacités, ses valeurs et ses sources de motivation (Schein, 1978, 1996). Les acteurs en quête d'autonomie aspirent à devenir consultant, travailler à temps partiel, créer leur propre entreprise, dans tous les cas réduire le niveau de dépendance qu'ils entretiennent avec une organisation existante (Schein, 1978, 1996). Les individus qui intègrent une grande entreprise vont généralement chercher davantage la sécurité et la stabilité, ce qui correspond à l'ancre « sécurité/stabilité ». Ainsi, nous observons que, suite à une expérience intrapreneuriale, les ancres qui définissent les motivations de carrière des individus peuvent évoluer ou se préciser et l'intrapreneuriat devient un moyen ou catalyseur d'ancre de carrière, ce qui explique certains revirements de trajectoires professionnelles.

Si de nombreux intrapreneurs indiquent vouloir continuer à développer le projet intrapreneurial, 40 % de l'échantillon explique vouloir arrêter de développer le projet intrapreneurial et 20 % de l'échantillon total se projette à réintégrer un poste au sein de l'organisation existante. Cependant, réintégrer un poste au sein de l'organisation n'est pas une question aisée pour les intrapreneurs et craignent un retour à « un poste classique ». Ces craintes s'expriment à deux niveaux (1) au niveau du contexte de travail, environnement de travail et de leur mission et (2) au niveau individuel. Au niveau du contexte et environnement de travail et de leur mission, les intrapreneurs reportent craindre de perdre en autonomie, en agilité d'action, en motivation par une perte d'intérêt de la mission et de perdre en transversalité. Au niveau individuel, la crainte des intrapreneurs est que les compétences et connaissances nouvellement acquises ne soient pas valorisées et reconnues par l'organisation. Au-delà des compétences et des connaissances, c'est l'absence de valorisation concrète en transformant ces compétences et connaissances en nouvelles perspectives de carrière. En effet, si les intrapreneurs s'expriment clairement sur leurs trajectoires professionnelles subjectives, elles semblent avoir certaines difficultés à se concrétiser, lorsqu'ils restent au sein de l'organisation existante. Ces mêmes craintes motivent les intrapreneurs à quitter parfois l'entreprise. Les intrapreneurs expliquent et justifient cette difficulté de passer à des aspirations professionnelles nombreuses, de nouvelles perspectives de carrière, de nouvelles caractéristiques de leur mission par (1) un dysfonctionnement des processus de suivi et de valorisation des ressources humaines et (2) une incompréhension de l'expérience intrapreneuriale par le reste de l'organisation. Ce résultat fait écho à la théorie de Laroche et ses

collègues (2019) qui expliquent que la carrière des individus pouvait être envisagée sous deux approches : une approche subjective et une approche objective (Laroche *et al.*, 2019). L'approche subjective de la carrière relève de l'individu et de ses caractéristiques intrinsèques, alors que l'approche objective relève de l'organisation et des moyens que l'organisation met en place pour gérer sa main-d'œuvre. À travers cette étude, nous mettons en évidence que ces deux approches peuvent entrer en concurrence et créer un sentiment d'insatisfaction au niveau individuel (Laroche *et al.*, 2019).

Implications managériales

Au vu des résultats, nous ne pouvons qu'encourager les *managers* du dispositif intrapreneurial à préparer la réaffectation des intrapreneurs au sein de l'organisation dès leur entrée dans le dispositif intrapreneurial, pour réduire la déconnexion entre les trajectoires subjectives et objectives des intrapreneurs.

Cette préparation passe par l'implication des ressources humaines dans les processus du dispositif intrapreneurial. Pour cela, nous recommandons aux *managers* des dispositifs intrapreneuriaux de sensibiliser les ressources humaines aux compétences et connaissances développées, spécifiques et nécessaires à la gestion d'un projet intrapreneurial.

Une fois que les ressources humaines ont été sensibilisées aux processus intrapreneuriaux, nous préconisons que dès leur intégration dans le dispositif intrapreneurial, les intrapreneurs – avec l'aide des ressources humaines et de l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial – préparent leurs sorties. Préparer la sortie de l'intrapreneur peut prendre la forme d'entretiens individuels, plus ou moins réguliers, entre les ressources humaines et les intrapreneurs.

Lors de ces entretiens, d'un côté les ressources humaines chercheront à comprendre les ancrs de carrière des intrapreneurs (perception des compétences développées, valeurs et motivations) et d'un autre côté les ressources humaines exposeront aux intrapreneurs les trajectoires professionnelles objectives (en opposition aux trajectoires professionnelles subjectives) possibles en fonction (1) des attentes et motivations des intrapreneurs (2) des postes disponibles au sein de l'entreprise et/ou des modalités possibles et (3) de l'évaluation des compétences individuelles des intrapreneurs.

Pour évaluer les compétences acquises par les intrapreneurs, des outils d'évaluation de compétences spécifiques pourront alors être développés

en interne – en partenariat avec l'équipe managériale du dispositif – pour évaluer les intrapreneurs tout au long de leur parcours.

Préparer la sortie de l'intrapreneur du dispositif d'intrapreneuriat dès son intégration permettrait (1) de réduire les écarts entre les trajectoires professionnelles subjectives (et même idéalisées) par les intrapreneurs et les trajectoires professionnelles objectives proposées par l'entreprise à l'intrapreneur en sortie de dispositif. (2) De plus, cela permettrait à l'intrapreneur de diminuer la charge émotionnelle associée à l'expérience intrapreneuriale de façon globale en abordant la sortie du dispositif avec pragmatisme.

Implications pour les intrapreneurs

À travers ces résultats, nous pouvons également mettre en évidence plusieurs implications pour les intrapreneurs. Nous ne pouvons qu'encourager les intrapreneurs à prendre du recul vis-à-vis du projet intrapreneurial pour analyser, de façon pragmatique, ce qu'ils apprécient dans le fait de mener un tel projet. À partir de cette première étape d'analyse, les intrapreneurs peuvent alors identifier (1) les ancrs de carrière qui les animent et (2) mettre en perspective des trajectoires professionnelles concrètes qui y répondent. Dans un second temps, les intrapreneurs pourront essayer de comprendre vers quelles modalités structurelles ils se projettent : rester au sein de l'organisation (Quelles conditions ? Quelle direction ?), quitter l'organisation (Quelles conditions ? Quelle structure ? Quand ? Comment ?) et/ou adopter une modalité hybride (Quelles conditions ? Quelle structure ? Quand ? Comment ?). Lors de cette étape, les intrapreneurs seront amenés à se poser des questions pour affiner l'analyse de leurs attentes et leurs réelles motivations.

Nous préconisons pareillement que l'intrapreneur discute avec l'équipe managériale du dispositif pour cibler les sorties possibles pour maximiser les chances de trouver un *consensus* entre les trajectoires professionnelles subjectives et le contexte de l'entreprise. Nous encourageons également les intrapreneurs à partager leurs réflexions avec d'autres intrapreneurs et *ex-intrapreneurs* pour bénéficier de leurs expérience et réflexion.

Conclusion

Cette recherche s'attaque à la question épineuse et complexe de la réaffectation des intrapreneurs en sortie de processus intrapreneurial. Cette question étant complexe, nous avons commencé par interroger les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs, qui est une première étape dans la résolution de ce problème. Ainsi, à travers cet article, nous posons les questions suivantes : quelles sont les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs vis-à-vis de la sortie des dispositifs intrapreneuriaux ? Quels sont les facteurs qui sous-tendent leur motivation à intégrer une trajectoire professionnelle spécifique ? L'interrogation de quarante-et-un intrapreneurs issus de huit entreprises du CAC 40, nous a permis de mettre en évidence trois résultats principaux. Le premier résultat est l'identification des trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs en sortie de dispositif, qui se définissent par la conjonction de deux niveaux (1) la trajectoire individuelle par rapport à la trajectoire du projet et (2) les modalités structurelles. La combinaison de ces deux niveaux permet d'identifier six trajectoires professionnelles subjectives principales pour les intrapreneurs. Le second résultat de cet article est la mise en exergue des facteurs motivant le choix des intrapreneurs à adopter une trajectoire professionnelle subjective plutôt qu'une autre. Enfin, le troisième résultat est l'identification de la mise en tension des trajectoires professionnelles subjectives et des facteurs.

Au-delà des résultats, cette étude présente des limites qui offrent des opportunités de recherche futures. Tout d'abord, cette recherche interroge uniquement le vécu des intrapreneurs sans considérer celui des *managers* de ces dispositifs. Ainsi, une étude qui s'intéresserait – cette fois-ci – au *management* des dispositifs intrapreneuriaux et aux ressources humaines sur la sortie des intrapreneurs nous permettrait d'appréhender la question de la réaffectation des intrapreneurs en sortie de dispositif de manière plus globale.

Pareillement, cette étude ne s'intéresse qu'aux trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs sans s'intéresser à la réalisation de celles-ci. Ainsi, pour continuer à appréhender le phénomène complexe de la réaffectation des intrapreneurs, il serait intéressant de comparer les trajectoires professionnelles subjectives et les trajectoires professionnelles réalisées de ces mêmes acteurs, et comprendre ce qui a motivé leur choix final à s'orienter vers une trajectoire professionnelle plutôt qu'une autre.

De plus, cette recherche exploratoire s'appuie sur une méthodologie qualitative et ne s'intéresse pas à l'impact du contexte dans lequel est plongé l'acteur (exemple : secteur d'activité de l'entreprise), ni même de ses caractéristiques (exemple : âge, niveau de diplôme, poste au sein de l'entreprise), sur les trajectoires professionnelles subjectives des intrapreneurs. Afin de compléter cette étude, il serait donc pertinent de mener une enquête quantitative permettant le croisement des trajectoires professionnelles subjectives telles que celles exposées dans les résultats et de les croiser avec des variables contextuelles et des caractéristiques individuelles.

Enfin, ces travaux ouvrent plusieurs voies et questions de recherche. La première question que nous adressons en ouverture est la question suivante : est-ce que ces compétences atypiques acquises lors d'une expérience intrapreneuriale – allant parfois à l'encontre de l'aspect unitaire et collectif de l'organisation – peuvent et doivent être valorisées par l'organisation ? Que peut proposer l'organisation comme trajectoires professionnelles objectives à ses intrapreneurs ? En quoi l'organisation a-t-elle intérêt à garder ces profils qui viennent activer les anticorps organisationnels ?

Cet article pose une seconde question : comment l'étude des expatriés qui vivent une expérience « hors processus organisationnels habituels », ou encore des initiatives organisationnelles, qui permettent – comme les congés maternité ou paternité – de « mettre entre parenthèses » la mission principale pour laquelle l'individu a été recruté – peuvent contribuer à organiser la réaffectation des intrapreneurs ? Le point commun entre ces acteurs et initiatives est la gestion de la réintégration de l'acteur dans les processus organisationnels habituels et institués. Il serait intéressant de mettre à profit l'expérience et les modalités organisationnelles mises en place pour une éventuelle application aux intrapreneurs et ainsi faciliter leur réaffectation au sein de l'organisation.

RÉFÉRENCES

- ALPKAN, L., BULUT, C., GUNDAY, G., ULUSOY, G., KILIC, K. (2010), Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance, *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, 732-755.
- ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. (2001), Intrapreneurship: Construct refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 495-527.

- ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. (2003), Clarifying the Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7-24.
- ARNAB, B. (2014), Intrapreneurship as an Employee Retention Tool, *International Journal of Research in Business Management*, 134-136.
- ANTONCIC, J. A., ANTONCIC, B. (2011), Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model, *Industrial Management & Data Systems*, 589-607.
- BAGER, T., OTTOSSON, H., SCHOTT, T. (2010), Intrapreneurs, Entrepreneurs and Spin-Off Entrepreneurs: Similarities and Differences, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339-358.
- BASSO, O. (2006), Peut-on manager les intrapreneurs ?, *Revue française de gestion*, 225-242.
- BOLLINGER, S. R. (2019), Creativity and Forms of Managerial Control in Innovation Processes: Tools, Viewpoints and Practices, *European Journal of Innovation Management*, 23(2), 214-229.
- BOUCHARD, V. (2009), *Intrapreneuriat. Innovation et croissance : Entreprendre dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- BOUCHARD, V. (2020), L'intrapreneuriat n'est pas une mode, *Le libellio d'AEGIS*, 25-28.
- CARAYANNIS, E. G., ROGERS, E. M., KURIHARA, K., ALLBRITTON, M. M. (1998), High-technology Spin-Offs from Government R&D Laboratories and Research Universities, *Technovation*, Elsevier, 1-11.
- CARRIER, C., CADIEUX, L., TREMBLAY, M. (2010), Créativité et génération collective d'opportunités, *Revue française de gestion*, (7), 113-127.
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- D'AMBOISE, G., VERNA, G. (1993), De l'entrepreneur à l'intrapreneur, *GESTION* 2000, 9, 1-13.
- DARDAILLON, M. (2018), Les entrepreneurs et intrapreneurs du changement, *Le journal de l'école de Paris du management*, (2), 30-36.
- DUMEZ, H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- FAYOLLE, A., BASSO, O. (2010), Entrepreneurial Spirit and Corporate Entrepreneurship in Large Companies, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 307-323.
- FERRARY, M. (2013), Écosystème intrapreneurial et innovation, *Revue française de gestion*, (4), 107-122.
- GAREL, G., GIARD, V., MIDLER C. (2001), Management de projet et gestion des ressources humaines, *Management*, 5.
- GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON C., JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- INSEE (2018), *Les entreprises en France*, Lien : www.insee.fr.

- JACKSON, K., BAZELEY, P. (2019), *Qualitative Data Analysis with NVivo*, SAGE publications limited.
- KANTER, R. M. (1990), *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster.
- LAROCHE, P., GUERY, L., MOULIN, Y., SALESINA, M., STEVENOT, A. (2019), *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- LATOUCHE, P. (2018), *Innovation ouverte : L'incubateur corporate*, Londres, ISTE Group.
- LE LOARNE-LEMAIRE, S. (2006), De l'idée d'offre à l'innovationproduit au sein d'un groupe multidivisionnel, *Revue française de gestion*, 111-123.
- LISEIN, O., DE ZANET, F. (2013), Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat, *Revue française de gestion*, 141-160.
- MANIAK, R., GEORGET, V., RAYNA, T. (2019), *Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros*, Rapport de Observatoire de l'Innovation, 979-10-236-1186-1, Paris, Publishroom.
- MARCHESNAY, M. (2000), L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique, *Revue internationale PME*, 13(1), 105-116.
- MOHEDANO-SUANES, A., BENÍTEZ, D.G. (2018), Intrapreneurs: Characteristics and Behavior, *Inside the Mind of the Entrepreneur*, Springer, 109-119.
- NEUKAM, M. N. (2017), Managing the Fuzzy Front-End in Multicultural Teams, *European Journal of Innovation Management*, Emerald Publishing Limited.
- OSMAN, I., NOORDIN, F., DAUD, N., HASHIM, M. J. M. (2017), Intrapreneurship and Talent Retention Among Engineers in the Malaysian Private Organisations, *Advanced Science Letters*, 23(1), 514-518.
- PARKER, S. C. (2011), Intrapreneurship or Entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- PINCHOT, G., PINCHOT, E. (1978), Intra-corporate Entrepreneurship, *Режим доцмyny*, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.
- SCHEIN, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison Wesley Publishing Company.
- SCHEIN, E. H. (1996), Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st century, *Academy of Management Perspectives*, Academy of Management Briarcliff Manor, 10(4), 80-88.
- SCHUMPETER, J. (1989), *Economic Theory and Entrepreneurial History, Change and the Entrepreneur. Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. (1999), Entrepreneurship Theory and Practice, Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Journal of Business and Management*, 31-41.
- SHARMA, P., CHRISMAN, S. J. J. (2007), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, in *Entrepreneurship*, Berlin, Springer, 83-103.

- SINGH GHURA, A. (2017), A Qualitative Exploration of the Challenges Organizations Face while Working with Generation Z Intrapreneurs, *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114.
- SLEVIN, D. P., COVIN, J. G. (1990), Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure, *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43-52.
- SMILOR, R. W., GIBSON, D. V., DIETRICH, G. B. (1990), University Spin-Out Companies: Technology Start-Ups from UT-Austin, *Journal of Business Venturing*, Elsevier, 5(1), 63-76.
- STOPFORD, J. M., BADEN-FULLER, C. W. (1994), Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- YIN, R. K. (2003), Designing Case Studies, *Qualitative Research Methods*, SAGE London, 359-386.
- ZENOVIA, C. P. (2011), Entrepreneurship versus Intrapreneurship, *Journal Review of International Comparative Management*, 971-980.