



**HAL**  
open science

# Approche salutogénique du corporate entrepreneurship : Quels apprentissages organisationnels ?

Valentine Georget

## ► To cite this version:

Valentine Georget. Approche salutogénique du corporate entrepreneurship : Quels apprentissages organisationnels ?. Gestion et management. Institut Polytechnique de Paris, 2020. Français. NNT : 2020IPPAX022 . tel-02976283

**HAL Id: tel-02976283**

**<https://theses.hal.science/tel-02976283v1>**

Submitted on 23 Oct 2020

**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.

# Approche salutogénique du *corporate entrepreneurship* : quels apprentissage organisationnels ?

Thèse de doctorat de l'Institut Polytechnique de Paris  
préparée à l'École polytechnique

École doctorale n°626 : École Doctorale de l'Institut Polytechnique de  
Paris (EDIPP)  
Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Paris, le lundi 22 juin 2020, par

**Valentine Georget**

Composition du Jury :

Caroline Hussler Professeur des Universités, IAE Lyon (– Centre Magellan)	Président
Gilles Garel Professeur, CNAM (– LIRSA)	Rapporteur
Bérangère Szostak Professeur des Universités, Université de Lorraine (– BETA)	Rapporteur
Lise Gastaldi Maître de conférences, Université d'Aix-Marseille (– LEST)	Examineur
Thierry Rayna Professeur, Ecole polytechnique (– i3-CRG)	Directeur de thèse
Thierry Burger-Helmchen Professeur des Universités, Université de Strasbourg (– BETA)	Co-Directeur de thèse
Anne Laliron Directrice du Business Lab, Groupe PSA	Invité



« Pour ma part, défendre l'exceptionnalité de l'Homme reste la seule manière d'imaginer et de maintenir l'humanisme du genre humain, au sens où cet humanisme remet en cause les barbaries de l'homme, au sens où cet humanisme est capable de mettre à nu son spectre. Donc l'exceptionnalité de l'Homme demeure une fiction régulatrice [...]. Donc une exceptionnalité de l'Homme du côté du devoir de symbolisation et de sublimation pour nous permettre, non pas de nier nos limites intrinsèques, nos manques, mais d'en faire quelque chose, et de bâtir une société qui ne soit pas celle du ressentiment et un être humain qui ne soit pas lui non plus l'objet ou le sujet des seules pulsions mortifères. » Cynthia Fleury (2018) – Leçon inaugurale de la Chaire Humanités et santé.



## Préambule

Cette thèse en sciences de gestion a été réalisée dans le cadre d'un partenariat CIFRE au sein du Groupe PSA, et en particulier au sein du Business Lab, du 2 mai 2017 au 2 mai 2020. Le Business Lab est une Direction du Groupe PSA créée en janvier 2017, dédiée à la détection, l'expérimentation et la transformation de *business* potentiels pour le Groupe PSA en *business* rentables. Cette direction adresse toutes les problématiques d'innovation de toutes les directions du Groupe, en s'appuyant sur des ressources internes — les employés en tant que sources d'innovation — et des ressources externes — les *start-up*. Il est également important de notifier que cette thèse fait suite à un apprentissage de neuf mois réalisé au sein de cette même entreprise.

Le sujet de thèse — inspiré de mon parcours scolaire : une licence de psychologie à l'Université Paris V (Descartes) puis un master en sciences de gestion — mêle les champs disciplinaires de la psychologie et des sciences de gestion. La partie qui suit reviendra sur les motivations de ce travail de thèse et en particulier sur les réflexions qui ont mené à la consolidation de ce sujet de thèse.

Après avoir finalisé une licence en psychologie à l'Université Paris V (Descartes), avec une spécialisation en psychologie sociale et du travail, je me suis orientée vers un master en sciences de gestion. Lors de mon master 1, j'ai découvert le panel de disciplines que revêtent les sciences de gestion, et j'ai décidé de m'orienter vers un master en entrepreneuriat et développement d'activités innovantes. C'est ainsi que j'ai participé à Innov'acteurs en tant qu'auditeur de la démarche d'innovation participative menée par le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP). Fort de ces expériences dans le *management* de l'innovation et de la créativité, j'ai poursuivi mes études en apprentissage. En effet, dans le cadre de mon Master 2, j'ai intégré le Groupe PSA, et en particulier son entité *open innovation*. Il s'agit d'une entité qui repose sur l'animation de quatre écosystèmes — académique, institutionnel, individus et entreprise — pour innover et répondre aux besoins d'innovation du Groupe PSA. Par exemple, j'ai travaillé sur un appel à projets externe qui s'adressait aux *start-ups*, pour trouver des matériaux « originaux » qui pouvaient embellir le véhicule. À cette occasion, j'ai été en contact avec l'entreprise qui a fabriqué la dentelle de la robe de mariée de Kate Middleton. Cette entreprise proposait d'utiliser cette même dentelle pour habiller certaines parties du véhicule. À l'image de cette candidature, les projets étaient divers et variés. Je me suis ensuite rendue dans une séance de présentation des nouveaux sujets qui ont intégré l'incubateur interne. Ici, des employés proposaient des idées d'innovation pour améliorer le véhicule ou les services

associés au véhicule. Les employés étaient enthousiastes à l'idée de présenter leurs projets. Ces nouvelles pratiques, ces nouveaux dispositifs représentent-ils le futur des organisations ? Très vite, ces questions empiriques sont venues nourrir la réflexion autour du sujet de mémoire : finalement, est-ce que permettre aux employés d'exprimer leur créativité les rend plus heureux ? Est-ce qu'intégrer l'incubateur interne du Groupe PSA est un facteur de bien-être ? Est-ce que travailler chez Google rend les individus plus heureux ? Petit à petit, le sujet s'est construit autour de la créativité organisationnelle et de son impact sur le bien-être au travail des employés.

De ce mémoire est né le projet de thèse CIFRE avec le Groupe PSA. L'objectif de la thèse était — au départ — d'optimiser les processus d'*open innovation* dans un souci de performance organisationnelle. La performance est une notion vaste. Comment traiter cette question de performance ? Par où débiter ? C'est ainsi que la notion de bien-être au travail réapparaît. En effet, plusieurs études montrent que le bien-être au travail est corrélé positivement à la performance individuelle et donc à la performance organisationnelle. C'était donc une première approche de la notion de performance. En concertation avec les parties prenantes, l'étude du bien-être au travail devenait un moyen d'améliorer à terme la performance organisationnelle. Ainsi, j'ai mené de nombreux entretiens exploratoires avec des *corporate* entrepreneurs qui vivaient ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*, sous l'angle des dimensions du bien-être au travail. Ce premier travail exploratoire a montré que le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs est impacté différemment selon le contexte dans lequel ils se trouvent, et également en fonction de deux facteurs modérateurs qui sont : (1) le *management* de ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* et (2) les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs. Dans le souci d'apporter une réponse la plus exhaustive possible à notre question de recherche, les chapitres 6 et 7 approfondissent notre compréhension des caractéristiques de ces deux facteurs modérateurs. Ainsi, le chapitre 6 pose la question des caractéristiques managériales des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Pour répondre, à cette question, j'ai mené quinze études de cas de dispositifs de *corporate entrepreneurship*, intégrés par les *corporate* entrepreneurs précédemment interrogés. Le chapitre 7, lui, s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs, pour cela je leur ai soumis un questionnaire de personnalité, basé sur le modèle du Big-Five. Enfin, ce travail de thèse a également permis de mettre en exergue (3) la difficulté pour les *corporate* entrepreneurs internes à réintégrer l'organisation après cette expérience.

En effet, lors de cette première recherche exploratoire, j'ai également interrogé les *corporate* entrepreneurs sur leurs perspectives de carrière. En parallèle, j'ai mené des entretiens longitudinaux avec les *corporate* entrepreneurs internes uniquement. Au fur et à mesure de ces entretiens, j'ai pu observer que la question de l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* interne devenait centrale. Beaucoup de *corporate* entrepreneurs quittaient l'organisation – pour intégrer une nouvelle entreprise ou créer leur propre entreprise ou beaucoup réintégraient, frustrés, une nouvelle direction de l'entreprise. Cette question de l'après, devenait également prégnante pour *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* internes, qui, impuissants, assistaient au départ des *corporate* entrepreneurs internes. C'est dans ce contexte que l'Institut de l'Entreprise a consulté un *consortium* de chercheurs dont je faisais partie, pour travailler sur la question de la fidélisation des intrapreneurs en entreprise. Cette question a donné lieu à un rapport « Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros ».

Comme j'essaierai de vous le démontrer tout au long de cette thèse de doctorat, les chapitres qui la composent suivent une logique, des réflexions émanant à la fois des interactions avec les acteurs du terrain, mais également des analyses issues de ces différents chapitres.

## Remerciements

Une thèse est un rite de passage vers le monde de la recherche et de l'enseignement. Comme tout rite initiatique, il comprend des épreuves, plus ou moins douloureuses ! C'est un peu ça une thèse : un parcours initiatique, semé d'embûches, de doutes, mais également de moments de joie intenses qui font oublier ces moments de découragement. Je crois qu'une soutenance de thèse doit ressembler à ça, cet instant de joie immense, où l'on a le sentiment d'avoir accompli une première étape sur le chemin qui nous mène au métier d'enseignant-chercheur.

En premier lieu, je tenais à remercier mes Directeurs de thèse, Monsieur Thierry Rayna et Monsieur Thierry Burger-Helmchen, sans qui cette thèse n'aurait pu être possible. Leur soutien indéfectible m'a permis de garder la motivation d'aller au bout de ce parcours et de prendre confiance. Je les remercie pour les grandes et précieuses discussions échangées, leur écoute, leur énergie, leur temps, leur humour, leur pédagogie et également pour les nombreuses portes ouvertes dans le milieu de la recherche.

Je tenais également à remercier Madame Anne Laliron et Madame Isabelle Edessa, qui m'ont également accordé leur confiance en encadrant cette thèse. Leur présence, écoute et rigueur m'ont permis de me professionnaliser et de mieux communiquer sur mes travaux. Nos discussions ont toujours été pertinentes et précieuses dans l'avancement de ceux-ci. Je vous remercie également d'avoir su accueillir les résultats de cette thèse avec enthousiasme et réflexion.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de mon jury de thèse, Madame Bérandère Szostak, Monsieur Gilles Garel, Madame Lise Gastaldi et Madame Caroline Hussler. Je vous vous remercie pour votre écoute, vos retours, vos commentaires et pour le temps que vous m'avez consacré. Tous vos retours et commentaires m'ont permis d'aller plus loin dans ce travail de thèse, de questionner certaines de mes croyances, et, ainsi, me construire en tant qu'« apprenti chercheur ».

Je tenais à remercier tous les chercheurs et personnels administratifs du laboratoire du CRG et du BETA. Hervé, Michèle, Marie-Claude, Florence, Benjamin, Véronique, Cécile, Sihem Ben, Christophe, Thomas, Sylvain, Franck, Carine, Akil, Élodie, Eric, Claude, Julien... je vous remercie pour votre chaleureux accueil, votre aide et votre soutien. Mes quelques séjours au

laboratoire BETA à l'Université de Strasbourg m'ont permis de découvrir un laboratoire soudé et humain, qui m'a initiée au monde de la recherche avec bienveillance. Puis, j'ai intégré i3-CRG à l'Ecole polytechnique, et j'ai découvert des chercheurs avec de fortes personnalités, toujours prêts à initier les plus jeunes au monde de la recherche et à nous aider. Merci à tous pour le cadre bienveillant que vous constituez et votre aide.

Ma gratitude s'adresse à Monsieur Rémi Maniak, que je remercie pour ses conseils, son enthousiasme, ses encouragements ; j'ai beaucoup appris grâce à cette collaboration dans le cadre de notre étude sur l'intrapreneuriat.

Je tenais également à remercier mes collègues du Groupe PSA pour leur soutien et leur écoute, Grégory (pour nos riches discussions), Guillaume, Anne-Cécile, Laurent (pour toutes les lectures partagées), Thomas, Bertrand, Jamila, Thierry, Sandrine, Bernard, Mihai et les doctorants du Groupe PSA. Je vous remercie Baptiste, Pierre, Chloé, Madeline, Léo, Alexia, Étienne, Anthony pour votre soutien, votre optimisme et votre amitié.

Je tenais à remercier les doctorants et amis du Centre de Recherche en Gestion, Julie, Mélissa, Sandra, Pierre, Matthias, Matthieu, Margaux, Jonathan, Camille, Marc, Olfa, Estelle, Robin, Lorenzo (et du CGS Jérémy) pour nos discussions légères ou profondes, pour les moments de complicité et votre authenticité. Quelques moments en particulier, resteront dans mon esprit : les spritz sur les toits milanais, les pas de danse endiablés à Montpellier, nos « trajets retours » dans le métro parisien, ou encore nos marches réflexives vers Lozère... ces moments m'ont également construite en tant qu'« apprenti chercheur » ! Votre présence a été très précieuse. Je n'oublie pas les anciens doctorants, aujourd'hui devenus docteurs, Mathias, Karine et post-doctorants Julie, Albane, pour leurs conseils et aide.

Je remercie également l'équipe de l'Institut de l'Entreprise, Madame Hortense Chadapaux, Monsieur Paul Alibert, pour leur confiance, nos échanges et leur bienveillance.

Je tenais également à remercier l'équipe d'enseignement de Novancia Business School Paris, avec une pensée particulière pour Madame Ann-Charlotte Telgborg, qui m'a initié à l'innovation participative et plus généralement à l'approche individuelle du management de l'innovation et qui m'a donné envie de traiter ce sujet de thèse.



Je tenais à remercier Madame Julie Fabbri et Madame Héloïse Berkowitz pour leur bienveillance et je tenais à leur adresser un message « je suis prête à faire la vaisselle et préparer des pizzas quand il le faudra lors d'une nouvelle conférence de l'AIMS ou RGCS » !

Enfin, je remercie toutes les personnes que j'ai interrogées, pour leur confiance, leur authenticité et leur transparence. J'ai été touchée par tous vos discours, histoires, parcours. Ce sont ces instants de grâce qui me font dire que je veux continuer la recherche et l'étude de l'individu et de l'individualité.

Je tenais à remercier mon mari, Clément. Malgré les tumultes émotionnels provoqués par le travail de thèse, les remises en question permanentes, les moments de doute, tu m'as toujours soutenue. Je te remercie pour ton optimisme, ton respect, ta force, ta patience, ton amour et ton indulgence. Cette thèse est un peu la tienne !

Je tenais à remercier ma famille, Pascale, Raphaël, Cécile, Pauline et Philippe. Je vous remercie pour votre soutien, votre amour et vos encouragements. Les épreuves nous rendent plus forts et vous en êtes la preuve. J'ai également une pensée émue pour ma grand-mère, qui je le sais m'a guidée tout au long de ce travail.

Parce qu'une thèse sans le soutien de nos amis ne serait pas possible, je remercie mes amis pour votre joie et votre présence. Je tenais à remercier particulièrement Julie pour sa présence et son amitié indéfectible.

Merci à tous, car une thèse c'est à la fois une aventure solitaire à certains moments et une aventure tellement collective en même temps !

## Sommaire

<i>Préambule</i> .....	3
<i>Remerciements</i> .....	6
<i>Sommaire</i> .....	9
<i>Introduction</i> .....	16
<i>Chapitre 1 — Revue de littérature : Corporate entrepreneurship</i> .....	20
<b>1. Contexte</b> .....	20
<b>2. Open innovation</b> .....	20
2.1. Open innovation : Définition et flux de connaissances.....	20
2.2. Bénéfices de l' <i>open innovation</i> .....	24
2.3. Les maux de l' <i>open innovation</i> .....	25
2.4. Conclusion.....	27
<b>3. Employee-driven innovation</b> .....	27
3.1. Employee-driven innovation : Définition et processus.....	27
3.2. Bénéfices de l' <i>employee-driven innovation</i> .....	29
3.3. Acteurs de l' <i>employee-driven innovation</i> .....	31
3.4. Pratiques de l' <i>employee-driven innovation</i> .....	32
3.5. Conclusion.....	34
<b>4. Lien entre open innovation et employee-driven innovation</b> .....	35
<b>5. De l'entrepreneuriat au corporate entrepreneurship : une perspective organisationnelle</b> <b>38</b>	
<b>6. L'orientation entrepreneuriale appliquée : Le corporate entrepreneurship</b> .....	41
6.1. Corporate entrepreneurship : Définition et modèles .....	41
6.2. Acteurs du corporate entrepreneurship : Quelles caractéristiques ?.....	47
6.3. Conditions nécessaires à l'implémentation du corporate entrepreneurship .....	50
6.4. Corporate entrepreneurship ou intrapreneuriat ?.....	55
6.5. Conclusion.....	56
<b>7. Contributions théoriques issues de la revue de littérature</b> .....	56
<b>8. Gaps théoriques identifiés dans le chapitre 1</b> .....	59
<i>Chapitre 2 — Revue de littérature : Du bien-être au bien-être au travail</i> .....	63
<b>1. La santé psychologique</b> .....	63
1.1. Approche pathogénique de la santé psychologique .....	63

1.2. Approche salutogénique de la psychologie et psychologie positive .....	67
1.2.1. La psychologie positive .....	67
1.2.2. Bien-être : Définition et approches .....	68
1.2.3. Bien-être et notions connexes : Quelles différences ?.....	71
<b>2. De la santé psychologique à la santé psychologique au travail.....</b>	<b>72</b>
2.1. Qu'est-ce que le travail ? .....	72
2.2. D'une approche pathogénique à une approche salutogénique du travail .....	73
2.3. Du bien-être au contexte du travail : Le bien-être au travail.....	74
2.3.1. Le travail : étymologie et définitions .....	74
2.3.2. Bien-être au travail : Genèse et définition.....	77
2.3.3. Bien-être au travail : Modèles.....	77
2.3.4. Mesure du bien-être au travail : Une approche multidimensionnelle.....	79
2.4. Bien-être au travail et notions connexes : Quelles différences ? .....	81
2.4.1. La satisfaction au travail .....	81
2.4.2. La qualité de vie au travail.....	82
2.5. Contributions théoriques issues de la revue de la littérature.....	83
<b><i>Gaps théoriques et question de recherche générale.....</i></b>	<b>86</b>
<b><i>Chapitre 3 — Cadre d'analyse.....</i></b>	<b>88</b>
<b>1. Corporate entrepreneurship : Un concept étendu à deux contextes.....</b>	<b>88</b>
<b>2. Corporate entrepreneurs : Les acteurs du corporate entrepreneurship.....</b>	<b>91</b>
2.1. Corporate entrepreneur interne .....	92
2.2. Corporate entrepreneur externe.....	93
2.3 Corporate entrepreneur inbound .....	93
2.4. Corporate entrepreneur outbound .....	95
<b>3. Conclusion.....</b>	<b>96</b>
<b><i>Chapitre 4 — Épistémologie et méthodologie .....</i></b>	<b>99</b>
<b>1. Cadre épistémologique des sciences de gestion.....</b>	<b>99</b>
<b>2. Du cadre épistémologique à une définition des sciences de gestion .....</b>	<b>101</b>
<b>3. La recherche qualitative .....</b>	<b>102</b>
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>106</b>
<b><i>Chapitre 5 – « Corporate entrepreneurship : Quels impacts sur les dimensions du bien-être au travail ? » .....</i></b>	<b>109</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>111</b>

<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>113</b>
2.1. Population.....	114
2.2. Procédure de prise de contact .....	116
2.3. Procédure d’entretien et construction du guide d’entretien .....	117
2.4. Procédure de codage.....	118
<b>3. Résultats .....</b>	<b>118</b>
3.1. Rapports interpersonnels .....	118
3.1.1. Rapport aux collègues.....	119
3.1.1.1. Qualité de la relation .....	119
3.1.1.2. Communauté des dispositifs de corporate entrepreneurship .....	124
3.1.1.3. Rapport aux collègues : Conclusion.....	128
3.1.2. Rapport à la hiérarchie .....	130
3.1.2.1. Qualité de la relation .....	130
3.1.2.1.1. Relation avec la hiérarchie directe.....	130
3.1.2.1.2. Relation avec le <i>top management</i> .....	137
3.1.2.1.3. Relation avec le management du dispositif de corporate entrepreneurship .....	139
3.1.2.1.4. Qualité de la relation : Conclusion .....	141
3.1.2.2. La reconnaissance .....	143
3.1.2.3. Rapport à la hiérarchie : Conclusion .....	152
3.1.3. Les résistances organisationnelles .....	152
3.1.4. Rapports interpersonnels : Conclusion .....	160
3.2. Rapport aux temps .....	162
3.2.1. Positionnement des <i>corporate</i> entrepreneurs par rapport aux temps .....	162
3.2.2. Evolution du rapport aux temps .....	166
3.2.3. Gestion de la mission principale et de la mission de <i>corporate entrepreneurship</i> .....	167
3.2.4. L’entourage : des acteurs importants dans un projet de corporate entrepreneurship .....	168
3.2.5. Rapport aux temps : Conclusion .....	169
3.3. Rapport à l’environnement physique au travail .....	171
3.3.1. Accompagnement .....	171
3.3.2. Ressources .....	174
3.3.2.1. Ressources financières .....	174
3.3.2.2. Ressources humaines .....	175
3.3.2.3. Ressources spatiales .....	175
3.3.2.4. Ressources méthodologiques .....	176
3.3.3. Autonomie comme conditions de travail .....	178
3.3.3.1. Comment les <i>corporate</i> entrepreneurs qualifient leur autonomie ?.....	178
3.3.3.2. Une autonomie menacée par les processus bureaucratiques de l’organisation .....	182
3.3.3.3. Autonomie : Conclusion .....	183
3.3.4. Rapport à l’environnement physique au travail : Conclusion .....	184

<b>4. Discussion.....</b>	<b>185</b>
4.1. Dimensions eudémoniques et hédoniques .....	185
4.2. Différences entre les sources d'innovation internes et externes .....	186
4.3. Différences entre les flux de connaissances inbound et outbound.....	187
4.4. Rapports interpersonnels : Entre soutien et résistances internes.....	187
4.5. Rapport aux temps : Conditions de détachement.....	189
4.6. Le <i>corporate</i> entrepreneur : Un être ambidextre ?.....	190
4.7. Le bien-être au travail : Un savant mélange entre environnement et caractéristiques intrinsèques ....	191
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>191</b>
<b>6. Implications managériales.....</b>	<b>194</b>
<b>7. Limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>194</b>
<b>Chapitre 6 – « Modes de management des dispositifs de corporate entrepreneurship » ....</b>	<b>197</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>199</b>
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>199</b>
<b>3. Résultats .....</b>	<b>203</b>
3.1. Positionnements stratégique et organisationnel des dispositifs de corporate entrepreneurship .....	203
3.1.1. Positionnement des dispositifs de corporate entrepreneurship par rapport au cadre d'analyse...	203
3.1.2. Genèse des dispositifs de corporate entrepreneurship.....	205
3.1.3. Rattachement organisationnel et objectifs .....	206
3.2. Structuration du <i>corporate entrepreneurship</i> : Deux formes distinctes.....	209
3.3. Phases processuelles des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> .....	213
3.3.1. Dispositif de corporate entrepreneurship inbound.....	214
3.3.2. Dispositif de corporate entrepreneurship outbound .....	214
3.3.3. Comparaison des dispositifs de corporate entrepreneurship inbound et outbound .....	215
3.3.4. Phase d'idéation .....	216
3.3.4.1. Phase d'idéation : Dispositif de corporate entrepreneurship inbound .....	216
3.3.4.2. Phase d'idéation : Dispositif de corporate entrepreneurship outbound .....	221
3.3.5. Phase d'accompagnement .....	222
3.3.5.1. Phases d'accompagnement : Dispositifs de corporate entrepreneurship inbound et outbound .....	222
3.3.5.2. Phase d'accompagnement : Éléments managériaux.....	226
3.3.5.2.1. Accompagnement.....	226
3.3.5.2.2. Individualisation ou collectivisation des processus de corporate entrepreneurship.....	228
3.3.5.3. Phase d'accompagnement : Conclusion .....	230
3.3.6. Phase de sortie .....	230
<b>4. Discussion.....</b>	<b>233</b>

4.1. Un cadre d'analyse multiniveaux .....	233
4.2. Dissociation – association trajectoires individu-projet .....	234
4.3. Une meilleure compréhension des processus de <i>corporate entrepreneurship</i> par une approche opérationnelle .....	235
4.4. Le corporate entrepreneurship : Un concept entre employee-driven innovation et open innovation..	237
4.5. La collectivisation ou l'individualisation des processus d'innovation.....	237
4.6. Un enrichissement des formes de sortie des dispositifs de corporate entrepreneurship.....	238
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>238</b>
<b>6. Limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>239</b>
<b><i>Chapitre 7 — « Les caractéristiques intrinsèques des corporate entrepreneurs : Une étude préliminaire ».....</i></b>	<b><i>241</i></b>
<b>1. Introduction et revue de littérature .....</b>	<b>242</b>
1.1. Facteur « Extraversion » .....	244
1.2. Facteur « Agréabilité ».....	244
1.3. Facteur « Conscienciosité ».....	245
1.4. Facteur « Névrosisme ».....	246
1.5. Facteur « Ouverture » .....	247
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>248</b>
2.1. Echantillon.....	248
2.2. Procédure de passation du questionnaire .....	250
<b>3. Résultats .....</b>	<b>251</b>
3.1. Extraversion.....	251
3.2. Agréabilité .....	254
3.3. Conscienciosité .....	258
3.4. Névrosisme .....	261
3.5. Ouverture à de nouvelles expériences .....	265
3.6. Général .....	268
<b>4. Analyse et conclusion .....</b>	<b>269</b>
<b>5. Discussion.....</b>	<b>271</b>
<b>6. Implications managériales .....</b>	<b>274</b>
<b>7. Limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>275</b>
<b><i>Chapitre 8 — « Expérience post-corporate entrepreneurship ».....</i></b>	<b><i>277</i></b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>278</b>

<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>278</b>
2.1. Population et procédure d'entretien .....	278
2.2. Procédure de codage .....	281
<b>3. Résultats .....</b>	<b>281</b>
3.1. Décalage entre apprentissage et valorisation des compétences acquises .....	281
3.1.1. L'expérience de corporate entrepreneurship : une source d'apprentissage importante.....	281
3.1.2. Une valorisation organisationnelle de l'expérience de corporate entrepreneurship impossible ?	283
3.1.3. Conclusion .....	286
3.2. Décalage entre les perspectives de carrière envisagée par les corporate entrepreneurs et les perspectives de carrière offertes par l'organisation .....	286
3.2.1. Quelles sont les craintes des corporate entrepreneurs à revenir sur un poste « classique » ? .....	286
3.2.2. Quelles sont les perspectives de carrière envisagées par les <i>corporate</i> entrepreneurs ? .....	289
3.2.2.1. Rester dans l'organisation .....	289
3.2.2.2. Intégrer une grande entreprise .....	292
3.2.2.3. Rester ou quitter l'organisation ? .....	293
3.2.2.4. Quitter l'organisation .....	294
3.2.2.5. Créer une entreprise .....	294
3.2.2.6. Avoir une carrière hybride : continuer à travailler dans un grand groupe tout en développant une start-up.....	296
3.2.3. Conclusion .....	296
3.3. Les dispositifs de corporate entrepreneurship : Une opportunité pour les ressources humaines .....	297
<b>4. Discussion.....</b>	<b>299</b>
4.1. Des perspectives de travail innovantes .....	299
4.2. Comparaison entre deux populations détachées : Les expatriés et les corporate entrepreneurs internes .....	301
4.2.1. Corporate entrepreneurs internes et expatriés : des acteurs jumeaux ? .....	301
4.2.2. Corporate entrepreneurs internes et expatriés : des acteurs aux problématiques jumelles ? .....	301
4.2.3. Apprentissages individuels et valorisation organisationnelle : Un défi impossible ? .....	302
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>302</b>
<b>6. Implications managériales .....</b>	<b>303</b>
<b>7. Limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>304</b>
<b>8. Ouverture .....</b>	<b>305</b>
<b>Chapitre 9 — Conclusion générale .....</b>	<b>307</b>
<b>1. Conclusion.....</b>	<b>307</b>
1.1. Le paradoxe de la diversité innovante .....	310
1.2. Un cadre d'analyse intégrateur .....	310

1.3. Une approche par profil du bien-être au travail .....	312
<b>2. Limites et perspectives de recherche .....</b>	<b>318</b>
<b>3. Ouverture.....</b>	<b>320</b>
<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>323</b>
<b><i>Tables des illustrations</i>.....</b>	<b>336</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>336</b>
<b>Table des tableaux.....</b>	<b>341</b>
<b><i>Annexes</i>.....</b>	<b>344</b>
<b>Annexe 1 - Guide d'entretien utilisé pour les chapitres 5 et 8.....</b>	<b>344</b>
<b>Annexe 2 - Guide d'entretien utilisé pour le chapitre 6.....</b>	<b>345</b>
<b>Annexe 3 - Données utilisées pour le chapitre 6 .....</b>	<b>346</b>
<b>Annexe 4 - Questionnaire utilisé pour le chapitre 8 : « Big Five Inventory Français » (BFI-Fr)     .....</b>	<b>347</b>
<b><i>Glossaire</i> .....</b>	<b>348</b>



## Introduction

*Burn-out, bore-out* : les maux (professionnels) du XXI<sup>ème</sup> siècle ! 25,4 milliards d'euros : le prix qu'ont coûté ces maladies socioprofessionnelles en 2013 (Lejon & Le Goff, 2017). Ces maux ont de lourdes conséquences sur les entreprises : « *taux de maladies élevé, absentéisme, mauvais rendement et baisse des performances, moral en berne et risque d'accident accrus, forte rotation du personnel et difficulté de recrutement, plaintes des usagers, et aussi actions collectives et conflits internes, le tout engendrant une hausse des coûts et risque de réputation entachée.* » (Lejon & Le Goff, 2017). Réduire ce montant devient le cheval de bataille de l'Union européenne, qui s'est emparée du sujet en inscrivant dans la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (article 31) que « *tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.* ». En France, en 2009, le Premier ministre demande un rapport à plusieurs professionnels du secteur sur la question du bien-être et de l'efficacité au travail, ce qui a abouti à la préconisation de 10 propositions (Lachmann et al., 2010). L'une des propositions de ce rapport est de « *Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.* » (p.5). Ainsi, la démocratisation des processus d'innovation devient un levier pour améliorer, voire augmenter le bien-être au travail des employés (Lachmann et al., 2010.). Existe-t-il des dispositifs de démocratisation de l'innovation au sein des organisations ? Si oui, ces espaces d'autonomie et d'expression participent-ils à l'amélioration du bien-être au travail ?

Face à un environnement économique de plus en plus concurrentiel, les organisations se doivent d'innover de façon intensive (Christophe Midler, Beaume, & Maniak, 2012) pour survivre (Benghozi, Charue-Duboc, & Midler, 2000). À la fin des années 1990, l'innovation se professionnalise et se systématisé au sein des entreprises (Benghozi et al., 2000 ; Garel & Jumel, 2005). Seules, les directions de Recherche & Développement, des grandes entreprises ne suffisent plus à alimenter les besoins d'innovation grandissants des organisations (Garel & Jumel, 2005). Ainsi, les processus et les stratégies d'innovation se démocratisent au sein de l'entreprise (Benghozi et al., 2000) et s'ouvrent à l'extérieur de celle-ci (Chesbrough, 2003 ; Garel & Jumel, 2005), pour multiplier les opportunités d'innovation. Les entreprises collaborent avec des acteurs — internes et externes — diversifiés (Burger-Helmchen, Hussler, & Pénin, 2011). La créativité de tous est mobilisée ! Les entreprises se doivent également d'être de plus en plus entrepreneuriales (Garel & Jumel, 2005; Gastaldi & Midler, 2005; Slevin & Covin, 1990) pour relever ces nombreux défis. C'est ainsi que des dispositifs au sein des organisations se créent pour donner vie à ces nouvelles stratégies d'ouverture de l'innovation

(Chesbrough, 2003), tout en mobilisant des pratiques entrepreneuriales. Ces dispositifs sont nécessaires à la réalisation des objectifs d'innovation (Garel & Jumel, 2005).

Les entreprises s'ouvrent donc vers l'intérieur avec des dispositifs d'innovation participative, qui s'adressent aux employés. Chacun peut désormais déposer une idée d'amélioration pour l'entreprise, le produit ou le service vendu par l'entreprise. À l'image de Google — aujourd'hui, un cas d'école —, qui permet à ses employés de travailler sur un projet de leurs choix 20 % de leur temps de travail (Caillard & Paris, 2018). Ainsi, les organisations sont passées de la simple « boîte à idées », au challenge d'idées à la professionnalisation de l'innovation participative : l'intrapreneuriat. Les employés deviennent des entrepreneurs internes ! Les employés ont désormais la possibilité d'exprimer leur créativité et de « dévier » de leurs tâches quotidiennes pour nourrir des objectifs — plus globaux — d'innovation.

En parallèle, les entreprises s'ouvrent vers l'extérieur, en tissant des alliances avec des acteurs externes tels que les *start-up* par exemple. Les grandes entreprises se réorganisent pour accueillir ces nouvelles sources d'innovation — les entrepreneurs et/ou les *start-ups* — en proposant des dispositifs, dont les noms et dénominations diffèrent — incubateurs *corporate*, accélérateur *corporate*, *start-up studios corporate* ou encore des laboratoires d'innovation (Latouche, 2018) — qui emploient des pratiques et des méthodologies entrepreneuriales. Ces dispositifs permettent de sourcer, d'accompagner et d'expérimenter des projets d'innovation, en déportant le risque sur une structure *ad hoc* à l'entreprise.

Comme décrit précédemment, les organisations créent des espaces d'innovation ouverts à des ressources internes et/ou externes, en recentrant leurs activités d'innovation vers des pratiques et méthodologies entrepreneuriales. Ces nouveaux dispositifs prônent l'autonomisation et la responsabilisation des individus et misent sur la proactivité individuelle pour innover.

À travers cette thèse en sciences de gestion, nous nous posons la question suivante : comment l'expérience de *corporate entrepreneurship* impacte-t-elle le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* qui ont intégré un dispositif de *corporate entrepreneurship* issu d'une grande entreprise française privée (Insee, 2019) ? L'objectif de cette thèse est double : appréhender l'impact d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs*, et tirer de ce vécu individuel des apprentissages organisationnels pour améliorer les processus et dispositifs. Ainsi, nous abordons le *corporate entrepreneurship* sous une approche salutogénique, c'est-à-dire que nous nous intéressons aux indicateurs positifs de la santé psychologique (Loup, 2016). Pour répondre à la question de recherche, nous discuterons tout d'abord de la revue de la littérature des deux principaux concepts qui guident

ce travail, à travers les chapitres 1 et 2, qui aborderont — respectivement — le *corporate entrepreneurship* et le bien-être au travail. Après être revenus sur les *gaps* théoriques et la question de recherche, nous aborderons dans le chapitre 3 le cadre d’analyse. Le chapitre 4 reviendra sur l’épistémologie et les méthodologies employées dans le cadre de ce travail de thèse pour enfin aborder les chapitres 5, 6, 7 et 8, qui traiteront des recherches menées. Le chapitre 5 abordera l’impact d’une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les dimensions du bien-être au travail. Le chapitre 6 discutera des différentes modalités managériales des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et de leur impact sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs. Le chapitre 7 discutera des caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs. Le chapitre 8 discutera de l’expérience *post-corporate entrepreneurship*. Enfin, le chapitre 9 conclura et discutera ce travail de thèse de manière globale. Suivront, la bibliographie, la table des illustrations et les annexes associées à ce travail. Pour faciliter la lecture, nous vous proposons la Figure 1.0 ci-dessous qui synthétise le plan du manuscrit avec les objectifs principaux et questions de recherche de chacun des chapitres précédemment cités.

<b>Introduction</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <b>bien-être au travail</b> revêt des enjeux sociaux et économiques pour les organisations.</li> <li>Le <b>corporate entrepreneurship</b> est un processus en adoption croissante par les organisations.</li> </ul>			
<b>Chapitre 1 – Corporate entrepreneurship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des contextes – d’<i>employee-driven-innovation</i> et d’<i>open innovation</i> – dans lesquels évoluent les processus de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>Présentation et définition du processus de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>Recensement des dimensions critiques d’une implémentation pérenne des processus de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul>		<b>Chapitre 2 – Bien-être au travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des approches salutogénique et pathogénique de la psychologie et du travail.</li> <li>Présentation des concepts de bien-être et bien-être au travail et les outils de mesure.</li> <li>Présentation et distinction des concepts connexes associés au bien-être et bien-être au travail.</li> </ul>	
<b>Gaps théoriques et question de recherche</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement des 5 <i>gaps</i> théoriques identifiés dans les chapitres 1 et 2.</li> <li>Question de recherche : Comment l’expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> impacte-t-elle le bien être au travail des <i>corporate entrepreneurs</i> qui ont intégré un dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> issu des grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019) ?</li> </ul>			
<b>Chapitre 3 – Cadre théorique</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation du cadre d’analyse qui positionne les processus de <i>corporate entrepreneurship</i> pouvant s’exprimer dans (1) deux contextes différents – interne et externe - et impliquant de deux types de ressources – interne et externe, et (2) deux flux de connaissances différents – <i>inbound</i> et <i>outbound</i>.</li> <li>Présentation des 4 catégories d’acteurs observées dans ce travail de recherche – <i>corporate entrepreneur</i> interne (ou intrapreneur) <i>inbound</i> ou <i>outbound</i> et <i>corporate entrepreneur</i> externe (entrepreneur) <i>inbound</i> ou <i>outbound</i>.</li> </ul>			
<b>Chapitre 4 – Epistémologie et méthodologies</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement de la posture épistémologique empruntée pour l’ensemble du travail de thèse et pour chaque chapitres 5, 6, 7 et 8.</li> <li>Présentation des tenants théoriques de la recherche qualitative.</li> <li>Présentation des méthodologies déployées pour les chapitres 5, 6, 7 et 8.</li> </ul>			
<b>Chapitre 5 – Corporate entrepreneurship et bien-être au travail</b>  Comment une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> impacte-t-elle les dimensions du bien-être au travail – définies par Biétry et Creusier (2013) – des <i>corporate entrepreneurs</i> ayant intégré des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> issus des grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019)?	<b>Chapitre 6 – Modes de management des dispositifs de corporate entrepreneurship</b>  Quelles sont les modalités de <i>management</i> des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> issus des grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019) ?	<b>Chapitre 7 – Les caractéristiques intrinsèques des corporate entrepreneurs : une étude préliminaire</b>  Quelles sont les caractéristiques intrinsèques des <i>corporate entrepreneurs</i> impliqués dans les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> ? Existent-ils des profils-types des <i>corporate entrepreneurs</i> ?	<b>Chapitre 8 – Expérience post-corporate entrepreneurship</b>  Comment les <i>corporate entrepreneurs</i> envisagent-ils l’après-expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> ?
<b>Chapitre 9 – Conclusion générale</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusion générale.</li> <li>Présentation des limites et perspectives associées à ce travail de thèse.</li> <li>Présentation des pistes de recherche qu’ouvre ce travail de thèse.</li> </ul>			

Figure 1.0. Plan du manuscrit de thèse et objectifs principaux des chapitres.

## Chapitre 1 — Revue de littérature : *Corporate entrepreneurship*

### 1. Contexte

Aujourd'hui, les organisations font face à une dynamique de marché de plus en plus concurrentiel et qui évolue de plus en plus rapidement (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988 ; Eisenhardt & Martin, 2000 ; Gastaldi, 2006 ; Labrousche, 2014 ; Midler et al., 2012). C'est dans ce contexte que les organisations doivent réinventer leurs produits, offres, services tout en se réinventant organisationnellement, pour adopter cette nouvelle logique qui régit le marché : l'innovation intensive (Le Masson et al., 2006 ; Midler et al., 2012). Les organisations adoptent de nouvelles pratiques organisationnelles, structurelles et managériales pour conserver ou acquérir de nouveaux avantages concurrentiels (Chesbrough, 2003). Ces nouvelles pratiques passent par l'ouverture de ces entreprises à leur environnement externe (Chesbrough, 2003, 2006, 2017) en allant interroger des acteurs qui traditionnellement étaient exclus du processus d'innovation des organisations, comme les entrepreneurs, les universitaires, les laborantins, les institutionnels (Etzkowitz, 1994). Les murs des organisations deviennent de plus en plus poreux (Burger-Helmchen & Pénin, 2011) aux innovations et acteurs externes (Rayna & Striukova, 2015). L'organisation s'ouvre également en interne (Høyrup, 2010a; Laviolette, Redien-Collot, & Teglborg, 2016). En effet, la boîte noire (Zecheru, 2012) de l'innovation explose et inclut désormais tous les employés de l'organisation, plus uniquement les employés issus des directions de Recherche & Développement (Amundsen, Aasen, Gressgård, & Hansen, 2014; Høyrup, 2010; Laviolette et al., 2016; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018). L'innovation devient affaire de tous et les processus d'innovation se démocratisent (Høyrup, 2010; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018), c'est ce que nous verrons dans cette première partie.

Dans un premier temps, nous discuterons du concept d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation*. Ces deux concepts traduisent une ouverture à la fois vers l'environnement externe de l'organisation et à la fois vers l'environnement interne de l'organisation.

Dans un second temps, nous nous intéresserons aux processus de *corporate entrepreneurship* dans ces deux contextes que sont *l'open innovation* et *l'employee-driven innovation*.

### 2. Open innovation

#### 2.1. Open innovation : Définition et flux de connaissances

Plusieurs auteurs affirment que des facteurs environnementaux, stratégiques et économiques ont poussé les organisations à adopter une démarche d'innovation ouverte (Chesbrough et al., 2006 ; Dodgson, Gann, & Salter, 2006). En effet, ces mêmes auteurs assurent que pour faire

face à un environnement concurrentiel fort et à la dynamique du marché actuelle, il est indispensable de s'appuyer sur des acteurs externes en ouvrant les barrières de l'organisation pour augmenter leur capital innovation et conserver ou acquérir un avantage concurrentiel (Dodgson et al., 2006). C'est le concept même d'*open innovation* ou d'innovation ouverte, défini comme « *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation, respectively* » (Cassiman & Valentini, 2016; Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006, p. 1).

Le concept d'*open innovation* se définit par rapport au concept de *closed innovation* (Chesbrough et al., 2006; Huizingh, 2011). Dans le modèle d'*open innovation*, la propriété intellectuelle peut devenir une source de revenus et n'est plus perçue comme une barrière à l'innovation, contrairement au modèle de *closed innovation* (Chesbrough, 2017).

Docherty (2006, p. 14) oppose de façon schématique les modèles d'*open innovation* et de *closed innovation* dans la Figure 2.1. ci-dessous.

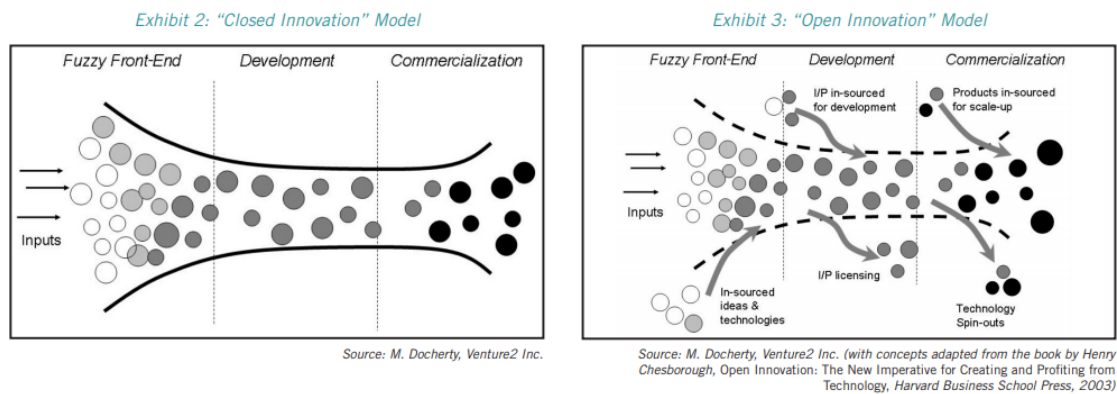


Figure 2.1. Représentation schématique des modèles d'*open innovation* et de *closed innovation*  
Source : Docherty (2006, p. 14).

Le concept d'*open innovation* a été largement étudié dans la littérature depuis la publication de travaux fondateurs de Chesbrough (2003). De nombreuses définitions sont associées à ce concept qui a quelque peu évolué depuis 2003. Nous observons qu'au fur et à mesure le concept d'*open innovation* apparaît davantage comme un processus (Chesbrough & Bogers, 2014; Latouche, 2018; West & Gallagher, 2006) global d'échange de flux de connaissances et d'idées entre l'interne et l'externe (Amundsen et al., 2014), en discutant de moins en moins des sources d'innovation. Chesbrough (2017) assure que le concept d'*open innovation* englobe aujourd'hui les formes de collaboration diverses — « *Umbrella of Open Innovation* » (Stanko, Fisher, & Bogers, 2017) - avec diverses sources d'innovation en incluant les innovations relatives aux *business model* et services (Chesbrough, 2017, p. 35).

Suite à l'analyse des différentes définitions que nous retrouvons dans la littérature, nous proposons la définition suivante (qui fait référence dans ce présent travail) : L'*open innovation* est (1) un **processus d'innovation distribuée** (Burger-Helmchen et al., 2011; Chesbrough & Bogers, 2014; Chesbrough & Brunswicker, 2014; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018) basé sur (2) la **gestion de flux de connaissances** entrants — *outside-in* ou *inbound* ou *inflows* — et sortants — *inside-out* ou *outbound* ou *outflows* — (Chesbrough & Bogers, 2014; Chesbrough & Brunswicker, 2014; Chesbrough et al., 2006; Hitchen, Hitchen, et al., 2017; Soderquist, Tirabeni, & Pisano, 2016; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018; West & Gallagher, 2006) (3) et **l'implication de sources d'innovation diversifiées** (Herzog & Leker, 2010; West & Gallagher, 2006) (4) pour que l'organisation **conserve ou acquise un avantage concurrentiel** (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014; Le Bas & Szostak, 2016).

Comme expliqué précédemment, trois flux de connaissances – centraux dans la définition du concept d'*open innovation* - animent le processus d'*open innovation* (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014; Chesbrough et al., 2006; Huizingh, 2011). Dans ce paragraphe, nous allons expliciter ces trois flux de connaissances.

Le premier flux de connaissances associé au processus d'*open innovation* est « *Inflows of knowledge* » ou « ***inbound open innovation*** » ou « *outside-in* » ou « *inward flows of open innovation* » (Cassiman & Valentini, 2016), qui est défini comme l'internalisation de connaissances externes au *funnel* d'innovation (Chesbrough & Crowther, 2006; Huizingh, 2011, p. 4).

Chiaroni et ses collègues (2010) expliquent que les entreprises performant davantage dans les pratiques *inbound* que dans les pratiques *outbound* (Chesbrough & Crowther, 2006; Chiaroni et al., 2010; Huizingh, 2011). Les pratiques *inbound* sont d'ailleurs les plus étudiées dans la littérature (Chesbrough, 2017) et les plus utilisées par les organisations (Chesbrough, 2017; Chesbrough & Brunswicker, 2014), à tel point que l'*open innovation* est parfois résumée à ce flux de connaissances de la part des industriels et des chercheurs (Chesbrough, 2017, p.35).

Les conditions organisationnelles à la mise en place de pratiques ***inbound open innovation*** repose sur le concept de *l'absorptive capacity* ou des capacités d'absorption — « *recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends* » (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128; Laviolette et al., 2016) — qui apparaissent comme une condition nécessaire à la mise en place du flux *inbound open innovation* (Knockaert, Spithoven, & Clarysse, 2010; Laviolette et al., 2016). Ce modèle met en avant deux niveaux de contribution à la mise en œuvre des capacités organisationnelles d'absorption. (1) **Au niveau individuel**, les

capacités cognitives individuelles des employés d'une organisation permettent d'absorber de nouvelles connaissances et (2) **au niveau organisationnel**, les mécanismes internes à l'organisation favorisent la communication et la relation entre les différents membres (Laviolette et al., 2016; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio, 2008). Cependant, il n'est pas possible d'intégrer ces nouvelles connaissances sans un intermédiaire, nommé « *gatekeeper* » ou « *boundary spanner* » (Laviolette et al., 2016; Vega-Jurado et al., 2008).

Les formes de l'*inbound open innovation* sont (1) l'acquisition de connaissances (Dahlander & Gann, 2010; Hitchen, Hitchen, et al., 2017) et (2) le développement de collaborations (*sourcing*) (Dahlander & Gann, 2010; Hitchen, Nylund, & Viardot, 2017; Laviolette et al., 2016).

Le second flux de connaissances est le « *outflows of knowledge* » ou « ***outbound open innovation*** » ou « *Inside-out* » ou « *outward flows of open innovation* » (Cassiman & Valentini, 2016). L'*outbound open innovation* se réfère à l'exploitation externe de connaissances internes au *funnel* d'innovation (Chesbrough, 2017 ; Huizingh, 2011, p. 4).

Comparé au premier flux, ce flux de connaissances a été peu étudié dans la littérature et peu exploité par les organisations (Chesbrough, 2017; Chesbrough & Brunswicker, 2014). La littérature nous apprend que les formes d'*outbound open innovation* sont (1) la **vente** (Dahlander & Gann, 2010; Hitchen, Nylund, et al., 2017), (2) la **forme transactionnelle pure** et (3) la **révélation** (*revealing*) d'idées (Ayerbe, 2015; Dahlander & Gann, 2010; Hitchen, Nylund, et al., 2017).

Et enfin, le troisième flux de connaissances identifié par Gassmann et Enkel (2004) est un mélange des deux premiers flux de connaissance : c'est le ***coupled open innovation***. Les formes que peuvent prendre les pratiques de *coupled open innovation* sont (1) la **co-création**, (2) le **co-développement**, (3) les **projets conjoints**, (4) les **alliances** et (5) les **consortiums** (Ayerbe, 2015).

Chesbrough et Brunswicker (2014) proposent une classification de ces pratiques d'*open innovation* en fonction du flux de connaissances mobilisé. Ces mêmes auteurs ont défini ces pratiques d'*open innovation* dans le Tableau 1.1. Il est intéressant d'observer que les *corporate business incubation* sont considérés comme des pratiques *outbound*, ainsi que les *spinoffs*. Alors que les idées et les challenges de *start-up* sont considérés comme des pratiques *inbound* ainsi que le *crowdsourcing* (Burger-Helmchen et al., 2011). Des références qui nous seront utiles dans la définition de notre cadre d'analyse.



<b>Inbound Practices</b>	
Consumer and customer co-creation	Involvement of consumers or customers in the generation, evaluation, and testing of novel ideas for products, services, processes, or even business models.
Information networking	Networking with other organizations without a formal contractual relationship, e.g., at conferences or events, to access external knowledge.
University research grants	Funding of external research projects by researchers and scientists in universities (faculty, PhD students, or postdoctoral fellows) to access external knowledge.
Publicity funded R&D consortia	Participation in R&D consortia with other public or private organizations in which R&D activities are fully or partly funded by governmental organizations (e.g., European Commission or National Science Foundation).
Contracting with external R&D service providers	Contracting with external service providers for specialized R&D services, including technology scouting, virtual prototyping, etc.
Idea and start-up competitions	Invitation to entrepreneurial teams and start-up to submit business ideas via open competitive calls, with collaboration and venture support to winning teams.
IP in-licensing	Licensing of external intellectual property rights (e.g., trademarks, patents, etc.) via formal licensing agreements.
Supplier innovation awards	Invitation of existing suppliers to participate in innovation and submit innovative ideas.
Crowdsourcing	Outsourcing innovation problem solving (including scientific problems) via an open call to external organizations and individuals to submit ideas.
Specialized services from OI intermediaries	Contracting services of intermediary organizations specialized in open innovation to act as intermediary between a "searcher" - an organization with an open innovation problem - and "solvers" - a network of organizations or individuals with potential solutions.
<b>Outbound Practices</b>	
Joint venture activities with external partners	Strategic and financial investment in independent joint ventures jointly with external partners.
Selling of market-ready products	Sale of a market-ready novel product idea to a third party for sale to its customers.
Participation in public standardization	Participation in standardization activities via formal standardization agencies (e.g., ISO) or informal standardization consortia (e.g., OASIS).
Corporate business incubation and venturing	Corporate incubators or accelerators developing potentially profitable ideas and offering supportive environments for entrepreneurs inside the organization to identify novel paths to market.
IP out-licensing and patent selling	Licensing of internal IP to external organizations via licensing agreements or selling via single payment.
Donations to commons or nonprofits	Donations to commons or nonprofits (e.g., open-source communities) to support external R&D.
Spinoffs	Investment in new ventures founded by firm's employees outside organizational boundaries.

Tableau 1.1. Définitions des pratiques d'*open innovation* en fonction de leurs flux de connaissances - Source : Chesbrough & Brunswicker (2014, p. 20).

À travers ce paragraphe, nous avons mis en évidence que l'*open innovation* est un processus d'innovation distribuée, qui repose sur trois flux de connaissances. Ces trois flux de connaissances sont nommés (1) *inbound open innovation* (2) *outbound open innovation* et (3) *coupled open innovation*.

## 2.2. Bénéfices de l'*open innovation*

Maintenant que nous avons défini davantage le processus d'*open innovation*, nous vous proposons d'aborder les bénéfices et les objectifs d'une démarche d'*open innovation* pour les organisations. Les objectifs et les avantages de l'*open innovation* sont (1) **réduire le *time-to-market*** (Chesbrough et al., 2006; Pfister, Jack, & Darwin, 2017), (2) **améliorer les succès de lancement** des nouveaux produits (Chesbrough & Bogers, 2014), (3) **améliorer l'efficacité organisationnelle** (Chesbrough & Bogers, 2014), et (4) **optimiser les coûts** — par une optimisation des ressources (Teece, 1986) — **et les risques associés à l'innovation**

(Chesbrough et al., 2006; Docherty, 2006; Pfister et al., 2017; Teece, 1986), (6) **acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel** (Chesbrough et al., 2006; Le Bas & Szostak, 2016; Pfister et al., 2017) et (7) **augmenter le *pipe* d'innovation des organisations** (Euchner, 2016). À travers son étude Chesbrough (2017) recense les impacts de *l'open innovation* sur la performance de l'organisation. Dans cette étude, les auteurs comparent des projets *open innovation* et des projets non *open innovation/closed innovation*.

Cette étude a été menée auprès de quatre cent quatre-vingt-neuf projets dans le secteur industriel et montre une **meilleure performance financière** des projets *open innovation* que les projets industriels non issus de collaborations *open innovation* (Chesbrough, 2017 ; Vanhaverbeke et al., 2014).

Les organisations qui font davantage appel à des sources de connaissances externes acquièrent une **meilleure performance en innovation** (Chesbrough, 2017; Laursen & Salter, 2006).

Enfin les entreprises qui empruntent une démarche *d'open innovation*, en comparaison avec les organisations qui n'adoptent pas de démarche *d'open innovation*, obtiennent de meilleurs résultats en termes d'innovation (Chesbrough, 2017; Chesbrough & Bogers, 2014).

Les auteurs concluent en expliquant que *l'open innovation* influence positivement la **performance des entreprises** (Dodgson et al., 2006 ; Gassmann et al., 2010 ; Hitchen, Nylund, et al., 2017). À travers cette partie, nous observons que *l'open innovation* revêt de réels enjeux pour les organisations et apporte de réels bénéfices. Cependant, dans la pratique de *l'open innovation*, nous retrouvons également des coûts de natures diverses. C'est ce que nous allons détailler dans la partie suivante.

### **2.3. Les maux de l'open innovation**

La mise en pratique de *l'open innovation* requiert des investissements de la part de l'organisation, ces investissements sont définis en termes de coûts. Des coûts sont associés aux stratégies *d'open innovation* selon Cassiman et Valentini (2016) qui sont de trois ordres (1) **les coûts cognitifs**, (2) **les coûts transactionnels** et (3) **des coûts organisationnels**.

**Les coûts cognitifs** (Cassiman & Valentini, 2016), sont définis comme étant des idées et des technologies qui congestionnent les processus d'innovation et qui constituent une utilisation non productive des ressources non utilisées de l'entreprise (Cassiman & Valentini, 2016). Vendre ces idées et technologies, non utilisées par l'entreprise, permet de décongestionner les processus d'innovation internes (Chesbrough, 2006).

**Les coûts transactionnels** (Cassiman & Valentini, 2016). Le marché de la connaissance est un marché asymétrique (Cassiman & Valentini, 2016) : le vendeur et l'acheteur ont un niveau de

connaissance asymétrique. Ce niveau asymétrique de connaissances justifie l'acte d'achat : acheter pour avoir accès à des connaissances plus rapidement (Chesbrough, 2003; Laursen & Salter, 2006) et/ou l'acte de vente. Ainsi, les coûts transactionnels sont les coûts engendrés pour rendre symétrique le niveau de connaissances entre l'acheteur (l'ignorant voulant connaître) et le vendeur (le détenteur de la connaissance).

**Les coûts organisationnels** (Cassiman & Valentini, 2016), sont les coûts organisationnels qu'engendre la mise en pratique des processus d'*open innovation*, comme la création d'une équipe dédiée à l'*open innovation* ou d'autres ressources dédiées.

Nous avons compris que l'*open innovation* engendre des coûts, de par sa mise en pratique, mais l'*open innovation* se doit également d'affronter des *challenges* (Chesbrough & Brunswicker, 2014). Ces *challenges* sont (1) des **challenges organisationnels**, (2) des **challenges culturels** (Ayerbe, 2015; Docherty, 2006) et en particulier celui du **syndrome du *Not-Invented-here*** qui persiste au sein des organisations (Docherty, 2006).

Les **challenges organisationnels** concernent la **mise en place de mesures** pour mesurer davantage l'impact de l'*open innovation* sur la performance de l'organisation (Chesbrough, 2017; Chesbrough & Brunswicker, 2014). Par exemple, la mise en place d'outils de mesure de la stratégie d'*open innovation* est importante pour motiver le *middle management* et le *top management* à s'engager et continuer à investir dans une politique d'*open innovation* (Pfister et al., 2017).

Le second challenge organisationnel est la **gestion des nouvelles idées** d'innovation par le flux *inbound*, parfois difficiles à traiter, car le trop-plein d'idées crée un goulot d'étranglement (Chesbrough, 2017).

Le troisième challenge est la lutte contre le **syndrome du *Not-Invented-Here*** (Chesbrough et al., 2006; Cohen & Levinthal, 1990; Herzog & Leker, 2010; Katz & Allen, 1982; West & Gallagher, 2006), qui traduit l'évaluation biaisée et les résistances internes à l'organisation pour implémenter une technologie externe à l'organisation. Une des voies de résolution possible sont les technologies d'information et de communication qui « *have helped to support the shift towards more open, collaborative, and network-centred innovation practices* » (Christensen & Maskell, 2003; Dodgson et al., 2006, p. 333; Tapscott, 1996).

Dans cette partie, nous mettons en évidence les coûts associés à un processus d'*open innovation* et les *challenges* auxquels l'organisation doit répondre. Il est intéressant d'observer que l'*open innovation* est aujourd'hui davantage un défi humain, individuel et culturel, qu'un défi

technique et processuel. Comprendre les mécanismes psychologiques de ces individus, nous permettrait d'agir et d'adapter les processus d'*open innovation* (Bogers et al., 2017).

## 2.4. Conclusion

Dans cette première partie, nous avons (1) défini le concept d'*open innovation*, les flux de connaissances qui l'animent et les pratiques associées et (2) dressé les bénéfices et les *challenges* associés au processus d'*open innovation*.

Pour conclure, le concept d'*open innovation* peut être approché par la **théorie de l'innovation managériale** ou par la **théorie des capacités dynamiques**. Dans le premier cas, l'*open innovation* est vue comme étant une **pratique managériale innovante** et dans le second cas, l'*open innovation* est vue comme **une capacité dynamique de la firme pour survivre** dans un monde concurrentiel.

Dans tous les cas, l'*open innovation* revêt de réels enjeux pour l'organisation et il n'est plus possible de survivre dans ce monde concurrentiel sans l'intervention d'acteurs externes dans les processus d'innovation (Garel & Jumel, 2005). Cependant, la capacité d'absorption de ces innovations externes ne peut être possible sans l'intégration de ressources internes dans les processus d'innovation. C'est l'un des points que nous avons mis en avant dans cette partie: le manque d'études de l'*open innovation* au niveau individuel (Bogers et al., 2017), or aujourd'hui l'un des freins les plus importants est un frein humain et culturel (Bogers et al., 2017).

Fort de ce succès d'adoption de l'*open innovation* par les grandes entreprises (Chesbrough & Brunswicker, 2014), les pratiques d'*open innovation* se diversifient et se renforcent. Elles incluent également de plus en plus des ressources ou sources d'innovation internes telles que les employés (Chesbrough, 2017) et réinterrogent les frontières de l'organisation (Burger-Helmchen et al., 2011). C'est ce que nous verrons dans le prochain paragraphe.

## 3. Employee-driven innovation

### 3.1. Employee-driven innovation : Définition et processus

Le concept d'*employee-driven innovation* – qui est défini comme « *the generation and implementation of novel ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees* » (Smith et al., 2008, p. 1) - est un concept récent qui prend de l'ampleur dans la littérature, s'est développé, en particulier dans la littérature nordique (p. ex. Amundsen et al., 2014; L. Tirabeni et al., 2016; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018).

Dans la littérature, nous observons une tendance forte de la part des auteurs à lier les concepts d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation* (p. ex. Amundsen et al., 2014; Laviolette

et al., 2016; Soderquist et al., 2016). Selon Laviolette et ses collègues (2016), *l'employee-driven innovation* peut être considéré comme une pratique *inbound open innovation* (Laviolette et al., 2016). Dans le concept d'*employee-driven innovation*, les employés sont considérés comme source et ressource d'innovation (Kurz, Hüsigg, & Dowling, 2018), alors que dans le concept d'*open innovation*, les ressources d'innovation sont externes à l'organisation. Enfin, le concept d'*employee-driven innovation* est apparu comme un processus complémentaire pour enrichir le processus d'innovation : « *Employee Driven Innovation (EDI) has emerged as a complementary way of enriching the innovation process* » (Soderquist et al., 2016, p. 2) et acquérir un avantage concurrentiel pour la firme (Soderquist et al., 2016) tout comme l'*open innovation*.

À travers les différentes définitions étudiées dans le cadre de notre travail de thèse, nous pouvons convenir d'éléments communs entre ces différentes définitions et proposer une définition (qui fait référence dans ce travail de thèse) qui reprend ces différents éléments. *L'employee-driven innovation* est (1) un **processus** (Evans, Hodgkinson, Rainbird, & Unwin, 2006; P. M. S. Smith et al., 2008) portant sur la (2) **génération** (Ciriello, Richter, & Schwabe, 2016; Evans et al., 2006; Høyrup, 2012; P. Kesting & Ulhøi, 2008; Peter Kesting & Parm Ulhøi, 2010; P. M. S. Smith et al., 2008; P. Smith, Ulhøi, & Kesting, 2012) et (3) **l'implémentation de nouvelles idées** (Ciriello et al., 2016; Evans et al., 2006; Høyrup, 2010a; P. Kesting & Ulhøi, 2008; Peter Kesting & Parm Ulhøi, 2010; P. M. S. Smith et al., 2008; P. Smith et al., 2012) par (4) **un ou plusieurs employés dont la tâche n'est pas dédiée à l'innovation** (Ciriello et al., 2016; Deslée & Dahan, 2018; Evans et al., 2006; Høyrup, 2012; P. Kesting & Ulhøi, 2008; Peter Kesting & Parm Ulhøi, 2010; Laviolette et al., 2016; Lempiälä, Yli-Kauhaluoma, & Näsänen, 2018; P. Smith et al., 2012; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018; Voxted, 2018), le concept (Voxted, 2018) de *l'employee-driven innovation* se base sur la **prise d'initiatives** des employés (Ciriello et al., 2016; Høyrup, 2012; Lempiälä et al., 2018) pour contribuer sous **une forme de participation directe à l'innovation** de leur entreprise (Ciriello et al., 2016).

Le concept d'*employee-driven innovation* se base sur certains postulats qui peuvent être discutés dans la littérature. Le premier postulat stipule que tous **les employés ont les compétences et les capacités pour innover** : « *employees have the competencies and ideas that will strengthen an organisation's overall capacity to innovate, given favourable conditions* » (Amundsen et al., 2014, p. 25; Ciriello et al., 2016; Euchner, 2016; Hargadon & Bechky, 2006; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2010; Lempiälä et al., 2018) ou « *EDI is based on fundamental belief that all employees have the potential to contribute to innovation and*

*growth in a company* » (Hansen et al., 2017, p. 326) et que les connaissances des employés, ainsi les compétences *core*, peuvent contribuer aux capacités d'innovation de la firme (Stalk, Evans, & Shulman, 1992) ou autrement dit aux connaissances locales (Ruiz & Beretta, 2018). Le second postulat pouvant être discuté est le fait que tous les employés sont en capacité de développer des connaissances et de **les transformer en activités rentables** (Lindegaard, 2010, p. 3). “*Research on EDI suggests that all employees should develop knowledge about processes of turning ideas into profitable business*” (Lindegaard, 2010, p. 3).

L'*employee-driven innovation* est un vecteur d'innovation au sein des organisations (Høyrup, 2010a), mais pas uniquement, ce concept est aussi un vecteur de changement culturel et organisationnel (Deslée & Dahan, 2018). En effet, *l'employee-driven innovation* place les employés en tant que co-créateur potentiel du concept d'innovation et non plus comme exécutant du concept d'innovation (Zejnilovic, Oliveira, & Veloso, 2012). C'est un changement de paradigme majeur dans l'approche des ressources humaines.

Selon Everaere (1996), *l'employee-driven innovation “emanates from a desire at the head of the company not to source innovation from a view of a few specialists, but to encourage innovation initiatives among all employees in the company.”* (Deslée & Dahan, 2018, p. 324).

Ainsi, le concept d'*employee-driven innovation* démocratise les processus d'innovation au sein de l'organisation et permet la multiplication des initiatives d'innovation, et est également vecteur de performance organisationnelle grâce à la diffusion de changements culturels.

À travers ce paragraphe, nous avons (1) défini le concept d'*employee-driven innovation*, et (2) identifié les postulats associés. Nous proposons de revenir sur les bénéfices qu'offrent la mise en pratique d'un processus d'*employee-driven innovation*.

### **3.2. Bénéfices de l'employee-driven innovation**

Hansen et al. (2017) associent plusieurs bénéfices à une démarche d'*employee-driven innovation* à différents niveaux.

Au niveau **individuel**, une démarche d'*employee-driven innovation* aurait un impact positif **sur la satisfaction au travail des employés** (Amundsen et al., 2014; Hansen et al., 2017; Høyrup, 2010a; Lempiälä et al., 2018) et leur sentiment d'appartenance par une plus forte identification aux activités de l'entreprise, mais également leurs sens des responsabilités (Lempiälä et al., 2018). La satisfaction au travail des employés augmente avec l'autonomie laissée aux employés (B. Antoncic & Hisrich, 2001; P. M. S. Smith et al., 2008) et la collaboration dans le cadre d'une démarche d'*employee-driven innovation* augmentent la motivation et la satisfaction au travail - «*inciting cooperation between employees and managers, companies' innovation* Institut Polytechnique de Paris

*performance will improve greatly* » (Axtell et al., 2000 ; Hansen et al., 2017, p. 322) et diminuent le *turnover* et les absences maladies et améliore la qualité de vie au travail (Black & Lynch, 2004; Kelley, 2010; Amundsen et al., 2014, p. 26). Ainsi, les pratiques *d'employee-driven innovation* sont bénéfiques pour les employés qui ressentent une plus grande satisfaction au travail – par un travail plus challengeant, plus intéressant — une plus grande motivation et une amélioration de la qualité de vie au travail, qui a des répercussions au niveau organisationnel avec un meilleur bénéfice. « *It is believed that giving the employees the opportunity to influence their own work situation will lead to increased job satisfaction and thus provide a basis for improved effort and more efficient production* » (Hansen et al., 2017, p. 324). Par conséquent, une démarche *d'employee-driven innovation* a un impact positif sur **la productivité de l'organisation** (Hansen et al., 2017), *in fine*, la performance de l'organisation. Toujours au niveau individuel, grâce à un processus *d'employee-driven innovation*, les employés ont davantage **d'influence sur le processus de prise de décision de l'organisation** (Hansen et al., 2017, p. 324).

Au niveau **organisationnel**, le processus *d'employee — driven-innovation* permet d'**apaiser les conflits** en trouvant des consensus plus facilement (Amundsen et al., 2014; Hansen et al., 2017). Egalement au niveau organisationnel, une démarche *d'employee-driven innovation* permet de **démocratiser l'organisation** « *Here, the democratization of areas outside the traditional political institutions is deemed important for the overall democracy in a society* » (Hansen et al., 2017, p. 324; Pateman, 1970).

Enfin, au niveau organisationnel, l'étude de Høytrup (2010) montre une corrélation entre **une politique d'amélioration continue et performance business en termes de retours sur investissement** (*higher rate of return on capital*), « *higher turnover/sales per employee and higher profits per employee* » (Høytrup, 2010a, p. 147; Tidd & Bessant, 2009, p. 15). Une autre étude de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EPOC, 1997) montre que 90 % des *managers* perçoivent un impact positif d'une démarche *d'employee-driven innovation* sur la performance économique de l'organisation.

De manière plus générale, *l'employee-driven innovation* permet une démocratisation de l'innovation, des processus de décisions par plus de transparence dans la communication interne de l'organisation et une plus grande autonomie laissée aux employés, ce qui a pour effet d'apaiser les conflits internes, d'augmenter la satisfaction des employés et d'augmenter la performance de l'organisation.

À travers ce paragraphe, nous observons que l'*employee-driven innovation* présente plusieurs bénéfices au niveau individuel et organisationnel. Nous vous proposons de continuer notre quête dans la compréhension du concept d'*employee-driven innovation* en nous intéressant à ses acteurs.

### 3.3. Acteurs de l'*employee-driven innovation*

Comme vu précédemment, les acteurs de l'*employee-driven innovation* sont les employés (Lavolette et al., 2016). « *It is a form of direct participation in which all employees, depending on each of their specific job roles, capabilities and competencies, take the initiative to propose, develop and implement innovations* » (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.5). Le processus d'*employee-driven innovation* repose sur les **compétences et les capacités individuelles** de ces employés. Mais qui sont donc ces employés ? Quels sont leurs rôles ?

Après lecture de la littérature, sur ce sujet, nous pouvons associer trois rôles aux employés impliqués dans une démarche d'*employee-driven innovation* : (1) les employés peuvent être à l'origine de l'idée et/ou du projet d'innovation – ce sont les *user-innovators* (Tirabeni et al., 2016), les *idea creator* (Tirabeni et al., 2016), les *ideators* (Tirabeni & Soderquist, 2018), les *idea-generator* (Tirabeni & Soderquist, 2018) —, (2) les employés qui permettent l'implémentation de projets d'innovation ou d'idées d'innovation externes en interne de l'organisation – ce sont les *idea scout – idea connector* (Tirabeni et al., 2016; Tirabeni & Soderquist, 2018), les *gate keeper* (Tirabeni & Soderquist, 2018) ou *boundary spanners* (Burger-Helmchen et al., 2011 ; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018). Cette dernière catégorie d'employés possède un fort réseau externe, a accès à des ressources pour innover et agit comme des facilitateurs ou des inhibiteurs dans l'implémentation de l'innovation au sein de l'organisation (Tirabeni & Soderquist, 2018). (3) Les employés peuvent également être les supports de l'expérimentation en devenant *innovation tester* (Tirabeni & Soderquist, 2018) et/ou *user* (Tirabeni & Soderquist, 2018). À partir de la littérature, nous avons réalisé la Figure 3.1.ci-dessous qui reprend les différents rôles associés aux employés dans une démarche d'*employee-driven innovation* de la phase d'idéation à la phase d'introduction de l'innovation sur le marché.



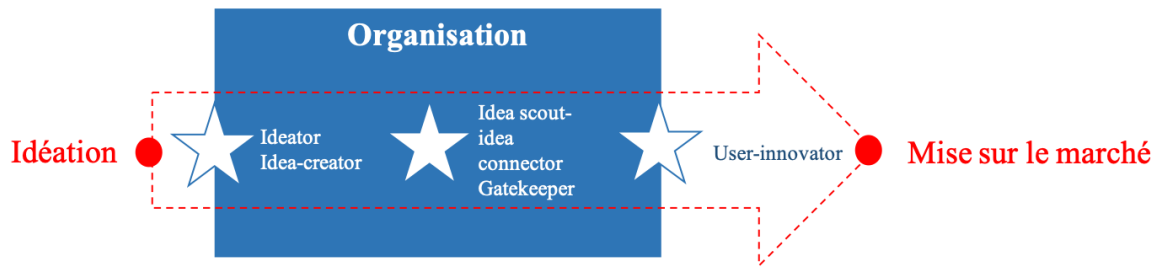


Figure 3.1. Les cinq rôles des employés impliqués dans une démarche d'*employee-driven innovation* en fonction de la phase de développement de l'innovation.

Ainsi, à travers ce paragraphe, nous assistons à un changement de paradigme : les employés ne sont plus seulement des exécutants, mais co-créateur de l'innovation (Soderquist et al., 2016). Les employés deviennent donc une ressource majeure dans les processus d'innovation avec un degré d'implication pour l'individu plus ou moins fort. En effet, l'individu peut être impliqué dans les processus d'innovation en tant qu'idéateur (faible degré d'implication) jusqu'à devenir porteur de projet d'innovation (fort degré d'implication). Cela dépend des pratiques d'*employee-driven innovation*, que nous allons expliciter dans le paragraphe suivant.

### 3.4. Pratiques de l'*employee-driven innovation*

Teglborg-Lefèvre (2010) explique que plus les structures d'*employee-driven innovation* sont légères, plus la réussite est contingente à des habilités individuelles que revêt ou non l'employé. Ainsi, les organisations qui ont compris l'importance de miser sur le capital humain qui constitue l'entreprise, pour augmenter le capital innovation de l'organisation, systématisent les processus d'innovation. Il y a quelques années, la démarche d'*employee-driven innovation* était une démarche spontanée et non structurée (Teglborg-Lefèvre, 2010), or aujourd'hui, les organisations structurent davantage ces démarches pour limiter la part de vélocité individuelle (Tirabeni et al., 2016) et donc la prise de risque. Voxted (2018) apporte un autre éclairage sur la professionnalisation et la systématisation de ces processus d'*employee-driven innovation* en expliquant que les employés ont en eux cette capacité créative, mais qu'ils ne sont pas en droit de ou ne peuvent pas l'exprimer dans les processus classiques de l'organisation, c'est pourquoi des structures formalisées apparaissent pour accueillir ces employés.

Quelles sont les pratiques associées à l'*employee-driven innovation* ? Tout d'abord, nous retrouvons (1) **les *challenges participatifs/collaboratifs***. Tirabeni et Soderquist (2018) définissent une des formes possibles d'un challenge participatif/collaboratif : les hackathons. « *Hackathons are internal events of about 24-48 h aimed at incubating innovation in products, services, processes, etc. They support idea generation and are also important means of*

*boundary spanning, both internally and externally if external participants are involved* ». (2)

La seconde pratique définie par Tirabeni et al. (2016) est la pratique du **dogfooding** qui est définie comme l'usage des produits et services développés par l'entreprise par les employés pour y apporter des améliorations (Tirabeni et al., 2016, p. 11) et qui se rapproche de la pratique *user-innovator* définie par Soderquist et ses collègues (2016). Tirabeni & Soderquist (2018) mettent en évidence quatre formes de dogfooding : **general** qui implique tous les employés et des personnes externes (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.17), **reserved** une partie des employés qui représente la cible clients (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.17), **product-oriented** qui implique un employé en fonction du produit ciblé (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.18), **fixed-term** implique des employés pour relever un défi en un temps limité (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.18).

(3) Enfin la troisième pratique place l'individu comme idéateur ou créateur d'une innovation. Ici, nous pouvons identifier deux pratiques. La première est la pratique dénommée **Idea Management Systems** qui encourage les employés à partager avec l'organisation leurs idées d'innovation (Deslée & Dahan, 2018 ; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018). Par exemple, Deslée et Dahan (2018) discutent des plateformes numériques d'innovation participative IDClick d'Orange et de la démarche Vision de Leroy Merlin. La seconde pratique est l'intrapreneuriat qui est une pratique spécifique de *l'employee-driven innovation* (Deslée & Dahan, 2018 ; Tirabeni & Soderquist, 2018 ; Vøxted, 2018).

Suite aux lectures des articles précédents, nous avons recensé et catégorisé toutes les pratiques et formes que peut prendre le processus d'*employee-driven innovation* et qui est résumé dans la Figure 4.1. La littérature nous apprend également que ces pratiques peuvent être menées entièrement virtuellement — *via* des plateformes collaboratives dédiées (Tirabeni et al., 2016, p. 11) — ou en présentiel — dans des espaces physiques ou lors d'évènements.

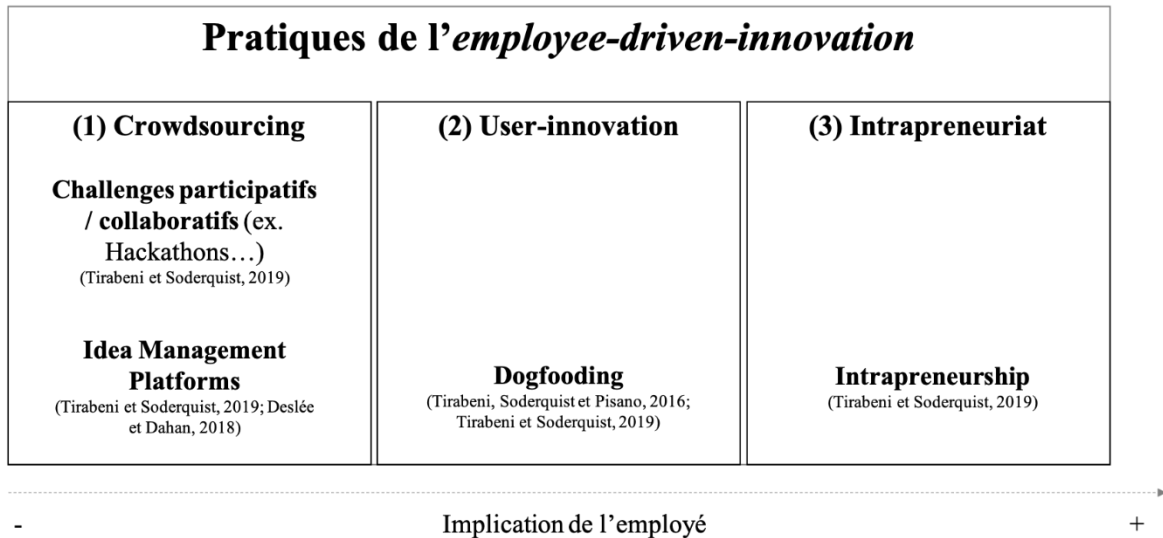


Figure 4.1. Catégorisation des pratiques et des formes d'*employee-driven innovation* - Schéma réalisé à partir de Tirabeni & Soderquist (2018)

Les formes et pratiques du processus d'*employee-driven innovation* sont catégorisées en fonction de l'implication de l'employé dans le processus. À gauche de l'axe, les formes et pratiques représentées sont peu implicantes pour l'employé, au contraire, des formes et des pratiques qui se trouvent à droite de l'axe.

À travers ce paragraphe, nous observons que le processus d'*employee-driven innovation* se « professionnalise » et se systématisé, par la création d'espaces physique, temporel ou virtuel, qui permettent aux employés de participer aux processus d'innovation de l'organisation. Nous recensons trois pratiques distinctes qui correspondent à trois rôles différents des employés « innovateurs ». Les pratiques de *crowdsourcing* internes, via des *challenges* participatifs ou des plateformes numériques. Les pratiques d'*user-innovation* qui positionnent l'individu comme testeur des processus, produit ou service, dans le but de les améliorer. Les pratiques d'intrapreneuriat qui impliquent les individus en tant qu'idéateur et/ou porteur de projet. De par cette meilleure compréhension des pratiques d'*employee-driven innovation*, nous positionnons l'intrapreneuriat comme des formes de *l'employee-driven innovation*. Nous en reparlerons dans le chapitre dédié au cadre d'analyse (cf. Chapitre 3) et dans la suite de ce chapitre.

### 3.5. Conclusion

À travers ce paragraphe, nous avons (1) défini l'*employee-driven innovation* et ses pratiques. Opérationnellement, nous avons recensé toutes les formes que peut prendre le processus d'*employee-driven innovation* : en catégorisant ces formes par le degré d'implication de l'employé dans le processus d'innovation. Au niveau individuel, (2) nous avons également

recensé les différents rôles que peuvent endosser les employés dans le cadre de l'*employee-driven innovation*. (3) Enfin, nous avons discuté des bénéfices et des enjeux associés à une démarche d'*employee-driven innovation*.

Cette revue de littérature sur l'*employee-driven innovation*, nous permet de positionner le concept d'*employee-driven innovation* par rapport au concept d'intrapreneuriat. En effet, dans le cadre de cette thèse, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Voxted (2018) et Tirabeni et Soderquist (2018), qui définissent l'intrapreneuriat comme une forme d'*employee-driven innovation*. Par extension, l'intrapreneuriat qui est également une forme de *corporate entrepreneurship*, peut-être défini comme une forme de *corporate entrepreneurship* s'exprimant dans un contexte spécifique qui est celui de l'*employee-driven innovation*.

#### 4. Lien entre open innovation et employee-driven innovation

Depuis 2014, nous observons l'émergence d'un courant dans la littérature qui cherche à lier les concepts d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation*. Le lien entre *open innovation* et *employee-driven innovation* n'a été que peu étudié dans la littérature, ce qui ouvre un nouveau domaine de recherche (Amundsen et al., 2014; Hansen et al., 2017; Høyrup, 2010a; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018).

De notre compréhension de la littérature, l'*open innovation* et l'*employee-driven innovation* sont deux concepts, avec des pratiques (Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke, & De Rochemont, 2009), des principes similaires (Amundsen et al., 2014; Høyrup, 2010a), des flux de connaissances partagés — *inflows* et *outflows knowledge* — (Amundsen et al., 2014), mais qui n'impliquent pas les mêmes ressources d'innovation (Amundsen et al., 2014).

Pour l'*open innovation*, les ressources d'innovation sont des ressources d'innovation externes – telles que des clients, utilisateurs, entrepreneurs – et pour l'*employee-driven innovation*, les ressources d'innovation sont des ressources d'innovation internes — tels que des employés.

À partir de la littérature qui lie ces deux concepts, nous proposons la Figure 5.1. ci-dessous qui schématise la relation entre les concepts d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation* en fonction des ressources d'innovation que chaque concept implique.

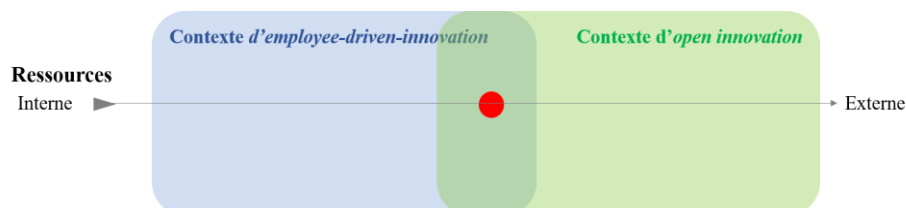


Figure 5.1. Relations entre les concepts d'*employee-driven innovation* et d'*open innovation* en fonction des ressources d'innovation impliquées.

Tout comme *l'open innovation*, *l'employee-driven innovation* implique des individus hors des départements de Recherche et Développement pour augmenter le capital innovation de l'organisation (Deslée & Dahan, 2018). Nous observons à un *continuum* entre *l'open innovation* et *l'employee-driven innovation* avec un barycentre interne-externe qui se déplace en fonction du contexte du projet d'innovation et des acteurs impliqués dans celui-ci.

Nous observons que *l'employee-driven innovation* emprunte les mêmes flux de connaissances que *l'open innovation* — *inbound* (Amundsen et al., 2014; Høyrup, 2010a; Laviolette et al., 2016) et *outbound* (Amundsen et al., 2014; Høyrup, 2010a). Nous avons représenté dans la Figure 6.1. le lien entre les concepts *d'open innovation* et *d'employee-driven innovation* en fonction de deux variables (1) **les sources d'innovation** — interne ou externe — (2) **les flux de connaissances** — *inbound* ou *outbound*.

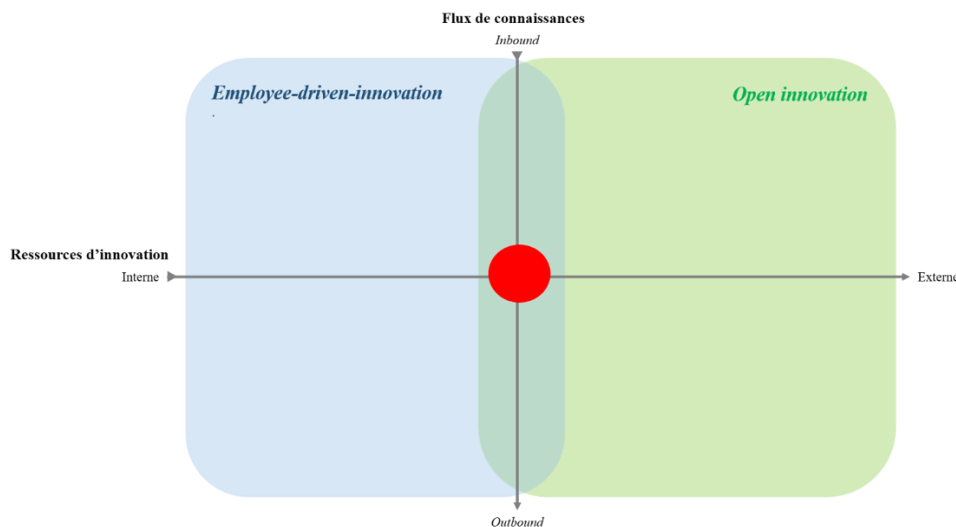


Figure 6.1. Cadre d'analyse qui lie les concepts *d'open innovation* et *d'employee-driven innovation*.

À travers cette revue de littérature, nous observons que les notions d'interne et d'externe à l'entreprise se floutent (Jumel, 2005). Au niveau du projet, que nous définissons comme une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Midler, 1993, p. 18 cité par Garel, 2003, p. 77), nous observons que les sources d'innovation se mêlent de plus en plus. Les concepts d'acteurs hybrides — entre l'interne et l'externe — comme les *gatekeepers, boundary spanners* « *that connect external and internal sources of innovation and thus have a strong impact on the successful implementation of OI* » (Tirabeni & Soderquist, 2018, p.6) se développent de plus en plus. Des acteurs présents à la fois dans les processus *d'employee-driven innovation* et *d'open innovation* (Deslée & Dahan, 2018).

Nous observons également que la frontière entre innovation par les employés et innovation par des parties prenantes externes est de plus en plus floue au niveau empirique (Jumel, 2005). Par exemple, Tirabeni & Soderquist (2018) décrivent les *hackathons* comme pratiques d'*employee-driven innovation* seulement si, uniquement, des employés sont impliqués, alors que Chesbrough et Brunswicker (2014) catégorisent les *hackathons* comme une pratique de l'*open innovation* impliquée dans des flux d'innovation *inbound*. Or nous observons qu'au niveau empirique cette frontière entre l'interne et l'externe est plus floue. En effet, lors de l'organisation d'hackathon sont présents à la fois des employés (ressource interne d'innovation) et des parties prenantes externes (ressource externe d'innovation) (Tirabeni & Soderquist, 2018).

La pratique des *user-innovators* développée par le champ de l'*open innovation* peut également s'appliquer et est une pratique relevant du champ de l'*employee-driven innovation*, les employés sont les premiers utilisateurs (*Dogfooding*) (Tirabeni & Soderquist, 2018).

Au-delà du partage de pratiques, de principes, de flux de connaissances, l'*employee-driven innovation* et l'*open innovation* revêtent les mêmes objectifs : enrichir le processus d'innovation (Soderquist et al., 2016) avec des projets d'innovation, dont les origines, sont diverses (Deslée & Dahan, 2018)

Ainsi, un *continuum* entre *open innovation* et *employee-driven innovation* nous semble pertinent pour expliquer les labs d'innovation (ex. les *corporate incubators*, *accelerators*, etc.) qui mêlent pratiques et processus d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation*.

Il est intéressant d'observer un besoin de lier ces modèles au niveau empirique, car au niveau organisationnel, structurel, managérial et individuel, nous retrouvons les mêmes mécanismes et facteurs clefs de succès. Il y a donc un fort intérêt à lier ces deux notions, à la fois pour capitaliser et croiser les connaissances développées dans chacun des concepts et renforcer le succès de ces deux processus (Lia Tirabeni & Soderquist, 2018).

Pour conclure sur cette première partie, nous avons réalisé la Figure 7.1. ci-dessous qui résume les éléments à retenir pour la suite de notre exposé.

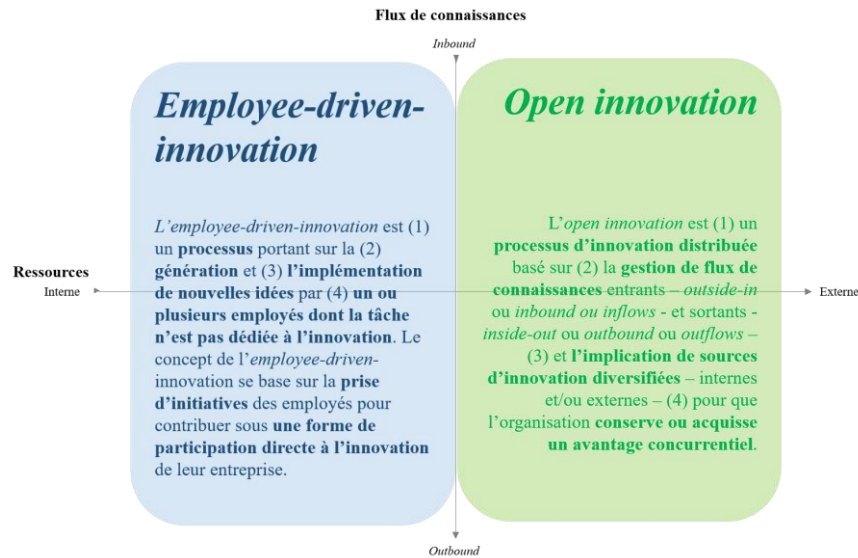


Figure 7.1. Éléments de synthèse à retenir pour la suite de l'exposé.

## 5. De l'entrepreneuriat au corporate entrepreneurship : une perspective organisationnelle

Dans un contexte économique concurrentiel, innover devient une question de survie pour les organisations (Gastaldi, 2006 ; Hatchuel et al., 2009 ; Midler et al., 2012) et pour cela elles ont besoin d'affirmer une orientation entrepreneuriale. Les actions entrepreneuriales sont essentielles si l'organisation veut survivre (Farrukh, Ying, & Mansori, 2016) dans un monde animé par la vitesse des changements (Gastaldi, 2006 ; Kuratko et al., 2005).

L'entrepreneuriat — qui est défini comme « *the mindset and process to create and develop economic activity by blending risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or an existing organization* » (Cubico, Bortolani, Favretto, & Sartori, 2010, p.425) — revêt typiquement ce caractère innovant tant recherché par les grandes entreprises, qui ont du mal à innover, de par leur structuration bureaucratique (Ferrary, 2013). En effet, cette structuration bureaucratique 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). Les grandes entreprises cherchent à insuffler un vent d'innovation au sein de leur structure, en créant de nouvelles structures, telles que le Business Lab pour le Groupe PSA, l'OrangeFab pour Orange, Leonard pour Vinci ou encore l'Illab pour AirLiquid. Ces structures s'inspirent typiquement du modèle entrepreneurial pour permettre l'émergence de nouvelles idées d'innovation (1) soit **pour une application externe** par le lancement d'innovation produit ou service (*external corporate venturing*) ou (2) soit pour **une application interne** par le lancement d'innovation processuelle (*internal corporate venturing*).

Ainsi, la **prise de risque**, l'**innovation** et la **proactivité** — comme comportements organisationnels — définissent l'orientation entrepreneuriale (Stopford & Baden-Fuller, 1994) et sont valorisées au sein des grandes entreprises (Ferrary, 2013). L'orientation entrepreneuriale “*is often said exist in a firm "that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch”*” (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997; Miller, 1983, p. 771).

Slevin et Covin (1990) ont proposé une catégorisation des formes que peut prendre l'orientation entrepreneuriale au sein des organisations, en fonction de deux variables : (1) la **structure de l'organisation** et (2) le **style de management de l'organisation**.

(1) La structure de l'organisation est définie comme un *continuum* entre une structure de type organique et une structure de type mécanique. La structure organique est définie comme une organisation où le pouvoir de décision est abaissé, les *managers* ont un important degré d'autonomie (Fayolle & Basso, 2010). À l'inverse, la structure organisationnelle de type mécanique est une organisation où le pouvoir est très centralisé (Slevin & Covin, 1990). Fayolle et Basso (2010) expliquent également que ces structures centralisées ont tendance à cloisonner les unités d'innovation du reste de l'organisation.

(2) Enfin, le **style de management** est défini comme un *continuum* entre un style de *management* de type « **conservatif** » et un style de *management* de type « **entrepreneurial** ». Ce style de *management* est défini comme réactif par rapport aux innovations émergentes du marché. Il est également décrit comme adverse au risque et peu innovant (Slevin & Covin, 1990). Le style de *management* de type « entrepreneurial » est défini comme un *management* prenant des risques et est décrit comme innovant et proactif (Covin & Slevin, 1989; Gastaldi & Midler, 2005). Covin et Adler (1989) nous expliquent que la performance de l'organisation est contingente aux stratégies et tactiques des organisations entrepreneuriales (Covin & Adler, 1989; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1986).

Par la combinaison de ces deux variables, Slevin et Covin (1990) mettent en évidence quatre formes d'organisation, représentées dans la Figure 8.1., qui sont : (1) **Effective entrepreneurial firms**. Cette forme d'organisation répond à une organisation structurelle de type organique et un style de *management* entrepreneurial. Ainsi, les règles bureaucratiques sont amoindries pour laisser place à un environnement favorable à l'innovation. Dans ce type d'organisation, la performance montre une corrélation positive entre le style entrepreneurial de l'organisation, la structure de type organique et les missions stratégiques (Naman & Slevin, 1993, p.679). (2) **Pseudo-entrepreneurial firms**. Similaire sur un point à la précédente forme d'organisation : le



style de *management* de type entrepreneurial, mais différent sur le type de structure organisationnelle qui est mécanique. Les entreprises qui respectent cette forme d'organisation sont des organisations qui ont compris l'importance d'innover, mais qui continuent à respecter les règles bureaucratiques en cloisonnant l'innovation dans des structures dédiées (Fayolle & Basso, 2010). (3) **Efficient bureaucratic firms**. Cette forme d'organisation respecte un style de *management* de type conservatif et une organisation structurelle de type mécanique. Ces entreprises ont pour objectif d'optimiser des tâches répétitives pour gagner en productivité. (4) **Unstructured unadventurous firms**. Cette forme d'organisation respecte une structure organisationnelle de type organique et un style de *management* de type conservatif. Cette forme d'organisation ne permet pas réellement d'innover.

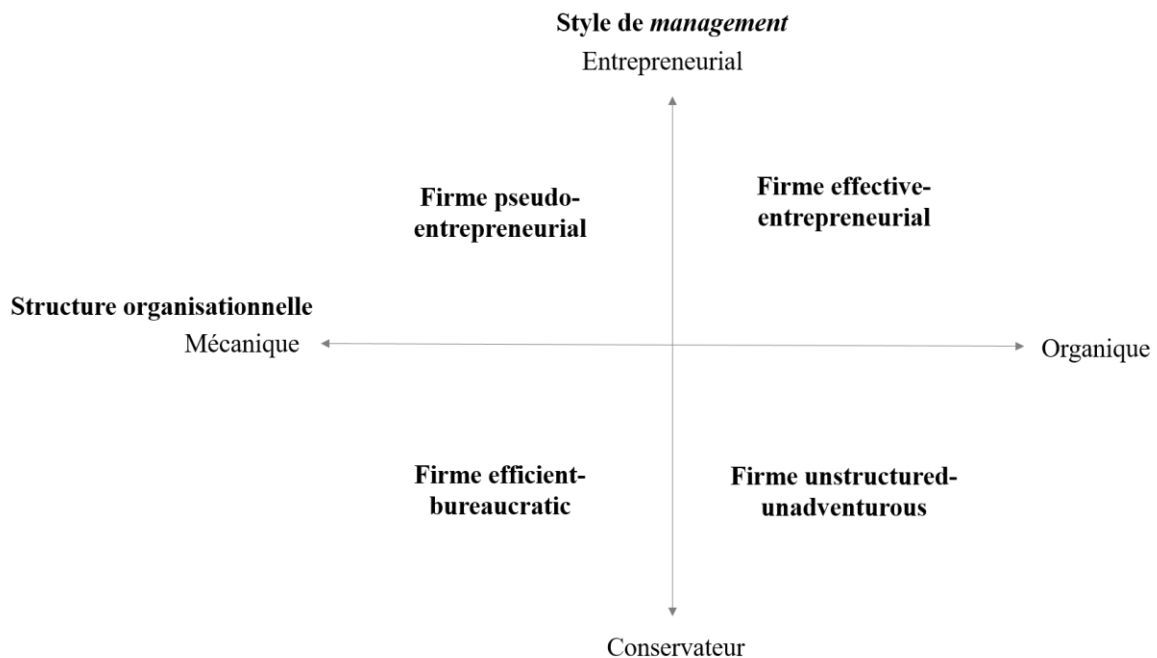


Figure 8.1. Typologie des firmes en fonction du style de management et de la structure organisationnelle d'après Slevin et Covin (1990, p.45).

Dans la continuité des travaux de Slevin et Covin (1990), Lumpkin et Dess (1996) et Stopford et Baden-Fuller (1994) ont mis en évidence les dimensions clés au niveau organisationnel d'une orientation entrepreneuriale (B. Antoncic & Hisrich, 2003), qui sont (1) **l'autonomie**, (2) l'« *innovativeness* » ou le degré d'innovation – « *the seeking of creative solutions to problems or needs* » (Kuratko et al., 2005, p. 277), (3) la **prise de risque** – « *the willingness to commit significant levels of resources to pursue entrepreneurial opportunities with a reasonable chance of failure* » - (Kuratko et al., 2005, p. 277), (4) la **proactivité** – « *doing what is necessary to bring pursuit of an entrepreneurial opportunity to completion* » (Kuratko et al., 2005, p. 277)

— et (5) **l’agressivité concurrentielle**. Ces différentes dimensions sous-tendent les activités de *corporate entrepreneurship* (Kuratko et al., 2005).

Enfin, Covin et Slevin (1989) ont proposé une définition de l’orientation entrepreneuriale, qui se réfère à « *the processes, practices, and decision-making activities that lead to corporate entrepreneurship* » (Fayolle, Basso, & Bouchard, 2010, p.714). Ainsi, le *corporate entrepreneurship* devient une application stratégique et opérationnelle de l’orientation entrepreneuriale (Basso, 2004; Maniak, Georget, & Rayna, 2019).

## **6. L’orientation entrepreneuriale appliquée : Le corporate entrepreneurship**

Les *managers* et les praticiens montrent un intérêt croissant pour le concept de *corporate entrepreneurship* depuis les années 1980 (Bouchard, 2020) grâce au lien qui a été mis en avant entre performance et revitalisation des entreprises (Burgelman, 1983, 1985; Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Kanter, 1984; McKinney & McKinney, 1989; Pinchot III, 1985; Rule & Irwin, 1988; Schollhammer, 1982; Zahra, 1991).

En effet, plusieurs études ont montré l’intérêt économique de mener une stratégie de *corporate entrepreneurship* (B. Antoncic, 2007; B. Antoncic & Hisrich, 2003; Baruah & Ward, 2015; Covin & Slevin, 1991; Hellmann, 2007; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Morris & Sexton, 1996; Pinchot III, 1985; Rule & Irwin, 1988) et établissent un lien entre *corporate entrepreneurship*, croissance et rentabilité (Adachi & Hisada, 2017; Covin & Slevin, 1991).

Le *corporate entrepreneurship* est également une pratique prédictive de croissance pour l’organisation (J. Antoncic & Antoncic, 2011, p. 598). Høyrup (2010) assure que « *Organizations that focus on learning and development (innovation) are more likely to produce innovative solutions, which is precondition for coping with global competition* » (p. 144).

La littérature nous vend les mérites d’une démarche de *corporate entrepreneurship* (Adachi & Hisada, 2017; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Covin & Slevin, 1991; Høyrup, 2010a). Mais qu’est-ce que le *corporate entrepreneurship* ? Quels sont les acteurs des processus de *corporate entrepreneurship* ? Quelle est la différence entre les concepts de *corporate entrepreneurship* et d’intrapreneuriat ?

### **6.1. Corporate entrepreneurship : Définition et modèles**

Le *corporate entrepreneurship* s’oppose à un *independent entrepreneurship* défini comme « *the process whereby an individual or group of individuals, acting independently of any association with an existing organization, create a new organization* » (p.18) par Sharma et Chrisman (1999). Hisrich et ses collègues (2007) expliquent que la différence entre le *corporate*

*entrepreneurship* et l'*independent entrepreneurship* est le récepteur des gains générés. Dans le cas de l'*independent entrepreneurship*, le gain généré est perçu par l'entrepreneur (*self-gain*) alors que dans le cas du *corporate entrepreneurship*, le gain généré est reversé à l'organisation (*organisational gain*) (R. Hisrich et al., 2007; Robert D. Hisrich, 1990). Les auteurs fondateurs de la définition du *corporate entrepreneurship* proposent de distinguer deux formes du concept d'entrepreneuriat, représenté par la Figure 9.1. — (1) un **entrepreneuriat externe à l'organisation sans lien avec une organisation existante** (*independent entrepreneurship*) et (2) un **entrepreneuriat entretenant un lien avec une organisation existante** (*corporate entrepreneurship*).

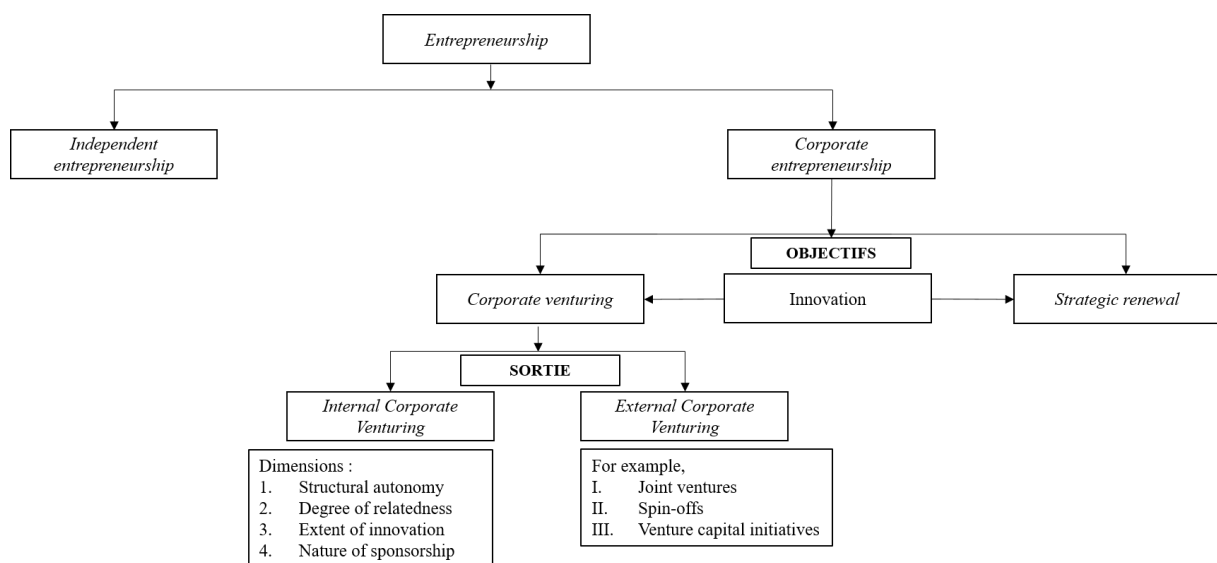


Figure 9.1. Hiérarchie des terminologies du *corporate entrepreneurship* d'après Sharma et Chrisman (1999, p. 20).

Selon Sharma et Chrisman (1999), le *corporate entrepreneurship* revêt trois objectifs : (1) **l'innovation**. Stopford et Baden-Fuller (1994) décrivent cet objectif comme le changement des « *rules of competition* » dans le domaine d'exercice de la firme (p.521). (2) Le **strategic renewal** se réfère aux efforts de l'entreprise pour amener un « renouveau » ou un changement significatif attrayant à la stratégie de l'entreprise ou à la structure de celle-ci. Ces efforts s'expriment à l'intérieur de l'organisation et non par la création d'un nouveau business ou une nouvelle activité (B. Antoncic & Hisrich, 2001; P. Sharma & Chrisman, 1999, p. 19; Stopford & Baden-Fuller, 1994);. Ces efforts peuvent être une attitude davantage encline à la prise de risque par exemple (Sharma & Chrisman, 1999). (3) Le **corporate venturing** (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Basso, 2006; P. Sharma & Chrisman, 1999; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Le *corporate venturing* est défini comme les efforts d'une organisation qui a mené à la création

d'une nouvelle activité ou d'un nouveau business. Cette nouvelle activité peut être l'exploitation de nouveaux marchés, ou de nouveaux produits (p.19). (B. Antoncic, 2007; B. Antoncic & Hisrich, 2001) ont également identifié (4) la **proactivité** (ou *proactiveness*), qui se réfère aux initiatives organisationnelles et stratégiques qui prônent la prise de risque, ainsi que l'agressivité concurrentielle.

Phan et ses collègues (2009), considèrent les formes suivantes comme des formes de *corporate venturing* : « *new internal businesses, corporate joint-ventures, corporate and university spin-offs and start-ups by former employees* » (p.197). À travers les différentes formes évoquées par Phan et ses collègues (2009), deux formes sont observables : (1) une forme internalisée du *corporate venturing*, appelée **internal corporate venturing** (Phan et al., 2009; Sharma & Chrisman, 1999; Stopford & Baden-Fuller, 1994), soit (2) une forme externalisée, appelée **external corporate venturing** (Phan et al., 2009; Sharma & Chrisman, 1999; Stopford & Baden-Fuller, 1994).

(1) La **forme internalisée du corporate venturing** correspond à la création d'une nouvelle activité pour l'entreprise, mais cette activité garde un lien structurel avec le reste de l'organisation. Par exemple, cela peut prendre la forme d'une *spin-off*, entité qui bénéficie d'une certaine autonomie par rapport au reste de l'organisation, mais qui reste liée structurellement à l'organisation (Phan et al., 2009, p.199).

(2) La **forme externalisée du corporate venturing** correspond à la création d'une nouvelle entité et/ou activité en dehors de l'organisation sans lien structurel avec celle-ci (Sharma & Chrisman, 1999, p.19). **External corporate venturing** "refers to corporate venturing activities that result in the creation of semi-autonomous or autonomous organizational entities that reside outside the existing organization" (Sharma & Chrisman, 1999, p.19). Par exemple, cela peut prendre la forme d'initiatives de *venture capital* (Sharma & Chrisman, 1999). Nous observons ici une proximité entre les notions d'*open innovation* et de *corporate entrepreneurship*. Proximité que nous évoquerons plus tardivement dans notre exposé.

Sharma et Chrisman (1999) ont défini quatre dimensions pour catégoriser l'"*internal corporate venturing*" : **Structural autonomy**. Le degré d'autonomie dont dispose la structure avec le reste de l'organisation. Ce degré d'autonomie peut varier en étant une division existante de l'entreprise qui fonctionne comme le reste des unités organisationnelles de l'organisation ou reporter directement au *top management* (Block & MacMillan, 1993; Kanter & Richardson, 1991). Le degré d'autonomie structurelle varie en fonction des variables suivantes : besoins en termes d'attention managériale, de ressources, des opportunités d'apprendre, et de la protection

envers l'antagonisme *corporate* (Block & MacMillan, 1993) ; ***Relatedness to existing business***. La proximité de la nouvelle activité avec le reste de l'activité de l'entreprise est définie par le degré de proximité de l'activité existante de l'organisation et de la nouvelle activité, en termes de l'offre produit, marché, et/ou des *core competencies* nécessaires et les ressources requises (Sharma & Chrisman, 1999). Plus le degré est important, plus les efforts d'apprentissage organisationnel seront importants (Block & MacMillan, 1993; Garel & Rosier, 2008; Sorrentino & Williams, 1995) : ***Extent of innovation*** est défini comme le degré de nouveauté qu'apporte cette activité sur le marché. Certaines de ces organisations imitent certains de leurs concurrents, d'autres sont potentiellement «*frame-breaking*» (Stopford & Baden-Fuller, 1994). ***Nature of sponsorship***.

Après avoir exposé le modèle fondateur de Sharma et Chrisman (1999), nous vous proposons de revenir sur la définition du *corporate entrepreneurship*. En effet, dans la littérature, nous retrouvons de très nombreuses définitions du *corporate entrepreneurship*. L'étude et l'analyse des différentes définitions du *corporate entrepreneurship* nous ont permis de proposer la définition suivante : Le *corporate entrepreneurship* est (1) un **processus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (2) **entrepreneurial** (Delić et al., 2016; Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991) (3) **qui implique un ou plusieurs individus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (4) **mené avec ou au sein d'une organisation existante** (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Basso, 2006; Christensen & Maskell, 2003; Sexton & Kasarda, 1992; P. Sharma & Chrisman, 1999; Pramodita Sharma & Chrisman, 2007) (5) dans le but de **créer une nouvelle organisation, susciter le renouvellement ou l'innovation** au sein de l'organisation existante (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991). Cette définition sera la définition de référence de notre travail de thèse.

Cette définition catégorise le *corporate entrepreneurship* à la croisée de deux concepts — précédemment exposés — qui sont *l'employee-driven innovation* et *l'open innovation*. Le *corporate entrepreneurship* devient donc une pratique de *l'employee-driven innovation* (Lia Tirabeni & Soderquist, 2018) — lorsque des ressources internes sont impliquées dans un processus entrepreneurial — et une pratique d'*open innovation* (Chesbrough & Brunswicker, 2014) — lorsque des ressources externes sont impliquées dans un processus entrepreneurial (cf. Figure 10.1.). Processus entrepreneurial qui est défini comme «*entrepreneurship is a multiphase process consisting of entrepreneurial intent and opportunity search, discovery/ recognition, evaluation and exploitation*» (Hisrich et al., 2007, p. 579).

Les travaux de Bager, Ottosson, et Schott (2010) nous permettent de mieux comprendre quelles sont les stratégies associées aux processus de *corporate entrepreneurship* et donc les implications opérationnelles qui en découlent. Ainsi, ces mêmes auteurs proposent quatre stratégies de *corporate entrepreneurship* selon deux variables (1) **l'origine** — interne ou externe à l'organisation — (2) **la structure** — soit elle est intégrée ou autonome. Cette typologie est représentée dans la Figure 10.1. *Corporate entrepreneurship strategies* d'après Bager et ses collègues. (2010, p.343). Figure 10.1.

		ORIGIN	
		Internal	External
STRUCTURE	Integrated	Intrapreneuring	Merger & Acquisition
	Autonomous	Internal corporate venturing	Entrepreneurial partnership

Figure 10.1. *Corporate entrepreneurship strategies* d'après Bager et ses collègues. (2010, p.343).

Ginsberg et Hay (1994) expliquent que (1) la variable « *origin* » est très liée à la notion de rapidité d'accès de la technologie et de la mise sur le marché (p.384). Selon Ginsberg et Hay (1994), une stratégie de *corporate entrepreneurship* externe permettra davantage à l'organisation d'accéder rapidement à une technologie — par l'achat de celle-ci ou par un partenariat — qu'une stratégie de *corporate entrepreneurship* interne. Nous observons que la notion *d'open innovation* est basé sur cet argument : un accès accéléré au marché par l'ouverture des frontières de l'entreprise au marché. (2) La seconde variable « *structure* » est liée à la notion de contrôle. Ginsberg et Hay (1994) expliquent que les structures intégrées laissent moins d'autonomie aux individus et les structures autonomes offrent une plus grande liberté aux individus.

Cette typologie permet de comprendre les différentes stratégies de *corporate entrepreneurship* et comprendre comment les acteurs évoluent dans ces différents dispositifs.

Concernant les différentes stratégies nommées, il nous semble nécessaire de les définir. (1) *Intrapreneuring* et *internal corporate venturing*. Ginsberg et Hay (1994) expliquent que les stratégies « *intrapreneuring* » et « *internal corporate venturing* » impliquent toutes les deux des

ressources internes à l'organisation, cependant la stratégie *intrapreneuring* ne séparera pas les intrapreneurs du reste de l'organisation alors que dans le cas d'une stratégie d'*internal corporate venturing*, les *corporate venturers* seront encouragés à créer une nouvelle organisation qui les séparera des autres employés (Ginsberg & Hay, 1994, p. 383). (2) À l'inverse, les stratégies externes sont les stratégies *Merger & Acquisition* et *Entrepreneurial partnership*. Concernant la stratégie *Merger & Acquisition*, les auteurs expliquent que ces stratégies relèvent de l'acquisition et de la fusion de plus petites entreprises, alors que la stratégie *Entrepreneurial partnership* relève de la mise en place de partenariats avec des entreprises de plus petite taille (Ginsberg & Hay, 1994, p. 383). Bager et ses collègues (2010) conceptualisent la nécessité de la firme de s'ouvrir à diverses formes d'entrepreneuriat pour survivre (Hatchuel et al., 2009).

Derrière cette typologie de stratégies de *corporate entrepreneurship*, Bager et ses collègues (2010, p.343) dressent une typologie des acteurs impliqués dans ces différentes stratégies. Ainsi, selon Bager et ses collègues (2010), les ressources d'innovation internes des stratégies de *corporate entrepreneurship* sont nommées les **intrapreneurs** et les ressources d'innovation externes des stratégies de *corporate entrepreneurship* sont les **entrepreneurs**. Nous avons représenté cette distinction des ressources d'innovation dans la Figure 11.1.

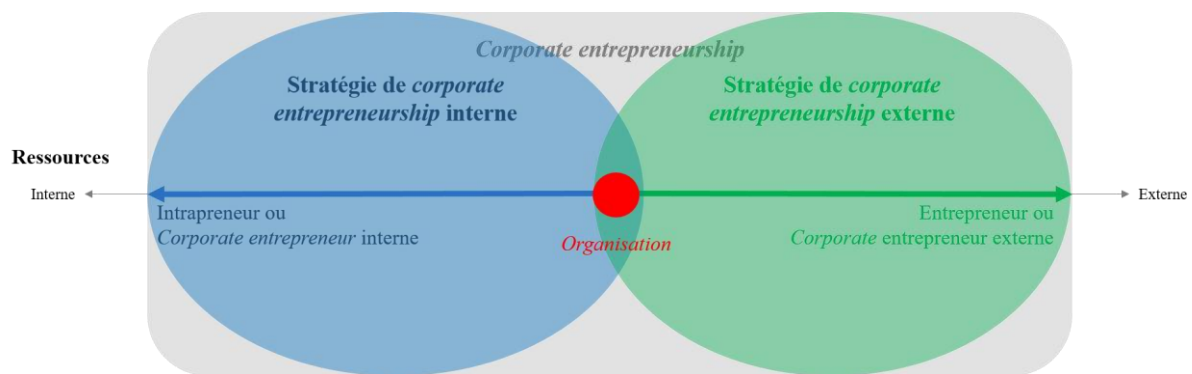


Figure 11.1. Ressources d'innovation impliquées dans le *corporate entrepreneurship*.

Ainsi, selon cette même typologie (1) les intrapreneurs peuvent être des « **project intrapreneurs** » (Bager et al., 2010, p.343) et des « **venture intrapreneurs** » (Bager et al., 2010, p.343). Les *projects* intrapreneurs sont impliqués dans la stratégie de type *intrapreneuring* et les *venture* intrapreneurs sont impliqués dans la stratégie de type *internal corporate venturing*. (2) Les entrepreneurs peuvent être des « **independent entrepreneurs** » (Bager et al., 2010, p.343) et des « **spin-off entrepreneurs** » (Bager et al., 2010, p.343). Les *independent* entrepreneurs sont impliqués dans la stratégie de type *entrepreneurial partnership* et les *spin-*

*off* entrepreneurs sont impliqués dans la stratégie de type *merger & acquisition* (cf. Figure 12.1.).

Main categories	Sub-categories
Intrapreneurs	Project intrapreneurs
	Venture intrapreneurs
Entrepreneurs	Independent entrepreneurs
	Spin-off entrepreneurs

Figure 12.1. Classification des *corporate* entrepreneurs d’après la typologie de Bager et ses collègues (2010, p.343).

Les intrapreneurs et les entrepreneurs deviennent donc deux typologies d’acteurs qui « *play a decisive role as they help the company (newly established or existing) to engage in new business and enter new markets* » (Zenovia, 2011, p.971). Nous regroupons sous le terme générique de *corporate* entrepreneurs ces deux types d’acteurs, que nous définissons (dans le cadre de ce travail de thèse) comme tout acteur externe ou interne à l’organisation – employés ou non de l’organisation – impliqués dans un dispositif de *corporate entrepreneurship* — qui emploie des méthodes et des outils issus de l’entrepreneuriat — et œuvrant, en association avec une organisation existante, pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l’organisation ou apporter de l’innovation au sein de cette entreprise existante. Nous distinguerons les *corporate entrepreneurs* internes ou intrapreneurs et *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs. Mais quelles sont les différences principales entre les intrapreneurs et les entrepreneurs ?

Dans la suite de notre exposé et dans la continuité, nous regroupons sous le terme de *corporate* entrepreneurs, les *corporate* entrepreneurs internes — ou intrapreneurs — et les *corporate* entrepreneurs externes — ou les entrepreneurs.

## **6.2. Acteurs du corporate entrepreneurship : Quelles caractéristiques ?**

D’Amboise et Verna (1993) définissent l’intrapreneur comme un entrepreneur au sein de l’organisation, tout comme Antoncic et Hisrich (2001) et Zenovia (2011). À l’image de l’analyse de l’intrapreneuriat au niveau organisationnel, l’analyse de l’intrapreneur à un niveau individuel (B. Antoncic & Hisrich, 2003) semble s’adosser au concept d’entrepreneur pour comprendre ce qu’est un intrapreneur (Basso, 2006; Mohedano-Suanes & Benítez, 2018). C’est pourquoi, nous proposons de nous intéresser au concept d’entrepreneur et ses caractéristiques,



afin de comprendre quelles seraient les différences et ressemblances entre un entrepreneur et un intrapreneur.

Selon Cantillon, Knight & Schumpeter (2007), l'entrepreneur est une personne capable de gérer l'incertitude, de saisir les opportunités et d'innover. Selon Schumpeter (2007), l'entrepreneur est un gestionnaire d'incertitude, un innovateur et enfin quelqu'un d'ambitieux. Ainsi, pour Schumpeter (2007), l'entrepreneur est avant tout doté d'un « esprit d'entrepreneur », qui devient un trait de personnalité. L'intrapreneur est-il doté de ces mêmes caractéristiques ?

Plusieurs différences existent entre les intrapreneurs et les entrepreneurs. La première différence est le cadre dans lequel évolue l'intrapreneur : une organisation existante (Basso, 2004, 2006 ; Zenovia, 2011), alors que l'entrepreneur est à l'origine de la création d'une nouvelle entreprise.

La seconde différence est l'origine des ressources utilisées pour prendre des risques — soit des ressources de l'entreprise pour le concept d'intrapreneuriat — soit ses propres ressources pour le concept d'entrepreneuriat (B. Antoncic & Hisrich, 2003). Nous observons que les différences entre les entrepreneurs et les intrapreneurs mis en avant dans la littérature sont des réponses contextuelles, mais existe-t-il des différences intrinsèques ?

Mohedano-Suanes et Benítez (2018) proposent une méta-analyse des caractéristiques des intrapreneurs. Ainsi, selon Mohedano-Suanes et Benítez (2018) un intrapreneur est un visionnaire et diplomate, fortement engagé dans l'organisation, sincère et persévérant, qui souhaite dépasser le statu quo, tout en ayant une fine connaissance de l'organisation interne et de son environnement externe (p.111). Un intrapreneur possède également des compétences en négociation, en communication et est capable de penser visuellement, de prendre des risques calculés et de diriger des équipes transverses. Tout en ayant une haute perception de son niveau d'auto-efficacité (p.111). Ces compétences clés sont nécessaires à l'intrapreneur pour anticiper le futur et mener une vision à terme (Mohedano-Suanes & Benítez, 2018), tout comme les entrepreneurs (Schumpeter, 2007).

Nous observons de nombreux éléments de ressemblance entre l'entrepreneur et l'intrapreneur, c'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur les études entrepreneuriales. Grasse (2010) a identifié plusieurs besoins qui définissent la motivation de l'entrepreneur comme le besoin d'accomplissement et le besoin de pouvoir. Il serait intéressant d'observer si les besoins des entrepreneurs sont les mêmes que les intrapreneurs.

Les entrepreneurs présentent plusieurs attitudes communes comme l'esprit de compétition qui est très développé et une grande ouverture aux changements (Grasse, 2010). Certains traits de

personnalités sont eux, aussi, communs aux entrepreneurs : la confiance en soi assez élevée, la ténacité, un certain *leadership* qui leur permettent de *manager* une équipe, un grand dynamisme et un bon relationnel qui leur permet d'agrandir leurs réseaux par leurs nouvelles rencontres (Grasse, 2010). De plus, les entrepreneurs sont créatifs et autonomes.

Enfin, Stopford et Baden-Fuller (1994) ajoutent une nouvelle dimension dans la définition de l'intrapreneur : la notion d'équipe et de collectivité. En effet, Stopford et Baden-Fuller (1994) définissent l'intrapreneur comme un individu ou une petite équipe qui peut former un groupe entrepreneurial à l'intérieur de l'organisation, capable de persuader les autres d'altérer leurs comportements, et d'influer la création d'une nouvelle *corporate venture* (Stopford & Baden-Fuller, 1994, p.522), tout comme les entrepreneurs (Burger-Helmchen, 2008).

À travers cette partie, nous observons que l'étude des caractéristiques intrinsèques des entrepreneurs et des intrapreneurs reste difficile (Basso, 2006) et que l'argument principal qui dissocie les entrepreneurs des intrapreneurs est un argument contextuel : le cadre organisationnel dans lequel évolue l'individu. De plus, ces différentes études ont été menées dans des pays différents et des cultures différentes. A notre connaissance, aucune étude portant sur les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs n'a été menée en France et donc sur un échantillon culturel français. Pour continuer notre compréhension des caractéristiques intrinsèques des intrapreneurs et des entrepreneurs, nous proposons de comprendre les facteurs qui influent sur le choix des individus à devenir soit un intrapreneur, soit un entrepreneur.

Selon Parker (2011) deux possibilités s'offrent aux employés pour développer un projet d'innovation, tenu secret au départ : les employés peuvent exploiter leur idée d'innovation en créant une entité indépendante : ces employés sont donc des *nascent entrepreneurs* ; ou les employés décident d'exploiter leur idée d'innovation en interne à l'organisation : ces employés sont donc des *nascent intrapreneurs*. Finalement, le choix entre devenir un intrapreneur et un entrepreneur pour développer le projet se ferait en fonction des capacités de l'employé « *to exploit the opportunity outside the firm in independent Nascent Entrepreneur* » (Parker, 2011, p.21) et donc la taille de son « *General human capital* », qui est défini comme comprenant « *skills, knowledge, experience and capabilities which are useful in a multitude of productive uses, including both existing organizations and new venture creation* » (Parker, 2011, p.20).

Ainsi, à travers une étude quantitative Parker (2011) a mis en évidence les facteurs ayant un impact significatif sur le choix de l'employé à s'orienter vers un modèle entrepreneurial (*nascent entrepreneur*) ou un modèle intrapreneurial (*nascent intrapreneur*), qui sont : (1)

**l'éducation.** Les employés qui ont un diplôme universitaire ont plus de chance de devenir des *nascent entrepreneur*, que les employés moins diplômés. (2) **L'utilisation d'internet à la maison.** Les employés qui utilisent internet à la maison sont plus susceptibles de devenir *nascent entrepreneur* que les autres employés qui ne l'utilisent pas. (3) **L'âge.** Les personnes entre 25 et 44 ans ont une plus forte appétence pour devenir des *nascent entrepreneur* que les autres tranches d'âge qui vont préférer le *nascent intrapreneur*. (4) **Le genre.** Les femmes sont moins susceptibles de devenir des *nascent entrepreneur*. (5) **La structure familiale.** Les propriétaires mariés sont beaucoup moins enclins à devenir *nascent entrepreneur*. Ce qui peut être expliqué par une recherche de stabilité pour répondre à des exigences personnelles comme le remboursement d'un crédit immobilier par exemple.

À travers cette étude, ce qui différencierait un employé de choisir le modèle intrapreneurial ou le modèle entrepreneurial, est une différence de compétences, de caractéristiques intrinsèques et extrinsèques. De plus, Parker (2011) conclut sur l'importance qu'une autosélection dans le choix du modèle se fasse.

À travers ce paragraphe, nous approfondissons notre compréhension des caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*, intrapreneurs et entrepreneurs et de leurs différences. Finalement, la principale différence est d'ordre contextuel. Maintenant que nous avons décrit les acteurs de *corporate entrepreneurship*, nous vous proposons de revenir sur les conditions organisationnelles nécessaires à l'implémentation d'un processus de *corporate entrepreneurship*.

### **6.3. Conditions nécessaires à l'implémentation du corporate entrepreneurship**

Phan, Wright, Ucbasaran, et Tan (2009) ont mené une métaanalyse dans leur article dénommé « *Corporate entrepreneurship : Current research and future directions* » sur le *corporate entrepreneurship*. À travers cette métaanalyse, Phan et ses collègues (2009) mettent en exergue les facteurs impactant la réussite d'une stratégie de *corporate entrepreneurship*, qui sont (1) **les contingences structurelles et processuelles** (Kuratko et al., 2005, p. 199); (2) **le rôle du management à plusieurs niveaux** (Kuratko et al., 2005, p. 202); (3) **les capacités organisationnelles et managériales** (Kuratko et al., 2005, p. 203). Une organisation qui a de forts antécédents dans les actions entrepreneuriales est une entreprise qui supporte les tendances d'innovation alors que les organisations avec des antécédents faibles dans les actions entrepreneuriales sont des entreprises qui supportent peu les tendances innovation (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002).

Au niveau organisationnel, Alpkhan et ses collègues (2010) expliquent la nécessité de (1) **la création de structures organisationnelles** (Euchner, 2016 ; Kuratko et al., 2005) décentralisées et autonomes supportant cette démarche (p.734). Ces structures organisationnelles doivent permettre l'autonomie et la flexibilité en termes de gestion de la stratégie (Alpkhan et al., 2010, p. 736 ; Barringer & Bluedorn, 1999 ; Burgelman, 1983, 1984 ; Covin & Slevin, 1989 ; Khandwalla, 1973 ; Mintzberg, 1973). Les résultats de l'étude de Antoncic et Hisrich (2001) montrent que les projets d'innovation développés à l'extérieur de l'organisation réussissent mieux. De plus, ce n'est pas la taille de l'organisation qui est considérée comme un obstacle, mais la lourdeur des processus.

Alpkhan et ses collègues (2010) recensent dans leur étude, les « *organizational arrangements or managerial tools* » (p.734) nécessaires à l'implémentation de processus de *corporate entrepreneurship*, qui sont (1) **l'allocation de temps** (Alpkhan et al., 2010, p. 735; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Euchner, 2016) **et plus généralement de ressources** (Euchner, 2016 ; Kuratko et al., 2005). L'allocation de temps est un facteur « critique de succès » pour Alpkhan et ses collègues (2010). Cette allocation de temps revêt une double fonction : permettre aux *corporate entrepreneurs* — internes en particulier — à avoir du temps pour « *imaginer, observer, expérimenter et développer* » (Alpkhan et al., 2010, p. 736; Fry, 1987; Pinchot III, 1985), (2) **l'utilisation d'incentives et récompenses** appropriées (Alpkhan et al., 2010, p. 734 ; Kuratko et al., 2005). Selon Thornberry (2003), si le *management* pousse les employés à devenir des entrepreneurs internes, il est nécessaire de les rémunérer tels des entrepreneurs. “*If the employees have a high level of trust in the reward system of their organization, hoping that organizational success will turn to be beneficial to all parties, then bot their commitment to innovation and their willingness to assume the risks associated with the intrapreneurial activity will also be higher. Thus, organizational support should be enriched with a performance based reward system for creating a suitable internal environment.*” (Alpkhan et al., 2010, p. 736). (3) **L'utilisation combinée de processus *bottom-up* et *top-down*** (Alpkhan et al., 2010). (4) L'importance de **communiquer** sur le processus de *corporate entrepreneurship* ((B. Antoncic & Hisrich, 2001). (4) Prôner des méthodes de collaboration basées sur la confiance en **travaillant dans une optique gagnant-gagnant pour les différentes parties prenantes** (Euchner, 2016). (5) **Construire un réseau** et écosystème durable par une présence physique dans les hubs d'innovation (Euchner, 2016).(6) Permettre **l'autonomie** (Hansen et al., 2017) et reconnaître les efforts des *corporate entrepreneurs*, en particulier les *corporate entrepreneurs* internes ((J. Antoncic & Antoncic, 2011).

Au **niveau managérial**, Phan et ses collègues (2009) stipulent que la diffusion des actions entrepreneuriales au sein de l'organisation est conditionnée par (1) le **support managérial** (Amundsen et al., 2014; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Euchner, 2016; Hansen et al., 2017; Kuratko et al., 2005; Phan et al., 2009). Le support managérial est un facteur clef de succès pour «*faciliter, promouvoir et institutionnaliser*» (p.735) à la fois la culture de *corporate entrepreneurship* qui permet de supporter les systèmes et les processus nécessaires à un engagement dans des activités de *corporate entrepreneurship* (Hornsby et al., 2002). Concernant les pratiques intrapreneuriales, Amundsen et ses collègues (2014); Hansen et ses collègues (2017) assurent que les *managers* doivent se transformer en *coachs* ou *conversation partners*. Ces dénominations mettent en avant l'importance d'une relation de confiance entre *managers* et employés basée sur l'échange et le partage (B. Antoncic & Hisrich, 2001; J. Antoncic & Antoncic, 2011) et non basé sur des processus de contrôle (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Zahra, 1991). Kuratko et al. (2005) assurent que tous les *managers* de toute l'organisation et de tous niveaux ont un rôle stratégique critique pour que l'organisation remplisse ses objectifs avec succès pour le bien de l'entreprise (Barringer & Bluedorn, 1999). Les ***middle managers*** ont pour rôle de définir les subprocessus, synthétiser, faciliter et définir les rôles et compétences nécessaires à la réalisation de ces subprocessus (Kuratko et al., 2005). Comme vu précédemment, ce support managérial inclut à la fois le ***middle management*** et le support du ***top management*** (J. Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005). Kuratko et al. (2005) définissent le **rôle des top managers** dans l'implémentation d'une démarche de *corporate entrepreneurship*. Le *top management* a pour rôle de ratifier, de reconnaître et de diriger les compétences, les modifications, les processus de développement (Kuratko et al., 2005) et est responsable de l'articulation de la vision stratégique de l'entrepreneuriat et de l'émergence d'une architecture organisationnelle pro-entrepreneuriat (Kuratko et al., 2005). Enfin, Euchner (2016) et Kuratko et ses collègues (2005) expliquent également que les ***lower level manager*** ont eux aussi un rôle primordial dans l'implémentation d'une démarche de *corporate entrepreneurship* et leur rôle est paradoxal. En effet, ils doivent à la fois expérimenter les challenges entrepreneuriaux non planifiés et appliquer les procédures et standards de l'organisation définis pour réaliser les initiatives stratégiques (Kuratko et al., 2005). (2) ***work discretion*** (autonomie et prise de risques) : la capacité des *managers* de prendre des risques et de tolérer d'apprendre des échecs (J. Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005; Phan et al., 2009, p. 202).

Nous observons l'importance de l'existence de deux approches contradictoires, mais complémentaires dans l'implémentation d'une stratégie de *corporate entrepreneurship* : une approche *top-down* et une approche *bottom-up*. Dans la littérature française, Bouchard (2009) reprend cette distinction en discutant de deux modèles de *corporate entrepreneurship* : un modèle induit (approche *top-down*) et un modèle spontané (approche *bottom-up*).

De plus, Phan et ses collègues (2009) stipulent que Zahra (1991) met en avant que les comportements de l'« *effective boards* » pouvaient impacter positivement l'innovation et la création par l'adoption des comportements spécifiques qui sont (1) en délivrant de meilleures informations et des perspectives sur les opportunités entrepreneuriales (p.202), en partageant davantage d'informations précieuses (p.202) (Smith et al., 2008), suggérer des idées et des initiatives innovantes (p.202), en proposant et évaluant des pistes pour exploiter des opportunités identifiées (p.202), en encourageant les investissements pour renforcer la capacité d'absorption de l'entreprise (p.202), « *ensuring that members of the top management team have the requisite knowledge skills and abilities to lead the company and engage in value creating CE activities* » (p.202).

L'implémentation et la pérennité du processus de *corporate entrepreneurship* dépendent également de la culture organisationnelle définie par Hofstede (1998) comme : "*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another*" (Hofstede, 1991, p. 262). La culture organisationnelle est définie comme un facteur impactant la profondeur et la largeur données aux actions entrepreneuriales pour poursuivre une stratégie de *corporate entrepreneurship* (Kuratko et al., 2005). Les auteurs s'accordent pour dire qu'il est nécessaire d'implanter une **culture d'innovation** (Amundsen et al., 2014; Kuratko et al., 2005, p. 734; P. M. S. Smith et al., 2008) basée sur le partage des connaissances (Phan et al., 2009) et la collaboration, en abaissant les barrières intra-organisationnelles (J. Antoncic & Antoncic, 2011). Kuratko et ses collègues (2005) expriment qu'une **culture organisationnelle** qui soutient une démarche de *corporate entrepreneurship* est une organisation plus organique que mécanique, qui permet la **prise de risque**. Kuratko et ses collègues (2005) expliquent que ce droit à la prise de risque dépend du comportement des *top managers* et une plus grande tolérance — à travers la réaction des *managers* — vis-à-vis des échecs des *corporate entrepreneurs*. Les attitudes conservatrices et d'aversion aux risques par les *managers* causeront une absence de confiance du côté des potentiels employés intrapreneurs, en particulier, et leur frustration réduira les approches innovantes et leur engagement (Gupta, Lehmann, & Stuart, 2004). Il est donc nécessaire de créer un environnement interne support, qui va permettre aux

intrapreneurs de sentir que leurs échecs sont tolérés (Block & MacMillan, 1993; Lumpkin & Dess, 1996). Il est important de créer une culture d'innovation qui donne le droit à l'échec et d'**échouer rapidement**, il est important que les entreprises apprennent, expérimentent et évaluent rapidement leurs hypothèses clefs (Euchner, 2016).

Nous proposons le Tableau 2.1. suivant qui reprend les facteurs organisationnels clefs à la réussite d'une démarche de *corporate entrepreneurship* que nous retrouvons dans la littérature.

Niveau d'analyse	Facteurs	Auteurs
Organisation	Adopter une orientation entrepreneuriale.	(Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Kuratko et al., 2005; Slevin & Covin, 1990)
Structurel	Créer des structures autonomes et décentralisées pour soutenir le processus de <i>corporate entrepreneurship</i> .	(Alpkan et al., 2010 ; Euchner, 2016 ; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Permettre et promouvoir l'autonomie.	(Hansen et al., 2017 ; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Mixer les approches bottom-up et top-down.	(Bouchard, 2009 ; P. M. S. Smith et al., 2008)
Processuel	Communiquer sur le processus de <i>corporate entrepreneurship</i> .	(B. Antoncic & Hisrich, 2001)
Stratégique	Adopter une vision plateforme	(Euchner, 2016)
Stratégique	Adopter une approche portfolio.	(Euchner, 2016)
Managérial	Avoir un soutien de la part du management — <i>top-management, middle manager, et lower manager</i> — de l'organisation.	(B. Antoncic & Hisrich, 2001; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005)
Managérial	Promouvoir et faciliter les actions de <i>corporate entrepreneurship</i> .	(Kuratko et al., 2005)
Managérial	Créer une relation de confiance et basée sur la collaboration entre les managers et les employés.	(B. Antoncic & Hisrich, 2001; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Allouer des ressources (temporelles) et des moyens.	(Alpkan et al., 2010, p. 735; J. Antoncic & Antoncic, 2011; Euchner, 2016)
Processuel	Reconnaître les efforts des employés.	(Alpkan et al., 2010; J. Antoncic & Antoncic, 2011)
Managérial	Implémenter un style de management organique et non mécanique.	(Kuratko et al., 2005; Slevin & Covin, 1990)
Culturel	Permettre le droit à l'échec et d'échouer rapidement.	(Kuratko et al., 2005) (Alpkan et al., 2010 ; Euchner, 2016)
Culturel	Implémenter une culture tournée vers le partage de connaissances et la collaboration.	(Phan et al., 2009)

Tableau 2.1. Les facteurs organisationnels clefs à la réussite d'une implémentation réussie d'une démarche de *corporate entrepreneurship*.

À travers cette analyse, nous avons identifié différents niveaux organisationnels qui permettent de contribuer à la réussite de l'implémentation et de la pérennité d'une démarche de *corporate entrepreneurship*. Ces niveaux viennent enrichir les niveaux définis par Phan et ses collègues (2009). Les niveaux d'analyse sont (1) le **niveau organisationnel**, (2) le **niveau stratégique**,

(3) le **niveau structurel**, (4) le **niveau processuel**, (5) le **niveau managérial**, (6) le **niveau culturel** et (7) le **niveau individuel**.

#### **6.4. Corporate entrepreneurship ou intrapreneuriat ?**

Pour certains auteurs, la notion d'*intrapreneurship* est synonyme du *corporate venturing* (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Mehta & Gupta, 2014), *internal corporate venturing* (B. Antoncic & Hisrich, 2001), *corporate entrepreneurship* (B. Antoncic & Hisrich, 2001).

Dans la littérature anglo-saxonne, pour certains auteurs les notions de *corporate entrepreneurship* et *intrapreneurship* sont synonymes (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Basso, 2004; Falola et al., 2018; Farrukh et al., 2016) ou se différencient par l'approche (Bouchard, 2009).

Alors que Antoncic et Hisrich (2003) émettent une différence entre les concepts de *corporate entrepreneurship* et d'*intrapreneurship* qui est résumé par Piening et Salge (2015) comme « *Corporate entrepreneurship refers to a top-down process, i.e. a management strategy to foster workforce initiatives and efforts to innovate and develop new business while intrapreneurship relates to the individual level and is about bottom-up, proactive work related initiatives of individual employees* » (Falola et al., 2018, p.10). Dans la littérature française, Bouchard (2009) parle d'intrapreneuriat **spontané** — qui se rapprocherait donc de la notion d'*intrapreneurship* dans la littérature anglo-saxonne — et d'intrapreneuriat **induit** — qui se rapprocherait donc du concept de *corporate entrepreneurship* dans la littérature anglo-saxonne. Cette approche reprend les arguments de la littérature anglo-saxonne pour émettre une différence entre les deux notions. (1) Un **processus spontané**. Ce processus spontané recoupe toutes les initiatives résultantes « *du bon vouloir d'un employé agissant de façon autonome* » (p.32). (2) Un **processus induit**. Ce processus induit recoupe les initiatives des employés résultant d'incitations managériales (p.32). La littérature française emploie le mot intrapreneuriat pour les deux notions anglo-saxonnes (Basso, 2004 ; Bouchard, 2009).

Dans le cadre de cette thèse, nous parlerons de *corporate entrepreneurship* et l'intrapreneuriat est considéré comme une forme spécifique du *corporate entrepreneurship* — en particulier comme une forme internalisée du concept de *corporate entrepreneurship*. Ainsi, dans la suite de ce chapitre, nous vous proposons de nous concentrer sur le *corporate entrepreneurship* (Sharma & Chrisman, 1999).

L'analyse et l'étude de la littérature sur le *corporate entrepreneurship*, nous permet de proposer la Figure 13.1. et d'enrichir la hiérarchie des terminologies du *corporate entrepreneurship* issue des travaux fondateurs de Sharma et Chrisman (1999). Nous venons enrichir cette hiérarchie



des terminologies en intégrant (1) les ressources pouvant être impliquées dans le processus du *corporate entrepreneurship* — qui peuvent être internes (contexte d'*employee-driven innovation*) ou externes à l'organisation (contexte d'*open innovation*) — et (2) les processus associés. Les processus associés peuvent être des processus impliquant uniquement des ressources internes, ils se rapportent donc à l'intrapreneuriat. Dans l'autre cas, les ressources impliquées sont uniquement externes à l'organisation et les processus associés sont alors des processus d'entrepreneuriat collaboratif. Nous avons nommé ce processus entrepreneuriat collaboratif en opposition à l'entrepreneuriat indépendant décrit par Sharma et Chrisman (1999).

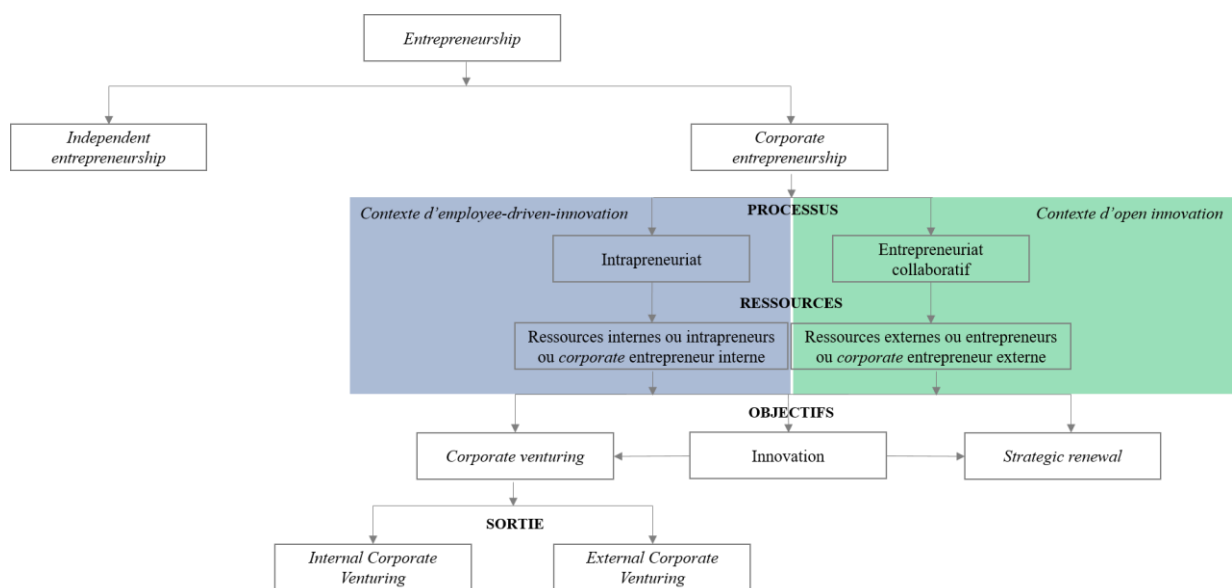


Figure 13.1. Enrichissement de la hiérarchie des terminologies du *corporate entrepreneurship* définie par Sharma et Chrisman (1999).

À travers cette figure, nous positionnons donc l'intrapreneuriat comme une pratique spécifique et internalisée du processus de *corporate entrepreneurship*.

### **6.5. Conclusion**

À travers cette sixième partie, nous avons (1) défini le *corporate entrepreneurship*, ses formes, ses modèles et ses stratégies, (2) qualifié les acteurs du *corporate entrepreneurship* et (3) dressé les conditions nécessaires à l'implémentation d'une stratégie de *corporate entrepreneurship*. Cette partie nous permet (1) de définir ce que nous entendons par *corporate entrepreneurship* et (2) de positionner notre recherche en clarifiant la différence entre *corporate entrepreneurship* et intrapreneuriat.

## **7. Contributions théoriques issues de la revue de littérature**

Cette revue de littérature nous a permis (1) de positionner les différents concepts abordés – *open innovation*, *employee-driven innovation*, orientation entrepreneuriale et *corporate entrepreneurship* - les uns par rapport aux autres et (2) de recenser les antécédents (pratiques, contexte) et les conséquences de ces différents concepts aux niveaux (1) organisationnel et (2) individuel (cf. Tableau 3.1.).

Antécédents	Concepts	Conséquences
Environnement économique concurrentiel Innovation intensive	<i>Open innovation</i>	<p><b>Niveau organisationnel (impacts positifs):</b>            Diversifier les ressources d'innovation en intégrant des ressources externes à l'organisation            Réduire le time-to-market            Améliorer le succès au lancement de nouveaux produits            Améliorer l'efficacité organisationnelle            Optimiser les coûts par un partage des ressources            Acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel            Augmenter le <i>pipe</i> d'innovation des organisations</p> <p><b>Niveau organisationnel (impacts négatifs):</b>            Coûts transactionnels            Coûts cognitifs            Coûts organisationnels            Challenge culturel            Syndrome du NIH            Gestion des nouvelles idées</p>
Environnement économique concurrentiel Innovation intensive	<i>Employee-driven-innovation</i>	<p><b>Niveau organisationnel:</b>            Améliorer la productivité organisationnelle            Apaiser les conflits organisationnels            Augmenter le <i>pipe</i> d'innovation des organisations            Démocratiser les processus d'innovation</p> <p><b>Niveau individuel:</b>            Augmenter la satisfaction au travail des employés car le travail en lui-même est plus challengeant et l'autonomie est plus importante</p>
Environnement économique concurrentiel Innovation intensive	Orientation entrepreneuriale	<p><b>Niveau organisationnel:</b>            Permettre l'autonomie organisationnelle            Permettre une prise de risque plus importante            Permettre une innovativité plus forte            Permettre une proactivité organisationnelle            Améliorer la performance organisationnelle</p>
<b>Orientation entrepreneuriale</b> <i>Open innovation</i> <i>Employee-driven-innovation</i>	<i>Corporate entrepreneurship</i>	<p><b>Niveau organisationnel:</b>            Permettre une approche proactive du marché            Créer de nouveaux business            Renouveler la stratégie organisationnelle            Permettre l'innovation            Améliorer les services, produits et processus</p> <p><b>Niveau individuel:</b>            Améliorer la satisfaction au travail</p>

Tableau 3.1. Positionnement des concepts abordés dans le chapitre 1 : antécédents et conséquences individuelles et organisationnelles.

À travers ce premier chapitre, nous apportons plusieurs contributions théoriques.

(1) La première contribution théorique est **l’apport et la clarification des définitions d’*open innovation*, d’*employee-driven innovation* et de *corporate entrepreneurship*** par une analyse de la littérature.

(2) La seconde contribution théorique est **le recensement des facteurs clefs de succès** d’une implémentation pérenne et durable des processus de *corporate entrepreneurship* par une méta-analyse de la littérature.

(3) La troisième contribution théorique est un **enrichissement de la hiérarchie des terminologies du *corporate entrepreneurship* proposé par Sharma et Chrisman (1999)** en explicitant les processus impliquant des ressources internes à l’organisation — regroupés sous le nom de processus intrapreneurial — et les processus des ressources externes à l’organisation, regroupés sous le nom de processus entrepreneurial collaboratif. Cet enrichissement propose une meilleure compréhension du concept de *corporate entrepreneurship* et de ses processus. Cette distinction permet de positionner le concept d’intrapreneuriat par rapport au concept de *corporate entrepreneurship*, un positionnement qui manque dans la littérature.

Finalement, cette revue de littérature nous a permis de définir le *corporate entrepreneurship* : un concept entre *open innovation* et *employee-driven innovation* ou une forme de ces concepts, comme représenté ci-dessous (cf. Figure 14.1.) et d’y associer les acteurs qui vivent ces processus, que nous nommons *corporate entrepreneurs* internes—ou intrapreneurs — ou *corporate entrepreneurs* externes à l’organisation —entrepreneurs.

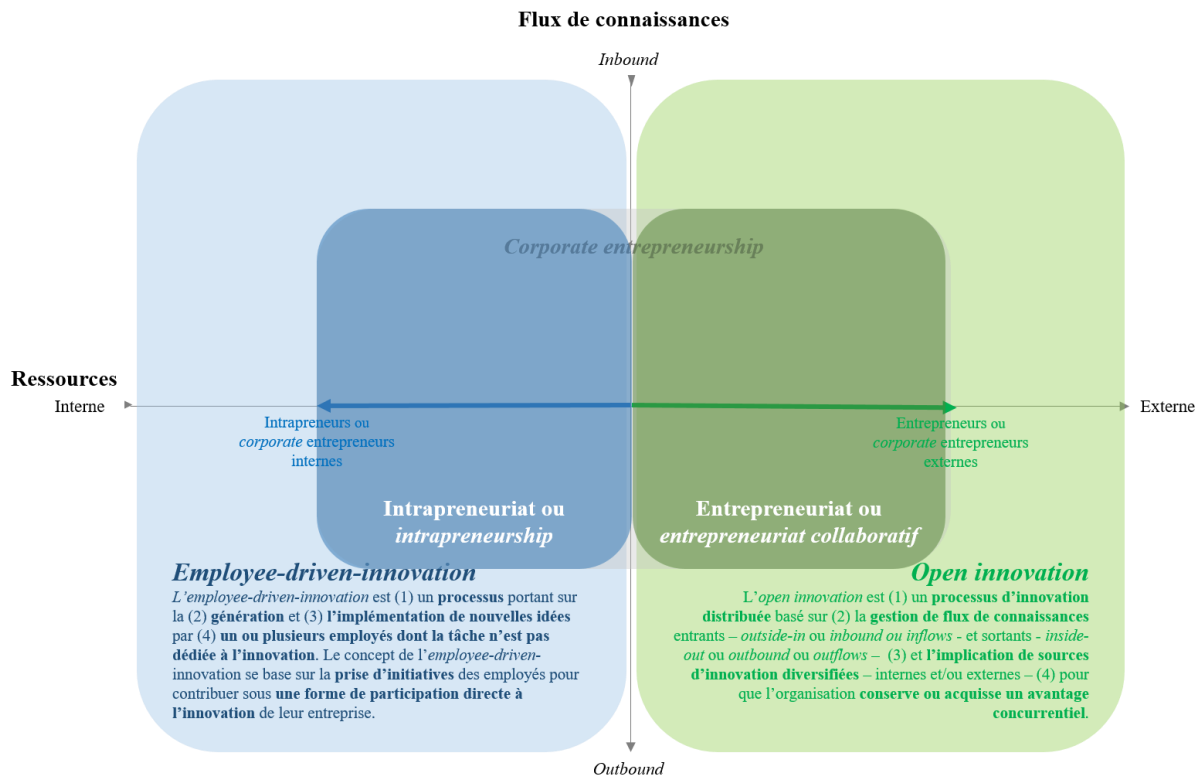


Figure 14.1. Le *corporate entrepreneurship* : un concept et deux contextes.

## 8. Gaps théoriques identifiés dans le chapitre 1

À travers les différentes lectures et recherches menées, nous avons été surpris par (1) **l'approche très positive** du concept de *corporate entrepreneurship* dans la littérature (p. ex. Antoncic & Antoncic, 2011b). Par exemple, de nombreux articles abordent le *corporate entrepreneurship* comme un outil de rétention des talents au sein des organisations (p. ex. Arnab, 2014; Osman et al., 2017), un outil d'attraction des talents en particulier de la génération Z (Singh Ghura, 2017) ou un moyen à un niveau individuel de valoriser sa carrière (Manion, 2001). Cependant peu d'études ont étudié le *corporate entrepreneurship* sous une perspective plus critique.

Le second *gap* identifié est (2) **le manque d'étude sur les caractéristiques psychologiques des corporate entrepreneurs français**. Les chercheurs ont peu étudié les processus d'innovation impliquant les employés (Byrne et al., 2009 ; Hansen et al., 2017). « *psychology's theoretical sophistication and methodological rigor should make an important contribution to the development of a more comprehensive view of entrepreneurship* » (Hisrich et al., 2007, p. 576).

Les caractéristiques psychologiques telles que les attitudes influencent le nombre de potentiels entrepreneurs (Hisrich et al., 2007). La performance de l'entrepreneuriat a souvent été mesurée

avec des facteurs économiques, cependant les valeurs non économiques doivent être davantage étudiées (Hisrich, 2005). Une recherche longitudinale permettrait d'identifier les antécédents des caractéristiques de la personnalité impactant le succès au long terme (Hisrich et al., 2007). Comme expliqué dans le « *call to action* » de Hisrich et ses collègues (2007), aucune étude longitudinale n'a été menée sur les *corporate* entrepreneurs pour comprendre et appréhender les processus complexes qui animent les projets entrepreneuriaux (Hisrich et al., 2007). « *Innovation is not just a requirement for a few select individuals but something which is expected of most employees in their everyday work. Therefore, it is important to comprehend how innovativeness relates to employee well-being* » (Huhtala & Parzefall, 2007, p.299).

Le troisième *gap* théorique que nous avons identifié est (3) **le manque de modèle théorique et empirique qui met en exergue le lien entre *open innovation* et *employee-driven innovation*** (Amundsen et al., 2014; Hansen et al., 2017; Høyrup, 2010a). Depuis 2014, plusieurs auteurs établissent des liens théoriques, mais, à notre connaissance aucun cadre ne lie ces différents concepts (Amundsen et al., 2014; Laviolette et al., 2016), cependant aucun modèle ne propose une relation claire entre ces deux concepts.

Le quatrième *gap* théorique que nous avons identifié est (4) **l'absence d'étude sur l'impact des processus d'innovation sur le bien-être au travail** (Huhtala & Parzefall, 2007).

<b>OBJECTIFS</b>	<p>Qu'est-ce que le <i>corporate entrepreneurship</i> ?</p> <p>Dans quels contextes évolue le <i>corporate entrepreneurship</i> ?</p> <p>Quels sont les acteurs du <i>corporate entrepreneurship</i> ?</p>
<b>CONTRIBUTIONS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Présentation des contextes – contexte d'<i>employee-driven-innovation</i> et contexte d'<i>open innovation</i> - dans lesquels évoluent les processus de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>(2) Présentation du processus de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>(3) Clarification des définitions d'<i>employee-driven-innovation</i>, d'<i>open innovation</i> et de <i>corporate entrepreneurship</i> grâce à une méta-analyse de la littérature.</li> <li>(4) Présentation et recensement des dimensions critiques d'une implémentation pérenne des processus d'<i>open innovation</i>, d'<i>employee-driven-innovation</i> et de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>(5) Enrichissement de la hiérarchie des terminologies du <i>corporate entrepreneurship</i> proposé par Sharma et Christman (1999).</li> </ol>
<b>GAPS THEORIQUES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Absence d'étude critique sur le <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>(2) Manque d'étude sur les caractéristiques psychologiques des <i>corporate entrepreneurs</i> (Byrne et al., 2009; Hansen et al., 2017).</li> <li>(3) Manque de modèles théorique et empirique qui met en exergue le lien entre <i>open innovation</i> et <i>employee-driven-innovation</i> (Amundsen et al., 2014; Laviolette et al., 2016; Hansen et al., 2017)</li> <li>(4) Manque d'étude sur le niveau individuel de l'<i>open innovation</i> (Bogers et al., 2017; Herzog et Leker, 2010).</li> </ol>
<b>QUESTIONS SOULEVEES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Est-ce qu'une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> est toujours positive et impacte positivement le bien-être au travail des <i>corporate entrepreneurs</i> ?</li> <li>(2) Quels sont les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> ?</li> <li>(3) Quels sont les caractéristiques psychologiques des <i>corporate entrepreneurs</i> ?</li> </ol>

Figure 15.1. Synthèse du chapitre 1.



## Chapitre 2 — Revue de littérature : Du bien-être au bien-être au travail

### 1. La santé psychologique

En 1946, l'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme « *un état de bien-être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité* » (Zawieja & Guarnieri, 2014, p.676) : une approche holistique et intégrative de la santé (Fleury, 2018).

La santé psychologique — qui s'intéresse à la santé psychique des individus — englobe deux approches de la psychologie : l'approche **pathogénique** (Loup, 2016) — qui étudie les indicateurs négatifs de la santé psychologique comme le stress ou la détresse psychologique — et l'**approche salutogénique** (Loup, 2016) — qui étudie les indicateurs positifs de la santé psychologique comme le bien-être ou le bonheur.

#### 1.1. Approche pathogénique de la santé psychologique

L'approche pathogénique de la santé psychologique étudie les indicateurs négatifs de la santé psychologique. Ainsi, il existe plusieurs concepts entrant dans l'approche pathogénique qui sont étudiés : la détresse psychologique et le *stress*. (1) La **détresse psychologique** se définit comme « *un sentiment désagréable et à un mal de vivre* » (Zawieja & Guarnieri, 2014, p.677), généralement mesurée par la dépression et l'anxiété. (2) Le **stress** se définit comme “*Stress as the imbalance between people's perceived environmental demands and their perceived ability to cope with these demands*” (Cox, 1978; McGrath, 1970; Hart, 2001, p.97).

Dans la partie qui suit, nous allons vous présenter les différents modèles explicatifs du stress. Lorsque l'équilibre psychique n'est plus respecté, l'une des conséquences potentielles est le stress. Le stress devient donc une manifestation d'un déséquilibre psychique (McGrath, 1970). Il est intéressant de revenir sur les modèles explicatifs du stress pour mieux comprendre le concept de bien-être, et en particulier de bien-être au travail (Loup, 2016).

(1) La première approche explicative du stress est l'**approche cognitive-relationnelle**. Cette approche a été théorisée par Lazarus et Folkman (1984, 1988) comme « *a transactional theory that can be applied to all domains of a person's life, and can be used to explain the positive and negative responses that people have to their environment* » (Hart, 2001, p.97). Cette définition a été jugée trop vague (Hart, 2001), cependant elle a le mérite de hiérarchiser de connecter des notions, au départ indépendantes (Hart, 2001).

À partir de cette approche, Lazarus (1990) a proposé un processus multivarié, représenté par la Figure 16.2. ci-dessous. Dans ce processus, plusieurs étapes apparaissent, qui sont : (1) **la**



**rencontre entre l'environnement et l'individu.** Cette rencontre va enclencher une évaluation de la situation de la part de l'individu. (2) La seconde étape est donc cette **évaluation cognitive**. La première évaluation porte sur l'impact de cette situation sur le bien-être de l'individu et la seconde évaluation porte sur ce que l'individu peut mettre en place pour conserver un bien-être ou éviter un mal-être (Hart, 2001, p.97). (3) La troisième étape est l'étape de **coping**. Suite à l'évaluation cognitive, l'individu adopte une stratégie de *coping*. « **Coping processes refer to the cognitive or behavioral efforts that people bring into play in an attempt to alter their environment (p. ex., problem-focused coping) or manage their emotions (p. ex., emotion-focused coping)** » (Hart, 2001, p.97). Deux stratégies de *coping* sont possibles : une stratégie de focalisation sur le problème, qui va engendrer une action de la part de l'individu pour altérer la relation entre l'individu et l'environnement, la seconde stratégie est une stratégie de focalisation sur les émotions. Cette deuxième stratégie engendre un changement d'attention ou de sens de la part de l'individu. (4) Suite à cette phase de *coping*, une **nouvelle étape d'évaluation cognitive** intervient pour évaluer la stratégie de *coping* utilisée et venir valider la stratégie mise en place.

L'individu entretient donc une nouvelle relation avec son environnement. Dès que l'individu rencontrera de nouvelles pressions internes ou externes (Shankland, 2014), afin de préserver sa survie psychique (Shankland, 2014), l'individu s'adaptera et ajustera son comportement (cognitif et actionnable). C'est la définition du concept d'ajustement défini par Lazarus (1969) comme un « *effort fourni pour obtenir un équilibre harmonieux entre ses besoins personnels et les demandes des autres individus de la société* » (p.37). Nous avons donc représenté l'approche cognitive-relationnelle du stress d'après Folkman et Lazarus (1988) dans la Figure 16.2. suivante.

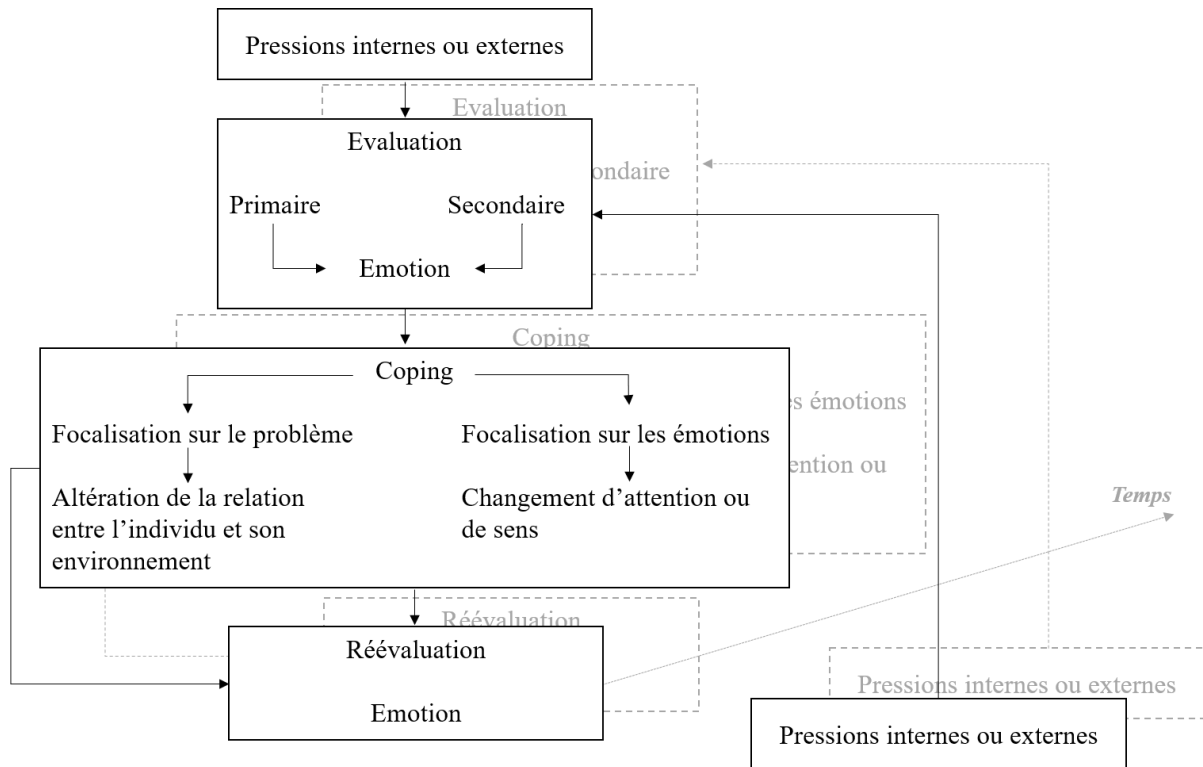


Figure 16.2. Approche cognitive-relationnelle du stress d'après Folkman & Lazarus, 1988 (p.467)

(2) La seconde approche est la **théorie de l'équilibre dynamique**, proposée par Hart et ses collègues (1993, 1994). À travers cette approche, le stress ou le bien-être dépendent de **caractéristiques situationnelles** (state) (Hart, 2001, p.98) et de **caractéristiques stables** (Hart, 2001, p.98). La rencontre entre ces deux types de caractéristiques va mettre en évidence des « *affectivity* » négatifs ou positifs (Hart, 2001, p.97) qui se réfèrent à l'orientation émotionnelle qui sous-tend le comportement de l'individu (Hart, 2001, p.98). Les facteurs qui influent sur l'orientation émotionnelle de l'individu sont (1) **la personnalité de l'individu** — en particulier les facteurs extraversion et névrosisme (Headey et al., 1985 ; Magnus et al., 1993). (2) **Les processus de coping** ont également un impact (Bolger, 1990; McCrae & Costa Jr, 1986) et (3) **la perception des indices de qualité de vie** (Costa Jr & McCrae, 1990). À travers ce modèle explicatif, nous observons que les concepts de bien-être et de stress sont proches. Nous observons également que la personnalité a un réel impact sur le bien-être.

(3) Le troisième modèle explicatif du stress se nomme **stresseurs et tensions**. Ce modèle approche le stress comme un décalage entre les caractéristiques psychologiques et physiques nécessaires pour répondre à la situation et les caractéristiques psychologiques et physiques dont dispose l'individu (Hart, 2001). Les deux composants de cette approche sont : (1) les **stressors** se rapportent aux caractéristiques « *work-related* », *events or situations that give rise to*

stress » (Hart, 2001, p.94) ; (2) « **Strain** refers to an employee's physiological or psychological response to stress » (Hart, 2001, p.94).

Finalement, cette approche stipule l'importance d'identifier les stimuli organisationnels pouvant impacter les individus (*stressors*) et les ressources individuelles que possède l'individu pour répondre à ces stimuli (*strains*). Finalement le bien-être résulte de ce différentiel entre stimuli externes et ressources internes pour y répondre. Si le différentiel est trop important alors les individus ressentiront un stress et donc un mal-être. Nous avons représenté dans la Figure ci-dessous, les approches du stress et leurs impacts sur l'individu (Figure 17.2.).

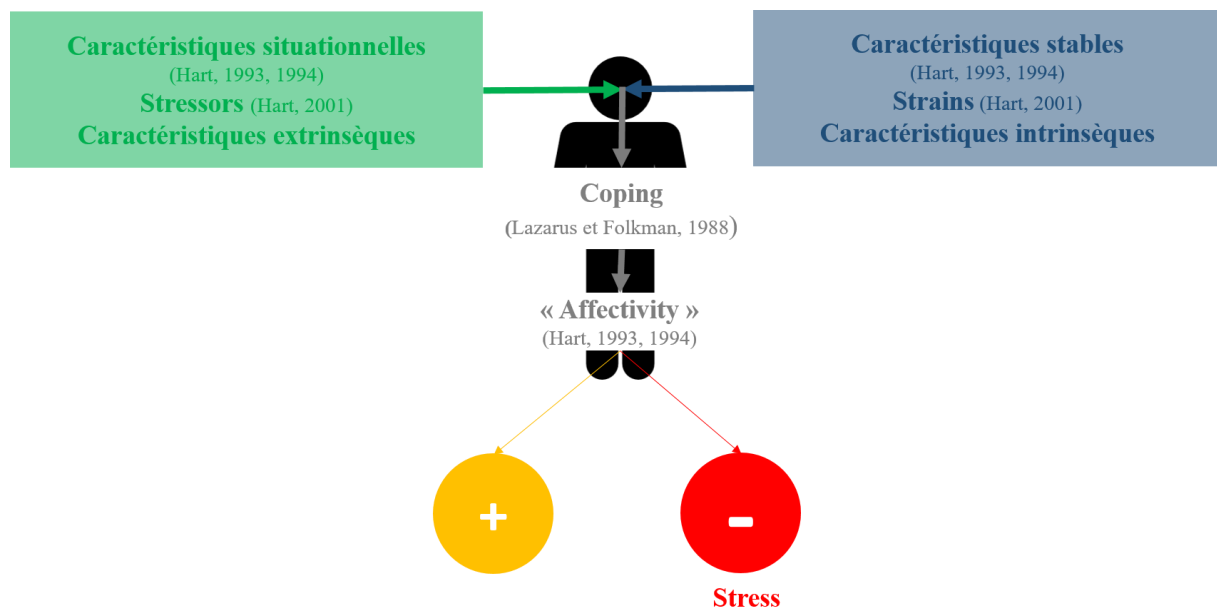


Figure 17.2. Approche pathogénique de la santé psychologique et synthèse des modèles explicatifs du stress.

Pour conclure, l'individu serait comme un objet en équilibre qui sans cesse emploie des stratégies pour adapter la masse interne et la masse externe pour pouvoir tenir en équilibre et survivre. C'est exactement ce que les individus font : ils sont à la recherche permanente d'un équilibre entre le poids interne constitué du **ça**, surmoi et moi (Cotton & Hart, 2003), qui constitue la seconde topique de la représentation de l'appareil psychique défini par Freud (1921). (1) Le **ça** est le pôle pulsionnel de la personnalité, ses contenus. Les expressions psychiques des pulsions sont inconscientes, pour une part héréditaire et innée, pour l'autre refoulée et acquise (Freud, 1921). (2) Le **Moi** est le pôle défensif de la personnalité (Freud, 1921). (3) Le **surmoi** est le juge à l'égard du moi (Freud, 1921).

Pour bien comprendre les concepts de la seconde topique, il est également important de préciser les concepts de la première topique. (1) **L'inconscient** est régulé par les principes de plaisir,

des processus primaires, et est constitué de contenus refoulés qui se sont vus refuser l'accès au système préconscient par l'action du refoulement (Freud, 1921). (2) Le **préconscient** est régulé par les principes de réalité, les processus secondaires. Son contenu est non présent dans le champ actuel de la conscience, mais il lui reste accessible (Freud, 1921). Et enfin (3) le **conscient** est situé à la périphérie de l'appareil psychique, recevant à la fois des informations du monde extérieur et celle provenant de l'intérieur (Freud, 1921). Nous avons présenté les deux topiques dans la Figure 18.2. ci-dessous.

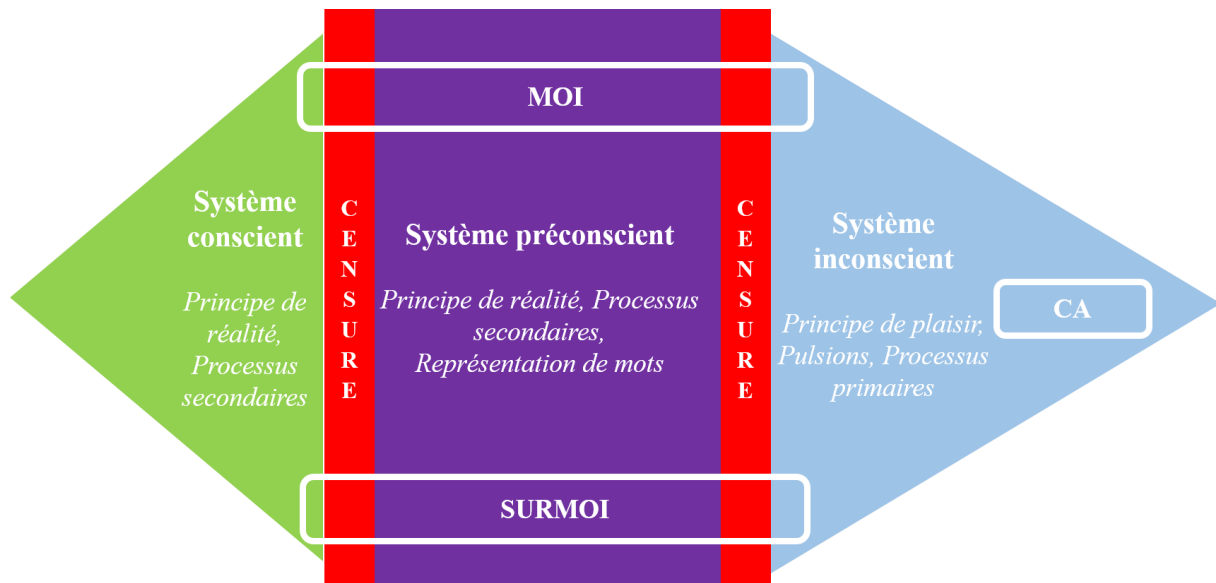


Figure 18.2. Schéma simplifié de l'appareil psychique d'après Freud (1968, 2013).

À travers ce paragraphe, nous avons présenté l'approche pathogénique de la santé psychologique, qui s'attarde à étudier les indicateurs négatifs de la santé psychique et en particulier les principaux modèles du stress. Ces explications nous seront utiles pour mieux comprendre l'approche salutogénique et le concept de bien-être qui en découle.

## **1.2. Approche salutogénique de la psychologie et psychologie positive**

### 1.2.1. La psychologie positive

La psychologie positive est définie comme « *l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* » (Gable & Haidt, 2005 ; Shankland, 2014, p.5). La psychologie positive s'est construite en opposition à l'étude négative des phénomènes psychologiques, c'est-à-dire l'approche pathogénique, elle s'inscrit donc dans l'approche salutogénique de la santé psychologique. Les deux auteurs fondateurs de cette approche théorique sont Martin Seligman et Mihaly Csikszentmihalyi (Martin-Krumm, 2011).

Les sciences médicales et paramédicales ont toujours eu une approche, dite, négative de leurs disciplines. En effet, ces disciplines se sont attelées à observer et analyser des symptômes contre-normatifs, afin de traiter des troubles négatifs : dépression, anxiété, maladies physiques, etc., répertoriés dans le DSM-IV (Cottraux, 2012). Les symptômes contre-normatifs établissent la pathologie et la qualifient.

Les travaux de Seligman (1990) qui proposent un modèle « *positif* » de « *l'impuissance apprise* » (Seligman, 1975) : « *l'optimisme appris* » marque la naissance de la psychologie positive (Cottraux, 2012).

Le surinvestissement des recherches dans la psychologie « négative » n'a pas permis de mettre en exergue ces forces positives qui permettent le maintien de la vie. C'est pourquoi la psychologie positive est un champ important et encore jeune en psychologie. Ainsi, la psychologie positive promeut une science du fonctionnement normal de l'individu (Cottraux, 2012). Le bien-être trouve ses origines dans la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 ; Sheldon & King, 2001).

Le principe de la psychologie positive est « *de catalyser un changement dans le champ de la psychologie en réparant les évènements négatifs de la vie et en les transformant en qualités positives* » (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Le champ la psychologie positive a ouvert de nombreuses applications dans divers champs (Bakker & Schaufeli, 2008), dont la naissance de la « Positive Organizational Behavior » (Bakker & Schaufeli, 2008 ; Luthan, 2002). La « *Positive Organizational Behavior* » est « *l'étude et l'application de l'orientation positive des forces, des ressources humaines, les capacités psychologiques pouvant être mesurées et développées et managées de façon efficiente dans le but de progresser* » (Luthan, 2002, p.59). Après avoir présenté la psychologie positive et son ancrage théorique, nous vous proposons de revenir sur le bien-être une notion centrale dans le champ de la psychologie positive.

### 1.2.2. Bien-être : Définition et approches

Comme vu précédemment, le bien-être au travail est un concept qui intègre l'approche salutogénique de la santé psychologique (Massé et al., 1998 ; Zawieja & Guarnieri, 2014), c'est-à-dire, la psychologie positive, nous pouvons retenir deux approches du bien-être (Biétry & Creusier, 2013; Zawieja & Guarnieri, 2014) : (1) **le bien-être hédonique** (Biétry & Creusier, 2013) et (2) **le bien-être eudémonique** (Biétry & Creusier, 2013). Ces deux approches vont rechercher leurs racines dans la philosophie antique (Loup, 2016). L'hédonisme — qui vient du grec et signifie « plaisir » — se réfère à la recherche de plaisir et à l'évitement du déplaisir

alors que l'eudémonisme se réfère à un bonheur qui se construit par la réalisation de soi (Loup, 2016).

(1) Le **bien-être subjectif ou hédonique** est défini comme la « *recherche du plaisir et des sensations plaisantes dans la vie.* » (Diener, 1984). Le bien-être subjectif ou hédonique se concentre davantage sur soi que le bien-être psychologique ou eudémonique (Cottraux, 2012). Nous observons que la notion de plaisir s'inscrit dans une perspective temporelle courte. Cette approche du bien-être mesure le bien-être en fonction des perceptions positives ou négatives des situations que vit l'individu (Biétry & Creusier, 2013).

Apparue dans les années 1950 (Shankland, 2014), cette approche définit le bien-être au travail comme le fait de vivre des expériences qui font ressentir beaucoup d'affects positifs et peu d'affects négatifs « *et un sentiment élevé de satisfaction par rapport à l'existence* » (Diener et al., 1999 ; Laguardia & Ryan, 2000 ; Shankland, 2014, p. 83 ; Zawieja & Guarnieri, 2014). La théorie hédoniste parle de bien-être subjectif (Laguardia & Ryan, 2000), un bien-être atteint quand l'individu atteint « *ses buts, quels qu'ils soient, et que c'est ce qui le satisfait et le rend heureux* » (Laguardia & Ryan, 2000, p.282). Selon Shankland (2014), le bien-être subjectif fluctue en fonction des événements de la vie (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002).

Du concept de l'hédonisme découle la théorie de l'autodétermination (Laguardia & Ryan, 2000). Cette théorie met en évidence la réalisation des « *besoins psychologiques fondamentaux* » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 284), définis par la Pyramide de Maslow (Maslow, 1943). Les bénéfices directs sur l'organisme sont la **vitalité de l'organisme** (Ryan & Frederick, 1997), la **congruence interne** (Sheldon & Elliot, 1999) et **l'intégration psychologique** (Deci & Ryan, 1991). La réalisation des besoins psychologiques fondamentaux permet de donner un sens (Laguardia & Ryan, 2000). Zawieja et Guarnieri (2014) définissent le bien-être subjectif ou hédonique comme « *correspond[ant] à l'évaluation cognitive et affective que l'individu fait de son existence en général et au travail en particulier* » (Zawieja & Guarnieri, 2014, p.676). Cette conception du bien-être, qui compare les affects positifs et les affects négatifs, est proche de la conception du bonheur (Zawieja & Guarnieri, 2014). Cette typologie de bien-être est composée de trois dimensions : les émotions positives, négatives et la composante « *cognitive-évaluative* » (Cottraux, 2012, p.34). La composante « *cognitive-évaluative* » correspond à la satisfaction de vie (Cottraux, 2012 ; Hart, 2001), qui est définie comme « *une évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères* » (Cottraux, 2012, p.34).

(2) Le **bien-être psychologique** (Ryff & Singer, 1996) ou **eudémonique** est défini comme la « *recherche d'une vie qui ait du sens, tendue vers la réalisation de soi et qui suit la lointaine étoile des valeurs.* » (Ryan & Deci, 2001). Le mot eudémonique provient du grec et signifie « bonheur ». Nous observons que la notion de bonheur est inscrite dans une perspective temporelle longue.

Pour Waterman (1993) le bien-être psychologique est le « *fonctionnement psychologique optimal* » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 283) « *la réalisation de soi* » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 283) et l'accord parfait avec son « *vrai soi* » (Laguardia & Ryan, 2000, p.283). Cette définition suppose que l'individu est maître de son bien-être en captant les opportunités environnementales (Waterman, 1993 ; Laguardia & Ryan, 2000) en donnant un certain sens à ses opportunités.

Zawieja et Guarnieri (2014) définissent le bien-être eudémonique ou psychologique comme dépassant la conception du bonheur (Zawieja & Guarnieri, 2014) et est défini selon six axes : « *l'acceptation de soi, c'est-à-dire une attitude positive et acceptable de soi dans le passé et dans le présent, un but dans la vie, de l'autonomie, des relations positives avec les autres, une maîtrise de l'environnement et une croissance personnelle.* » (Shankland, 2014 ; Zawieja & Guarnieri, 2014, p. 677). La perspective eudémonique du bien-être se rapproche de la conception théorique de la vie du philosophe Aristote.

Ce qui différencie ces deux conceptions du bien-être est la place du temps. Dans l'approche hédonique, l'atteinte du bien-être est immédiate et se trouve par le plaisir, alors que l'approche eudémonique conceptualise le bien-être comme une construction dans le temps. Nous avons représenté cette différence sur la Figure 19.2. ci-dessous.



Figure 19.2. Approches du bien-être en fonction de la dimension « temps ».

Les différences entre ces deux approches sont les suivantes (1) la mesure du bien-être subjectif fluctue davantage que la mesure du bien-être psychologique en fonction des *aléas* de la vie (Keyes et al., 2002) ; (2) certains auteurs considèrent que le bien-être subjectif est une sous dimension du bien-être psychologique (Lecomte, 2007). Keyes et ses collègues (2002) ont mené une étude sur la corrélation entre les deux approches du bien-être et les auteurs ont mis

en évidence une corrélation positive et significative ( $r=.84$ ) entre les bien-être psychologique et subjectif (cf. Figure 20.2.). D'où l'intérêt de proposer des échelles combinées qui proposent une approche du bien-être plus générale.

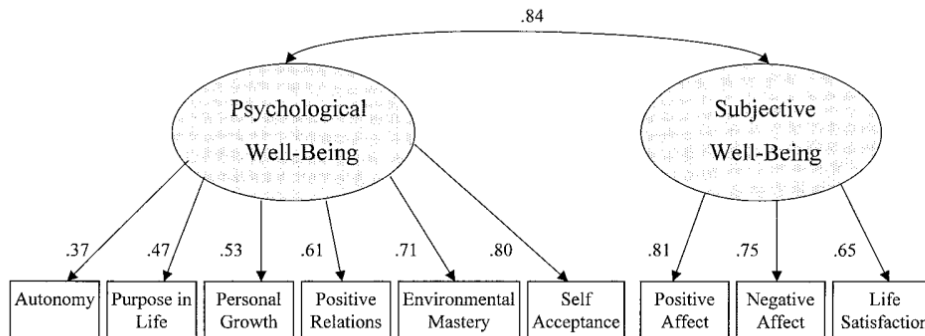


Figure 1. Standardized parameter estimates of a model of well-being with two oblique factors (Model 4).

Figure 20.2. Corrélation statistique entre le bien-être psychologique et le bien-être subjectif. Source : Keyes et ses collègues (2002, p.1014).

Pour conclure, à travers ce paragraphe, nous avons défini le bien-être et ces deux approches — hédonique et eudémonique — qui se distinguent par leurs perspectives temporelles dans l'atteinte du bien-être. Nous vous proposons de continuer à approfondir notre compréhension du bien-être par la compréhension des notions et concepts connexes de celui-ci.

### 1.2.3. Bien-être et notions connexes : Quelles différences ?

Zawieja et Guarnieri (2014) expliquent que le concept de bien-être est généralement étudié de façon partielle (satisfaction, motivation, affects...). En effet, Shankland (2014) explique que la satisfaction est une sous-dimension du bien-être hédonique ou subjectif. Nous avons recensé les définitions des différents concepts proches du bien-être : le bonheur et le plaisir dans le Tableau 4.2. ci-dessous et nous avons expliqué en quoi ce concept différait du concept de bien-être.



Concept	Définition	Positionnement concept de bien-être et concept étudié
Bonheur ou Bonheur « Authentique — durable »	« <i>une sensation durable de “plaisir chargée de sens”</i> » (Dambrun & Ricard, 2011 ; Shankland, 2014, p. 92)	Finalement, on se rapproche de la typologie du bien-être, où le bonheur « fluctuant » se rapporte de la notion de bien-être hédonique ou subjectif et le bonheur « authentique-durable » se rapporte à la notion de bien-être eudémonique ou psychologique (Dambrun & Ricard, 2011; Shankland, 2014).
Bonheur « fluctuant »	« <i>quête du bien-être hédonique caractérisée par la recherche de maximisation du plaisir et de minimisation du déplaisir</i> » (Shankland, 2014, p. 85)	
Plaisir	« <i>une sensation de bien-être psychologique, souvent en lien avec une stimulation externe</i> » (Shankland, 2014, p. 92).	Le modèle d’adaptation hédonique explique le lien entre plaisir et bien-être.

Tableau 4.2. Bien-être et notions connexes.

Kotsou et Leys (2017) approchent le bonheur comme une sous-catégorie du bien-être psychologique, tout comme Langlois (2014). Le bonheur serait un but en soi pour les individus. Ces mêmes individus peuvent adopter deux approches différentes pour l’atteindre, en adoptant soit une approche hédonique ou eudémonique qui se rapporte aux différentes conceptions du bien-être. Enfin, le concept du bonheur est davantage utilisé dans le champ de la philosophie ou de la sociologie, alors que le bien-être se réfère au champ de la psychologie. Le plaisir pourrait être vu comme une conséquence instantanée d’un bien-être.

À travers cette première partie, nous avons (1) défini la psychologie positive et ses apports dans le champ de la psychologie, (2) défini le bien-être, sa double approche — hédonique et eudémonique — et (3) positionné le bien-être par rapport aux concepts connexes. Maintenant que nous avons approfondi notre compréhension du bien-être, qu’en est-il du bien-être au travail ? Existe-t-il ? Quelles sont les dimensions qui le définissent ? Nous vous proposons de répondre à ces différentes questions dans la partie suivante.

## **2. De la santé psychologique à la santé psychologique au travail**

### **2.1. Qu’est-ce que le travail ?**

Historiquement le travail — qui prend ses racines dans le mot latin *tripalium* et qui désigne un instrument de torture (Bobillier-Chaumon & Sarnin, 2012) — était étudié sous une approche pathogénique (Billiard, 1998). L’approche pathogénique étudie le travail comme une activité pouvant engendrer des maux psychiques. En effet, traditionnellement, le travail est étudié sous

une approche pathogénique et plus récemment, la littérature met en exergue une approche salutogénique du travail (Loup, 2016 ; Nande, 2018 ; Shankland, 2014).

Depuis les années 1960, comme vue précédemment, la psychologie positive prend de l'ampleur dans la littérature, qui revendique une approche positive de la psychologie en ne mettant — plus uniquement — des indicateurs négatifs pour mesurer une situation, mais également des indicateurs plus positifs. Dans le cas du travail, l'approche salutogénique stipule que le travail peut avoir des impacts individuels positifs (Shankland, 2014).

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps ces deux approches de la santé psychologique au travail. Enfin, dans un second temps, nous présenterons le concept de bien-être au travail. Pour conclure, nous présenterons les concepts connexes au bien-être au travail et mettrons en exergue leurs différences.

## **2.2. D'une approche pathogénique à une approche salutogénique du travail**

Desrumaux (2014) explique que la santé psychologique au travail est le résultat de « *relations antinomiques* » (p.676) que la personne entretient avec « *elle-même (équilibre paisible vs anxiété/dépression), son travail (implication vs désengagement) et son entourage (harmonie fluidité vs irritabilité/agressivité)* » (p.676), mais également la prise en compte « *d'inducteurs de santé tant organisationnels et psychosociaux que personnels* » (p.676), car nous sommes dans une situation de travail.

Finalement, la santé psychologique au travail évalue deux typologies d'indices : des indices positifs que l'on apparente au bien-être au travail — approche salutogénique — et des indices négatifs que l'on apparente à la détresse psychologique au travail (Desrumaux, 2014) — approche pathogénique. De nombreux débats ont eu lieu dans la communauté scientifique pour positionner le bien-être au travail par rapport à la santé psychologique au travail. Finalement, les chercheurs semblent avoir trouvé un *consensus* et définissent le bien-être au travail comme une des composantes de la santé psychologique au travail (Massé et al., 1998 ; Zawieja & Guarnieri, 2014).

Tous les aspects négatifs de la santé psychologique au travail sont relatifs au concept de détresse au travail — approche pathogénique — et ses conséquences, tels que le *burn-out* et le *stress* (Desrumaux, 2014). Tous les aspects positifs — approche salutogénique —, eux, sont liés au bien-être au travail.

Cette conception de la santé psychologique au travail veille à ce que les besoins psychologiques fondamentaux, définis par Deci et Ryan (1985) soient respectés, afin de garantir une santé psychologique aux travailleurs (Desrumaux, 2014).

Finally, work psychological health includes the two approaches viewed previously : the pathogenic approach and the salutogenic approach as illustrated in Figure 21.2.

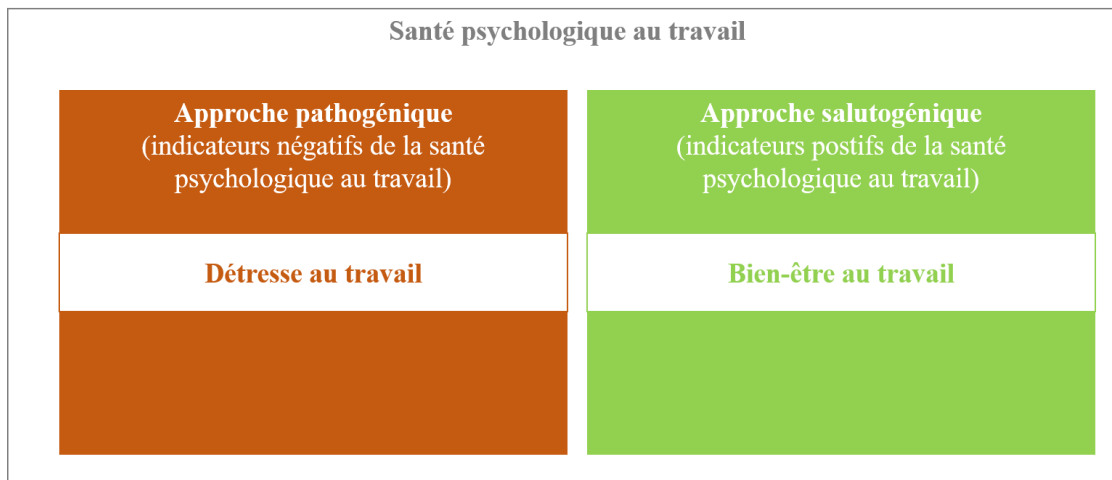


Figure 21.2. Catégorisation hiérarchisée de la santé psychologique au travail

From these two approaches, two major concepts emerge. In the case of the pathogenic approach, it is the concept of work stress and in the salutogenic approach it is the concept of work well-being. After having clarified these two approaches in the particular context which is that of work, we propose to return to the definition of the concept of work well-being.

### 2.3. Du bien-être au contexte du travail : Le bien-être au travail

Work well-being : a concept that addresses two concepts : well-being and work. We have defined well-being in the first part, that is why we propose to return to the concept of work for finally return to the concept of work well-being.

#### 2.3.1. Le travail : étymologie et définitions

When we study the evolution of the perception and philosophical and theoretical conceptions of work, we observe that two approaches of the concept of work oppose : (1) **one approach of work as a source of mal-being** and (2) **one approach of work as a source of well-being and personal development**.

The word work comes from *tripalium*, Latin word which designates a torture instrument, used by the Romans (Cottraux, 2012). Since its linguistic origin, the word work has a very negative connotation. Later, Christian culture will consider the action of working as a « *malédiction divine* » (Cottraux, 2012, p.14), from the popular proverb « *Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front* ». Once again work has a negative connotation. In the Renaissance, work is no longer valued. It is left to peasants. Finally,

nous arrivons aux considérations marxistes du XIX<sup>ème</sup> siècle, qui considèrent que le « *travail est une aliénation sociale fondamentale qui éloigne l'Homme de sa vraie nature, en le condamnant à des tâches répétitives et partielles afin de dégager une plus-value pour des exploitants détenteurs du capital* (Marx, Lefebvre, & Guterman, 1934) » (Cottraux, 2012, p.14). Cette vision du travail est partagée par de nombreux auteurs et intellectuels du XIX<sup>ème</sup> siècle comme Victor Hugo, qui dépeint un tableau tragique des travailleurs dans son livre *Les Misérables*, ou encore Zola qui raconte la vie morose des mineurs dans son livre *Germinal*, pour dénoncer cette condition sociale qui semble irrévocable et institutionnalisée.

Ainsi, trouver une forme de bien-être dans son travail semble antinomique. La psychologie a d'ailleurs mis en exergue l'existence de maladies dont l'origine est professionnelle (Cottraux, 2012). Par exemple, les *workaholics* (Cottraux, 2012) sont des travailleurs qui souffrent d'addiction au travail qui peut entraîner la mort par épuisement (Cottraux, 2012). Le *burn-out* est une maladie liée à l'épuisement émotionnel et une déshumanisation d'autrui dû au travail (Cottraux, 2012), qui peut être le résultat d'un stress prolongé par exemple.

D'autres auteurs abordent le concept du travail sous une approche plus positive. En effet, Freud estime que le travail peut être source de réalisation de soi à condition que le travail ait été choisi (Freud, 1971). Des études empiriques viennent soutenir la théorie de Freud en affirmant que l'absence de travail apportait davantage de mal-être que la présence d'un travail (Cottraux, 2012 ; Shankland, 2014, p.101).

Csikszentmihalyi (1997) indique le travail permet de maintenir une tension entre un but et les défis. Le maintien de cette tension permet de maintenir une bonne estime de soi, un sentiment d'utilité et de sens (Shankland, 2014, p.101). C'est pourquoi les travaux de Csikszentmihalyi (1991) sur l'expérience optimale prennent tout leur sens, car ils permettent de doser le niveau de défis que doit revêtir l'activité en fonction des compétences des travailleurs. En effet, lorsque le travailleur estime que ses compétences sont sous-exploitées ou que « *que son travail n'a pas de sens par rapport à ses buts de vie, la motivation s'en trouve réduite, de même que le sentiment de bien-être* » (Shankland, 2014, p.102).

Tout comme l'approche épistémologique de la psychologie, les approches philosophiques du travail peuvent être (1) une approche négative et qui ne voit le travail que comme une source de mal-être ou la psychologie que comme l'étude de la psyché par l'analyse des symptômes négatifs déviants, (2) ou adopter une approche positive qui aborde le travail comme une source d'épanouissement personnel, tout comme l'étude de la psychologie avec une approche salutogénique ou positive qui observe la psyché sous l'angle de son fonctionnement optimal.

C'est pourquoi, par extension, nous pouvons parler d'une approche salutogénique du travail et une approche pathogénique du travail.

Actuellement, notre société valorise le travail (Cottraux, 2012) et semble prendre une place de plus en plus importante dans la vie des individus, c'est pourquoi la notion de bien-être au travail est une notion indispensable/centrale dans nos sociétés pour conjuguer travail, bien-être et productivité. En effet, de nos jours, le bien-être au travail est devenu une problématique inhérente à la vie en entreprise. La considération de cette problématique présente de nombreux avantages pour l'entreprise et donc pour les employés. Elle permet de **réduire le taux d'absentéisme** (Steiler, 2012), **d'augmenter la performance des employés** (Biétry & Creusier, 2015; Steiler, 2012) et **d'améliorer l'image de l'entreprise** (Morin, 2012). Ainsi, le bien-être au travail augmente la performance organisationnelle comme nous le décrit la Figure 22.2. ci-dessous.

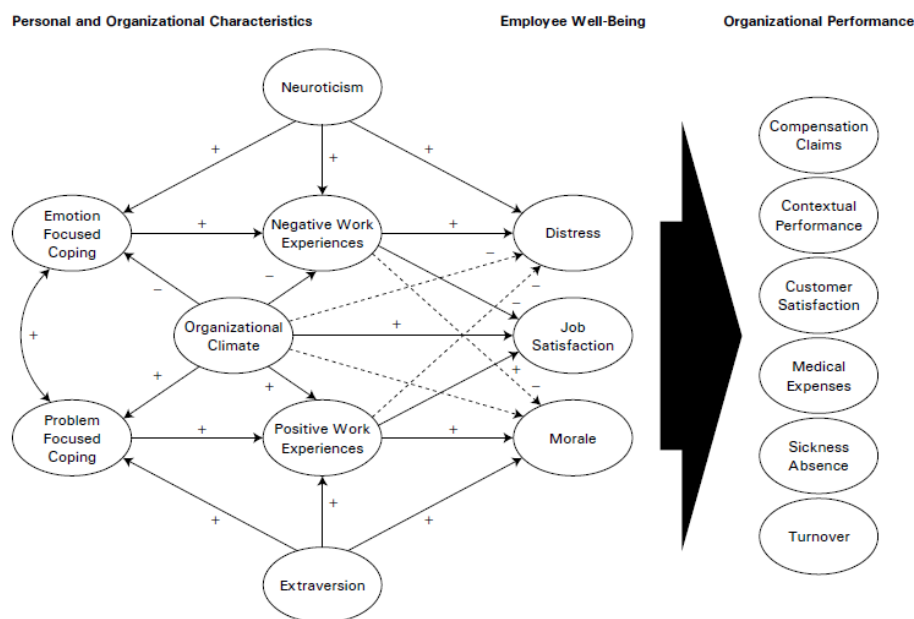


Figure 5.3 Example of an organizational health research model ('+' indicates a positive relationship; '-' indicates a negative relationship. Dotted lines indicate possible relationships that are expected to be comparatively weak.)

Figure 22.2. Corrélation statistique entre les caractéristiques organisationnelles et personnelles, le bien-être au travail et la performance organisationnelle — Source : Cotton et Hart (2003, p. 121).

Dans ce paragraphe, nous observons qu'au départ les concepts de bien-être et de travail étaient antinomiques, paradoxaux. Puis, avec l'apparition de la psychologie, le travail a été abordé différemment et de façon plus positive pour aujourd'hui être associé au bien-être et devenir un combat pour les organisations qui se préoccupent du bien-être au travail de ses employés. Le

bien-être au travail se révèle être un enjeu pour les entreprises : un enjeu social, mais également économique.

### 2.3.2. Bien-être au travail : Genèse et définition

Le bien-être au travail est un concept controversé dans la littérature. En effet, certains auteurs expliquent non-cohérent la mesure du bien-être uniquement dans une situation particulière.

D'autres auteurs assurent l'existence et la cohérence d'un bien-être au travail tels que Biétry et Creusier (2013) ou encore Cottraux (2012).

Le concept de bien-être au travail n'a été que peu étudié dans la littérature (Biétry & Creusier, 2015) et reste un concept récent dans la littérature (Loup, 2016).

Le bien-être au travail est défini comme le bien-être restreint au monde du travail (Biétry & Creusier, 2013 ; Massé & al., 1998). Utriainen et al. (2011) ont étudié le bien-être au travail dans le milieu hospitalier et en particulier auprès d'infirmières. Les auteurs définissent le bien-être au travail de la façon suivante : « *Well-being at work describes the workers' experience of the safety and healthiness of work, good leadership, competence, change management and the organisation of work, the support of the work community to the individual and how meaningful and rewarding the person finds the work* » (Anttonen & Räsänen, 2009, pp.17-18).

Selon Meyssonier et Roger (2006), la mesure du bien-être au travail peut être abordée sous trois approches distinctes : (1) **un « état émotionnel »** (p.23). Le bien-être au travail est évalué en fonction de la connotation positive ou négative de l'expérience vécue (Meyssonier & Roger, 2006) ; (2) **Une « évaluation »** (p.23). L'individu évalue l'écart entre ses attentes et sa situation réelle et actuelle (Meyssonier & Roger, 2006) ; (3) **Une « dynamique »** (p.23). La satisfaction au travail est une variable en constante évolution, « *en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue* » (p.3) au travail (Meyssonier & Roger, 2006).

L'étude du bien-être au travail s'intéresse aux émotions et expériences de l'individu (Biétry & Creusier, 2015).

### 2.3.3. Bien-être au travail : Modèles

Selon le modèle de Hart (2001), il existe deux types de facteurs qui influent sur le bien-être au travail. (1) **Les caractéristiques individuelles** « *those factors that are typically associated with individual differences among employees, such as their personalities and coping processes, as well as their individual attitudes and behaviors.* » (Hart, 2001, p.100). (2) **Les caractéristiques organisationnelles** comme les conditions physiques du travail, mais également l'expérience subjective de l'environnement de travail (Hart, 2001, p.100). Les caractéristiques

organisationnelles sont principalement composées du climat organisationnel — qui dépend de la structure organisationnelle et de la perception individuelle et subjective de leur mission — (Hart, 2001, p.104) et des stressseurs organisationnels (Hart, 2001, p.103). Le modèle de Hart (2001) est représenté ci-dessous dans la Figure 23.2.

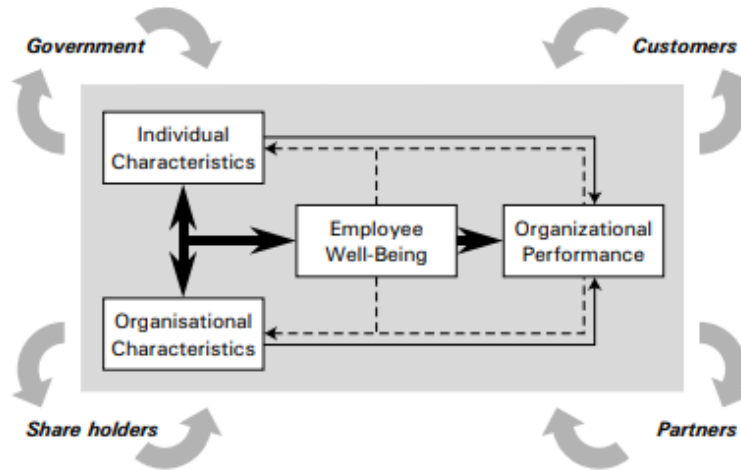


Figure 5.1 *A heuristic model of organizational health*

Figure 23.2. Un modèle heuristique de la santé organisationnelle (Traduction par l’auteur) - Source : Cotton et Hart (2003, p. 119).

Le modèle de Cotton et Hart (2003) explique l’interaction entre les caractéristiques individuelles et les organisationnelles pour expliquer le bien-être au travail et l’impact sur la performance organisationnelle. Ce qui nous permet d’identifier des indicateurs de performance pour l’organisation (Cotton & Hart, 2003).

Ce modèle nous permet de mieux comprendre quelles typologies de facteurs impactent le bien-être au travail : les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. La rencontre de ces deux types de facteurs permet d’expliquer un bien-être au travail ressenti. Cela nous permet donc de nous poser la question suivante : quels sont les facteurs qui impactent et constituent le bien-être au travail ?

### 2.3.4. Mesure du bien-être au travail : Une approche multidimensionnelle

Le bien-être et le bien-être au travail sont souvent étudiés sous une approche multidimensionnelle (Biétry & Creusier, 2015), c'est-à-dire que le bien-être au travail en particulier est étudié grâce à des dimensions qui vont — dans leur ensemble — déterminer un bien-être au travail. Il est également important de préciser ces dimensions, et donc les échelles de mesure évoluent en fonction de la culture étudiée (Biétry & Creusier, 2015 ; Van Daele et al., 2018). C'est pourquoi dans notre travail de recherche, nous empruntons une échelle de mesure, qui remplit les indicateurs psychométriques, appliquée à la France (Biétry & Creusier, 2015 ; Loup, 2016). Biétry et Creusier (2013) ont recensé les concepts connexes du bien-être au travail, leurs échelles de mesure et les dimensions qui les composent (cf. Tableau 5.2).

Auteurs	Objet	Dimensions	Nombre d'item
<b>Partie 1 : Concepts connexes</b>			
Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss & al., 1967)	Satisfaction au travail	3: Intrinsèque, Extrinsèque, Générale	20
Positive and Negative Affect Schedule (Watson & al., 1988)	Humeur, émotion	2: Affect négatif, Affect positif	20
Psychological Well-Being Manifestation Scale (Massé & al., 1998)	Santé mentale	10 : Détresse (4): Anxiété/dépression, Irritabilité, Auto dépréciation, Désengagement social, Bien-être (6) : Estime de soi, Equilibre, Engagement social, Sociabilité, Contrôle de soi et des événements, Bonheur	48
Kahneman et al. (1999)	Satisfaction au travail	10 : La possibilité de contrôle personnel et la latitude de décision, La possibilité de mettre en œuvre les capacités personnelles, Les caractéristiques des buts générés de l'extérieur et les normes requises, La variété et la non-répétition des tâches, La clarté de l'environnement et de l'information partagée sur le travail et son futur, Le niveau de la paie et les revenus personnels, La sécurité physique, Le soutien de la supervision, Le fait que les relations interpersonnelles soient positives, Le fait que la position sociale qui provient du poste soit valorisée	
<b>Partie 2 : Bien-être hédonique</b>			
Warr (1990)	Bien-être hédonique	3: Plaisir-déplaisir, Anxiété-confort, Dépression-enthousiasme	18
Daniels (2000)	Bien-être hédonique	5 : Anxiété-confort, Dépression-plaisir, Ennui-enthousiasme, Fatigue-vigueur, Colère-placidité	
Diener et al. (1985)	Bien-être hédonique	2: Satisfaction générale, Santé	
<b>Partie 3 : Bien-être eudémonique et combiné</b>			
Scales of Psychological Well-Being (Ryff & Keyes, 1995)	Bien-être eudémonique	6: Acceptation de soi, Relations positives, Maîtrise environnementale, Croissance personnelle, Autonomie, But dans la vie	18
Beliefs about well-being scale (McMahan, & Estes, 2011)	Bien-être combiné	4 : Expérience du plaisir, Evitement des expériences négatives, Développement personnel, Aide à autrui	16
McGrégor et Little (1998)	Bien-être combiné	2 : Bonheur, Sens	65
<b>Partie 4 : Bien-être au travail</b>			
Gilbert et al. (2011)	Bien-être psychologique au travail	5 : Ajustement interpersonnel au travail, Prospérer au travail, Sentiment de compétences, Engagement, Reconnaissance	
Index of Psychological Well-Being at Work (Dagenais-Desmarais, & Savoie, 2011)	Bien-être psychologique au travail	5 : Congruence interpersonnelle au travail, Progression au travail, Sentiment de compétence, Désir d'engagement au travail, Reconnaissance perçue au travail, Relations épanouissantes	25
EPBET (Biétry, & Creusier, 2013)	Bien-être au travail général	4 : Rapport aux collègues, Rapport à la hiérarchie, Rapport aux temps, Environnement physique au travail	12

Tableau 5.2. Les déterminants du bien-être à partir des travaux de Biétry et Creusier (2013).



Nous proposons de revenir sur les travaux de Biétry et Creusier (2013) et de les expliciter dans la partie qui suit. Biétry et Creusier (2013) définissent le bien-être au travail de la façon suivante : « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à "environnement physique au travail"* » (p.34). L'outil de mesure développé par Biétry et Creusier (2013) — l'EPBET (Échelle de Mesure Positive du Bien-Etre au Travail) — s'appuie sur les dimensions suivantes :

- (1) **Rapport positif aux collègues.** Cette dimension discute du sentiment d'appartenance, et de la qualité relationnelle entretenue avec ses collègues (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016).
- (2) **Rapport positif aux *managers*.** Derrière cette dimension nous retrouvons la reconnaissance perçue, les perspectives de carrière offertes par l'organisation et la prise en compte des attentes de l'individu (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016).

Les deux premières dimensions relèvent de l'approche eudémonique du bien-être au travail, alors que les deux dimensions ci-dessous relèvent de l'approche hédonique.

- (3) **Rapport positif aux temps.** Cette dimension concerne la conciliation vie privée-vie professionnelle et à la stabilité des horaires (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016).
- (4) **Environnement physique du travail.** Cette dimension repose sur les conditions de travail de l'individu et leur adéquation avec le poste occupé par l'individu (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016).

À travers leur échelle de mesure du bien-être au travail et leur définition spécifique au bien-être au travail, Biétry et Creusier (2013) apportent une définition du bien-être au travail général — qui recoupe les deux approches hédonique et eudémonique du bien-être au travail — : un apport majeur et une clarification majeure dans la littérature (Loup, 2016). Enfin, les déterminants du bien-être au travail, constituant l'EPBET ont été validés à partir d'échantillons français. C'est pour ces trois raisons que nous avons choisi de nous baser sur les travaux de Biétry et Creusier (2013) dans ce travail de thèse.

La mesure du bien-être et du bien-être au travail en particulier se base sur des échelles de mesure quantitative qui délivre un score moyen pour chaque individu (Biétry & Creusier, 2015). Dans cette approche, les relations entre les différentes dimensions que constituent le bien-être et bien-être au travail ne sont pas étudiées (Biétry & Creusier, 2015). Ainsi, la relation qu'entretient l'individu avec son environnement n'est pas étudiée et percevable dans ces échelles de mesure quantitative.

## 2.4. Bien-être au travail et notions connexes : Quelles différences ?

### 2.4.1. La satisfaction au travail

Herzberg et ses collègues (1959), Locke, 1969) et Spector (1997) sont les précurseurs dans la théorisation de la satisfaction au travail, qui est défini comme « *is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs* » (Spector, 1997, p. 2).

Herzberg et ses collègues (1959) ont contribué à la théorisation de la satisfaction au travail en distinguant des facteurs ayant un impact positif sur les individus (*job factors* ou *motivation factors*) et des facteurs d'hygiène (ou *extra-job factors*) (Tietjen & Myers, 1998), comme représentés dans la Figure 24.2.

Job factors ou Facteurs de motivation (Herzberg et al., 1959)	Extra-job factors ou facteurs d'hygiène (Herzberg et a., 1959)
Reconnaissance Accomplissement Perspectives de carrière Promotion Responsabilité Mission en elle-même	Salaire Relations interpersonnelles avec la hiérarchie Relations interpersonnelles avec ses employés Relations interpersonnelles avec ses pairs Supervision Politique de l'organisation Conditions de travail Facteurs de la vie personnelle Statut Sécurité

Figure 24.2. Les dimensions de la satisfaction au travail d'après Herzberg et ses collègues (1959).

L'approche par facettes (Spector, 1997) ou dimensions de la satisfaction au travail est l'approche dominante pour évaluer la satisfaction au travail (Iglesias, Renaud, & Tschan, 2010). Comme le bien-être et le bien-être au travail, la satisfaction peut-être mesurée de façon générale (Weiss et al., 1967) ou spécifiquement dans le contexte du travail (Spector, 1985).

Nous observons que la satisfaction de vie au travail depuis ses premières fondations se rapproche du courant hédonique et peut-être approché comme étant une composante du bien-être au travail (Bernaud & Lemoine, 2007 ; Cottraux, 2012 ; Shankland, 2014), et en particulier une composante du bien-être au travail hédonique ou un indicateur du bien-être au travail (Ryan & Deci, 2001 ; Spector, 1997). Biétry et Creusier (2015) expliquent que la satisfaction de vie, et en particulier la satisfaction au travail, se définissent comme une satisfaction ressentie par

l'assouvissement de besoins — identifiés par Herzberg et ses collègues (1959) — or le bien-être peut-être ressenti sans répondre à tous les besoins (Biétry & Creusier, 2015).

### 2.4.2. La qualité de vie au travail

« *Le concept de qualité de vie au travail est un construit subjectif et multidimensionnel qui renvoie à un état de complet bien-être au travail* » (Van Daele et al., 2018, p. 210). Ainsi la qualité de vie au travail serait un état résultant d'un bien-être au travail et la satisfaction au travail un facteur composant la qualité de vie au travail (Van Daele et al., 2018). C'est dans cette même perspective que l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013 définit la qualité de vie au travail, cité par Van Daele et ses collègues (2018) : « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.* » (p.10). Arriver à un *consensus* dans la littérature sur la définition de qualité de vie au travail semble compliqué (Van Daele et al., 2018). Cependant les facteurs qui impactent la qualité de vie au travail sont généralement les suivants : « *le contenu du travail, les exigences du travail, les relations de travail et l'organisation du travail ont un impact significatif sur les indicateurs de qualité de vie au travail tels que la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et les indicateurs de santé au travail.* » (Van Daele et al., 2018, p. 211).

À travers l'analyse des différentes notions connexes au bien-être et bien-être au travail, nous proposons la Figure 25.2. qui hiérarchise les notions, concepts et théories abordés dans ce chapitre.

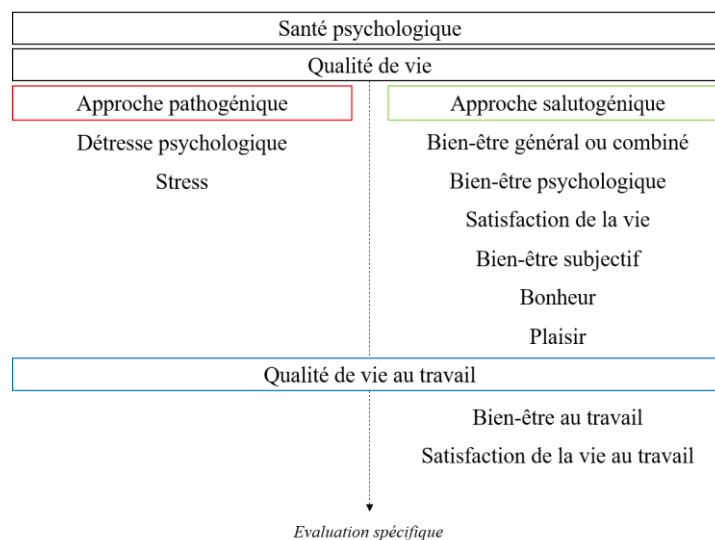


Figure 25.2. Hiérarchisation des concepts de la santé psychologique réalisée à partir des travaux de Creusier (2013).

À travers cette seconde partie, nous mettons en exergue (1) les enjeux sociaux et économiques associés au concept de bien-être au travail. (2) Nous définissons également le bien-être au travail, les dimensions qui le compose et les concepts connexes.

### 2.5. Contributions théoriques issues de la revue de la littérature

La *Positive Organizational Scholarship* est un champ de la littérature qui approche la psychologie comme « *ensemble de ressources psychologiques sur lesquelles l'organisation peut miser* » (Martin-Krumm, Shaar, & Tarquinio, 2013, p. 31). Ce courant de la littérature apporte une nouvelle dimension au champ de la psychologie positive en l'approchant non plus, uniquement, à un niveau individuel, mais comme levier de transformation pour l'organisation (Biétry & Creusier, 2015). Le bien-être au travail devient donc un levier de transformation pour l'organisation (Biétry & Creusier, 2015) et un levier de croissance et d'amélioration (Biétry & Creusier, 2015). Le bien-être au travail n'est donc pas un concept uniquement philanthropique mais qui révèle de réelles ambitions de performance et de croissance (Biétry & Creusier, 2015 ; Wright et al., 2003). C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés au bien-être au travail comme un facteur de performance pour les organisations et comme levier d'amélioration des processus.

<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les définitions du bien-être au travail ?</li> <li>Quelles sont les dimensions du bien-être au travail ?</li> <li>Quels sont les modèles du bien-être au travail ?</li> </ul>
<b>CONTRIBUTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Présentation des approches salutogénique et pathogénique de la psychologie.</li> <li>(2) Présentation du concept de bien-être et en particulier du bien-être au travail.</li> <li>(3) Présentation des dimensions, des outils de mesure du bien-être au travail.</li> <li>(4) Présentation et distinction des concepts connexes au bien-être et bien-être au travail.</li> <li>(5) Hiérarchisation des notions associées aux approches salutogénique et pathogénique.</li> <li>(6) Justification et positionnement du travail de thèse dans le champs de la psychologie.</li> </ul>
<b>GAPS THEORIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Le bien-être au travail est un concept récent dans la littérature et encore peu étudié (Loup, 2016).</li> <li>(2) Absence d'étude sur le bien-être au travail des <i>corporate</i> entrepreneurs.</li> </ul>
<b>QUESTIONS SOULEVEES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Quels sont les impacts d'une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur les dimensions du bien-être au travail des <i>corporate</i> entrepreneurs ?</li> <li>(2) Quels sont les traits de personnalité qui impactent le bien-être au travail ?</li> </ul>

Figure 26.2. Synthèse du chapitre 2.

À travers cette revue de littérature, nous exposons les approches épistémologiques de la psychologie, ce qui nous permet de (1) **clarifier et hiérarchiser les terminologies associées au bien-être au travail** et (2) de **positionner notre travail dans la littérature**. Ce travail de



thèse s'inscrit dans une approche salutogénique, en discutant du bien-être au travail. Dans le cadre de cette thèse, nous nous appuyons sur les travaux de Biétry et Creusier (2013), préalablement explicités.





## **Gaps théoriques et question de recherche générale**

À travers les chapitres 1 et 2, qui portent sur la revue de littérature — respectivement — du processus de *corporate entrepreneurship* et du concept de bien-être au travail, nous pouvons mettre en exergue plusieurs manquements ou *gaps* théoriques.

Concernant le chapitre 1, les *gaps* théoriques identifiés sont les suivants (1) l'absence d'un cadre d'analyse qui lie les concepts d'*open innovation*, d'*employee-driven innovation*, et de *corporate entrepreneurship* (Amundsen et al., 2014; Chesbrough & Brunswicker, 2014; Laviolette et al., 2016), (2) l'absence d'approche critique du concept de *corporate entrepreneurship* (p. ex. Arnab, 2014; Manion, 2001; Osman et al., 2017; Singh Ghura, 2017), (3) et le manque de recherches empiriques sur le *corporate entrepreneurship* (Bouchard, 2020).

Concernant le chapitre 2, les *gaps* théoriques identifiés sont les suivants (1) l'absence de recherches qualitatives sur le bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2015) et (2) l'absence de recherches compréhensives portant sur les caractéristiques psychologiques des individus impliqués dans les processus entrepreneuriaux (R. Hisrich et al., 2007).

Enfin, l'expérience individuelle des *corporate* entrepreneurs au sein des dispositifs de *corporate entrepreneurship* n'a été que peu étudiée (Bouchard, 2020). En particulier, à notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse à l'impact d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs.

À travers ce travail de thèse et l'identification des manquements théoriques, la question générale qui guide ce travail de thèse est : Comment l'expérience de *corporate entrepreneurship* impacte-t-elle le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs qui ont intégré un dispositif de *corporate entrepreneurship* issu des grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019) ?





### Chapitre 3 — Cadre d'analyse

Ce chapitre a pour objectif de (1) **présenter** le cadre d'analyse de référence dans ce travail de thèse, (2) **repréciser** les définitions des concepts centraux utilisés dans le cadre de ce travail - *corporate entrepreneurship*, dispositif de *corporate entrepreneurship* et *corporate entrepreneur* - et (3) de **présenter** les catégories d'acteurs étudiés.

Ainsi, dans un premier temps, nous vous proposons de revenir sur le concept de *corporate entrepreneurship* — un concept étendu à deux contextes — et la définition de dispositif de *corporate entrepreneurship*. Dans un second temps, nous vous proposons de revenir sur l'acteur de ce processus : le *corporate entrepreneur*. Enfin, dans un troisième temps, nous vous proposons de conclure.

#### 1. *Corporate entrepreneurship* : Un concept étendu à deux contextes

Bager et ses collègues (2010) explicitent la définition du *corporate entrepreneurship*, en n'abordant plus un *corporate entrepreneur* uniquement comme une ressource interne d'innovation — souvent réduit à cette seule ressource par la littérature —, mais ouvrent cette définition et ce « statut » explicitement à des ressources innovation externes qui sont les entrepreneurs. En effet, si nous reprenons la définition de Sharma & Chrisman, (1999), le *corporate entrepreneurship* répond à un ou plusieurs des trois objectifs qui sont (1) **amener l'innovation**, (2) la « *revitalisation* » (Basso, 2004, p.9) de l'organisation et (3) enfin la **création de nouveaux business** (Basso, 2004, p.10).

Comme évoqué dans le chapitre 1, la définition du *corporate entrepreneurship* qui fait référence dans ce travail de thèse est la définition suivante : Le *corporate entrepreneurship* est (1) un **processus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (2) **entrepreneurial** (Delić et al., 2016; Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991) (3) **qui implique un ou plusieurs individus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (4) **mené avec ou au sein d'une organisation existante** (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Basso, 2006; Christensen & Maskell, 2003; Sexton & Kasarda, 1992; P. Sharma & Chrisman, 1999; Pramodita Sharma & Chrisman, 2007) (5) dans le but de **créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation** au sein de l'organisation existante (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991).

Cette définition propose une définition du *corporate entrepreneurship* en incluant des acteurs externes à l'organisation : des entrepreneurs qui collaborent avec une organisation existante dans le but de **créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation**

au sein de l'organisation existante (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991).

Finalement, comme expliqué dans le Chapitre 1 sur le *corporate entrepreneurship*, le *corporate entrepreneurship* peut évoluer dans deux contextes différents : un contexte d'employee-driven innovation – défini comme (1) un **processus** (Evans et al., 2006; P. M. S. Smith et al., 2008) portant sur la (2) **génération** (Evans et al., 2006; P. M. S. Smith et al., 2008) et (3) **l'implémentation de nouvelles idées** (Evans et al., 2006; P. M. S. Smith et al., 2008) par (4) **un ou plusieurs employés dont la tâche n'est pas dédiée à l'innovation** (Ciriello et al., 2016; Deslée & Dahan, 2018; Evans et al., 2006; Høyrup, 2012; P. Kesting & Ulhøi, 2008; Peter Kesting & Parm Ulhøi, 2010; Laviolette et al., 2016; Lempiälä et al., 2018; P. M. S. Smith et al., 2008; P. Smith et al., 2012; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018; Voxted, 2018). L'approche de Tirabeni et Soderquist (2018), le concept de Vøxted (2018) de l'*employee-driven innovation* se basent sur la **prise d'initiatives** des employés (Ciriello et al., 2016; Høyrup, 2012; Lempiälä et al., 2018) pour contribuer sous **une forme de participation directe des employés à l'innovation** à leur entreprise (Ciriello et al., 2016). — ou dans un contexte *d'open innovation* — défini comme (1) un **processus d'innovation distribuée** (Chesbrough & Bogers, 2014; Chesbrough & Brunswicker, 2014; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018) basé sur (2) la **gestion de flux de connaissances** entrants — *outside-in* ou *inbound* ou *inflows* — et sortants — *inside-out* ou *outbound* ou *outflows* — (Chesbrough & Bogers, 2014; Chesbrough & Brunswicker, 2014; Chesbrough et al., 2006; Hitchen, Hitchen, et al., 2017; Soderquist et al., 2016; Lia Tirabeni & Soderquist, 2018; West & Gallagher, 2006) (3) et **l'implication de sources d'innovation diversifiées** — internes et/ou externes — (Herzog & Leker, 2010; West & Gallagher, 2006) (4) pour que l'organisation **conserve ou acquise un avantage concurrentiel** (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014). C'est ce que nous avons représenté dans le schéma ci-dessous : Figure 27.3. Un *corporate entrepreneurship* à deux contextes : le contexte interne *d'employee-driven innovation* et le contexte externe *d'open innovation*.

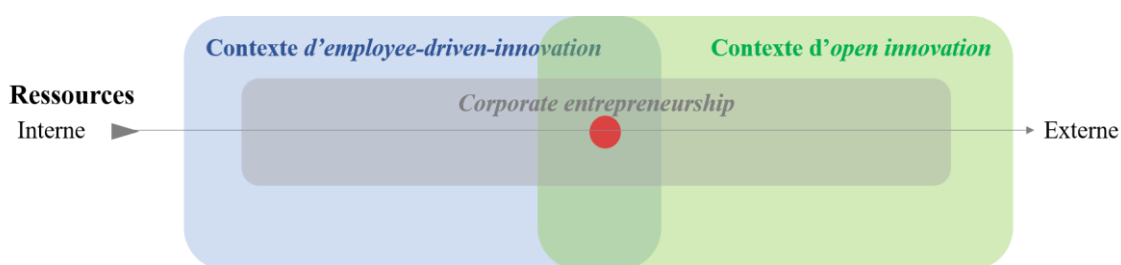


Figure 27.3. Un *corporate entrepreneurship* à deux contextes : le contexte interne *d'employee-driven innovation* et le contexte externe *d'open innovation*.

À ces deux contextes sont associés deux directions de flux de connaissances différentes – direction de flux de connaissances empruntés au concept *d’open innovation* – les flux de connaissances *inbound* et les flux de connaissances *outbound*. Des flux de connaissances partagés à la fois dans le contexte de l’*open innovation* et le contexte de l’*employee-driven innovation* (Laviolette et al., 2016).

Le flux de connaissance *inbound* se réfère aux connaissances externes au *funnel* d’innovation et qui intègrent le *funnel* d’innovation. Le flux de connaissances *outbound* se réfère aux connaissances internes d’innovation au *funnel* d’innovation et qui quittent ce *funnel* d’innovation.

Dans notre contexte, concrètement, les acteurs impliqués dans un flux de connaissances *inbound* proposent spontanément leurs projets d’innovation au dispositif de *corporate entrepreneurship*, ils sont donc à l’origine de l’idée d’innovation. Alors que dans les processus *outbound*, les acteurs sont recrutés pour expérimenter une problématique d’innovation identifiée par l’organisation.

Ainsi, notre cadre d’analyse se dessine doucement et nous retrouvons l’axe des abscisses (x) qui représente la localisation des **ressources d’innovation** — interne ou externe à l’organisation — et l’axe des ordonnées (y) qui représente **la direction des flux de connaissances** dans lesquels les ressources d’innovation évoluent. La Figure 28.3. représente le cadre d’analyse.

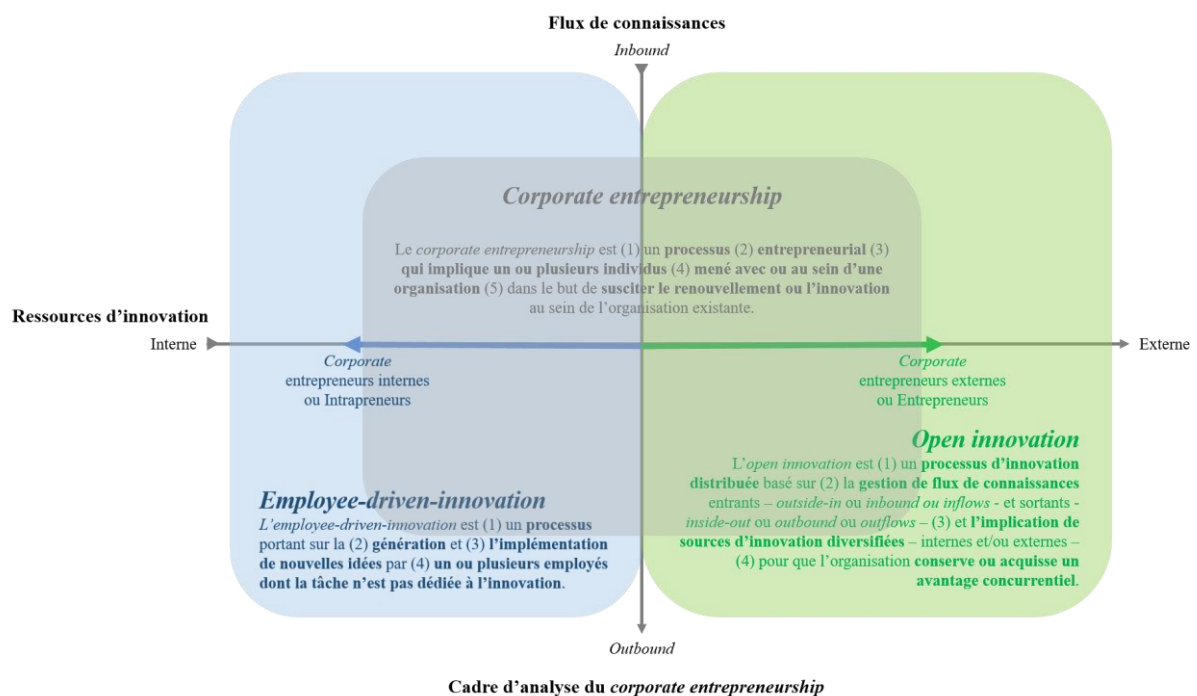


Figure 28.3. Cadre d’analyse référent du travail de thèse.

Ce cadre d'analyse fait référence dans notre travail de thèse.

## 2. Corporate entrepreneurs : Les acteurs du corporate entrepreneurship

Pour faciliter la compréhension et clarifier nos propos, les acteurs impliqués dans un processus de *corporate entrepreneurship* sont dénommés les *corporate entrepreneurs*. En fonction de leurs positionnements dans le cadre d'analyse, ils sont dénommés de la façon suivante (cf. Figure 29.3.) :

- *Corporate entrepreneurs* internes impliqués dans un processus *inbound* ;
- *Corporate entrepreneurs* internes impliqués dans un processus *outbound* ;
- *Corporate entrepreneurs* externes impliqués dans un processus *inbound* ;
- *Corporate entrepreneurs* externes impliqués dans un processus *outbound*.

Nous proposons dans cette partie d'expliquer précisément le contexte de chacune des catégories des *corporate entrepreneurs*. Nous avons positionné les *corporate entrepreneurs* et leur dénomination dans la Figure 29.3.

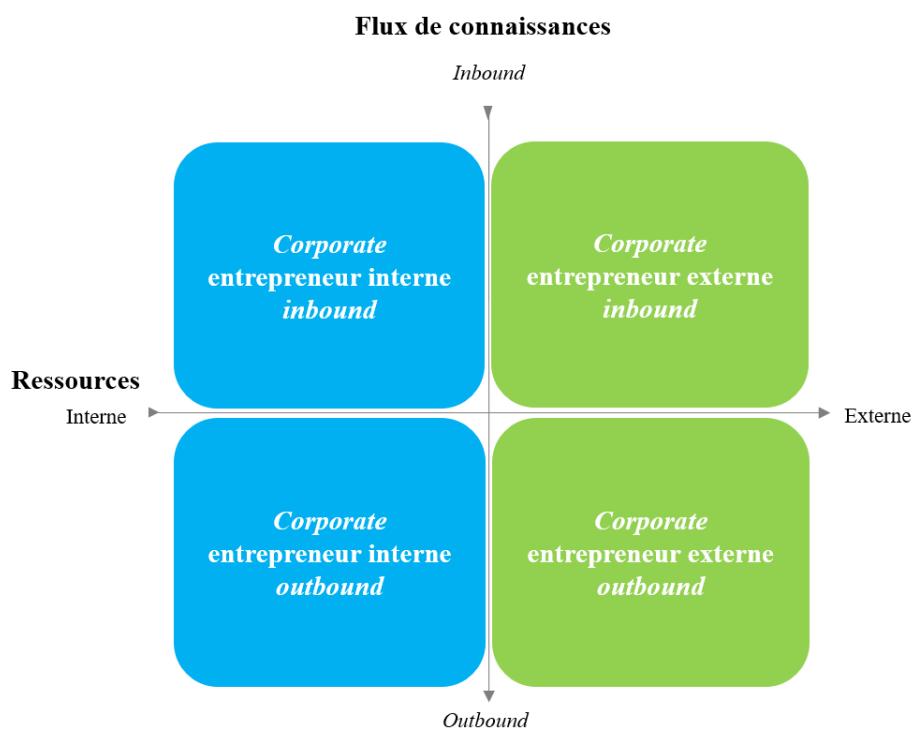


Figure 29.3. Catégorisation des *corporate entrepreneurs* en fonction des ressources d'innovation et des directions des flux de connaissances.

Nous regroupons sous le terme générique de *corporate entrepreneurs*, tout **acteur externe ou interne** à l'organisation – employés ou non de l'organisation – impliqués dans un **dispositif de corporate entrepreneurship** — qui emploie des **méthodes et des outils** issus de

**l'entrepreneuriat** — et œuvrant, en association avec une **organisation existante**, pour **créer une nouvelle organisation** ou **revitaliser l'organisation** ou **apporter de l'innovation au sein de cette entreprise existante**. Nous distinguerons les *corporate entrepreneurs* internes ou intrapreneurs et *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs. Nous utilisons ces deux dénominations dans ce travail de thèse.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes concentrés sur les *corporate entrepreneurs* qui ont intégré des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent être de différentes natures, en fonction des organisations. Nous regroupons sous le terme générique de dispositifs de *corporate entrepreneurship* : **tous processus — plus ou moins structurés et formalisés — qui emploient des méthodes et des outils issus de l'entrepreneuriat — adossés à une organisation existante pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de l'organisation existante**. Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent être ouverts à une source d'innovation en particulier : les *corporate entrepreneurs* internes uniquement ou les *corporate entrepreneurs* externes uniquement ou les deux types de *corporate entrepreneurs*. Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* Booster de Total accompagne à la fois des *corporate entrepreneurs* internes et externes. Alors que l'intrapreneuriat Studio d'Orange, n'accompagne que des *corporate entrepreneurs* internes. Enfin, le WAI de BNP Paribas accompagne uniquement des *corporate entrepreneurs* externes.

Les intrapreneurs et les entrepreneurs deviennent donc deux typologies d'acteurs qui « *play a decisive role as they help the company (newly established or existing) to engage in new business and enter new markets* » (Zenovia, 2011, p.971).

## **2.1. Corporate entrepreneur interne**

Selon Basso (2006), l'intrapreneur ou le *corporate entrepreneur* peut être (1) soit un individu qui « *crée et commercialise une innovation* » (Basso, 2006, p. 227), (2) soit un individu qui « *développe de nouvelles activités* » (Basso, 2006, p. 227). Cette catégorisation rejoint la catégorisation de Bager et ses collègues (2010).

Ainsi, les *corporate entrepreneurs* internes ou intrapreneurs (Basso, 2006) sont des entrepreneurs internes à l'organisation (B. Antoncic & Hisrich, 2001; D'Amboise & Verna, 1993; Zenovia, 2011) Concrètement, un *corporate entrepreneur* interne est un employé d'une organisation existante qui mène un projet d'innovation — en utilisant des principes/méthodes entrepreneuriaux — mené avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de **créer une**

**nouvelle organisation** ou **susciter le renouvellement ou l'innovation** au sein de l'organisation existante.

## 2.2. Corporate entrepreneur externe

Les *corporate* entrepreneurs externes ou entrepreneurs ayant un lien avec une organisation existante sont des entrepreneurs externes à l'organisation, menant un projet d'innovation avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de **créer une nouvelle organisation** ou **susciter le renouvellement ou l'innovation** au sein de l'organisation existante.

Les ressources d'innovation externes œuvrent par l'intermédiaire de nombreux dispositifs de *corporate entrepreneurship* tels que les *lab* d'innovation, les *corporate incubator* ou les *corporate accelerator* (Becker & Gassmann, 2006; Latouche, 2018), pour participer à ces efforts d'innovation.

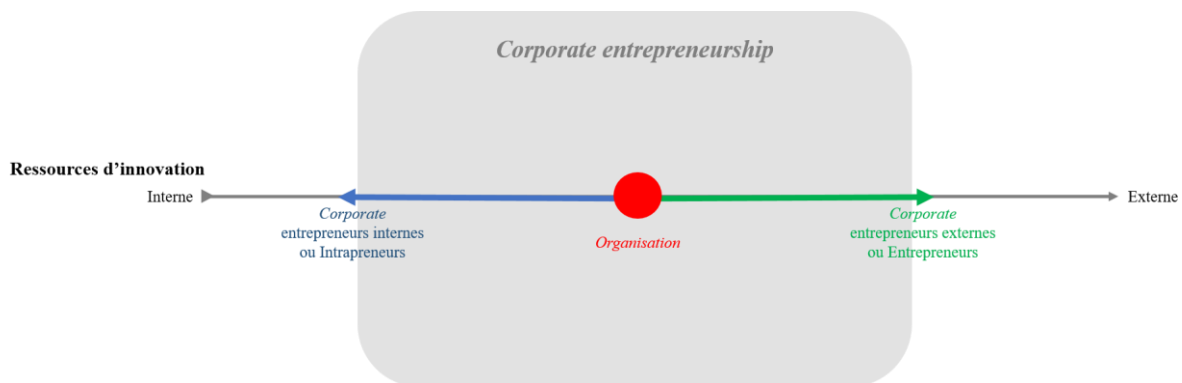


Figure 30.3. Ressources d'innovation impliquées dans le *corporate entrepreneurship*.

## 2.3 Corporate entrepreneur inbound

Nous avons défini les *corporate* entrepreneurs internes et externes ci-dessous. Nous proposons maintenant de définir les deux types de *corporate* entrepreneurs en fonction des flux de connaissances dans lesquels ils sont impliqués : les *corporate* entrepreneurs *inbound* et les *corporate* entrepreneurs *outbound*.

Les *corporate* entrepreneurs *inbound* sont des individus/acteurs qui proposent des projets d'innovation ou idées d'innovation (cela dépend de la phase processuelle dans laquelle ils sont impliqués) spontanément à l'organisation sans avoir été guidé par une problématique d'innovation précise.

Nous vous proposons un exemple type d'un *corporate* entrepreneur interne *inbound* et un exemple type d'un *corporate* entrepreneur externe *inbound*.

### **Récit fictif d'un *corporate* entrepreneur interne *inbound*-type**

Jérôme est un employé d'une grande entreprise — dans le domaine automobile. Jérôme travaille depuis plusieurs années pour ce grand groupe. Jérôme a trois enfants, habite un pavillon en banlieue avec sa femme Maryse. Tous les samedis, après avoir accompagné ses enfants âgés de 7 à 15 ans à leurs différentes activités extra-scolaires, Jérôme se rend au supermarché du coin faire ses courses. À chaque fois, il ressort du magasin, les bras remplis de vivres. Et à chaque fois c'est le même scénario : une fois arrivé devant son véhicule, Jérôme réalise que ses clefs sont au fond de sa poche de pantalon. Comment ouvrir le coffre de sa voiture sans utiliser ses bras ? Impossible, Jérôme est obligé de déposer quelques sacs au sol pour récupérer ses clefs et appuyer sur le bouton pour ouvrir — enfin — le coffre. Dépit, Jérôme reprend la route pour rentrer chez lui, déposer les courses, récupérer ses enfants... bref, le tumulte de la vie quotidienne reprend ses droits.

Quelques jours plus tard, Jérôme se rend chez le libraire acheter le dernier livre à la mode. Il passe les portes automatiques, puis repasse les portes automatiques, et rerepasse les portes automatiques... c'est la révélation et la solution ! Pourquoi ne pas installer une caméra au niveau du coffre qui détecte le mouvement pour ouvrir le coffre sans avoir besoin d'appuyer sur le bouton de la télécommande, comme les portes automatiques de la librairie ?

Le lendemain, Jérôme qui a entendu parler de l'incubateur interne sur le portail du site intranet de l'entreprise, s'y précipite. La communication stipulait « Vous avez des idées pour faire grandir l'entreprise ? N'hésitez plus et rejoignez l'Incubateur pour une expérience inédite ! ». Il est accueilli par l'équipe managériale de l'incubateur. Jérôme explique ses péripéties et se dit persuadé de l'intérêt de cette innovation pour tous les parents débordés comme lui ! Le *manager* de l'incubateur lui explique qu'il faut qu'il renseigne cette petite fiche et qu'elle sera étudiée par l'équipe. Jérôme remplit la fiche et pense de plus en plus que cette innovation pourrait être révolutionnaire.

Deux jours plus tard, Jérôme reçoit un mail « VOTRE IDEE A ETE RETENUE ». Jérôme est donc invité à préparer une présentation de 5 minutes pour présenter l'idée devant un comité de sélection. Enthousiaste, Jérôme en parle à son *manager*, en lui expliquant qu'il va travailler sur ce projet en plus de sa mission principale.

Deux mois plus tard, après quelques réunions de préparation avec l'incubateur, Jérôme est fin prêt pour pitcher son idée. Devant un parterre de directeurs et de responsables de *business unit*, Jérôme s'élançait et pitche son projet. Quelques questions s'en suivent. Jérôme pense avoir convaincu, mais il faut attendre le verdict final. D'autres projets sont également présentés, la concurrence est rude ! Arrive le moment de la délibération, Jérôme est retenu officiellement pour développer son idée au sein de l'incubateur. Il intègre l'incubateur et est détaché à 100 % de ses fonctions opérationnelles précédentes. Pendant deux ans, il sera accompagné par l'Incubateur pour développer son projet d'innovation. Il sera accompagné, mis en relation avec différents employés de l'entreprise qui vont le soutenir et l'aider dans le développement de son projet. Très vite, va arriver cette phase de POC (*Proof of concept*). À partir de cette phase, d'autres phases vont permettre l'itération de son innovation. Durant cette période, Jérôme va chercher des clients, tester l'appétence marché... Durant cette période, vont également se succéder des comités de suivi composés de l'équipe managériale du dispositif, de l'entité cliente ou du *sponsor*, qui vont valider les choix stratégiques de Jérôme.

À la fin de cette période d'incubation, un MVP (*Minimum viable product*) a été réalisé, l'appétence marché a été testée et il est décidé par le comité de pilotage et la direction générale de lancer l'ouverture de coffre sans les mains à plus grande échelle.

### **Récit fictif d'un *corporate* entrepreneur externe *inbound*-type**

Clément, est un entrepreneur âgé de 29 ans. Sa *start-up* s'applique à développer un logiciel de réservation pour réserver des nuitées dans des lieux insolites. « Vous avez toujours rêvé de dormir dans cime d'un arbre ? C'est désormais possible avec Nuitea ! ».

Il est persuadé que son idée peut plaire à un grand groupe français d'hôtellerie. D'ailleurs, lors du dernier évènement Vivatech qui s'est tenu à Paris en mai, il avait échangé sa carte de visite avec un employé du Groupe.

Justement, il allait les contacter quand sur son écran apparaît l'information suivante « L'accélérateur Dodo recherche des start-ups pour sa saison 2. Si vous pensez que votre projet peut intéresser le milieu de l'hôtellerie, alors lancez-vous ! ». Au mail est joint un questionnaire en ligne. Clément se précipite sur le lien et remplit en 15 minutes le questionnaire.

Deux semaines plus tard, Clément est invité à pitcher son projet en 3 minutes au sein des bureaux de l'accélérateur Dodo. Clément pitche son projet devant un parterre de Directeurs, de l'équipe de l'accélérateur et des responsables de *Business unit*. Cinq minutes de questions-réponses, puis l'attente. Après deux heures, le jury a délibéré, Clément intègre l'accélérateur ! Clément va bénéficier de ressources pour développer son projet, mais, et surtout, il va pouvoir rencontrer des employés de l'entreprise, ainsi que les équipes opérationnelles. Il aura quelques mois, avec l'équipe managériale de Dodo, pour expérimenter la solution de Nuitea au sein de l'entreprise.

## 2.4. Corporate entrepreneur outbound

Les *corporate* entrepreneurs *outbound* sont des acteurs recrutés ou missionnés par l'organisation pour développer un projet d'innovation. Nous vous proposons un exemple type d'un *corporate* entrepreneur interne *outbound* et un exemple type d'un *corporate* entrepreneur externe *outbound*.

### Récit fictif d'un *corporate* entrepreneur interne *outbound*-type

Julie est une employée d'une grande entreprise qui opère dans le secteur de l'énergie. Elle travaille depuis 10 ans au sein de cette entreprise, en moyenne elle change de mission tous les trois ans, pour explorer tous les métiers de l'entreprise. Elle occupe son poste actuel depuis 2 ans et demi, elle commence donc à prospecter pour changer à nouveau de mission. Julie présente un profil polyvalent, avec une forte expérience en gestion de projets.

En parallèle l'accélérateur de son entreprise cherche un employé pour mener l'expérimentation d'une nouvelle application mobile pour que le consommateur puisse gérer en temps réel sa consommation de gaz. Cette idée d'application mobile a été pensée par le *top management* en collaboration avec l'équipe *managériale* de l'accélérateur.

Julie est alors contactée par les ressources humaines qui lui proposent de prendre ce poste de *corporate* entrepreneur. Julie trouve le sujet intéressant et est motivée par les conditions particulières offertes par l'accélérateur.

Très vite, Julie rencontre l'équipe managériale de l'accélérateur. Cette rencontre est concluante, car Julie remporte le poste et intégrera l'accélérateur dans deux mois le temps de clore les procédures administratives, pour une durée de six mois renouvelables en fonction de l'avancement du projet.

Dans les prochains mois, Julie devra réaliser un POC (*Proof of concept*), tester l'appétence client, itérer la solution, proposer des orientations stratégiques, jusqu'à la réalisation d'un MVP (*Minimum Viable Product*). Des comités de pilotage joncheront ces différentes étapes, jusqu'à la décision finale de proposer cette application mobile à tous les clients de l'entreprise. Décision qui sera prise dans quelques mois par la direction générale.

### Récit fictif d'un *corporate* entrepreneur externe *outbound*-type

Cécile est une sérial-entrepreneur ! Cécile a seulement 35 ans a déjà monté 3 *start-up* dans divers domaines : le domaine de la FoodTech, la FinTech et l'AgriTech. Toutes ses *start-up* ont été revendues à des grands Groupes internationaux.

Cécile a vendu sa dernière *start-up* il y a deux mois, mais pour la première fois de sa carrière elle ne souhaite pas se relancer dans l'aventure entrepreneuriale et puis elle n'a pas forcément d'idée précise de ce qu'elle veut faire.

Elle a été contactée par Raphaël, un membre de l'équipe managériale du *start-up* studio d'une grande entreprise française qui opère dans le domaine de l'assurance. Il aimerait la rencontrer pour lui proposer un poste. Cécile se dit intéressée et accepte l'entretien.

Lors de l'entretien, Raphaël explique à Cécile que la grande entreprise dont dépend le *start-up* studio, cherche des profils comme le sien pour mener un projet d'innovation. Le fonctionnement est assez simple : la grande entreprise émet des problématiques d'innovation. Le *start-up* studio cherche donc des entrepreneurs pour porter ces problématiques d'innovation et trouver des services concrets associés à proposer à ses clients. C'est dans ce cadre-là que le profil de Cécile intéresse particulièrement l'équipe de Raphaël. Raphaël propose à Cécile le projet suivant : développer un service autour de la télémédecine. Cécile qui ne connaît pas encore ce domaine trouve ce projet motivant et accepte.

Cécile reste donc entrepreneur, indépendante de la grande entreprise, mais signe un premier contrat de 6 mois avec le *start-up* studio. Au bout de ces 6 mois, un POC sera soumis au *start-up* studio qui décidera ou non d'investir dans le projet d'innovation.



### 3. Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons présenté (1) le **cadre d'analyse** qui fait référence dans ce travail de thèse (cf.Figure 31.3.).

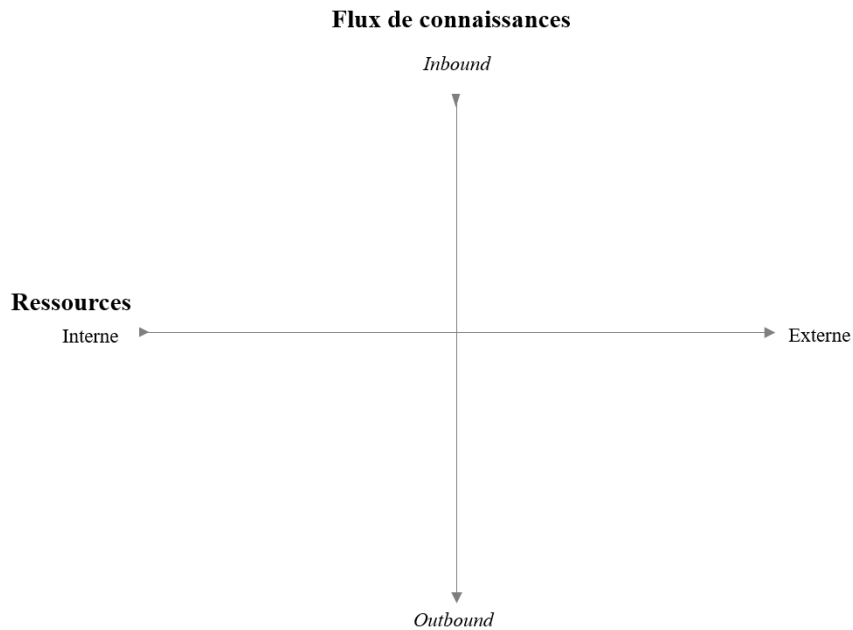


Figure 31.3. Cadre d'analyse de référence.

Ce cadre d'analyse de référence (2) permet de **positionner** et **qualifier les dispositifs de *corporate entrepreneurship*** que nous observons dans le cadre de cette thèse (cf.Figure 32.3.).

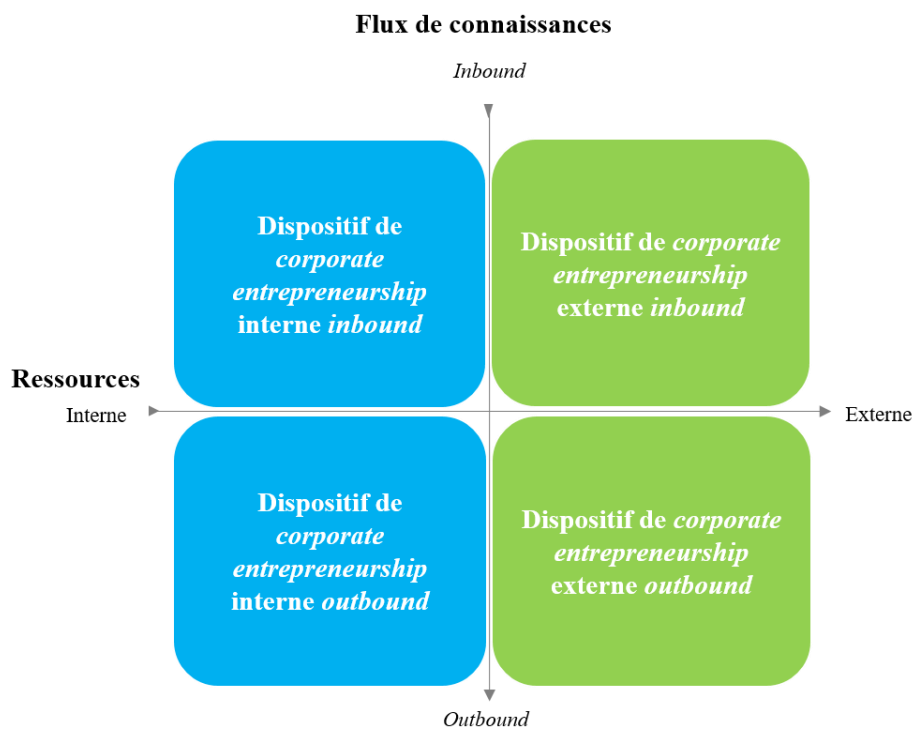


Figure 32.3. Dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés dans le cadre de cette thèse.

Ce cadre d'analyse de référence permet (3) de **positionner** et de **qualifier les acteurs** qui sous-tendent ce cadre d'analyse et que nous étudierons plus en détail tout au long de ce travail de thèse (cf. Figure 33.3.).

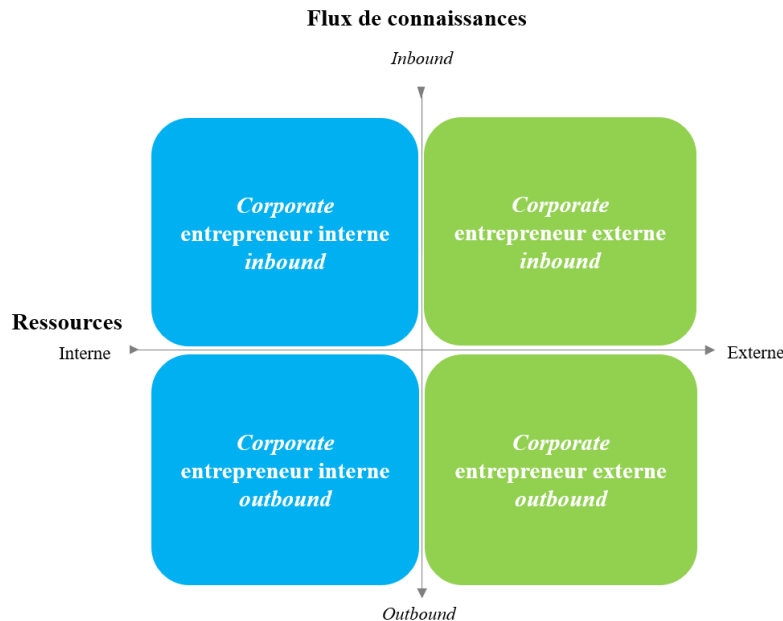


Figure 33.3. Acteurs observés dans le cadre de cette thèse.

Enfin, à travers l'encadré ci-dessous, nous avons rassemblé les concepts et leurs définitions, que nous utiliserons tout au long de ce travail (cf. Glossaire).

- **Corporate entrepreneurship**

Le *corporate entrepreneurship* est un processus entrepreneurial qui implique un ou plusieurs individus, mené avec ou au sein d'une organisation existante, dans le but de créer une nouvelle entité ou de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Dispositif de corporate entrepreneurship**

Tous processus — plus ou moins structurés et formalisés — qui emploient des méthodes et des outils issus de l'entrepreneuriat — adossés à une organisation existante pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Corporate entrepreneur**

*Corporate entrepreneurs*, tout acteur externe ou interne à l'organisation – employés ou non de l'organisation – impliqués dans un dispositif de *corporate entrepreneurship* — qui emploie des méthodes et des outils issus de l'entrepreneuriat — et œuvrant, en association avec une organisation existante, pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de cette entreprise existante. Nous distinguerons les *corporate entrepreneurs* internes ou intrapreneurs et *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs.

- **Corporate entrepreneur interne ou intrapreneur**

Concrètement, un *corporate entrepreneur* interne est un employé d'une organisation existante qui mène un projet d'innovation — en utilisant des principes/méthodes entrepreneuriaux — mené avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Corporate entrepreneur externe ou entrepreneur**

Les *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs ayant un lien avec une organisation existante sont des entrepreneurs externes à l'organisation, menant un projet d'innovation avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Projet d'innovation** (dans le cas de notre travail de thèse)

Création collective, organisée dans le temps et l'espace; adossée à une organisation existante pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Grande entreprise**

« Une grande entreprise est une entreprise qui vérifie au moins une des deux conditions suivantes : avoir au moins 5000 salariés ; avoir plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan. » (Insee, 2019).



## Chapitre 4 — Épistémologie et méthodologie

Ce chapitre a pour objectif de (1) de positionner le travail de recherche dans une posture épistémologique et (2) de présenter les méthodologies utilisées.

Dans un premier paragraphe, nous présenterons et discuterons des paradigmes épistémologiques qui animent les sciences de gestion. Puis dans un second paragraphe, nous reviendrons sur la méthodologie employée dans le cadre de ce travail de thèse.

### 1. Cadre épistémologique des sciences de gestion

L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 13). Cette définition de l'épistémologie est issue des travaux de Piaget (1967). L'épistémologie permet au chercheur de prendre de la distance et de la hauteur par rapport à la pratique de sa discipline. C'est pourquoi l'épistémologie revêt des enjeux de recherche importants et primordiaux.

Les principaux cadres épistémologiques (Avenier & Thomas, 2012) en sciences de gestion sont le cadre épistémologique positiviste et le cadre épistémologique constructiviste (David, 1999).

Le **cadre épistémologique positiviste**, défini par Auguste Comte (Gavard-Perret et al., 2012) (ou post-positiviste (Avenier & Thomas, 2012)) repose sur la croyance qu'il existe une vérité pure, une réalité du réel (David, 1999, p. 10). Ainsi « *le but de la science est de découvrir cette réalité* » (David, 1999, p. 10). Le rôle du chercheur est de trouver cette vérité. Alors que, le **cadre épistémologique constructiviste** repose sur l'expérience du réel qui donne lieu à des représentations et des modèles explicatifs. Contrairement au paradigme positiviste, la subjectivité est ici appréhendée et intégrée. L'intérêt d'étude du paradigme constructiviste est la dynamique de construction de l'objet et non l'objet en lui-même (David, 1999). Pour revenir aux origines artistiques de ce mouvement, ce qui intéresse le chercheur est tout ce qui amène à la construction de l'objet et ce qui pousse — par la structuration de la pensée et du cadre, et les motivations des acteurs — à l'acte créateur. Finalement l'objet ne devient qu'une représentation de l'organisation du ou des actes créateurs.

Suite aux travaux de Le Moigne (1990), David (1999) résume dans le Tableau 6.4. les différences des cadres épistémologiques positiviste et constructiviste, en relatant les différents principes des deux épistémologies.

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
<b>Principe ontologique</b> (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut-être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	<b>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</b> : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent. Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
<b>Principe de l'univers câblé</b> : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	<b>Principe de l'univers construit</b> : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, "la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles" (Piaget).
<b>Principe d'objectivité</b> : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer).	<b>Principe de l'interaction sujet-objet</b> : l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.
<b>Principe de naturalité de la logique</b> : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.	<b>Principe de l'argumentation générale</b> : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
<b>Principe de la moindre action</b> : entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).	<b>Principe d'action intelligente</b> : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible <i>a posteriori</i> , d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Tableau 6.4. Principes de l'épistémologie positiviste et constructiviste d'après David (1999, p. 10).

À travers ce tableau, nous observons que le cadre épistémologique positiviste revêt les principes suivants : principe ontologique, principe de l'univers câblé, principe d'objectivité, principe de la naturalité de la logique, principe de la moindre action (David, 1999). Alors que l'épistémologie constructiviste revêt les principes suivants : principe de la représentabilité de l'expérience du réel, principe de l'univers construit, principe de l'interaction sujet-objet, principe de l'argumentation générale, principe d'action intelligente. Finalement, l'épistémologie positiviste s'apparente à la science de la nature ou une « logique naturelle » (David, 1999, p. 12) et l'épistémologie constructiviste à la science de l'artificiel, défini par Herbert Simon.

La limite du paradigme constructiviste appliqué est une impossibilité à généraliser des résultats par la diversité et la complexité des objets d'étude. A l'inverse, la limite du paradigme positiviste est de concevoir des organisations et des interactions préétablies, et dont les actions seraient également prédéfinies. Or si un chercheur constructiviste n'est pas forcément à la recherche d'une vérité pure,

il reste à la recherche de règles généralisables qui donnent lieu à des concepts et théories, et donc d'une certaine vérité, teintée d'aspérités et d'exceptions.

Cette thèse se pose la question de l'impact d'un dispositif de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs qui l'ont intégré. Ainsi, ce qui nous intéresse est l'interaction entre le dispositif (et ses acteurs contingents) et le *corporate* entrepreneur (acteur du processus de *corporate entrepreneurship*). Comme explicité précédemment, nous ne cherchons pas une vérité objective partagée par tous les acteurs, mais bien une vérité subjective et individuelle. Nous abordons donc notre recherche avec une posture épistémologique constructiviste, qui vient étudier ces « exceptionnalités » individuelles pour comprendre si un *consensus* collectif se dégage.

## **2. Du cadre épistémologique à une définition des sciences de gestion**

Généralement et historiquement, mais également de par la nature des objets observés en sciences de gestion, les sciences de gestion s'inscrivent dans un cadre épistémologique constructiviste. Les sciences de gestion se donnent pour objectif « *d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administration...etc.* » (Steyer, 2018, p.8). Comment en observant un système doté d'acteurs de nature diverse et dotés de conscience, pourrions-nous prétendre à trouver une vérité pure ?

« *Les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée.* » (David, 1999, p. 13; Steyer, 2018). La notion de dispositif comme objet d'étude devient centrale (Dumez, 2014). Un dispositif est doté d'objectifs pour pallier à des manquements organisationnels (Dumez, 2014). Les sciences de gestion s'intéressent à la vie et la gestion — au sens premier du terme — du dispositif (Dumez, 2014). La vie du dispositif est portée par un objectif de performance organisationnelle : l'objet central d'étude des sciences de gestion selon Hervé Dumez (2014). Notre recherche s'inscrit clairement dans cette quête de performance organisationnelle par l'étude de l'impact individuel des dispositifs de *corporate entrepreneurship* avec pour objectif, *in fine*, d'améliorer les processus et dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Cependant ce concept de performance revêt deux approches — antinomiques au premier abord — : une approche descriptive et une approche normative (Dumez, 2014), Bernard Roy parle d'aide à la décision et de démarche constructive (David, Hatchuel, Laufer, & Collectif, 2012). En effet, selon David et ses collègues (2012) et Dumez (2014, 2016), la particularité des sciences de gestion réside dans cette double approche (1) descriptive puis (2) normative pour atteindre une performance. C'est ce que nous avons essayé de faire tout au long de ce travail en identifiant des implications managériales pour les praticiens. Cette double approche pose de nombreuses questions d'ordre

épistémologiques et sur la posture et la place du chercheur lui-même, que nous avons pu expérimenter.

Lors d'un séminaire doctoral qui s'est tenu le 16 mai 2017 à l'ESCP Europe, les intervenants (Jean-Luc Moriceau, Hervé Laroche, Michel Villette, Christelle Théron, Jean-Philippe Denis, Hervé Dumez) sont revenus sur la posture et la place du chercheur vis-à-vis du terrain étudié. Le chercheur adopte plusieurs postures malgré lui. Parfois, le chercheur passe de chercheur inexistant à chercheur intrus (Laroche, 2017) ou de chercheur non engagé et lointain, à chercheur non-engagé et au contact à chercheur engagé (Dumez, 2017). Le chercheur non engagé et lointain s'inscrit dans une posture positiviste qui n'éprouve pas le besoin de rentrer en relation avec les acteurs pour répondre à un *gap* théorique (Dumez, 2017). Le chercheur non engagé au contact observera les acteurs sans engager d'interactions avec les acteurs (Dumez, 2017). Enfin le chercheur engagé cherchera à recueillir les différents points de vue des acteurs grâce à des discussions avec chacun d'eux (Dumez, 2017). Ainsi, la question de la subjectivité n'est plus une question, elle est même recherchée dans les méthodes des sciences de gestion (Avenier & Thomas, 2012).

À travers cette recherche qui s'est déroulée dans le contexte spécifique d'un contrat CIFRE, nous avons pu expérimenter ces différentes postures du chercheur en sciences de gestion, en passant de chercheur-observateur, chercheur-acteur, chercheur-confident à chercheur-intrus parfois. Ces postures reflètent la complexité des jeux d'acteurs et des relations interpersonnelles vécues par les acteurs observés.

### **3. La recherche qualitative**

En commençant cette thèse, la recherche qualitative s'est imposée à nous pour « dégrossir » notre compréhension du terrain, en particulier celui du Business Lab, et positionner notre recherche théoriquement et empiriquement. La recherche qualitative qui diffère de la recherche quantitative de par ses objectifs (Dumez, 2016) prend ses racines dans la démarche compréhensive (Dumez, 2016). La recherche qualitative se focalise sur les mécanismes, les relations et les processus qui se jouent entre les acteurs. La recherche qualitative s'appuie sur « *les discours, les intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (moment de l'action).* » (Dumez, 2016, p. 12). Au départ, nous nous sommes intéressés au Business Lab – en tant que dispositif de *corporate entrepreneurship* –, ses acteurs – c'est-à-dire son équipe managériale et les *corporate* entrepreneurs – et aux relations qu'il entretient avec le reste de l'organisation. Pour appréhender et renseigner ce terrain, nous avons produit et cumulé de nombreux types de matériaux : des prises de notes (de réunion, de présentation, de discussions formelles ou informelles, de conférences interprofessionnelles), des entretiens (enregistrés ou non, retranscrits ou non), des observations, des

documents (de présentation, des mails, de communication, des rapports...), des matériaux typiques de la recherche qualitative (Dumez, 2016). En plus, de ces documents, nous tenions un journal de bord, où prises de notes, réflexions, récits de faits, impressions, idées, ressentis...étaient consignés. Au fur et à mesure, l'étude de l'individu qui vivait les processus de *corporate entrepreneurship* — son ressenti, son expérience, son vécu — s'est imposée comme une évidence pour deux raisons (1) l'intérêt intrinsèque du sujet et (2) la question de la performance organisationnelle — par le prisme du bien-être au travail. C'est ainsi, que nous avons décidé d'un commun accord avec les parties prenantes de la thèse CIFRE, d'ouvrir notre recherche à d'autres organisations françaises dotées de ces mêmes dispositifs de *corporate entrepreneurship* et donc d'interroger d'autres *corporate entrepreneurs* d'autres entreprises.

La première étape a été de spécifier notre cadre d'analyse (cf. Chapitre 3) — rendu possible par le premier travail exploratoire engagé de prises de notes et d'observations sur le terrain. Ensuite, nous avons ciblé les acteurs que nous souhaitions interroger : les *corporate entrepreneurs*. Toujours dans une démarche « compréhensive » (Dumez, 2016), nous souhaitions sincèrement comprendre et appréhender cette expérience de *corporate entrepreneurship* grâce aux discours et récits des *corporate entrepreneurs*. Nous souhaitions, dans cette seconde étape de recherche, nous focaliser sur un type de matériau (Dumez, 2016) pour éviter l'aspect hétérogène et lacunaire du matériau récolté (Dumez, 2016). Ainsi, l'entretien s'est imposé comme une évidence méthodologique pour appréhender et recenser l'expérience de ces acteurs, *via* le prisme du bien-être au travail. L'entretien est une méthode d'observation non participante (David, 1999; Gavard-Perret et al., 2012) et également la méthode la plus utilisée en sciences de gestion (Gavard-Perret et al., 2012). Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien (Gavard-Perret et al., 2012) réalisé *a priori* à partir de la littérature scientifique et théorique sur le bien-être au travail (cf. Annexe 1). Pour limiter le risque de circularité défini par Dumez (2016) et pour ne pas limiter les réponses des *corporate entrepreneurs*, lors de l'entretien, nous laissons un temps de parole libre à l'acteur sans le couper dans un premier temps. Dans un second temps, nous procédions à des relances différées (Gavard-Perret et al., 2012) et des questions directes (Gavard-Perret et al., 2012), lorsque l'acteur n'avait pas évoqué une des thématiques qui constituent notre guide d'entretien. Lors de ces entretiens semi-directifs (Bobillier-Chaumon & Sarnin, 2012; Gavard-Perret et al., 2012), nous adoptons une posture empathique (Gavard-Perret et al., 2012). Nous n'étions pas dans le jugement, juste dans la compréhension des faits relatés et des émotions exprimées, par l'acteur. De plus, nous assurons l'anonymat de l'identité de l'acteur et de son entreprise, pour nous permettre d'avoir un discours le plus authentique possible. Tous les entretiens réalisés — soixante-dix au total — ont été enregistrés et retranscrits. Les entretiens



duraient entre trente minutes et deux heures. Après avoir consolidé tout ce matériel empirique, nous décidions d'analyser les entretiens, grâce au logiciel NVivo 9. La méthode de codage que nous avons utilisée se rapproche fortement de la méthode de codage multithématique élaborée par Magali Ayache et Hervé Dumez (2011). Après avoir importé les entretiens retranscrits, nous avons créé quatre « nœuds » principaux qui reprenaient les quatre thématiques de notre guide d'entretien – les rapports aux collègues, *managers*, temps et à l'environnement physique au travail. Nous avons pour discipline de coder l'entretien en entier, chaque phrase et mot. Ainsi, par entretien d'une heure, il nous fallait six à sept heures pour coder l'entretien. Au fur et à mesure de l'analyse, nous rajoutions des « sous-nœuds » ou des nouveaux nœuds. En tout plus de trois mille nœuds et sous-nœuds ont été créés. Les soixante-dix entretiens codés, nous avons recoupé certains codes entre eux (Dumez, 2016). Ce « nettoyage » a permis de réduire à mille cinq cents nœuds et sous-nœuds. Cette analyse a permis de mettre en exergue deux facteurs, qui modèrent les résultats sur le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* : les modalités managériales des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et les caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*. Facteurs que nous avons explorés par la suite. Un nœud est également apparu de par sa récurrence : le nœud « perspectives de carrière », qui a donné lieu au chapitre 8.

Les difficultés rencontrées lors de ce premier travail ont été l'analyse très longue des entretiens, qui a pour impact la création de nombreux nœuds. Tous les nœuds n'ont pas pu être analysés et étudiés. Seuls les principaux et les plus récurrents ont été discutés. Le nombre important d'entretiens a permis de contraster les résultats, mais nous a parfois fait perdre de vue l'intérêt d'une démarche qualitative. Suite aux résultats de ce premier travail, nous nous sommes intéressés aux dispositifs de *corporate entrepreneurship* intégré par les *corporate entrepreneurs* précédemment interrogés. Les *corporate entrepreneurs* étaient issus de quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship* différents, eux-mêmes issus de douze grandes entreprises françaises privées différentes. De par nos recherches préliminaires et exploratoires relatives à la première étape, nous disposions de nombreux documents de natures diverses (vidéos, entretiens, rapports, présentations, prises de notes). Nous décidions donc de constituer des séries avec différents types de matériau (Dumez, 2016). L'objectif de notre recherche, ici, était de comprendre comment se structuraient ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*, comment ils étaient *managés*, quelles étaient les spécificités et les ressemblances entre ces différents dispositifs. Nous avons également mené douze entretiens complémentaires avec les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés. Un guide d'entretien avait été réalisé *a priori* (cf. Annexe 2), sur la base du processus d'un tel dispositif — étape d'entrée, d'accompagnement et de sortie. Après avoir consolidé tous les matériaux empiriques — retranscriptions systématiques des

vidéos et des entretiens — nous sommes passés à la phase de codage sous NVivo 9. La méthode de codage utilisée diffère du premier travail. En effet, nous avons utilisé la méthode de codage de Glaser et ses collègues (1968) la théorisation ancrée. Concrètement, au fur et à mesure du codage, nous créons des nœuds et des sous-nœuds, ce qui a donné lieu à la création de quatre cents nœuds. Après un regroupement entre des différents nœuds, nous arrivons à deux cent dix-sept nœuds exactement. Cette méthode nous a permis d'éviter le risque de circularité (Dumez, 2016), cependant cette méthode a nécessité de nombreuses heures de codage.

Ensuite grâce aux codages des différents matériaux empiriques, nous avons constitué quinze cas qui correspondaient aux quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship* qui reprenaient les différents éléments discutés dans le matériel empirique pour chacun des cas. Concrètement, la rédaction de ces cas reprenait le processus de *corporate entrepreneurship* et les différentes étapes qui constituent chacun des dispositifs. Nous avons représenté schématiquement les processus de chacun des quinze dispositifs étudiés. La difficulté principale de ce travail a été de garder une cohérence entre les nœuds créés et ceux nouvellement créés d'où la multiplication des nœuds créés et le regroupement indispensable des différents nœuds, pour permettre une analyse clarifiée.

La quatrième étape est l'étude des caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*, qui fait suite à la première recherche menée. Cette fois-ci, nous avons emprunté un raisonnement déductif. En effet, après avoir lu la littérature associée à ce sujet, nous avons convenu de faire passer aux *corporate entrepreneurs* interrogés des questionnaires de personnalité. Seuls soixante et un ont accepté de passer ce questionnaire. Le choix du questionnaire de personnalité est un choix nourri d'une réflexion théorique. Dans ce chapitre, nous nous inscrivons davantage dans une posture positiviste – posture qui diffère de la posture constructiviste, jusqu'à présent, tenue. La méthodologie employée est donc une méthodologie d'ordre quantitative. Une fois les réponses aux questionnaires de personnalité récoltées et nettoyées dans un fichier Excel. Nous avons regroupé les données par catégorie d'acteurs (4). Nous avons donc importé ce fichier complètement anonymisé sur un logiciel statistique : StatPlus. L'analyse statistique descriptive nous a permis de dresser des tendances par catégories. L'analyse statistique inférentielle n'a pu être possible au vu du trop petit nombre d'acteurs par catégorie.

En parallèle, nous continuions de lire la littérature associée pour établir nos hypothèses et hypothèses nulles. La difficulté que nous avons rencontrée est le faible nombre de réponses par catégorie d'acteurs qui ne nous a pas permis d'assurer des résultats contrastés et significatifs.

La cinquième étape correspond à l'analyse des nœuds « perspectives de travail » de la première recherche. Ces résultats ont été enrichis par la passation de dix-huit entretiens longitudinaux réalisés

auprès de douze *corporate* entrepreneurs du Business Lab et d'observations. Ici, la méthode de codage a été la même que celle de la seconde étape.

Enfin, tout au long de ces différentes étapes, nous organisons des réunions de présentation des résultats avec l'équipe managériale du Business Lab (comités de pilotage, séminaires annuels, réunions d'équipe). Ces réunions nous permettaient de valider certaines propositions d'analyses, certaines réflexions et également recenser l'analyse de ces acteurs et leurs commentaires. De plus, nous participions régulièrement à des conférences et réunions interprofessionnelles, où des professionnels du secteur se réunissaient pour présenter, discuter et comparer leurs pratiques. Nous avons également participé à des réunions organisées par l'Observatoire de l'Innovation — dirigé par l'Institut de l'Entreprise — qui rassemblent plusieurs Directeurs de l'innovation au sein de grandes entreprises françaises pour également recenser leurs retours sur les pratiques qu'ils emploient et tester nos analyses et réflexions.

Tous ces échanges, plus ou moins formels, nous ont permis de soumettre aux praticiens notre analyse, de la tester et d'accueillir également leurs analyses et visions. À travers la Figure 34.4., nous avons schématisé les différentes étapes que nous venons de citer.

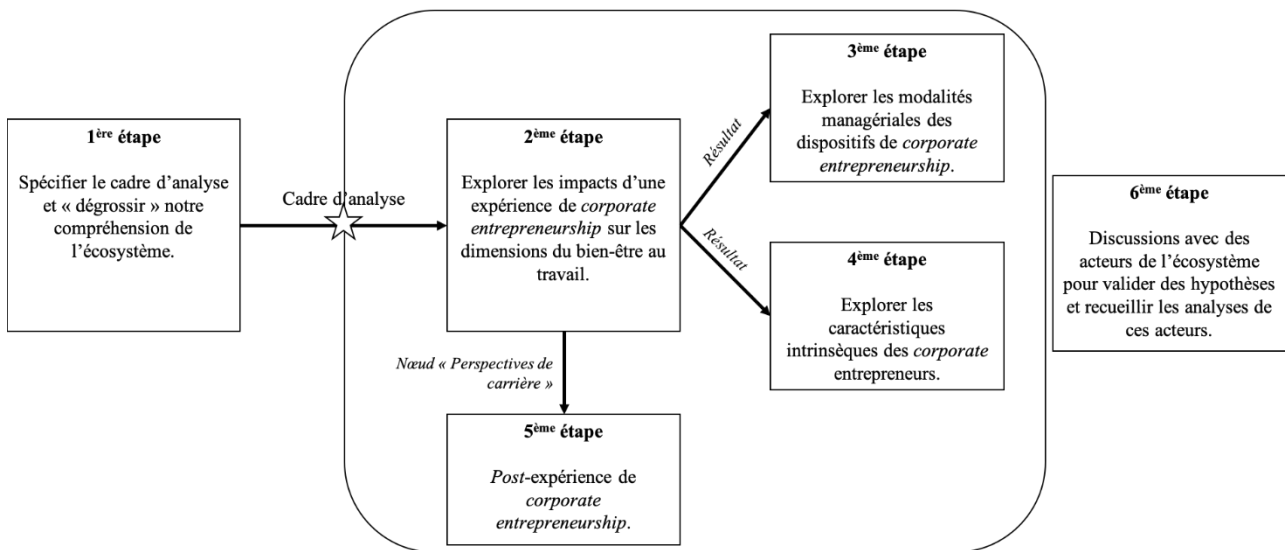


Figure 34.4. Les étapes de notre travail de recherche.

Il est également important de préciser que la période de collectes des données s'est déroulée entre juillet 2017 et décembre 2019.

#### 4. Conclusion

Ce chapitre nous permet (1) de comprendre les postures épistémologiques et de positionner notre travail dans une posture épistémologique, (2) de positionner les objectifs de ce travail par rapport aux objectifs des sciences de gestion et (3) d'expliquer les méthodologies employées tout au long de ce

travail de thèse et de les justifier. Ce travail de thèse s’inscrit donc dans une posture épistémologique constructiviste qui s’intéresse aux relations qu’entretiennent les individus avec leur organisation dans le cadre d’un processus de *corporate entrepreneurship*. Nous mobilisons la recherche qualitative et empruntons une approche descriptive-normative, spécifique aux sciences de gestion et à leur objet d’étude : la performance (Dumez, 2016). De par notre positionnement — une recherche opérationnelle (David et al., 2012) — il nous semblait indispensable de décrire les processus observés dans le but d’y apporter des propositions d’amélioration en termes de performance. Cette approche est très liée au contexte de ce travail de thèse, que nous nous sommes appliqués à décrire.

Nous avons synthétisé les méthodologies employées dans le Tableau 7.4. ci-dessous en fonction des chapitres.

	Chapitre 5	Chapitre 6	Chapitre 7	Chapitre 8
Posture épistémologique	Constructiviste	Constructiviste	Positiviste	Constructiviste
Approche	Descriptive / Normative			
Méthode de collecte des données	<b>Entretiens semi-directifs</b> avec 70 <i>corporate</i> entrepreneurs	<u>Données primaires</u> : <b>12 entretiens semi-directifs</b> avec <i>managers</i> des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> <b>64 entretiens semi-directifs</b> avec <i>corporate</i> entrepreneurs <u>Données secondaires</u> : Documents internes (7), externes (6), articles site internet dispositif ou <i>corporate</i> (38), articles de presse spécialisée (10)	<b>Questionnaires de personnalité</b> auprès de 61 <i>corporate entrepreneurs</i>	<b>Entretiens semi-directifs</b> avec 70 <i>corporate</i> entrepreneurs <b>18 Entretiens longitudinaux</b> avec 12 <i>corporate</i> entrepreneurs internes <b>Observations</b> participante et non participante
Recherche	Qualitative	Qualitative	Quantitative	Qualitative
Analyse	Retranscription systématique Codage multithématique sous Nvivo 9	Etudes de cas multiples Retranscription systématique Codage pur (théorisation ancrée) sous Nvivo 9 Création études de cas de 15 dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i>	Analyse statistique descriptive ANOVA	Retranscription systématique Codage multithématique sous NVivo
Raisonnement	Abductif	Abductif	Déductif	Abductif

Tableau 7.4. Méthodes par chapitres.



## Chapitre 5 – « *Corporate entrepreneurship* : Quels impacts sur les dimensions du bien-être au travail ? »

### Résumé du chapitre

Le bien-être au travail, une approche salutogénique de la santé psychologique et du travail, est un enjeu majeur pour les organisations. Aujourd’hui, les processus de *corporate entrepreneurship* envahissent les organisations. Des individus — internes ou externes à l’organisation — se lancent dans ces processus et vivent l’expérience de *corporate entrepreneurship*. Dans cette étude, nous cherchons à comprendre quels sont les impacts d’une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les dimensions du bien-être au travail — définies par Biétry et Creusier (2013) — des *corporate entrepreneurs*.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons mobilisé la recherche qualitative et la méthode de l’entretien semi-directif. Nous avons interrogé soixante-dix *corporate entrepreneurs* ayant intégré quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship* différents issus de douze grandes entreprises françaises.

Les résultats montrent que le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* est impacté différemment selon le contexte dans lequel se placent les *corporate entrepreneurs*, mais également en fonction (1) des modalités de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et (2) des caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*.

### Plan :

1. Introduction
2. Méthodologie
3. Résultats
  - 3.1. Rapports interpersonnels
  - 3.2. Rapport aux temps
  - 3.3. Rapport à l’environnement physique au travail
4. Discussion
5. Conclusion
6. Implications managériales
7. Limites et perspectives de recherche

## Communications

- Georget, V., & Rayna, T. (2017, May). *Entrepreneurial Dynamic and Well-Being at Work : A Preliminary Study*. Paper presented at Entrepreneurship Research : Past, Present & Future, Paris. Paris : Paris Business School of Business.
- Georget, V., & Rayna, T. (2017, June). *Intrapreneurship, Management Style and Well-Being at Work*. Paper presented at 29<sup>th</sup> SASE Annual Meeting: What's Next : Disruptive/Collaborative Economy or Business as Usual ?, Lyon. Lyon : University of Lyon 1 - Claude Bernard.
- Georget, V., & Rayna, T. (2018, February). *Open Innovation et Bien-Etre au Travail : Une Étude Exploratoire*. Paper presented at Séminaire Innovation et Communautés, Strasbourg. Strasbourg: University of Strasbourg.
- Georget, V., & Rayna, T. (2018, June). *Open Innovation Modes Management & Well-Being at Work : A Preliminary Study*. Paper presented at Congrès Réseau de Recherche sur l'Innovation : Les Nouveaux Modes d'Organisation des Processus d'Innovation, Nîmes. Nîmes : IUT de Nîmes-Université de Montpellier.
- Georget, V., & Rayna, T. (2018, June). *The impact of open innovation on employee's well-being: A preliminary study*. Paper presented at AIMS : XXVII<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier. Montpellier : Université de Montpellier.
- Georget, V., & Rayna, T. (2018, November). *La démocratisation des processus d'innovation Quels impacts sur le bien-être au travail ?*. Paper presented at Journée d'étude du 22 novembre : Démocratisation de l'innovation : promesses et controverses, Paris. Paris : Mines ParisTech.
- Georget, V., & Rayna, T. (2019, April). *Quel(s) impact(s) des dispositifs d'open innovation étendue sur les facteurs du bien-être au travail ?*. Paper presented at Innovation, Compétences et Créativité : Journée d'étude, Aix-en-Provence. Aix-en-Provence : Université d'Aix-Marseille.

## Article en cours de rédaction

Georget, V., & Rayna, T. (A venir). *Corporate Entrepreneurship and Employee Well-Being: A Preliminary Study*. Paper work in progress, R&D Management.

## 1. Introduction

La démarche de *corporate entrepreneurship* est mise en avant dans la littérature comme un outil de rétention des talents au sein des organisations (p. ex. Arnab, 2014; Osman et al., 2017), d'attraction des talents, en particulier de la génération Z, (Singh Ghura, 2017) ou un moyen à un niveau individuel de valoriser sa carrière (Manion, 2001). Ainsi, nous observons à travers ces différentes lectures et recherches menées que le concept de *corporate entrepreneurship* est observé sous une approche très positive au niveau empirique et dans la littérature (p. ex. Antoncic & Antoncic, 2011b), peu d'études ont étudié le *corporate entrepreneurship* sous une perspective plus critique, ce qui offre un *gap* théorique intéressant.

De plus, toute démarche de *corporate entrepreneurship* interne est mise en avant par les *managers* comme un moyen pour augmenter le bien-être au travail des employés — en leur permettant de développer des projets entrepreneuriaux au sein même de leur entreprise. Est-ce qu'une expérience de *corporate entrepreneurship* contribue-t-elle réellement à une amélioration du bien-être au travail ? Un lien entre *corporate entrepreneurship* et performance organisationnelle a été démontré (Burgelman, 1983, 1985; Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Kanter, 1984; McKinney & McKinney, 1989; Pinchot III, 1985; Rule & Irwin, 1988; Schollhammer, 1982; Zahra, 1991), un lien entre bien-être au travail et performance organisationnelle a été démontré (Biétry & Creusier, 2013, 2015; Shankland, 2014; Spector & Gilbert, 2011; Steiler, 2012), cependant le lien entre *corporate entrepreneurship* et bien-être au travail n'a lui pas été exploré, ou que partiellement en discutant du lien entre satisfaction au travail et *corporate entrepreneurship* interne (J. Antoncic & Antoncic, 2011) (cf. Figure 35.5.), ce qui en fait également un *gap* théorique intéressant.

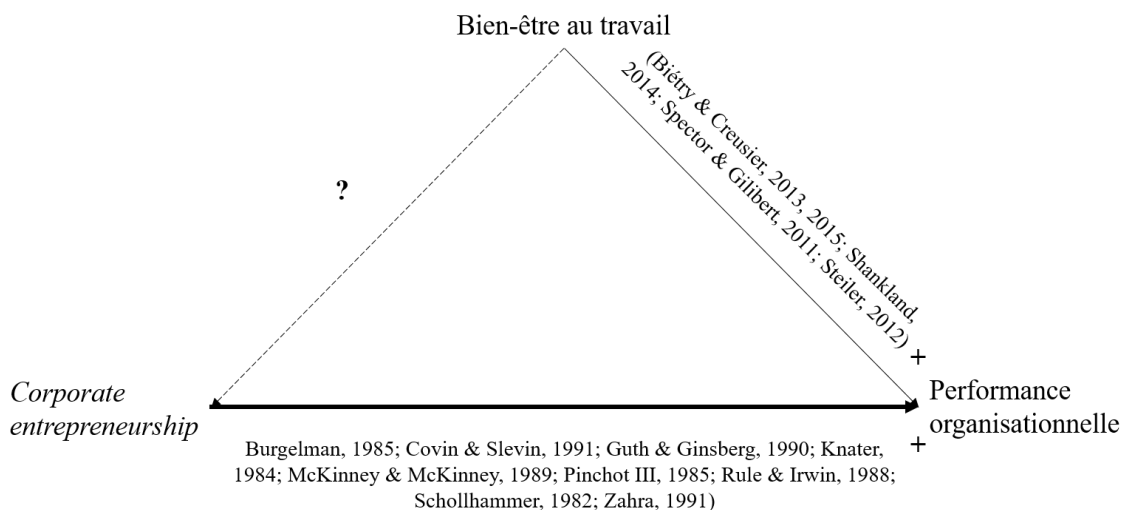


Figure 35.5. *Gap* théorique du chapitre 5.



Ainsi, pour répondre aux deux *gaps* théoriques préalablement identifiés — un manque d'étude critique sur l'expérience de *corporate entrepreneurship* au niveau individuel et un manque d'étude sur le lien entre bien-être au travail et *corporate entrepreneurship* — et parce que les enjeux associés au bien-être au travail — augmenter la performance organisationnelle — sont centraux pour les organisations, nous nous sommes interrogés sur l'impact d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs.

Qu'entendons-nous par bien-être au travail ? Pour définir le bien-être au travail, nous empruntons la définition de Biétry et Creusier (2013) qui définit le bien-être au travail comme « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique au travail* » (p.34). Les dimensions sur lesquelles s'appuie le concept du bien-être au travail selon Biétry et Creusier (2013) et l'EPBET (Échelle Positive du Bien-être au Travail) sont (1) le **rapport positif aux collègues**. Cette dimension discute de la qualité relationnelle entretenue avec ses collègues et le sentiment d'intégration de l'individu au sein de l'organisation (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016). (2) Le **rapport positif aux managers**. Derrière cette dimension nous retrouvons la relation entretenue avec la hiérarchie, la reconnaissance perçue et la prise en compte des attentes de l'individu (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016). (3) Le **rapport positif aux temps**. Cette dimension concerne la conciliation vie privée-vie professionnelle et la stabilité des horaires (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016). (4) L'**environnement physique du travail**. Cette dimension repose sur les conditions de travail de l'individu et leur adéquation avec le poste occupé par l'individu (Biétry & Creusier, 2013, 2015 ; Loup, 2016). Après avoir défini le bien-être au travail et les dimensions qui le composent et sur lesquelles nous nous appuierons dans la suite de notre travail, il nous semblait important de revenir sur la définition du *corporate entrepreneurship* — l'autre concept qui guide cette recherche.

Comme défini précédemment dans le chapitre 1, le *corporate entrepreneurship* est (1) un **processus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (2) **entrepreneurial** (Delić et al., 2016; Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991) (3) **qui implique un ou plusieurs individus** (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007) (4) **mené avec ou au sein d'une organisation existante** (B. Antoncic & Hisrich, 2001; Basso, 2006; Christensen & Maskell, 2003; Sexton & Kasarda, 1992; P. Sharma & Chrisman, 1999; Pramodita Sharma & Chrisman, 2007) (5) dans le but de **créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation** au sein de l'organisation existante (Sharma & Chrisman, 1999; Sharma & Chrisman, 2007; Zahra, 1991). Dans cette recherche, nous étudierons les quatre catégories d'acteurs

précédemment définies dans le chapitre 3 – les *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et *outbound*, et les *corporate* entrepreneurs externes *inbound* et *outbound*.

Après avoir défini les deux concepts centraux de cette recherche qui sont le bien-être au travail et le *corporate entrepreneurship*, nous vous proposons de revenir sur la question de recherche. À travers cette étude nous nous posons la question suivante : Comment une expérience de *corporate entrepreneurship* impacte-t-elle les dimensions du bien-être au travail — définies par Biétry et Creusier (2013) — des *corporate* entrepreneurs ? Nous avons schématisé notre problématique ci-dessous (cf. Figure 36.5.).

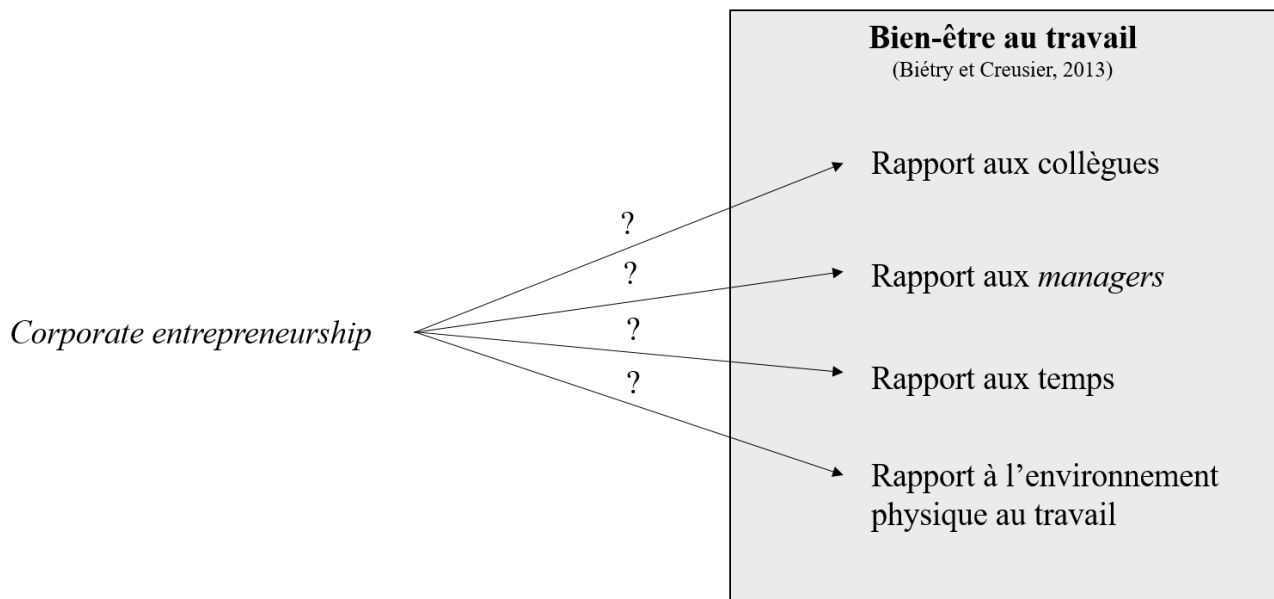


Figure 36.5. Problématique chapitre 5.

Ainsi, cette recherche a pour finalité de comprendre si une expérience de *corporate entrepreneurship* a un impact sur les dimensions du bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs dans un souci de performance organisationnelle.

Pour répondre à la question de recherche, nous discuterons, dans un premier temps de la méthodologie utilisée dans ce chapitre 5. Dans un second temps, nous présenterons les résultats, pour, dans un troisième temps les discuter. Et enfin, nous conclurons ce chapitre en abordant les implications managériales qu'impliquent les résultats et les limites et perspectives de recherche associées.

## 2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une démarche compréhensive (Dumez, 2016), c'est pourquoi nous avons mobilisé la recherche qualitative et ses méthodes, adaptées à notre objectif de recherche. À travers ce paragraphe, dans un premier temps, nous discuterons de la population interrogée et de ses caractéristiques. Dans un second temps, nous vous proposerons de revenir sur la procédure de prise

de contact. Enfin, nous finirons, dans un troisième temps, par exposer la procédure d'entretien et de construction du guide d'entretien.

## 2.1. Population

Nous avons interrogé soixante-dix *corporate* entrepreneurs qui ont intégré des dispositifs de *corporate entrepreneurship* de grandes entreprises françaises (Insee, 2019) et de secteurs diversifiés et privés, et que nous avons répertoriés dans le Tableau 8.5. La répartition est la suivante (cf. Figure 37.5.).

- (1) **Vingt-neuf *corporate* entrepreneurs internes** à l'organisation impliqués dans des processus *inbound* (II) d'innovation (aussi appelés intrapreneurs *inbound*) ont été interrogé.
- (2) **Douze *corporate* entrepreneurs internes** impliqués dans des processus *outbound* (IO) d'innovation (aussi appelés intrapreneurs *outbound*) ont été interrogé.
- (3) **Dix-sept *corporate* entrepreneurs externes** impliqués dans des processus *inbound* d'innovation (EI) (aussi appelés entrepreneurs *inbound*) ont été interrogé.
- (4) Enfin **douze *corporate* entrepreneurs externes** impliqués dans des processus d'innovation *outbound* (EO) (aussi appelés entrepreneurs *outbound*) ont été interrogé.

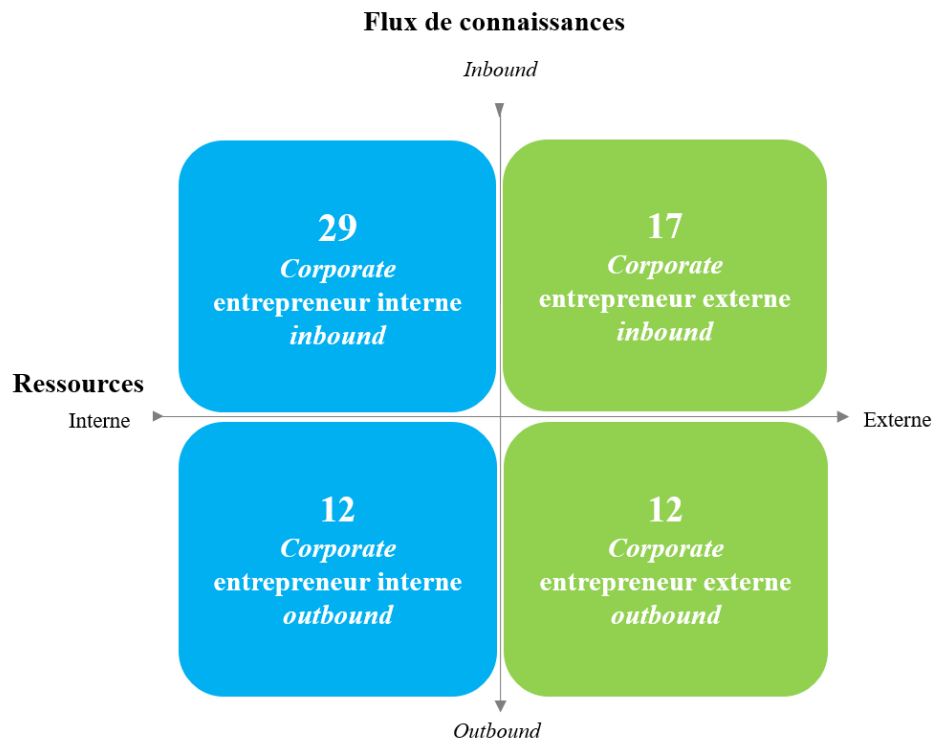


Figure 37.5. Répartition des *corporate* entrepreneurs dans le cadre d'analyse.

Le Tableau 8.5. suivant présente les caractéristiques, codes, positions, et conditions de détachement des *corporate* entrepreneurs interrogés.

Codes	Position	Age	Genre	Conditions de détachement	Source d'innovation	Direction des flux de connaissances
EI1	CEO	51	M	Total	Externe	Inbound
EI2	CEO	49	M	Total	Externe	Inbound
EI3	CEO	47	M	Total	Externe	Inbound
EI4	CEO	32	F	Total	Externe	Inbound
EI5	CEO	33	F	Total	Externe	Inbound
EI6	CEO	42	M	Total	Externe	Inbound
EI7	CEO	35	M	Total	Externe	Inbound
EI8	CEO	27	M	Total	Externe	Inbound
EI9	CEO	32	M	Total	Externe	Inbound
EI10	CEO	33	M	Total	Externe	Inbound
EI11	CEO	37	F	Total	Externe	Inbound
EI12	CEO	28	M	Total	Externe	Inbound
EI13	CEO	37	M	Total	Externe	Inbound
EI14	CEO	28	M	Total	Externe	Inbound
EI15	CEO	55	M	Total	Externe	Inbound
EI16	CEO	35	M	Total	Externe	Inbound
EI17	CEO	29	M	Total	Externe	Inbound
EO1	Chef de	47	M	Total	Externe	Outbound
EO2	Chef de	30	M	Total	Externe	Outbound
EO3	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO4	Chef de	34	M	Total	Externe	Outbound
EO5	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO6	Chef de	26	F	Total	Externe	Outbound
EO7	Chef de	29	M	Total	Externe	Outbound
EO8	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO9	Chef de	29	F	Total	Externe	Outbound
EO10	Chef de	31	M	Total	Externe	Outbound
EO11	Chef de	29	M	Total	Externe	Outbound
EO12	Chef de	36	M	Total	Externe	Outbound
II1	Chef de	41	M	Total	Interne	Inbound
II2	Chef de	46	M	Total	Interne	Inbound
II3	Chef de	59	M	Total	Interne	Inbound
II4	Chef de	31	F	Partiel (1 jour / semaine)	Interne	Inbound
II5	Chef de	35	M	Total	Interne	Inbound
II6	Chef de	51	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II7	Chef de	50	F	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II8	Chef de	61	M	Total	Interne	Inbound
II9	Chef de	42	M	Total	Interne	Inbound
II11	Chef de	50	M	Total	Interne	Inbound
II12	Chef de	49	F	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II13	Chef de	42	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II14	Chef de	41	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II15	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II16	Chef de	45	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II17	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II18	Chef de	56	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II19	Chef de	50	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II20	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II21	Chef de	45	F	Total	Interne	Inbound
II22	CEO	59	M	Total	Interne	Inbound
II23	CEO	46	M	Total	Interne	Inbound
II24	Chef de	45	M	Total	Interne	Inbound
II25	Chef de	46	F	Total	Interne	Inbound
II26	Chef de	48	M	Total	Interne	Inbound
II27	Chef de	28	M	Total	Interne	Inbound
II28	Chef de	48	M	Total	Interne	Inbound
II29	Chef de	42	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II30	Chef de	43	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
IO1	Chef de	40	M	Total	Interne	Outbound
IO2	Chef de	22	M	Total	Interne	Outbound
IO3	Chef de	43	M	Total	Interne	Outbound
IO4	Chef de	60	M	Total	Interne	Outbound
IO5	Chef de	36	M	Total	Interne	Outbound
IO6	Chef de	50	F	Total	Interne	Outbound
IO7	Chef de	38	F	Total	Interne	Outbound
IO8	Chef de	44	F	Total	Interne	Outbound
IO9	Chef de	45	F	Total	Interne	Outbound
IO10	Chef de	49	F	Total	Interne	Outbound
IO11	Chef de	32	F	Total	Interne	Outbound
IO12	Chef de	33	M	Total	Interne	Outbound

Tableau 8.5. Codes et situations des *corporate* entrepreneurs interrogés.

## 2.2. Procédure de prise de contact

Pour identifier les individus que nous souhaitons interroger, nous avons débuté par des recherches dans la presse, ou tout simplement dans un moteur de recherche, de noms de personnes ayant intégrées des dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus de grandes entreprises françaises (Insee, 2019). Ensuite, nous nous sommes rendus sur LinkedIn, un réseau social professionnel, pour comprendre davantage le parcours de l'individu. Si l'individu présentait bien les critères d'inclusion — intégration d'un dispositif de *corporate entrepreneurship* en tant que porteur principal du projet — alors nous contactons l'individu.

Une fois l'individu repéré, nous sommes allés chercher ses coordonnées. Pour cela, deux possibilités, soit nous trouvons directement les coordonnées de l'individu grâce à une recherche Google, soit nous trouvons la structuration de l'adresse mail professionnelle de l'individu.

Une fois l'adresse mail des individus repérés, trouvée, nous envoyons un mail à cet individu explicitant vaguement l'objet de la recherche. Voici le mail type envoyé aux individus (cf. Figure 38.5.)

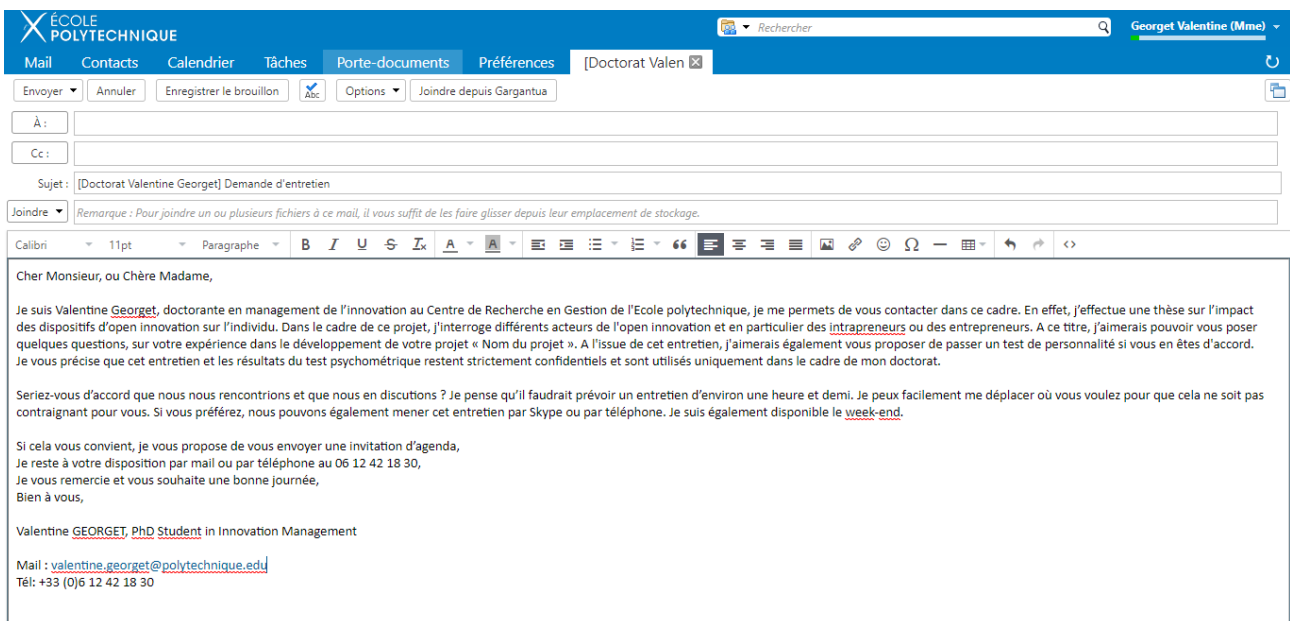


Figure 38.5. Mail-type de prise de contact avec les *corporate* entrepreneurs interrogés.

Après deux relances, nous n'attendions plus de réponses. Pour soixante-dix entretiens effectués, quatre cents mails ont été envoyés. Si l'individu répondait, nous propositions plusieurs créneaux. En fonction des individus, les entretiens ont été menés par téléphone, skype ou en face à face. Les entretiens pouvaient durer de trente minutes à deux heures. En moyenne, les entretiens duraient une heure.

### 2.3. Procédure d'entretien et construction du guide d'entretien

À partir de l'étude des dimensions qui constituent le bien-être au travail, nous avons réalisé un guide d'entretien, *a priori*. Ce guide d'entretien (cf. Annexe 1) reprend les quatre dimensions du bien-être au travail définies par Biétry et Creusier (2013).

Lors de ces entretiens semi-directifs (Bobillier-Chaumon & Sarnin, 2012 ; Gavard-Perret et al., 2012), dans un premier temps, nous nous présentions, présentions les parties prenantes de cette recherche et présentions la thématique de recherche en expliquant que nous travaillions sur l'*open innovation* et l'*intrapreneuriat*, et que nous pourrions revenir à la fin de l'entretien sur notre question de recherche précise, pour ne pas biaiser l'entretien. Nous revenions sur les modalités de l'entretien et son déroulé. Nous discutons des conditions pratiques de l'entretien. Nous précisons le temps que nous avons pour l'entretien et demandons si cela convenait toujours. Nous revenions également sur le déroulé de l'entretien :

Ensuite, nous lisons les consignes standards — en-tête de notre guide d'entretien.

*« Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Sachez que cet entretien est confidentiel et que vos réponses ne serviront que dans le cadre de notre recherche et que les données sont anonymes. Il n'y a ni mauvaises ni bonnes réponses, c'est votre sincérité qui compte avant tout ».*

Nous assurons l'anonymat du *corporate* entrepreneur, et de son entreprise, pour permettre à l'individu de s'exprimer sans contrainte, afin que les discours soient les plus authentiques possible. Une fois cette phase de présentation finalisée, nous laissons l'individu se présenter, présenter son projet, présenter son expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* très librement (cf. Figure 39.5.). Il nous semblait intéressant de laisser l'individu s'exprimer librement sur son expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* dans un premier temps, pour ne pas contraindre l'individu sur le récit de son expérience et faire éventuellement surgir spontanément des éléments comme le cadre de l'entretien non directif, mais également d'avoir une compréhension plus globale du contexte et également éviter le risque de circularité décrit par Dumez (2016) (cf. Chapitre 4).

*« Dans un premier temps, je vais vous laisser vous présenter, présenter votre projet et votre expérience au sein de tel dispositif, et dans un second temps, j'aurais certainement des questions de précision à vous poser. ».*

À la fin du récit de l'individu — qui durait entre dix minutes et cinquante minutes — nous posons des questions à l'individu sur certains éléments pour préciser ses propos ou approfondir certaines des dimensions citées précédemment (cf. Figure 39.5.).

Nous avons représenté schématiquement le déroulement des entretiens dans la Figure 39.5. ci-dessous.

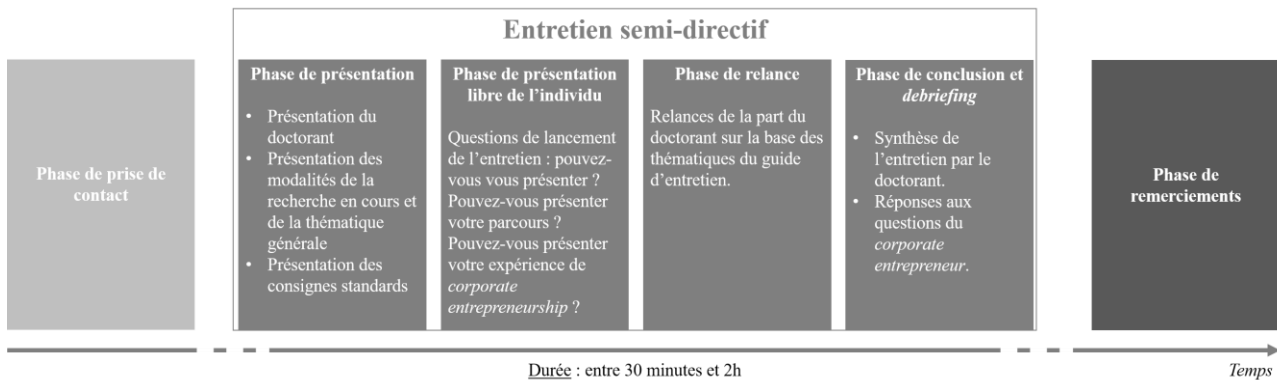


Figure 39.5. Déroulement entretien semi-directif de la phase de prise de contact à la phase de remerciements.

## 2.4. Procédure de codage

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Une fois les entretiens retranscrits, nous intégrions les fichiers sous Nvivo 9 pour les coder. Nous avons emprunté la méthode de codage multithématique élaborée par Magali Ayache et Hervé Dumez (2011). Dans un premier temps, nous avons repris les quatre dimensions, qui composent le bien-être au travail, puis au fur et à mesure du codage, nous créions des nœuds. Trois mille nœuds ont été créés lors de cette première étape, puis nous avons ensuite regroupé certains nœuds qui se recoupaient pour arriver à mille cinq cents nœuds et sous-nœuds. Les résultats de cette étude traitent des nœuds les plus récurrents.

## 3. Résultats

Afin de faciliter la présentation des résultats, nous vous proposons de vous présenter les résultats selon les quatre dimensions impactant le bien-être au travail, définies précédemment : les rapports interpersonnels (qui regroupent les rapports aux collègues et à la hiérarchie), le rapport aux temps et le rapport à l'environnement physique au travail.

De plus, tout au long de notre exposé, nous vous proposerons des figures qui synthétisent les résultats des différentes parties pour faciliter la lecture dense.

### 3.1. Rapports interpersonnels

Comme nous avons pu le décrire précédemment, les rapports interpersonnels qu’entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec leur hiérarchie et leurs collègues impactent leur bien-être au travail. C’est pourquoi à travers ce paragraphe, nous nous sommes posé la question suivante : quels sont les impacts d’une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les rapports interpersonnels des *corporate* entrepreneurs ?

Nous vous proposons dans un premier temps de mieux comprendre les relations qu’entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec leurs collègues. Dans un second temps, d’explorer les relations qu’ils entretiennent avec la hiérarchie. Dans un troisième temps, il nous a paru intéressant de revenir sur les résistances organisationnelles que rencontraient les *corporate* entrepreneurs, car cette thématique est fortement revenue lors des entretiens menés. Enfin, dans un quatrième temps, nous concluons cette première partie en synthétisant les résultats principaux.

### 3.1.1. Rapport aux collègues

Trente-quatre interviewés ont discuté des (1) formes de comportements qu’ont ou qu’avaient eu leurs collègues en annonçant leur intégration dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*, (2) les justifications, (3) enfin de leur volonté de partager cette expérience dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* avec le reste de l’organisation.

#### 3.1.1.1. Qualité de la relation

Vingt-deux *corporate* entrepreneurs internes — 55 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 58 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — rapportent une perception positive de la part de leurs collègues dans le fait d’avoir intégré le dispositif de *corporate entrepreneurship* et porté un projet d’innovation au sein de celui-ci (II1, II4, II5, II6, II9, II12, II14, II16, II18, II19, II20, II21, II22, II23, II25, II29, IO2, IO3, IO8, IO10, IO11, IO12). Alors que vingt *corporate entrepreneurs* internes — 59 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 17 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — rapportent une attitude négative de la part de leurs collègues concernant leur intégration au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* et le fait de mener leur projet d’innovation au sein de celui-ci (II1, II3, II4, II5, II6, II7, II8, II9, II13, II16, II18, II21, II22, II24, II26, II29, II30, IO2, IO9). Enfin, douze individus ont reporté que l’attitude de leurs collègues fluctuait de manière individuelle (31 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 17 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* ; EI13, II3, II6, II7, II8, II9, II16, II18, II22, II29, IO6, IO9). Par exemple, II9 explique que son intégration dans le dispositif du *corporate entrepreneurship* et le fait de mener ce projet « *est plus ou moins bien perçu par mes anciens collègues* » ou bien II22 explique avoir rencontré « *toutes les réactions typiques de genre humain* ».



Les comportements — positifs ou négatifs — de la part des collègues des *corporate* entrepreneurs peuvent prendre des formes différentes, c'est ce que nous vous proposons de discuter.

Quinze *corporate entrepreneurs* rapportent que leurs collègues sont source de **soutien** (34,5 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 33 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound*) (EI13, II1, II4, II5, II12, II14, II19, II21, II22, II23, II25, IO3, IO8, IO11, IO12), **d'encouragements** (EI13, II22), et de **bienveillance** (IO11). D'autres individus rapportent un **enthousiasme** de la part de leurs collègues vis-à-vis du projet (II21, II27). Ces attitudes positives se traduisent par une **curiosité** (10 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 8 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* ; II1, II6, II20, IO2), vis-à-vis du projet développé (II20) et/ou du dispositif en lui-même et de son fonctionnement (II20). II1 explique cette curiosité par l'aspect nouveau du dispositif et du projet : « *Là c'est un peu nouveau, donc les collègues sont assez curieux et ils viennent vers moi pour me poser des questions, pour échanger.* » (II1). Tandis que, IO2 explique cette curiosité par une mise à l'écart structurelle du *corporate entrepreneur* et de son projet, une mise à l'écart qui à la fois — écarte le *corporate entrepreneur* des processus habituels de l'entreprise — et à la fois attire la curiosité : « *On est hors Direction. On est un peu à part. On est seuls dans une salle. Donc voilà on attire beaucoup la curiosité.* » (IO2).

D'autres collègues demandent des **conseils** (II21), pour adopter de « *bonnes pratiques* » (IO10). Par exemple, II21 relate le fait d'avoir été sollicité par certains de ses collègues pour lui « *demande[r] des conseils pour participer au concours* » de *corporate entrepreneurship* auquel II21 a participé. II21 dit « *trouve[r] ça bien, ça créé en fait vraiment une vraie dynamique je trouve au sein de [Nom de l'entreprise]. [...] Chaque année maintenant, il y a une centaine d'équipes donc c'est — voilà c'est super motivant, super enrichissant* », alors que d'autres individus ne discutent que très rarement de leur expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* avec le reste de leurs collègues (II4, II18).

À l'inverse, les attitudes négatives se traduisent par un **manque de soutien** (II3), une **indifférence** (II22), par des **comportements hostiles** de la part de leurs collègues (EI13). Par exemple, EI13 relate qu'un de ses collègues lui a mis « *des bâtons dans les roues ensuite sur des projets qu'on avait avec des filiales* ». Ces attitudes négatives se traduisent également par des paroles et mots prononcés à l'encontre du projet : « *c'est nul* » (II9), « *c'est du vent* » (II9) ou par un comportement de retrait « *Ceux qui vous tournent le dos* » (II22).

Les collègues des *corporate* entrepreneurs peuvent adopter des comportements positifs ou négatifs à l'égard des *corporate* entrepreneurs et/ou de leur projet. Ces comportements peuvent être plus ou moins impactant pour les *corporate* entrepreneurs. En effet, ces comportements peuvent aller d'une

simple absence de soutien à des actions qui œuvrent contre la réalisation du projet. Nous avons synthétisé ces résultats représentés dans la Figure 40.5. ci-dessous.

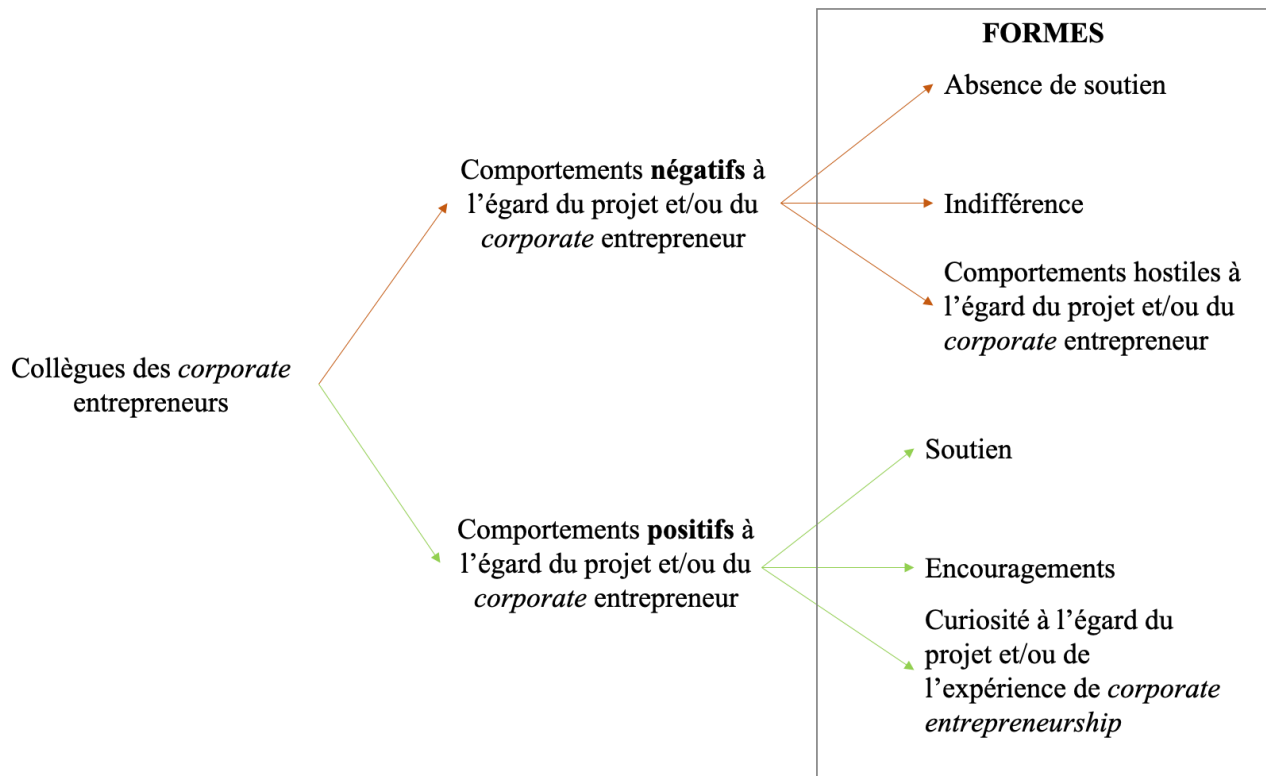


Figure 40.5. Comportements des collègues des *corporate entrepreneurs* à l'égard du *corporate entrepreneur* et/ou du projet.

Maintenant, que nous avons identifié les différentes formes que pouvaient prendre les comportements des collègues des *corporate entrepreneurs* à leur égard ou à l'égard du projet. Nous vous proposons de discuter des justifications qu'apportent les *corporate entrepreneurs* pour expliquer les comportements de leurs collègues.

Les individus interrogés justifient les comportements réfractaires et attitudes négatives de la part de leurs collègues par une différence individuelle de « *mindset* » (IO6) qui se traduit par **une aversion au risque** (II12), par un **manque d'ouverture d'esprit** (II9), par des différences organisationnelles et contextuelles : procédures (IO6), **une différence d'outils** (IO6), une **différence de temporalité avec le reste de l'organisation** (IO6, IO8), une différence de « temps de travail » avec le reste des employés de l'organisation (IO6, II9), par un **manque de légitimité** du projet (II12), une **absence de connaissance du dispositif** de *corporate entrepreneurship* (II5, II6, II9, II15, II18). IO6 résume ce type de relation qu'il maintient avec ses collègues, avec ces mots « *il y a des zones de friction* » (IO6). La plupart des individus expliquent cette **absence de soutien** de la part de leur collègue par une incompréhension de la mission des employés impliqués dans les dispositifs de *corporate*

*entrepreneurship* (II6, II22) (par exemple, II22 explique que « *certaines ne comprennent absolument pas* »), les aboutissants de la mission (II22) et les activités de *corporate entrepreneurship* (II14, IO4). Seize *corporate entrepreneurs* rapportent un comportement jaloux de la part de leurs collègues (48 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound* et 8 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* ; EI13, II4, II5, II7, II8, II9, II13, II8, II21, II22, II24, II26, II29, II30, IO2), qu'ils expliquent par une **absence de communication claire sur le projet** (II5), par **une nécessité de la part de leurs collègues de catégoriser** le *corporate entrepreneur* et les processus associés (II7) — une catégorisation difficile puisque cette expérience sort des processus habituels de l'organisation —, **une incompréhension dans le fait d'être polyvalent et avoir plusieurs activités au sein de l'organisation** (II7, II8), un **écart de traitement dans les conditions de travail** entre les *corporate entrepreneurs* et les employés du reste de l'organisation (II5, II21, II22). Par exemple II5 explique « *il peut attiser une forme de jalousie, dans la mesure où, effectivement, on a une certaine liberté qui peut être enviée par d'autres personnes.* ». En effet, II22 explique que le fait d'intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship* confère certains privilèges financiers en particulier : le projet et par conséquent le porteur du projet se voient remettre une « *enveloppe budgétaire* », se voient octroyer des conditions différentes de celle du grand groupe (II21, II4), par une localisation spatiale différente (II20) et plus d'autonomie (II13). II4 explique « *oser* » pour avoir ces conditions différentes des conditions habituelles (II4, II18). Il semblerait donc que contourner les processus classiques de l'entreprise aux niveaux organisationnel et structurel impacte directement les porteurs de projets de *corporate entrepreneurship* à un niveau individuel.

Trois *corporate entrepreneurs* ont également reporté un accueil négatif de la part de leurs collègues en s'engageant dans cette expérience (II1, II7, EO12) et justifient cet accueil par une **charge de travail importante** de la part de leurs collègues qui ont peur de se voir attribuer la charge de travail associée au *corporate entrepreneur* (II1, II7, II8, EO12).

D'autres *corporate entrepreneurs* expliquent la diversité des réactions de leurs collègues par des caractéristiques intrinsèques différentes. Par exemple, II7, II9, II16, II18 expliquent observer une différence entre leurs collègues plus jeunes et leurs collègues plus âgés. En effet, il semblerait que leurs collègues plus jeunes soient plus « *enthousiastes* » que leurs collègues âgés. II7 explique embaucher « *pas mal de stagiaires ou d'alternants et en fait, eux, ils sont toujours super partants, donc souvent, des gens qui sont stagiaires ou alternants sont complètement dans le projet et continuent de le suivre après ou participent beaucoup, parce qu'ils adorent ce truc-là, mais sinon, les autres personnes [Nom du grand Groupe], mis à part les deux personnes qui travaillent sur les*

agressions en boutique, on pourrait dire qu'ils sont complètement dans le projet aussi, enfin à 80 %, y'a pas grand personne d'autre chez [Nom du grand Groupe]. » (II7).

IO9 a également reporté que ses collègues avaient une mauvaise image de son expérience dans le dispositif du *corporate entrepreneurship* car ses collègues confondaient le dispositif de *corporate entrepreneurship* avec un processus de ressources humaines appelé mobilité interne. Par conséquent, cette expérience est vue par ses collègues comme un choix par défaut d'intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship* : « Les premiers m'ont dit, ça rejoignait un peu ce que m'avait dit mon ancien chef, c'est-à-dire qu'ils ont l'impression que, comme je n'avais rien trouvé, je venais un peu par défaut au [Nom du dispositif de *corporate entrepreneurship*]. » (IO9).

Enfin IO6 et II6 rapportent une réaction d'étonnement, de surprise de la part de leurs collègues quand ils ont annoncé leur participation à ce dispositif : « c'est quoi, c'est exotique, est-ce que c'est des jours de vacances en plus, est-ce que c'est un hobby, qu'est-ce que c'est ? » (II6). À travers le témoignage d'II6, il semblerait qu'une incompréhension ou non-connaissance du dispositif motive les questions. Alors qu'IO6 met en avant l'étonnement des collègues IO6 « je retourne dans mon ancien monde, en allant voir mes anciens collègues, je leur parle de ce que je fais et les gens ils écarquillent les yeux. ». De son côté, II22 explique l'importance de passer outre la réaction de ses collègues « À partir du moment où individuellement on commence à se laisser aller à des émotions personnelles en se disant "Écoute, ils ont raison, je suis dingue, il ne faut pas qu'ils le sachent". À partir de là, on laisse tout tomber. » (II22), car cela devient un facteur de démotivation.

Enfin, les *corporate entrepreneurs* qui justifient une attitude positive de la part de leurs collègues expliquent que ces mêmes collègues ont une perception positive de la politique de *corporate entrepreneurship* menée par l'organisation (IO3).

À travers ce paragraphe, nous observons que plusieurs justifications motivent les comportements des collègues des *corporate entrepreneurs*. Concernant les comportements négatifs à l'encontre du *corporate entrepreneur* et/ou du projet, les justifications données par les *corporate entrepreneurs* sont (1) les **différences individuelles** (caractéristiques intrinsèques et cognitives des collègues), (2) les **différences organisationnelles et processuelles**, (3) **l'absence de *slack* organisationnel**, (4) le **degré de connaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship*** et (5) le **manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship***. Ces différences et décalages peuvent amener à de l'incompréhension et des comportements jaloux de la part des collègues des *corporate entrepreneurs*. Nous avons synthétisé ces résultats dans la Figure 41.5. ci-dessous.

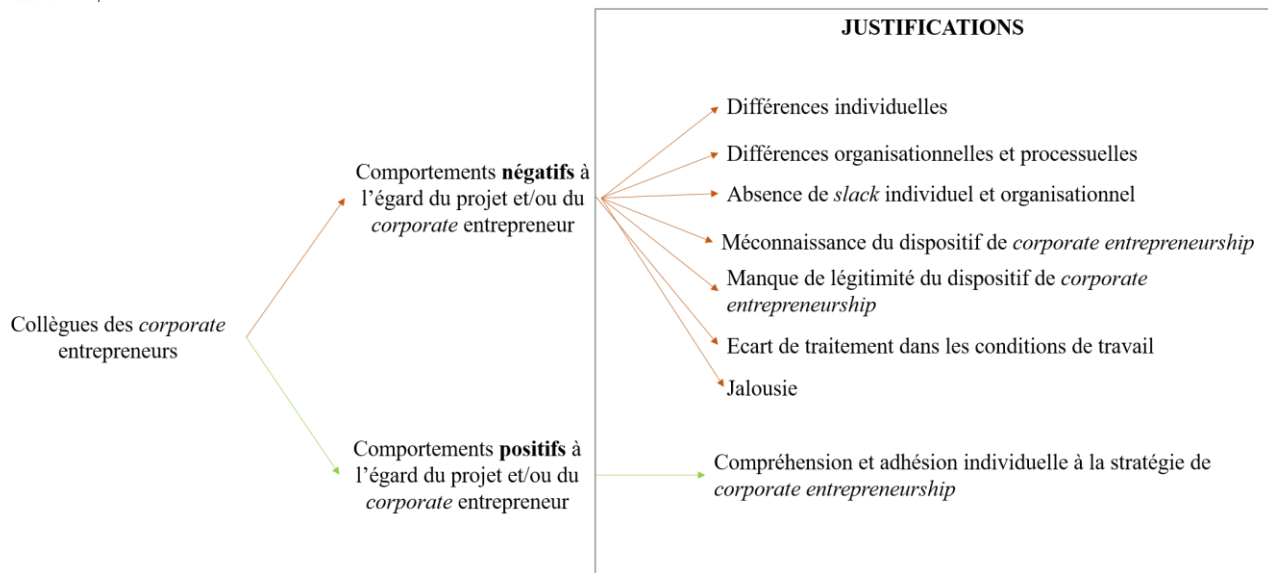


Figure 41.5. Justifications des comportements adoptés par les collègues des *corporate entrepreneurs*.

Pourquoi le soutien des collègues, et plus largement du reste de l'organisation, semble-t-il important ? Porté par l'intérêt que portent certains de leurs collègues à l'égard de leur expérience ou à l'égard du projet, certains *corporate entrepreneurs* expliquent aimer partager sur cette expérience vécue et en particulier sur les **méthodologies utilisées** (II8, IO6, IO10), à travers des **méthodes de mentoring/coaching** ou juste en discutant (IO6, IO10). IO10 reporte même avoir « *bloquer plusieurs réunions de partage* » dans son agenda. Il semblerait qu'une certaine fierté se dégage de cette expérience et une volonté de partage au plus grand nombre « *tel un prophète* » (IO6) ou un « *évangéliste* » (IO6). Certains employés rapportent endosser le rôle de prophète par la diffusion d'innovation managériale au sein du Groupe (IO6) dans l'objectif d'impacter la culture d'entreprise (II21) et plus largement « *d'évangéliser* » (IO6) le reste de l'organisation.

Nous observons ainsi que des attitudes positives de la part du reste de l'organisation peuvent impacter plus largement l'organisation en motivant les *corporate entrepreneurs* à partager leur expérience et les méthodologies expérimentées avec le reste de l'organisation.

### 3.1.1.2. Communauté des dispositifs de *corporate entrepreneurship*

Dans les entretiens menés, les *corporate entrepreneurs* ont discuté de la communauté des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, c'est pourquoi il nous semblait intéressant de discuter de cette communauté. Tout d'abord, il nous semblait important de préciser ce que nous entendons par communauté des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, ce sont les individus qui intègrent également le dispositif de *corporate entrepreneurship*, avec qui le *corporate entrepreneur* interrogé n'entretient pas de liens hiérarchiques. Par exemple, ce sont les autres *corporate entrepreneurs* qui

ont intégré le dispositif de *corporate entrepreneurship* ou encore les employés supports ou administratifs du dispositif.

Plusieurs *corporate entrepreneurs* (EO2, EO7, II1, II14) décrivent les **membres de cette communauté**. Certains expliquent que les membres de cette communauté ont des **profils similaires** (II14), des **profils diversifiés** (II1, EO2, EO7) et des métiers ou domaines d'expertises diversifiés (II1).

La plupart des *corporate entrepreneurs* expliquent entretenir de « **bonnes relations** » (EO10) avec ces autres membres du dispositif de *corporate entrepreneurship* (EO2, EO8, EO10, II5, II29). Par exemple, II5 explique « *C'est un des rares lieux chez [Nom de l'entreprise] où il y a beaucoup de gens de grande qualité, très intelligents, mais avec une intelligence vraiment pavée de bonnes intentions, où il y a un véritable esprit d'entraide.* » (II5).

Ces bonnes relations sont justifiées par les *corporate entrepreneurs* par un « **esprit d'entraide** » (II5) entre chacun des membres (EI6, EI16, EO7, II1, II5, II15, II20, II30, IO5). Cette entraide s'exprime par des **conseils** (EI13, II1, II20), des « **échange[s] d'expérience** » (EI12, II1, II8, IO3, IO9), des « **échanges[s] d'expertise** » (IO8, IO9), des **encouragements** (II30), un **soutien mutuel** (EO7, II14, II20). Par exemple, II14 revient sur ce soutien qu'apporte la communauté par un partage des états d'âme de chacun : « *c'est un peu la séance du divan, quand on discute. "Tu en es où sur le truc ?" "Ah c'est trop la galère, là j'en ai marre, j'en ai vraiment trop marre, il faut vraiment que ça sorte, parce que sinon j'abandonne"* ».

Vingt-deux *corporate entrepreneurs* ont discuté de cette communauté comme étant une source de **partage, d'entraide** et de **soutien** - 23,5 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 8 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 38 % des *corporate entrepreneurs* *inbound*, 42 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* - (EI6, EI12, EI13, EI16, EO7, II1, II5, II7, II8, II14, II15, II18, II20, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO8, IO9, IO12, EO2, EO8, EO10, II18, II20, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO8, IO9, IO12). Nous avons résumé dans le Tableau 9.5., les réponses des *corporate entrepreneurs* concernant le facteur communauté.

Catégorie	Codes
Relation positive	EI6, EI12, EI13, EI16, EO7, II1, II5, II7, II8, II14, II15, II18, II20, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO8, IO9, IO12, EO2, EO8, EO10
Esprit d'entraide	EI6, EI16, EO7, II1, II5, II15, II20, II30, IO5
Conseils	EI13, II1, II20
Echange d'expérience	EI12, II1, II8, IO3, IO9
Echange d'expertise	IO8, IO9
Soutien mutuel	EO7, II14, II20
Encouragement	II30
Source de soutien	EI6, EI12, EI13, EI16, EO7, II1, II5, II7, II8, II14, II15, II18, II20, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO8, IO9, IO12

Tableau 9.5. Synthèse des réponses des *corporate entrepreneurs* concernant la communauté.

Nous observons que cette communauté revêt différentes fonctions (1) **une source d'aide et de soutien**, (2) **une source de partage de bonnes pratiques et de connaissances**. Cette communauté

apporte un soutien et des réponses — en termes d’expertise, d’expérience, de soutien moral — que l’organisation ne sait pas toujours comment apporter de manière personnalisée.

D’autres *corporate entrepreneurs* expliquent **continuer de partager** avec cette communauté après leurs sorties du dispositif (EI13, II1, II20, II25, IO19, IO10) en s’y impliquant (II20, IO9, IO10). Par exemple, II25 a proposé au dispositif de *corporate entrepreneurship* de continuer à partager son expérience avec les autres membres : « *Et puis j’ai aussi proposé du coup, en fonction de ce phasage des formations, du coaching et du mentoring.* » (II25) comme IO9 qui est devenu « *coach dans le cadre de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship]* ». II1 renchérit en expliquant ressentir un certain « *plaisir à leur faire un retour d’expérience comme on m’a apporté ces informations* » (II1). Dans le temps cette communauté s’agrandit et permet de « *constitue[r] un petit réseau de personnes* » (EI16) sur lequel les *corporate entrepreneurs* continuent de s’appuyer (EI6, EI13, EI16, EI17, EO7, II20, II30).

À l’instar d’un réseau d’*alumni* dans les écoles et les universités, cette communauté s’agrandit et devient un point de repère pour les nouveaux arrivants - qui bénéficient de l’expérience et des connaissances des *corporate entrepreneurs* plus expérimentés - qui partagent leurs expériences et permettent de garder et d’enrichir leur réseau. De plus, d’un point de vue organisationnel, ce réseau consolide des relais internes qui vont diffuser ces nouvelles méthodes et cette nouvelle culture.

Enfin, certains *corporate entrepreneurs* mettent en évidence leur difficulté à s’impliquer davantage dans cette communauté (II14, II20, II30) et à partager avec la communauté du *corporate entrepreneurship* (II1, II7, II29, IO12). Ils l’expliquent par une **charge de travail importante** (II1, II7, II8, II29) ce qui les empêche de dégager du « *temps pour échanger* » (II1, II14, II17), mais également par des contraintes professionnelles dues à leurs missions principales qui restent prioritaires (II20), une **absence de vision claire** des membres de la communauté du dispositif (II9), par un **éloignement géographique** (II20, II30). Par exemple, II30 explique travailler en région, or le dispositif de *corporate entrepreneurship* est basé à Paris. Ou bien, II14 explique que « *Ce temps-là on nous le confisque, vraiment, on n’a plus ce temps-là pour regarder ce que font [les membres du dispositif de corporate entrepreneurship].* » (II14). On peut relier cette confiscation de temps à la notion de *slack* organisationnel.

Enfin, d’autres *corporate entrepreneurs* mettent en évidence le **manque de liens** entre les différents membres de la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship* (II2, II20, IO11), ce qui ne permet pas de créer un sentiment communautaire (II2), ou ne permet pas le codéveloppement entre les différents projets (IO11). IO11 explique que « *c’est quelque chose qui doit être animé, etc., et ça doit venir de l’extérieur, de quelqu’un qui n’est pas dans le projet, mais quelqu’un qui est à*

*l'animation, qui mette en contact les personnes, qui réalise des petites sessions de co-working ou de codéveloppement.* » (IO11). Contrairement à IO11, EO7 met en avant le fait que dans son dispositif de *corporate entrepreneurship* des moments formels sont organisés pour permettre ce partage communautaire : « *Tous les lundis matin, on fait tous ensemble un point d'avancement des projets respectifs, donc on est vachement au courant tout le temps de comment ça avance pour chacun.* » (EO7).

Pour conclure, la communauté du dispositif intervient lors de différentes phases (1) **la phase d'entrée dans le dispositif de *corporate entrepreneurship***, (2) **la phase d'intégration et de vie dans le dispositif de *corporate entrepreneurship***, et enfin (3) **lors de la phase du *post-dispositif corporate entrepreneurship***. Le rôle de la communauté est différent selon ces différentes phases.

Lors des phases d'entrée, d'intégration et de vie dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*, le nouvel entrant va pouvoir bénéficier des conseils (bonnes pratiques, connaissance, expérience) et du soutien des *corporate entrepreneurs* plus avancés, en partageant leurs problématiques personnelles ou *business*. Les *corporate entrepreneurs* plus avancés expriment aimer partager leur expérience sous forme de conseils et de soutien.

Lors de la phase de sortie et de *post-dispositif* de *corporate entrepreneurship*, ce réseau communautaire joue un rôle de soutien et de conseils. Des conseils plus diversifiés en fonction de la forme de sortie du projet (*spin-off*, filiale, intégration d'une *Business unit*/direction, arrêt du projet...), mais également un rôle de repère. Finalement ces membres représentent — pour la plupart — une nouvelle culture, une nouvelle façon de voir et de servir l'organisation. L'adoption de ces processus différenciés peut parfois leur être reprochée par le reste de l'organisation. Cette communauté apporte une légitimité aux *corporate entrepreneurs*, au projet, aux nouvelles valeurs et cultures, véhiculées par un dispositif, mais également par une communauté. Cette communauté — dont les membres vivent tous la même expérience et les mêmes problématiques — apporte un soutien et des réponses auquel l'organisation ou l'équipe managériale ne peut répondre de façon individuelle et personnalisée.

À travers la Figure 42.5. nous mettons en avant la précision de la réponse qu'apportent les différents acteurs organisationnels. En effet, nous observons que le cadre organisationnel de l'entreprise, le cadre du dispositif de *corporate entrepreneurship*, l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship*, apportent un niveau de réponse et de soutien général aux *corporate entrepreneurs*, alors que la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship* apporte un niveau de réponse et de soutien davantage personnalisé.



Niveaux de réponse / soutien  
apporté

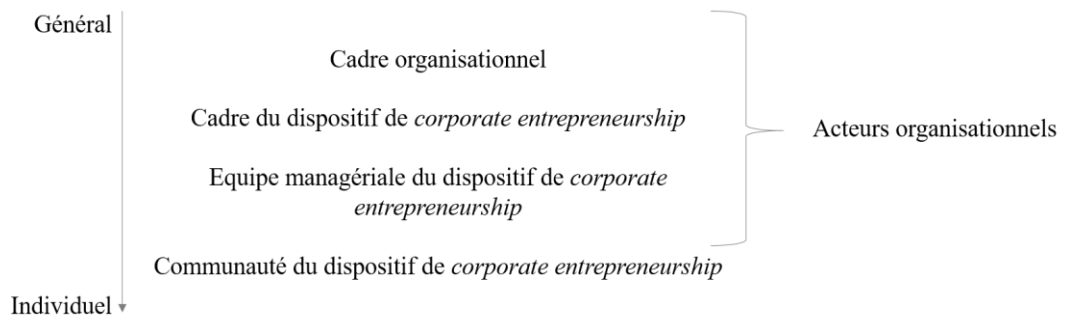


Figure 42.5. Niveau de réponse et de soutien apporté par les acteurs organisationnels et la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship* au *corporate entrepreneur*.

À travers les entretiens, nous observons un rôle majeur et personnalisé de la part de la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship*, nous ne pouvons qu’inciter les organisations à s’appuyer sur cette communauté et la faire vivre pour réduire les frustrations individuelles (auxquelles l’organisation n’est pas en capacité de répondre).

### 3.1.1.3. Rapport aux collègues : Conclusion

Certains collègues des *corporate entrepreneurs* adoptent une attitude positive par rapport au *corporate entrepreneur* et à son projet - en apportant un soutien au *corporate entrepreneur* et/ou de l’aide. D’autres collègues adoptent une attitude négative — en adoptant des comportements hostiles vis-à-vis du projet et vis-à-vis de l’individu, de l’indifférence ou un comportement jaloux ou un comportement d’appropriation de l’idée qui est vécu comme un vol par l’individu (III14). D’ailleurs, nous observons que ces comportements négatifs sont davantage rapportés par des *corporate entrepreneurs* internes impliqués dans des processus *inbound*. Typiquement ce processus est basé sur la volonté de l’employé à proposer une idée/un projet d’innovation. Cet employé va travailler sur son temps personnel, va par lui-même trouver les solutions pour continuer à développer son idée/son projet. Une forme d’illégitimité peut alors apparaître dans l’unité dans laquelle travaille cet employé : « *il arrive à trouver du temps pour développer un projet en parallèle de sa mission ? pourquoi cherche-t-il absolument à porter ce projet ? C’est pour s’amuser ce projet ?* », plus que pour un employé qui est désigné par l’organisation pour porter un projet d’innovation. Nous pouvons donc expliquer cette surreprésentation des *corporate entrepreneurs* internes impliqués dans des processus *inbound* dans le report d’attitudes négatives de la part de leurs collègues.

Enfin, les collègues des *corporate entrepreneurs* adoptent des attitudes — qu’elles soient positives ou négatives — qui se jouent à différents niveaux. Le premier niveau, le comportement de l’individu est directement dirigé vers le *corporate entrepreneur* (niveau individuel). Les comportements positifs

encouragent le *corporate* entrepreneur, les collègues aident et soutiennent le *corporate* entrepreneur, s'interrogent également sur les nouvelles méthodologies qu'il emprunte, ce qu'il vit personnellement. Cependant, les attitudes négatives dirigées vers le *corporate* entrepreneur se cristallisent autour des conditions de travail (physique, temporelle, méthodologique) spécifiques et extraordinaires dont bénéficie le *corporate* entrepreneur pour mener le projet d'innovation.

Le second niveau est le niveau projet, le comportement des collègues s'adresse au projet. Les comportements positifs des collègues adressés au projet sont de l'ordre de la curiosité, des questions sur l'avancement du projet. Les comportements négatifs des collègues adressés au projet sont davantage explicités par les *corporate* entrepreneur comme étant une incompréhension de l'intérêt du projet pour l'organisation.

Et enfin, le troisième niveau est le niveau organisationnel, le comportement des collègues s'adresse à l'organisation. Nous observons que lorsque les comportements des collègues s'adressent à l'organisation, lorsque leurs comportements sont positifs nous retrouvons un soutien de la politique de *corporate entrepreneurship* mis en place par l'organisation avec souvent une bonne connaissance de l'activité et de la mission du dispositif. Alors que lorsque le comportement est négatif à l'encontre du dispositif de *corporate entrepreneurship*, cela semble souvent dû à une incompréhension de la mission et des activités de celui-ci.

Ces trois socles auxquels s'adressent les comportements des collègues des *corporate* entrepreneurs ne sont pas exclusifs les uns vis-à-vis des autres, mais peuvent coexister dans le discours de chacun des interviewés. Nous avons synthétisé les principaux résultats « Rapport aux collègues » dans la Figure 43.5. ci-dessous.

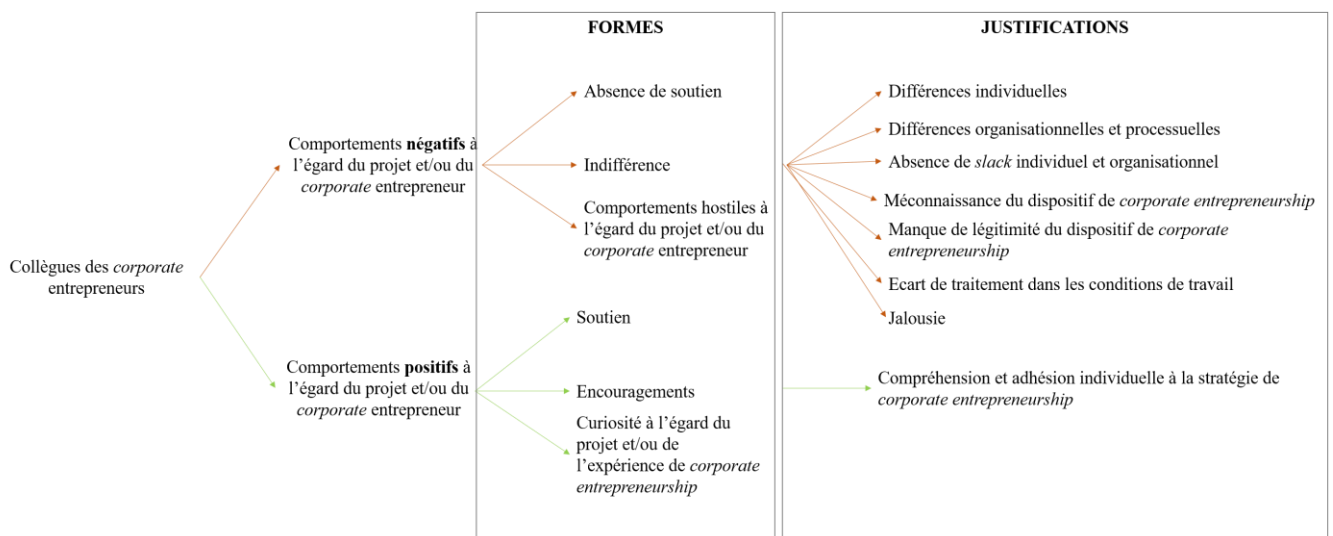


Figure 43.5. Synthèse des formes et justifications des comportements et attitudes des collègues envers les *corporate* entrepreneurs.

### 3.1.2. Rapport à la hiérarchie

Après avoir décrit les relations qu'entretenaient les *corporate* entrepreneurs avec leurs collègues et la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship*, nous vous proposons de nous intéresser aux relations qu'entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec la hiérarchie.

Nous vous proposons donc de discuter dans un premier temps de la qualité de la relation qu'entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec leur hiérarchie directe, le *top management* et le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Dans un second temps, nous vous proposons de discuter plus particulièrement le thème de la reconnaissance. Pour dans un troisième temps, conclure et synthétiser les résultats relatifs aux rapports qu'entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec la hiérarchie.

#### 3.1.2.1. Qualité de la relation

Les *corporate* entrepreneurs se sont exprimés sur les relations qu'ils entretiennent avec (1) leurs *managers*, (2) le *top management* et (3) l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship*, dans le cadre de leur expérience de *corporate entrepreneurship*.

##### 3.1.2.1.1. Relation avec la hiérarchie directe

Vingt-sept *corporate* entrepreneurs — 69 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 50 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (II1, II2, II3, II4, II5, II6, II7, II8, II9, II11, II14, II15, II16, II18, II19, II20, III21, II23, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO6, IO7, IO11, IO12) expriment une **attitude positive** de la part de leur hiérarchie de leur entité d'origine pour intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Par exemple, II3 reporte avoir de la chance que son hiérarchique (de son entité d'origine) « *le soutienne dans ce projet* » comme II21, II25, IO6, dont les hiérarchiques les ont poussés à intégrer le dispositif. Alors que vingt-huit *corporate* entrepreneurs — 69 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 66 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (EI13, II1, II2, II4, II5, II7, II8, II9, II13, II14, II15, II16, II17, II18, II20, II22, II23, II26, II29, II30, IO3, IO4, IO5, IO7, IO8, IO9, IO11, IO12) expriment une attitude négative de la part de leur hiérarchie d'origine dans le fait de mener ce projet d'innovation et d'intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship*.

Les *corporate* entrepreneurs se sont exprimés sur les formes que prennent ces attitudes positives et négatives, c'est ce que nous vous proposons d'explorer dans la partie qui suit.

La première forme d'attitude positive citée par les *corporate* entrepreneurs est un **soutien** de la part de leur hiérarchie d'origine — 55 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 33 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (II1, II11, II3, II6, II8, II9, II14, II15, II16, II19, II21,

II23, II25, II30, IO3, IO5, IO6, IO11). Ce soutien s'exprime de différentes manières. Ce soutien s'exprime par un **apport de conseils** de la part du hiérarchique sur la gestion du projet d'innovation (II1), par l'accord de dégager du temps pour que le *corporate entrepreneur* puisse travailler à la fois sur le projet de *corporate entrepreneurship* et sur sa mission principale (II4, II15), par un **accompagnement administratif** et procédural (EI13, II1, II3) et/ou par un **accompagnement moral** (II3, II21, II25) pour intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship* afin d'y mener un projet d'innovation. Par exemple, II14 explique avoir été encouragé par sa hiérarchie à développer son projet d'innovation « *J'ai changé d'environnement, j'étais déjà dans une équipe, culturellement, qui était déjà plus brassée, ou des gens qui avaient l'habitude de faire des choses un peu plus transversales. Là au contraire ça m'a donné un coup de boost, j'ai eu beaucoup plus de liberté à foncer sur ces projets-là. On m'a dit "voilà, vas — y fonce, etc., on va essayer des trucs" enfin on s'est bien amusé.* » (II14).

Certains *corporate entrepreneurs* rapportent un **suivi de projet de la part de leur ancienne hiérarchie** (II2, II3, II5, II6, II8, II9) sans qu'ils n'y soient obligés. II3 précise que sa hiérarchie d'origine « *pren[d] des nouvelles* », même si « *maintenant ils ont aucun droit de pouvoir, maintenant ils se renseignent* ». Ce suivi peut sembler anecdotique, cependant il semblerait que dans certaines situations ce suivi ait un réel impact sur la hiérarchie d'origine. Par exemple, II6 explique avoir « *embarqué* » (II6) plusieurs fois son *manager* d'origine dans des événements organisés par le dispositif de *corporate entrepreneurship* et « *pense qu'elle y trouve aussi sa part en termes de montée en compétences personnelles* » (II6) de par la participation à ces événements et les discussions qu'ils peuvent avoir autour du projet. Cette « *montée en compétences personnelles* » concerne également une meilleure connaissance du dispositif et de ses enjeux (II18, II19). II30 explique également que cette relation de suivi lui « *a permis d'avoir des liens en fait avec [s]a hiérarchie, un peu plus, forcément un peu plus intimes, parce que j'allais les voir pour parler du projet, on déjeunait pour ça* » (II30).

À travers le récit des différents *corporate entrepreneurs*, nous observons que ces attitudes positives de la part de la hiérarchie d'origine des *corporate entrepreneurs* empruntent différentes formes, qui sont (1) un **accompagnement**, (2) des **conseils**, (3) un **suivi**. Nous observons un degré plus ou moins impliquant pour les hiérarchiques.

À l'inverse, les attitudes négatives prennent également différentes formes : un **manque de soutien** (EI13, II14, II17, II18, IO7), de l'« **indifférence** » (II14, II15, II18, II20, IO12), un **manque d'intérêt de la hiérarchie vis-à-vis du projet** (II18), l'adoption de la part de la hiérarchie de **comportements hostiles à l'égard du projet** (II16, II18, EI13), un **dénigrement du projet** (II16), la **nécessité de**

**convaincre** de la pertinence du projet sans arrêt (II4, II18, II16, IO3), cela passe par **la pertinence de l'idée** en elle-même qui est remise en cause (II16), **convaincre de l'appétence marché** du projet d'innovation (II18), par une **appropriation du projet** par la hiérarchie d'origine (II26).

II16 reporte avoir souffert de remarques et de comportements hostiles à l'égard du projet comme II18. L'exemple de II18 est intéressant, car son idée a été repérée comme pertinente stratégiquement par l'organisation, il est donc entré dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* — sans être détaché de sa mission principale —, cependant sa hiérarchie en a été informée. Dans le cadre du développement de son projet, II18 est allé rencontrer un acteur important, mais externe à son organisation et qualifie ce rendez-vous de « *[d]e rendez-vous de ta vie* ». « *D'ailleurs tout le monde était épaté, moi le premier, d'avoir eu ce rendez-vous* ». Juste avant de rentrer en rendez-vous, II18 — qui est cadre — reçoit « *un mail. J'avais RDV avec le président de [Nom d'une grande entreprise] à qui je présente ce projet, qui est un groupe potentiellement client. C'est énorme. C'est le plus gros d'Europe. Le mec me reçoit. T'imagines, ce gars-là il est inaccessible. Ce gars-là me reçoit d'homme à homme. 20 minutes avant le RDV, qui était en province, je reçois un mail « tu n'as pas le droit, tu aurais dû déposer une journée de congé, tu dois faire un ordre de mission, tu n'as pas le droit de te comporter comme ça* ». Et là tu te dis « *c'est pour m'aider, une demi-heure avant un RDV énorme. [...], mais c'est glaçant quoi. Tu te dis "mais qu'est-ce que j'ai fait ? Ce n'est pas bien ce que j'ai fait ?" Tu es en train de culpabiliser* ». Selon II18, le fait de s'« *émanciper* » a renforcé les comportements négatifs de la part de son *management* direct.

Pour II28 cette attitude négative de la part de sa hiérarchie d'origine ne s'est pas exprimée au début du processus — en phase d'idéation —, mais lorsque II28 a émis le souhait de continuer à travailler cette idée pour la développer au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship*. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle II28 a décidé de proposer directement son idée au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* pour avoir un support organisationnel pour développer son idée de manière transverse. II14 a rencontré le même problème qu'II28 en réussissant à négocier du temps avec son *management* direct pour développer son projet d'innovation en plus de sa mission principale, même si au départ son *manager* avait accepté, la charge de travail et les urgences ont empêché de libérer du temps à II14 pour développer son projet. Le projet s'est donc arrêté.

IO7 et IO4 ont reporté une autre forme d'attitude négative de la part de leur *management* direct : **un manque de ressources** pour développer leur projet d'innovation correctement et répondre aux ambitions du projet — définies par l'organisation elle-même. Par exemple, IO7 exprime sa volonté d'arrêter le projet si son *management* direct ne dépêche pas plus de ressources sur le projet. IO7 explique la création d'un **décalage entre l'ambition affichée du projet et les ressources allouées**

(II14, II20, II28, IO4, IO6, IO7). Cette absence de ressources ne permet pas de répondre aux ambitions affichées du projet (II14, II20, IO6, IO7, IO4). Ce double discours est perturbant pour les *corporate* entrepreneurs, qui remettent en cause la réelle volonté de l'organisation de développer une stratégie de *corporate entrepreneurship* (II18) et crée un sentiment « d'hypocrisie » (IO7, IO3, II4, II26, II27, EO12) chez les *corporate* entrepreneurs. IO3 résume cet état d'esprit par les mots suivants : « C'est qu'on veut jouer à la start-up avec des salariés » (IO3). Plusieurs ont reporté la nécessité d'avoir une constance entre discours et actions (II13, II18, IO11, IO3) et que lorsque l'organisation prend la décision de lancer un projet, elle se doit d'investir les ressources qui vont avec (II18) et que des actions/dispositifs concrets doivent découler pour permettre à l'employé de passer du temps (II18) à développer le projet et que celui-ci bénéficie également de ressources (II18).

À travers le récit des différents *corporate* entrepreneurs, nous observons que les attitudes négatives des hiérarchiques des *corporate* entrepreneurs peuvent prendre plusieurs formes (1) **un manque de soutien**, (2) de **l'indifférence vis-à-vis de l'individu et du projet**, (3) des **comportements hostiles à l'égard du projet et/ou de l'individu**, (4) un **décalage entre les ambitions affichées du projet et les ressources allouées au projet**, et/ou (5) par **un mouvement d'appropriation du projet**. Tout comme les attitudes positives, les attitudes négatives peuvent être plus ou moins impactantes pour les *corporate* entrepreneurs. En effet, les attitudes négatives peuvent aller d'une simple absence de soutien à des comportements hostiles à l'égard du projet et/ou du *corporate* entrepreneur. Nous avons représenté les formes que peuvent prendre les attitudes des hiérarchiques des *corporate* entrepreneurs dans la Figure 44.5. ci-dessous.

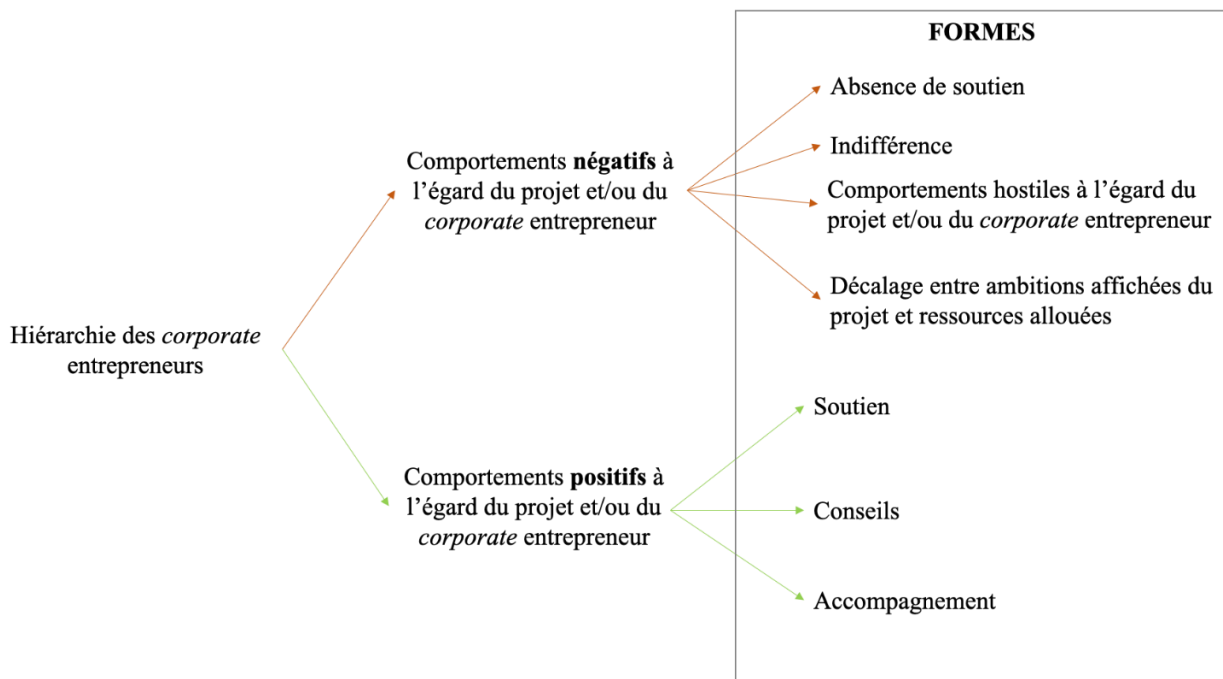


Figure 44.5. Formes des comportements et attitudes de la hiérarchie des *corporate* entrepreneurs à

l'égard du projet et/ou du *corporate* entrepreneur.

Après avoir identifié les attitudes et comportements que peuvent adopter la le *management* direct des *corporate* entrepreneurs dans le contexte d'une expérience de *corporate entrepreneurship*, nous vous proposons de comprendre comment les *corporate* entrepreneurs justifient ces comportements.

Plusieurs *corporate* entrepreneurs apportent une justification ou une explication au comportement de soutien que peut leur adresser leur hiérarchie. La première justification/explication est une **compréhension du dispositif** de *corporate entrepreneurship* de la part de leur hiérarchie d'origine et de ses **enjeux** (IO4), par une **bonne connaissance de la stratégie de *corporate entrepreneurship*** de l'organisation et une adhésion de la part de celui-ci : « *il se trouve que ma Direction ayant connaissance de ces...comment dire de ces programmes m'avait proposé d'intervenir et m'a fortement soutenu après dans le développement, dans la défense du dossier et même au quotidien par la suite, lorsque j'avais des besoins on va dire. Mon chef faisait partie entre guillemets de ce réseau de personnes qui, et bien avaient envie de bouger l'entreprise, s'intéressait au sujet et donc moi, j'ai eu directement l'appui puisque c'est venu de lui.* » (IO3) et par **une compréhension des enjeux associés au projet d'innovation** lui-même (II2, IO4).

Les *corporate* entrepreneurs apportent une seconde explication pour justifier de du soutien de leur *management* direct dans leur intégration du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Les *corporate* entrepreneurs expliquent que le projet d'innovation arrivait à point nommé, car il souhaitait **quitter leurs postes d'origine** (IO3, IO8, IO9, II5, II19, II21, II25), car ils y étaient depuis de nombreuses années (IO9, II5, II19, II25) et/ou qu'une « *réorganisation* » était en cours (II21, II25, IO3). Par exemple, II21 explique que « *c'est arrivé à point nommé puisque c'est arrivé à un moment où on m'a annoncé que mon poste était supprimé en fait.* » (II21). Cette réorganisation a été un facteur facilitateur pour permettre le départ de II21, comme pour IO3 et II25, de leur entité d'origine tout en ayant l'appui de leur hiérarchie d'origine.

La troisième explication est un **soutien du top management**. En effet, II4, II8, II9, II18, II23, II27 et II28 expliquent avoir reçu un support positif de la part de leurs anciens *managers*, car le dispositif de *corporate entrepreneurship* est **soutenu par le top management** et qu'« *ils [les managers] ne peuvent pas se mettre en porte à faux* » avec cette « *impulsion top managériale* ».

II4, II5, II29, II30, IO6, IO7, IO12 expliquent ces attitudes positives par le fait d'entretenir une **relation de confiance** avec leur hiérarchie d'origine.

Alors que II7, II20, II30 sont des *corporate entrepreneurs* non détachés de leur entité d'origine, ils mènent donc à la fois leur projet d'innovation et leur mission principale sans impact sur leur activité

principale. Cette absence d'impact de leur projet d'innovation sur la mission principale facilite les relations avec leur hiérarchie.

Enfin, seul II6 explique le soutien de sa hiérarchie d'origine pour intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship* par le fait d'avoir « *eu la chance de tomber sur une n+1 qui partageait les mêmes valeurs* » et qui a **cru fortement dans le projet** (ici un projet à fort impact social).

La quatrième explication, à l'inverse, les *corporate entrepreneurs* justifient les attitudes négatives par **la perte de ressources humaines** pour atteindre l'objectif de l'entité/la direction d'origine (IO5, IO10, IO12, II1, II5, II26), par **une charge de travail importante** de leur hiérarchie d'origine (II15), par **une incompréhension** de leur hiérarchie des enjeux associés à ces stratégies de *corporate entrepreneurship* (II2, II13, II16, II22, IO4, IO7, IO9), une **méconnaissance du dispositif** (IO9), par une **gouvernance changeante et des actions non consistantes** (EI3), un **décalage temporel entre les activités de la mission précédente et les activités associées au dispositif de *corporate entrepreneurship*** (IO4), un **manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship*** (IO6, IO9), une absence de compréhension de l'apport de ce dispositif au niveau opérationnel. C'est-à-dire que les entités opérationnelles peuvent avoir du mal à comprendre ce que cela va leur apporter parce que tous les acteurs sont dans une logique très opérationnelle (IO6) avec une difficulté à valoriser les activités d'exploration par rapport aux activités d'exploitation, un dérangement dans les routines organisationnelles instituées (II8), **une confusion du dispositif de mobilité interne mis en place par les ressources humaines et le dispositif de *corporate entrepreneurship*** (IO8, IO9, II20). Par exemple, II5 explique « *Pour un manager, c'est la pire des choses qui puisse arriver, grosso modo, parce que ça veut dire, comme j'expliquais, vous allez perdre une ressource sans pour autant pouvoir la remplacer.* » sans que l'innovation proposée n'ait de pertinence pour l'entité d'origine II29 reporte une absence de suivi du projet par sa hiérarchie d'origine, car « *Ce que je proposais n'avait vraiment pas d'intérêt pour leur activité* » (II29).

La cinquième explication avancée par les *corporate entrepreneurs* est la méconnaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship*. II29, IO9 expriment « *la surprise (négative)* » ou « *étonnement* » (II20) de leur ancien *manager* que IO9 intègre un dispositif qui offre une mission courte et elle explique cela par « *une méconnaissance* » du dispositif de *corporate entrepreneurship* de la part du reste de l'organisation et donc la pertinence de celui-ci, un « *amalgame* » est parfois fait entre les dispositifs de mobilité interne gérés par les ressources humaines et mal perçus par l'ensemble des employés (IO9, IO8), et ce dispositif de *corporate entrepreneurship* qui recherche des profils qualifiés pour répondre à certains besoins globaux de l'organisation (IO9).



Dans d'autres cas de figure, **la légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship*** facilite l'acceptation du hiérarchique pour que le *corporate entrepreneur* intègre le dispositif (II8, II9, II16). II9 explique que sa hiérarchie d'origine n'était pas favorable à son départ, car l'entité d'origine de II9 allait manquer de ressources humaines pour atteindre son objectif annuel. Une solution a donc été trouvée entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et la hiérarchie d'origine de II9 qui est « *le paiement d'une ligne budgétaire.* » par le dispositif de *corporate entrepreneurship* à l'entité d'origine. II9 explique qu'il n'aurait pas pu rejoindre le dispositif du *corporate entrepreneurship* sans cette négociation, mais qui, elle-même, n'aurait pu être possible sans le soutien du *top management* et qu'« *heureusement que le [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] est soutenu par des gens du Comex.* ». Tout comme II4 et II16 qui rapportent que la légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship* a eu un réel impact dans le fait d'être reconnu comme *corporate entrepreneur* auprès de leurs hiérarchies d'origine « *De toute façon, il m'a dit c'est le Groupe, c'est cool ce que tu fais, voilà. Il dit bon « puisque c'est signé, puisque c'est normé, puisque tu as le droit, tu fais comme tu veux.* » (II16).

Les *corporate entrepreneurs* justifient les comportements de la part de leur hiérarchie directe par (1) **une perte de ressources humaines** pour les *managers*, (2) **une charge de travail** importante pour les *managers*, (3) une **incompréhension, méconnaissance** et **manque de légitimité** du dispositif de *corporate entrepreneurship* et (4) **une confrontation entre les objectifs locaux et globaux**.

À travers ce paragraphe, nous observons que la motivation du *middle management* à encourager leurs collaborateurs à participer à ces démarches de *corporate entrepreneurship* sont diverses : (1) **une adhésion et une compréhension individuelle**, de la part du *middle manager*, **des enjeux liés à la stratégie de *corporate entrepreneurship***, (2) **une adhésion individuelle au projet d'innovation** (aux valeurs du projet, à la rentabilité potentielle du projet, aux enjeux associés) mené par le *corporate entrepreneur*, (3) **une opportunité de sortie de poste pour leurs collaborateurs désireux de quitter leur poste**, (4) **une obligation d'adhésion à la stratégie de *corporate entrepreneurship*** impulsée par le *top management*. Dans tous les cas, les raisons qui poussent le *middle management* à soutenir leurs collaborateurs dans cette démarche sont davantage portées par une obligation qu'une réelle conviction dans le projet ou dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Nous avons synthétisé ces justifications dans la Figure 45.5. ci-dessous.

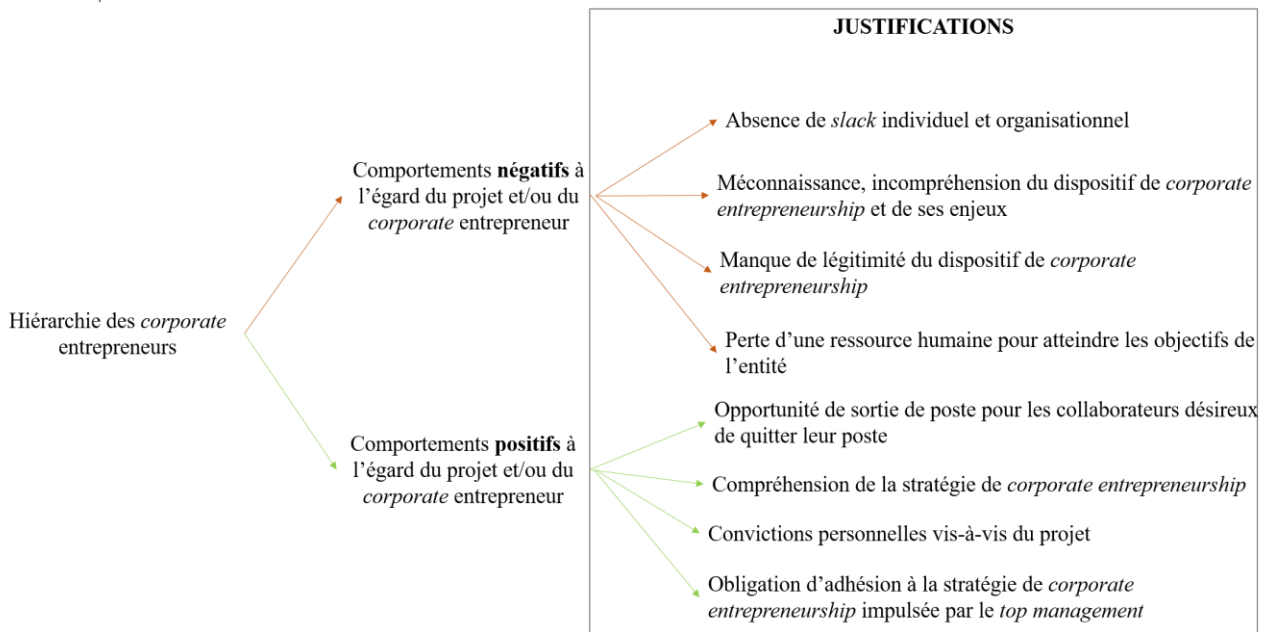


Figure 45.5. Justifications des comportements hiérarchiques vis-à-vis des *corporate entrepreneurs* et de leurs projets.

Pour contrecarrer ces comportements négatifs — liés à diverses motivations d'ordres organisationnelles, processuelles ou individuelles — les *corporate entrepreneurs* mettent en exergue la nécessité « *d'objective[r] [la hiérarchie d'origine] quelque part pour libérer des ressources* » (II2), la nécessité de communiquer et valoriser le projet auprès de sa hiérarchie d'origine (II2), la nécessité « *d'embarquer le management intermédiaire* » (EI9) et qu'il est parfois nécessaire dans certains cas de « *s'opposer à des décisions* » de sa hiérarchie (II22). Par exemple, II22 — qui a passé toute sa carrière au sein de l'organisation et qui était à quelques années de la retraite s'est lancé dans cette aventure — s'est opposé à sa hiérarchie pour « *pour imposer mes propres choix* » en quittant l'entreprise pour poursuivre le développement de son projet de manière indépendante.

### 3.1.2.1.2. Relation avec le *top management*

Comme évoqué précédemment, certains *corporate entrepreneurs* rapportent être **soutenus par le *top management* dans cette démarche de *corporate entrepreneurship*** (EI6, EI7, EI9, EI10, II2, II5, II7, II11, II26, II27, II30, IO5, EO1, EO3, EO4) et que ce soutien est **précieux** (EI6, EI10, II2, II4, II8, II23, II28) et **nécessaire** (EI7, EI9, EO3, II2, II4, II18, IO5, IO11). D'ailleurs, EO1 reporte avoir « *été extrêmement surpris de manière très positive sur leur comportement, sur leur état d'esprit, sur leur ouverture. Aucune réticence. Aucune critique, si vous voulez. Aucun verrou* ».

Pourquoi ce soutien est-il si précieux et nécessaire selon les *corporate entrepreneurs* ? II18, II11, EI6, EI7, EI9, EI10 évoquent **l'importance du soutien du *top management*** au niveau du projet pour **permettre la levée d'obstacles « organisationnels »** (EI9), pour permettre une prise de décision

claire et tranchée sur l'avenir du projet, car ce sont eux qui ont le **pouvoir de décision** (EI7, EI9, EI10, EO5), pour **permettre aux corporate entrepreneurs d'intégrer le dispositif de corporate entrepreneurship**, en légitimant la stratégie associée à ce dispositif (II4, II8, II9, II18, II23, II28, II27). Par exemple, EO5 décrit une situation dans laquelle il s'est retrouvé : « *C'est de la prise de décision, c'est ça. C'est qu'à chaque fois, premier pitch deck, tu l'envoies à un mec. Deuxième pitch deck deux mois après, tu l'envoies à deux mecs, dont le premier. Troisième pitch deck, tu l'envoies à trois mecs. Et tu recommences à chaque fois, jusqu'à arriver au mec le plus haut. Là, le mec, tu fais ton pitch deck, il te dit "oui, c'est génial, on y va", numéro deux de [Nom de l'entreprise].* »

Ce « **gel de la décision** » au niveau du *middle management* (EO5, EI13, EI14, II25) empêche des prises de décision rapides, ralentit la mise sur le marché de la solution (II25). C'est pourquoi il est important pour la vie du projet d'innovation d'avoir ce soutien du *top management*. Ce soutien du *top management* permet une prise de décision rapide sur l'avenir du projet et est particulièrement importante pour les *corporate entrepreneurs inbound*. Cette absence de soutien du *top management* peut amener à une **absence de prise de décision claire et tranchée** (II2, II12, II13, II14, II18, II20, IO3) et laisser le *corporate entrepreneur* dans le flou et errer pendant plusieurs années dans un flou organisationnel (II14). Par exemple, II14 reporte que le dispositif de *corporate entrepreneurship* a retenu son projet comme pertinent pour l'organisation, mais depuis ce verdict aucun moyen n'a été mis en place pour permettre de continuer à le développer, c'est pourquoi II14 a continué à le développer « en perruque » en parallèle de sa mission principale. II14 explique que grâce à son réseau interne il a pu trouver des modes de financement pour développer son projet. II18 revient sur l'importance de savoir « dire non » à des projets d'innovation. Ce « non » peut-être motivé par l'absence de ressources temporelles ou financières. Ce non permet de ne pas « *laisser un pauvre malheureux se faire broyer* » (II18) et que sa hiérarchie lui « *reproch[e]* » (II18) par la suite.

À travers le récit des *corporate entrepreneurs*, ce soutien est clef tout au long du processus cependant concernant la prise de décision claire et tranchée, il est important à deux moments. Le premier moment est lors du passage de la phase d'idéation à la phase de développement (II2, II12, II14, II20, II21, II25, II30) (cf. Chapitre 6) et enfin le second moment est le passage de la phase de développement à la phase de lancement (II8, IO11, EO4, EO7, EO10, EO11) (cf. Chapitre 6).

Une autre question se pose c'est de « *savoir qui décidait* » au sein de l'organisation (EI4). Nous observons **une réelle dissolution du pouvoir** (EI4, EI9, EI13, II25, EO3) qui impacte en particulier les *corporate entrepreneurs* externes, qui ont une vision moins claire que les *corporate entrepreneurs* internes, de la structuration de l'organisation, et qui semblent subir les procédures de validation en interne. Ainsi, la solution trouvée par les interviewés est de s'adresser directement au *top management*

ou de s'assurer de l'appui du *top management* pour développer leurs solutions (EO15, EO10). Au final, il semblerait que cette dissolution de la prise de décision (EI5, EI4, EI12, EI13, EO3, EO5, EO7, EO10, II2, II14, II21, II25) impacte les *corporate entrepreneurs* également au niveau individuel en impactant leur motivation (II25).

Enfin, EI9 insiste sur l'importance que le *top management* soit convaincu « *que ses équipes [aient] vraiment des idées pertinentes qui peuvent alimenter son projet stratégique* » pour mener un dispositif de *corporate entrepreneurship*. EI7 soutient les propos de EI9 et « *pense que ça révolutionne la place du salarié dans l'entreprise* » le fait de mener des stratégies de *corporate entrepreneurship*.

Plusieurs *corporate entrepreneurs* ont reporté les motivations, selon eux, du *top management* à soutenir ces nouvelles démarches de *corporate entrepreneurship*, qui sont : l'implantation d'une nouvelle culture d'innovation au sein de l'organisation (EI9), la nécessité d'innover pour survivre face à la concurrence féroce (EO1, EO12), la nécessité d'innover en convoquant des ressources internes (EI9) et des ressources externes (EO1).

À la fois un soutien trop important de la part du *top management* est que « *le problème que c'est trop high level et personne [les opérationnels] ne comprend vraiment ce qu'il se passe.* » (IO11). Un soutien trop important du *top management* peut couper le *corporate entrepreneur* du reste de l'organisation et être délétère pour motiver les différentes parties prenantes nécessaires à la réalisation du projet. Un juste équilibre parfois compliqué à trouver.

À part quelques cas particuliers, le soutien du *top management* semble être un ingrédient indispensable dans la mise en place de ces démarches de *corporate entrepreneurship* pour plusieurs raisons : (1) **légitimer le dispositif en lui-même par rapport au reste de l'organisation**, (2) **accélérer les processus et procédures de validation internes aux organisations**, (3) **légitimer le projet en lui-même par rapport aux parties prenantes et au reste de l'organisation** et (4) **légitimer le *corporate entrepreneur* dans l'expérimentation du projet d'innovation**.

#### 3.1.2.1.3. Relation avec le management du dispositif de *corporate entrepreneurship*

Vingt-sept *corporate entrepreneurs* — 41 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 75 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 24 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 41 % des *corporate entrepreneurs* *outbound* — (EI2, EI3, EI5, EI6, EI12, EI13, EI16, EO2, EO3, EO4, EO6, EO8, EO9, EO10, EO11, EO12, II2, II3, II16, II17, II29, II30, II5, IO3, IO5, IO8, IO9, IO10) discutent du *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship*.

Dix-huit *corporate entrepreneurs* (EI2, EI3, EI5, EI6, EI12, EI16, EO2, EO6, EO8, EO10, EO11, EO12, II2, II5, II30, IO5, IO9, IO10) ont discuté des **types de relations** établies avec le *management*

du dispositif de *corporate entrepreneurship* : une **relation** « *horizontale* » (IO5, IO9, IO10, EO8, EO12, II2), une **relation** « *cordiale* » (IO10), une **relation de** « *confiance* » (EI12, EI13, EI16, EO2, EO8, EO11, II5, II30), une **relation d'investisseurs** (EI3, EI6, EO4, EO9, EO10, IO3), une **relation de** « *partenaires* » (IO5, EO10), une **relation de suivi** grâce à des contacts fréquents (EI2, EI5, EI12, EI16, EO6), une **relation** « *directe* » et **franche** (EI12). Par exemple, EI12 nous explique entretenir « *une relation très directe. Très, très directe. Pas de langue de bois. Pas je suis en train de parler à un grand Groupe. Le vouvoiement est de rigueur. Il faut faire attention. Il faut faire le beau. Non il est très conscient de ce que c'est une start-up* » avec le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship*.

IO9 met en exergue le fait de pouvoir exprimer sa « *créativité. La créativité n'est pas censurée* ». EI6, EI16, EO2, EO8, EO12, II5, II30, IO5, IO8, IO10 qualifient le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* comme étant un *management* « *bienveillant* ». Cette « *bienveillance* » se retrouve au niveau relationnel (EI6, EO2, EO8, II5, IO5, IO8, IO10), au niveau de l'accueil du projet d'innovation (II13, II29, II30) et au niveau de l'accompagnement (EI16, EO12, IO5, IO8). D'autres *corporate entrepreneurs* qualifie le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* comme un *management* « *exigeant* » (IO10), à « *l'écoute* » (IO9, II25), « *dévoué* » (EI12), dénué de « *politique* » (IO10), doté de « *cet esprit d'innovation* » (EI4). Ce *management* permet aux *corporate entrepreneurs* de ne pas « *[s']enfermer* » (II3) et d'avoir une vision complémentaire de leur projet (II3) et de le « *met[tre] en perspective* » (II3).

Enfin IO9 et IO10 s'accordent pour dire que ce *management* est « *rare* » (IO10) et que « *c'est une bulle* » au sein de l'entreprise (IO9) et donne cette impression que « *tout est possible, mais en bonne intelligence et dans un esprit collectif* » (IO9). De plus, le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* est un véritable **soutien** (II3, II25, IO5, IO9).

Le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* est un *management* où la collaboration règne en maître avec ses règles de transparence, de bienveillance, d'horizontalité, d'aide... mais que ce *management* reste exotique, de par sa rareté par rapport au reste de l'organisation.

Certains ont dressé un tableau plus sombre du *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* en expliquant que le *management* ne comprenait pas l'aspect technique du projet (II16).

De plus, nous observons que la personnalité du *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* (EO3) et la consistance stratégique du dispositif de *corporate entrepreneurship* sont des facteurs centraux dans la réussite du dispositif et du projet d'innovation (IO3). En effet, IO3 nous reporte avoir dû faire face à de nombreux changements managériaux au sein du dispositif de *corporate*

*entrepreneurship*: « j'espère que toutes les entreprises ne le vivent pas, mais c'est très difficile chez [Nom de l'entreprise], c'est qu'en quatre ans il y a eu quatre gouvernances différentes de Direction » (IO3), qui ont eu pour impact des inconsistances stratégiques, des remises en cause des projets et de l'existence du dispositif en lui-même « Ça, c'est vraiment le problème majeur que j'estime être dans l'intrapreneuriat, [inaudible] il y en a d'autres, donc d'avoir des gouvernances qui changent et donc des stratégies qui évoluent et puis des personnes qui peuvent croire en des projets même si c'est dans la stratégie de l'entreprise générale, ils y croient un moment et une autre personne ne va pas y croire. Donc c'est très difficile. » (IO3).

Nous avons résumé les réponses des *corporate* entrepreneurs pour le facteur *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* dans le Tableau 10.5.

Catégorie	Codes
Relations entre le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> et le <i>corporate</i> entrepreneur	EI2, EI3, EI5, EI6, EI12, EI16, EO2, EO6, EO8, EO10, EO11, EO12, I12, I15, I130, IO5, IO9, IO10
Relation horizontale	IO5, IO9, IO10, EO8, EO12, I12
Relation cordiale	IO10
Relation de confiance	EI12, EI13, EI16, EO2, EO8, EO11, I15, I130
Relation d'investisseur	EI3, EI6, EO4, EO9, EO10, IO3
Relation partenariale	IO5, EO10
Relation de suivi	EI2, EI5, EI12, EI16, EO6
Relation directe et franche	EI12
Relation bienveillante	EI6, EI16, EO2, EO8, EO12, I15, I130, IO5, IO8, IO10
Soutien	I13, I125, IO5, IO9

Tableau 10.5. Synthèse des réponses pour le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship*.

Pour conclure, l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship* semble être un soutien pour les *corporate* entrepreneurs externes, en particulier, moins pour les *corporate* entrepreneurs internes. Nous pouvons l'expliquer par la structuration et le processus du dispositif de *corporate entrepreneurship*. En effet, le pouvoir décisionnel hiérarchique est souvent porté par la hiérarchie d'origine de l'individu. Ainsi, l'équipe managériale ne peut être qu'un soutien moral et non actionnable dans la plupart des cas. De plus, il semblerait que l'instabilité managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship* ait des impacts à différents niveaux (1) au niveau organisationnel : le changement de gouvernance du dispositif est un frein dans la diffusion culturelle et le développement du dispositif de *corporate entrepreneurship* et peut parfois amené à une remise en cause même de l'existence du dispositif, (2) au niveau des projets : le changement de gouvernance a un impact sur la légitimité des projets d'innovation et peut amener à la remise en cause au niveau du *top management* du bien fondé de poursuivre le développement de ces projets, (3) au niveau individuel : le changement de gouvernance remet en cause le dispositif, le projet et donc la légitimité même du *corporate entrepreneur* et de son rôle.

#### 3.1.2.1.4. Qualité de la relation : Conclusion

Dans cette partie, nous cherchions à comprendre quelle qualité relationnelle entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec leur hiérarchie ?

Le premier résultat est le type d'acteurs « hiérarchie » mis en avant par les *corporate* entrepreneurs. Dans les entretiens, les *corporate* entrepreneurs ont mis en avant trois types d'acteurs différents qui pour eux, font partie de leur hiérarchie : (1) le *middle management* — qui intègre la hiérarchie actuelle ou précédente (en fonction du contexte dans lequel les *corporate* entrepreneurs se trouvent) —, (2) le *top management* et (3) le *management du dispositif de corporate entrepreneurship*.

Dans les paragraphes précédents, nous sommes revenus en détail sur les relations qu'entretiennent les *corporate* entrepreneurs avec la hiérarchie dans le cadre de cette expérience. D'un point de vue global, nous pouvons noter que les *corporate* entrepreneurs entretiennent un rapport clivant avec le *middle management* en particulier, alors que le *top management* et l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship* sont perçus comme une source de soutien. En effet, soit l'expérience est rapidement acceptée par le hiérarchique direct ou le *middle management*, soutenue par la hiérarchie et dans le meilleur des cas la hiérarchie d'origine participe à cette expérience par procuration et développe de nouvelles connaissances, compétences et méthodologies - soit la hiérarchie adopte une attitude négative et va accepter par la force des choses (soutien *top management*) que le *corporate* entrepreneur intègre le dispositif. Concernant les *corporate* entrepreneurs internes, la dépendance au *middle management* dans la décision que le *corporate* entrepreneur puisse ou non développer son projet dépend réellement des conditions de détachement du *corporate* entrepreneur et de la structuration du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Soit le *corporate* entrepreneur interne reste attaché à son entité d'origine et dépend hiérarchiquement de son hiérarchique d'origine — le danger est que la vie du projet dépende uniquement de la décision du hiérarchique direct — soit le *corporate* entrepreneur interne est détaché de ses fonctions le temps de développer le projet — cette solution comporte également des désavantages que nous aborderons plus tard.

La méconnaissance ou la connaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship* et de ses enjeux associés semble déterminante dans l'attitude qu'adopte le *middle management*. De plus, nous observons que les directions, *business units*, entités des organisations sont pour la plupart dépendantes de chacune des ressources dont elles disposent au départ. En d'autres termes, l'énergie de tous les collaborateurs ou employés est nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les activités et les actions sont tournées vers des activités d'exploitation et les activités d'exploration ne sont plus prioritaires.

Pour conclure, à travers la Figure 46.5. ci-dessous, nous avons synthétisé les différentes formes de comportements qu'adoptent les différents acteurs hiérarchiques (*middle management*, *top management*, *management du dispositif de corporate entrepreneurship*) à l'égard des *corporate*

entrepreneurs et de leurs projets, les explications qu’apportent les *corporate* entrepreneurs pour justifier les comportements du *middle management* et les externalités positives d’un soutien de la part du *top management*.

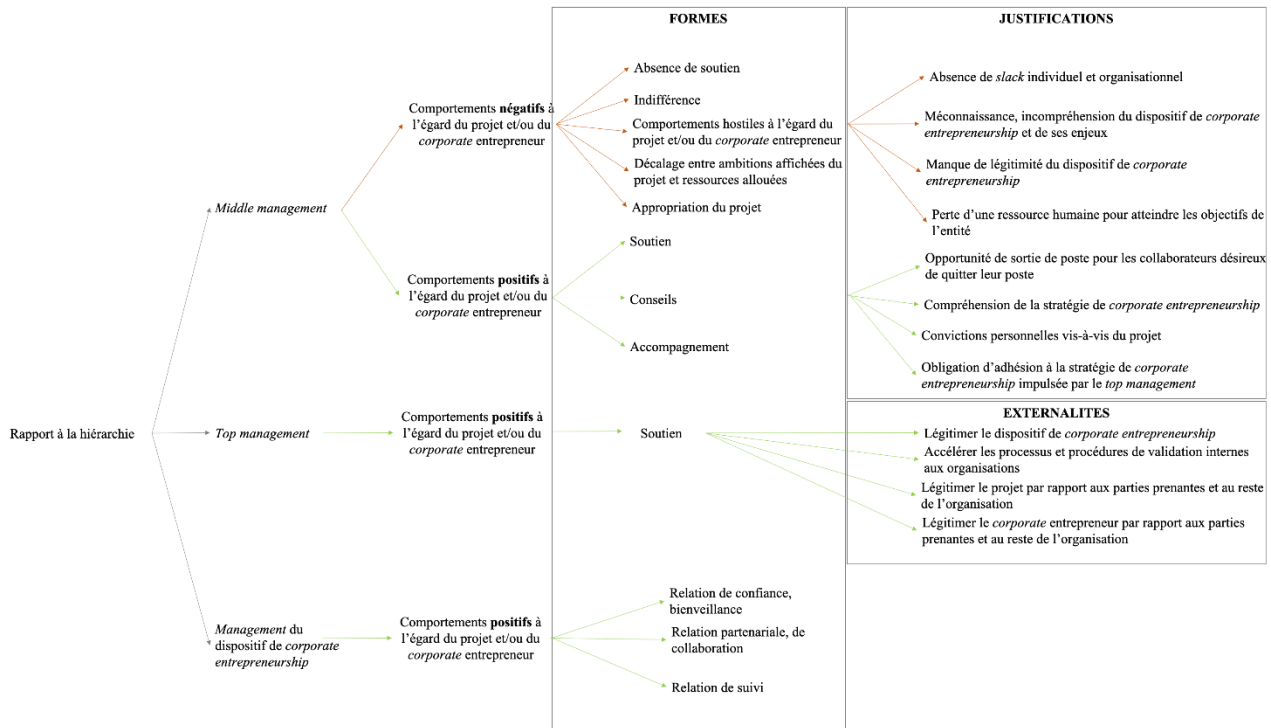


Figure 46.5. Synthèse des résultats « Rapport à la hiérarchie ».

### 3.1.2.2. La reconnaissance

La reconnaissance est une thématique associée aux rapports à la hiérarchie dans la définition du bien-être au travail. Ainsi, afin de répondre à notre question de recherche, nous vous proposons dans ce paragraphe de traiter cette thématique et d’analyser les réponses délivrées par les *corporate* entrepreneurs.

Trente-sept *corporate entrepreneurs* expriment une **absence de reconnaissance** de la part de **l’organisation** — 30 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 12 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound* et 8 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (EI1, EI17, II2, II4, II7, II11, II15, II16, II18, II24, II29, IO3), une absence de reconnaissance de la part de la **hiérarchie d’origine** – 30 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* - (II2, II7, II12, II14, II15, II18, II19, II21, II23), de la part des **ressources humaines de l’organisation** — 14 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 8 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* et 8 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound* — (II1, II7, II25, II30, IO9, EO12). II2 et II25 expliquent que « La façon dont l’intrapreneuriat est valorisé, aujourd’hui [au sein de l’entreprise] c’est un grand point d’interrogation » pour EO12 ou « un gros sujet » pour II25. Nous observons donc que la



reconnaissance est un sujet qui préoccupe les *corporate entrepreneurs*. Selon II11, cette reconnaissance est « *dangereusement insuffisante* ». II11 explique la dangerosité de cette absence de reconnaissance par l'image suivante : « *Mettez-vous peut-être à la place du patron d'Accor, de la direction d'Accor, de tous les collaborateurs d'Accor qui ont des milliers ou des dizaines de milliers d'hôtels dans le monde, qui font de dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires, des centaines de milliers de collaborateurs et il y a quelqu'un qui crée une page web qui s'appelle booking.com. [...] Bon. À votre avis avec quel niveau de considération les collaborateurs d'Accor et la direction d'Accor a dû regarder le fondateur de booking.com quand il a démarré son business ? Ils ont dû regarder ça avec beaucoup de mépris et en disant, bien voilà, c'est nous qui avons les hôtels. C'est nous qui avons le personnel. C'est nous qui avons les chambres, mais qu'est-ce que..., mais enfin c'est du temps perdu que t'investir dans cette page web. Voilà. On fait des dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires et là le gars il se fait un ou deux euros, enfin il se fait, il gagne petit, mais on n'a rien à craindre. Il faut surtout passer notre chemin, on n'a pas de temps à perdre avec des gens comme ça. Et bien moi ce que je fais avec [Nom du projet d'innovation] c'est la même chose vis-à-vis [Nom de l'entreprise].* » II11. À travers cette non-reconnaissance, II11 dénonce un non-soutien et une non-valorisation organisationnels du projet lancé qui impactent directement la légitimité du projet. À l'inverse, certains *corporate entrepreneurs* expliquent l'existence d'une forme de reconnaissance de la part de **l'organisation** — 18 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 17 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 7 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 17 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EI3, EI13, EI16, EO8, EO9, II1, II6, IO5, IO8), du **management du dispositif de corporate entrepreneurship** — 33 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 7 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 17 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EO2, EO10, EO11, EO12, II4, II25, IO10, IO12), de leur **hiérarchie actuelle** (IO2, IO6, IO8), **d'acteurs externes** à l'organisation (EO7, EI6, EI10, II7, II16, IO8), de leur **entourage** (EI6, EI9, EI16, EO11), des **personnes du « terrain »** (II12, IO5), de leur **équipe** (IO3).

À travers les réponses des *corporate entrepreneurs*, nous observons que la reconnaissance perçue peut prendre plusieurs formes. Dans un premier temps, nous expliciterons les formes de non-reconnaissance que nous ont reporté les *corporate entrepreneurs* et dans un second temps nous détaillerons les formes de reconnaissance.

Concernant les formes de non-reconnaissance, la première forme est une **absence de valorisation de l'expérience menée** (II29, EO12), par une **absence de reconnaissance verbalisée** (II4), par une non-reconnaissance des **compétences développées** lors de cette expérience (II7, II30, IO9, EO12).

Généralement, les *corporate entrepreneurs* accusent les acteurs « ressources humaines » de ne pas valoriser ces nouvelles compétences développées (IO3, IO9, II6, EO12) (cf. Chapitre 8). Par exemple EO12 exprime « *Y'a ce côté-là un peu RH, comment on valorise finalement ces compétences managériales, de leadership, parce que c'est du leadership, la gestion de projet. Oui, il faut quand même souvent batailler.* » (EO12). IO9 reporte également un manque de reconnaissance des compétences acquises pour la suite de la carrière. IO9 l'explique par le fait de contourner les processus classiques de l'organisation et donc « *finalement tu ne capitalises pas pour la filière dans laquelle tu es, mais en même temps ce que tu fais là, ce que tu as mis à contribution et ce que tu as développé en termes de compétences, de postures, elle n'est pas prise en compte.* » (IO9). En allant plus loin dans cette réflexion, EO12 pose cette question « *après un poste d'intrapreneur, qu'est-ce qu'on fait ?* » (EO12). IO9 reporte son « *inquiétude* » (IO9) de ne pouvoir « *valoriser* » (IO9) des compétences acquises, mais également de la peur de ne pas avoir le temps de chercher un nouveau poste à la fin de la période de détachement (cf. Chapitre 8).

La seconde forme est une absence de **reconnaissance financière** (II1, II30, IO1, IO3). Par exemple, IO3 explique ne pas avoir eu de reconnaissance financière et même avoir pâti de cette expérience en diminuant ses revenus : « *C'est-à-dire qu'en tant que salarié, on va dire que mon train annuel d'augmentation entre mes primes, mes augmentations, a été divisé par trois depuis que je fais ça.* » (IO3). De plus, IO3 reporte le fait que l'organisation lui avait promis de pouvoir quitter l'organisation en montant sa propre entreprise, mais « *la promesse de pouvoir rentrer au capital elle est très difficile* ».

IO1 explique ne pas avoir reçu d'augmentation de salaire entre son poste précédent et son poste de *corporate entrepreneur*, or IO1 estime apporter bien plus de valeur à l'entreprise avec son poste actuel — en termes d'attractivité et de méthodes — « *Aujourd'hui j'ai le même salaire, et je suis tout à fait content de mon salaire. J'ai le même salaire que si j'étais resté à l'informatique, et même salaire que si je continuais à traiter une fonction support de l'entreprise. Or ma conviction c'est que je crée beaucoup plus de valeurs pour l'entreprise en tout cas dans mon rôle parce qu'on crée une marque qui attire, qui fait parler de soi, on a gagné des prix, on apprend beaucoup ; on met en place de nouvelles méthodes.* » (IO1).

La troisième forme est une absence de **reconnaissance du « statut intrapreneur »** (II6).

La quatrième forme de non-reconnaissance peut également s'exprimer par **une absence de reconnaissance de la paternité ou la maternité de l'idée** (II4, II18, II28). II4 reporte deux expériences à propos de l'appropriation de son idée et du projet sans signe de reconnaissance de la paternité ou maternité de l'idée. La première expérience — qui a été source de souffrance pour ce

*corporate* entrepreneur — a été de signer un papier, qui spécifiait que tous les droits de son idée revenaient à l'organisation. La seconde expérience difficile pour II4 a été lorsque le directeur de la direction qui sponsorisait financièrement son projet d'innovation a tenu une conférence de presse et a expliqué aux journalistes présents le projet : « *J'ai assisté à ma propre conférence de presse où c'est le patron de [Nom de la direction sponsor du projet d'innovation de II4] qui s'est approprié le sujet, c'était génial et douloureux à la fois.* » (II4). Comme II4, II18 et II28 regrettent que leur paternité ou maternité de l'idée ne soit pas davantage reconnue.

Nous analysons ces expériences comme un **manque de reconnaissance** parce que l'organisation reconnaît l'idée ou le projet comme positif pour l'organisation, qui leur permet de gagner de l'argent avec ces projets. Et en même temps, les *corporate entrepreneurs*, qui apportent l'idée, ne sont pas nommés individuellement par l'organisation comme étant auteur et développeur du projet. Les *corporate entrepreneurs* n'ont pas été reconnus individuellement par l'organisation.

De plus, dans le second cas, la dissymétrie entre la reconnaissance de l'idée et la reconnaissance individuelle est plus importante que dans le premier cas, car le projet est reconnu en dehors de l'organisation, par des personnes externes, sans mentionner l'auteur de l'idée puis du projet.

La cinquième forme est la non-reconnaissance du temps investi dans le projet. II12 et II14 ont également reporté un décalage entre **l'investissement temporel personnel investi dans le projet d'innovation et la suite du projet** (II3, II12, II14, II15, II16, II18). II12 explique avoir investi énormément de temps personnel sur ce projet « *je n'ai pas eu de week-end depuis un an, je n'ai pas eu de vacances, rien du tout* » et regrette de ne pas être assurée d'être nommée pour poursuivre le développement du projet d'innovation : « *Donc voilà et le fait de me dire que je ne suis pas nommée naturellement, peut-être qui vont le faire.* » (II12). De plus, II12 assure ne pas avoir trouvé sa place au sein l'entité *sponsor* de son projet d'innovation. L'organisation semble parfois mettre en avant le *corporate* entrepreneur qui prend des risques individuels pour une cause organisationnelle (amener la croissance au sein de l'organisation). Quand le projet va mal le *corporate entrepreneur* vit de plein fouet cette prise de risque en affrontant les complications liées à l'implémentation du projet (politique, résistances internes, processus différenciés et nouveaux...) et est alors tenu responsable de ce projet qu'il mène. Et lorsque le projet est valorisé — en particulier à l'extérieur de l'entreprise — sous le prétexte de la cohérence, seuls les directeurs et les communicants de l'entreprise prennent la parole en public pour parler du projet et le valoriser. Cette tendance a été repérée dans le cas de plusieurs projets, mais cette tendance semble changer et les *corporate entrepreneurs* sont de plus en plus reconnus en externe. Ce décalage entre l'investissement individuel et la reconnaissance organisationnelle peut amener à des frustrations individuelles et à des formes de bénévolat au sein de

l'organisation qui peuvent être à long terme mal perçus par l'employé et aller à l'encontre de la culture que l'organisation essaie d'insuffler.

Ainsi, les formes de non-reconnaissance mise en exergue par les *corporate* entrepreneurs sont (1) **une non-reconnaissance de l'expérience acquise** (compétences, connaissances, expérience), (2) **une absence de reconnaissance financière**, (3) **une absence de reconnaissance statutaire**, (4) **une absence de reconnaissance de la maternité ou paternité de l'idée** et (5) **une absence de reconnaissance de l'investissement énergétique et temporel du *corporate* entrepreneur**.

À l'inverse, certains *corporate* entrepreneurs expliquent percevoir certaines formes de reconnaissances. Concernant les formes de reconnaissance perçues, la première forme est une **reconnaissance financière** (EI13, EO10, II1, II6 II25, II29, IO5), qui s'est traduite par une augmentation de salaire (II25), par une entrée au capital (EI3, IO5), par un support financier (EO10). Selon IO5 cette reconnaissance financière permet d'encourager la prise de risque et de permettre un recrutement des *corporate* entrepreneurs de meilleure qualité.

La seconde forme de reconnaissance est la **valorisation/mise en avant du *corporate* entrepreneur** au travers de communications internes à l'organisation –38 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 25 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound*, 17 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound*, 12 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound* - (EI12, EI13, II1, II2, II7, II8, II21, II22, II23, II24, II25, II29, II30, IO3, IO11, EO4, EO8, EO12), de communications externes à l'organisation (EI8, EI14, II2, II30, EO12), lors d'évènements associés au dispositif de *corporate entrepreneurship* comme des « *pitches* » (II30, EO12), par une forte « *exposition* » interne (EO8) et externe (II7) en participant à des évènements externes de grande ampleur (II7).

La troisième forme de reconnaissance est la **récompense du *corporate* entrepreneur** par l'intermédiaire de gain de prix/de compétition (EI16, EO12, II5). Pour EI16, la reconnaissance par la récompense est une source de motivation (EI16).

La quatrième forme de reconnaissance est la reconnaissance des compétences acquises lors de cette expérience grâce à une **certification académique** (II1, II2, II8, II25). Les quatre *corporate entrepreneurs* qui ont répondu pouvoir obtenir une certification académique sont issus de la même organisation. II2 explique « *Ils ont commencé à mettre en place un certain certificat intrapreneur parce qu'il y a un gros problème de valorisation si tu veux aussi de tout ça.* ». Ce certificat permet aux *corporate* entrepreneurs « *de te valoriser en interne, et aussi en externe d'ailleurs.* » (II2) pour trouver un emploi suite à cette expérience. Finalement, II1 explique que ce certificat adopte le rôle de traducteur pour valoriser une expérience qui « *ne rentre pas dans les cases* » (II1) à « *si on parle en langage RH, on acquiert des compétences nouvelles.* » (II2). Pour faire écho au paragraphe

précédent et en particulier à l'absence de valorisation des compétences acquises, seul un *corporate entrepreneur* (II20) explique que son expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* avait été appréciée lors d'un entretien d'embauche. II20 a postulé à un autre poste « *en dehors de [s]on service et même de [s]a direction* » (II20). « *La personne m'a clairement fait pendant l'entretien remarquer, enfin m'a demandé de parler un peu de cette expérience de l'incubateur et m'a dit c'est super intéressant. Ça prouve, enfin que vous avez un profil, enfin tourné vers les idées un peu nouvelles et que vous êtes moteur pour tenter des trucs et il m'a dit que ça, c'est vraiment quelque chose que je recherche chez les candidats* ». Finalement, « *Ça apporte un petit plus sur le CV pour les gens qui y sont sensibles.* » (II20).

Cette reconnaissance par des acteurs externes à l'organisation — presse (EI8, EI14, II7), clients (EI5, EI6, EI9, EI10, EI11, EO3, EO12, II21, II22, II27, II29) — permet de gagner en notoriété (EI3, EI4, EI6, EI10, EI16, II30).

Enfin, certains *corporate entrepreneurs* expliquent être **reconnaisants envers l'organisation** — 33 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 29 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 27,5 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound* et 50 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EO1, EO5, EO11, EO12, EI4, EI5, EI6, EI14, EI16, II1, II2, II3, II4, II11, II16, II21, II24, II29, II30, IO2, IO3, IO4, IO5, IO6, IO12), d'avoir pu intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship* (II2, II3, II4, II11, II16, II21, II24, II25, IO3, EI4, EI5, EI6, EI16) en bénéficiant d'aide et de support (II24, II25), financier (II2, II3, II21, II27, EO1), *via* une prise de participation de la part de l'entreprise (II27), vivre cette expérience (IO3), lancer une spin-off (II24, II27), d'avoir pu tester de nouvelles modalités de travail (IO4, IO6), d'avoir pu développer leur projet (II4, II11), de leur avoir fait confiance pour porter un projet d'innovation (EO11, IO12, IO6, II16, II21) et de laisser l'autonomie laissée (EO12), d'avoir pu croître en tant qu'organisation (EI4, EI5, EI16).

Deux *corporate entrepreneurs* expliquent se sentir davantage engagés dans l'organisation (EO12, II27) : « *vous vous sentez beaucoup plus engagé, vous avez réussi un truc super, que vous-même vous avez créé, c'est ça qu'on ressent en fait, c'est que l'émotion est démultipliée.* » (II27)

D'autres *corporate entrepreneurs* expliquent que cette expérience est « *gratifiant[e]* » (EO3, EO8, II2, II8) ou « *valorisant* » (II9, II27). Les *corporate entrepreneurs* justifient cet aspect gratifiant par la « *fierté à pouvoir exercer cette fonction dans un groupe* » (EO12), à avoir « *inventé moi-même* » (II18), par l'utilisation de l'innovation (II7), à travailler dans l'innovation (II16, IO12), ou encore par l'aspect utile et impactant du projet (EO8, EO9, EO11, IO12).

D'autres *corporate entrepreneurs* discutent d'une reconnaissance externe : une reconnaissance par la presse (EI6), une reconnaissance par l'entourage (EI9). Par exemple, « *Après, le truc, ça peut être un*

*autre pan de la question, je ne sais pas si ça rentre dedans, mais là où, par contre, tu as un peu plus de reconnaissance, c'est quand tu es tout seul dans ton garage, pour une boîte que personne ne connaît, quand tu contactes des gens, tout le monde s'en fout un peu de toi. Alors que là, on peut se permettre à l'extérieur de contacter des gens en disant "on bosse pour [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship]", globalement personne ne connaît, mais même, on peut dire "pour [Nom de l'organisation], on est backés par [Nom de l'organisation]" et tout de suite, les gens nous parlent beaucoup plus. [...] Donc je dirais qu'on a une beaucoup plus forte reconnaissance à l'extérieur, parce qu'on est au sein de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship]/[Nom de l'organisation]. Et personne de toute façon n'a vérifié trop quels sont les statuts de chacun dans tout ça. » (EO7).*

D'autres *corporate entrepreneurs* expriment ne pas attendre de reconnaissance (EI7, EI11, EI12, EI14, EO10, II15, II18, II19, II24, II27, II28, II9, IO1, IO3, IO8, IO10, IO12), ou ne pas en chercher (II15, IO3).

À travers ces réponses, nous observons que les formes de reconnaissances peuvent être (1) **une reconnaissance financière**, (2) **une valorisation/mise en avant du corporate entrepreneur à travers une communication interne, externe ou lors d'un évènement**, (3) **une récompense du corporate entrepreneur par la remise d'un prix** et (4) **une certification académique**. D'autres *corporate entrepreneurs* expriment ne pas attendre de reconnaissance.

Nous avons synthétisé les résultats sur les formes de reconnaissance et de non-reconnaissance vis-à-vis des *corporate entrepreneurs* dans la Figure 47.5. suivante.

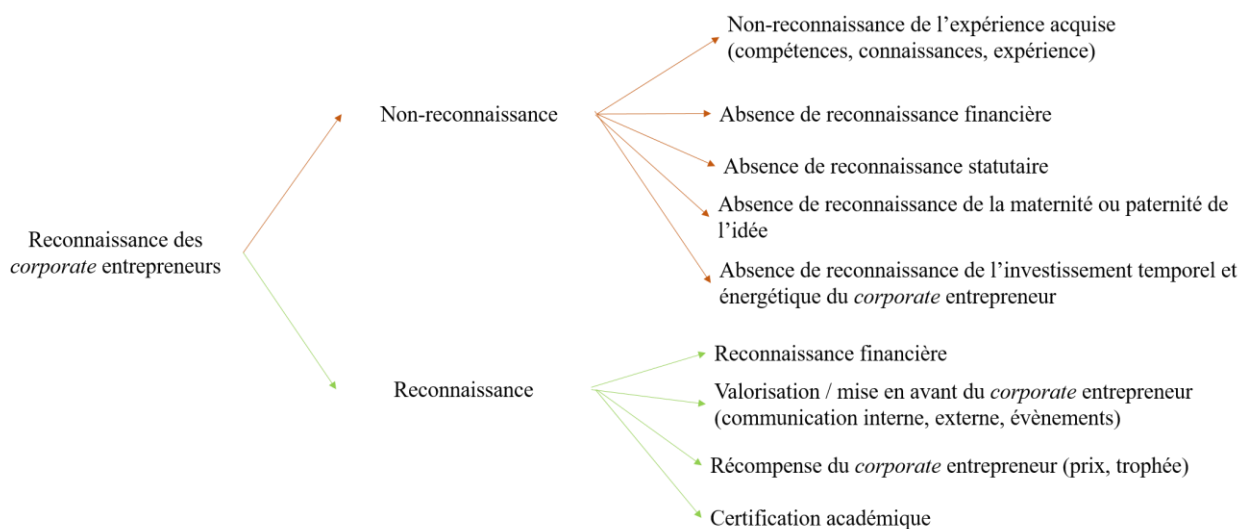


Figure 47.5. Formes de reconnaissance et de non-reconnaissance vis-à-vis des *corporate entrepreneurs*.

Après avoir identifié les formes de reconnaissance et de non-reconnaissances, présentées par les *corporate* entrepreneurs, nous vous proposons de comprendre davantage comment les *corporate* entrepreneurs expliquent ces formes de non-reconnaissance et de reconnaissance.

Plusieurs *corporate entrepreneurs* justifient le manque de reconnaissance ou de valorisation par une **incompréhension du parcours de *corporate entrepreneurship*** (II28) par les ressources humaines (II2, II7), l'organisation en général (II2), par une transparence pour la hiérarchie du temps mené sur le projet (II19) et « *le résultat que ça en découle* » (II19).

D'autres explications organisationnelles sont avancées comme le fait que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* adoptent **des processus différenciés du reste de l'organisation** qui ne permettent pas de qualifier et catégoriser rapidement le *corporate* entrepreneur « *Tu vois il n'y a pas une case intrapreneur. Donc du coup quand toi tu essaies évidemment qu'on te valorise en interne et si tu ne rentres pas dans une case ça pose un problème.* » (II2). II23 justifie également cette absence de reconnaissance par une mise à l'écart physique et spatiale du reste de l'organisation : « *Pas grand-chose parce qu'en fait comme j'ai été coupé, j'étais mis dans l'incubateur* » (II23). Cette différenciation des processus a également un impact au niveau individuel en créant un sentiment d'étrangeté du *corporate* entrepreneur vis-à-vis de son organisation (II14, II12, II24, II29) et deviennent des « *extraterrestres* » (II14) ou des « *OVNI[s]* » (II12, II24, II29)

Enfin, EO7 justifie cette absence de reconnaissance par le fait de **responsabiliser le *corporate* entrepreneur** : « *Donc [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship], si je fail ou pas mon projet, eux s'en foutent un peu, enfin ils s'en foutent pas, mais ce sera beaucoup plus de ma faute que de leur faute. Donc y'a pas tellement de "ah tu fais pas bien ton travail", c'est pas vraiment le genre de discussion qu'on a.* ».

Nous avons synthétisé les justifications des *corporate* entrepreneurs dans la Figure 48.5. ci-dessous.

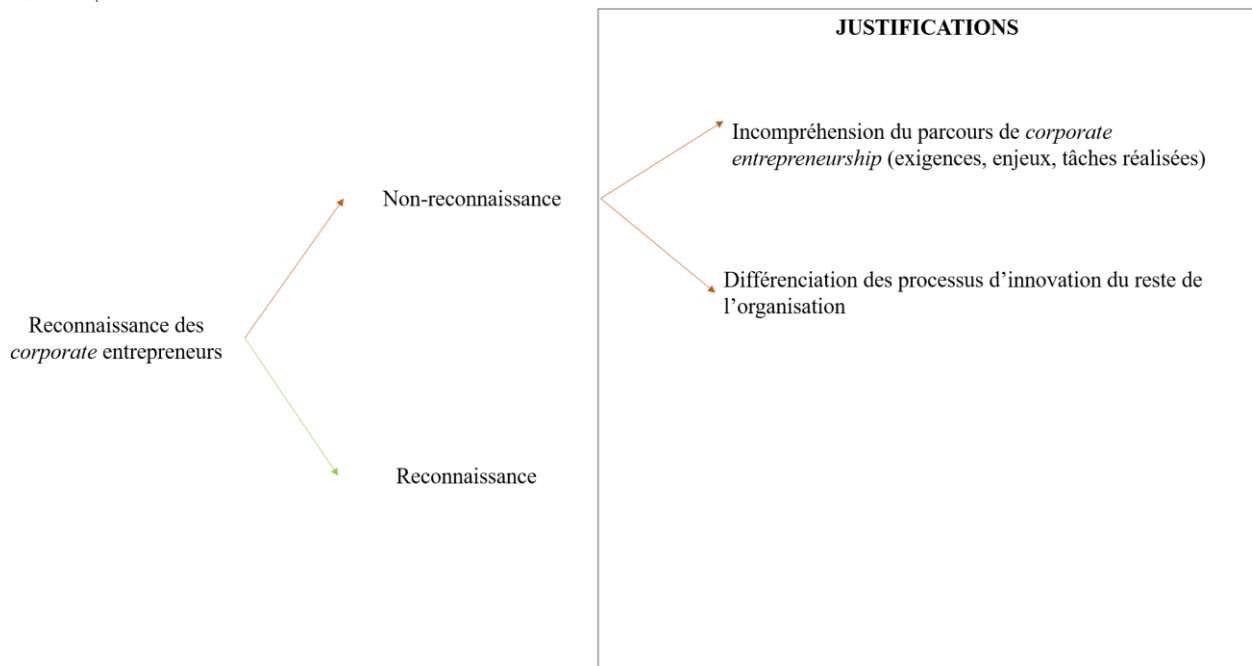


Figure 48.5. Justifications des formes de reconnaissance et de non-reconnaissance vis-à-vis des *corporate* entrepreneurs et de leurs projets.

De façon générale, nous observons ici deux types de reconnaissance mise en avant : une **reconnaissance d'ordre extrinsèque** (reconnaissance financière, diplômante et statutaire) et une **reconnaissance symbolique ou intrinsèque** (reconnaissance maternité-paternité de l'idée, reconnaissance de l'engagement de l'individu).

Nous observons que les *corporate* entrepreneurs internes *inbound* présentent un fort taux de réponse sur l'absence de reconnaissance de la part de l'organisation et un faible taux de réponse en vue d'une reconnaissance positive. Nous pouvons l'expliquer par un manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship* mais également par des réponses organisationnelles en inadéquation avec le type de motivation qui anime l'individu.

À travers ce paragraphe, certains *corporate* entrepreneurs expliquent percevoir une forme de reconnaissance alors que d'autres non. Nous avons pu également mettre en évidence les niveaux, les formes et les justifications de reconnaissance et de non-reconnaissance. Nous avons synthétisé ces principaux résultats dans la Figure 49.5. ci-dessous.



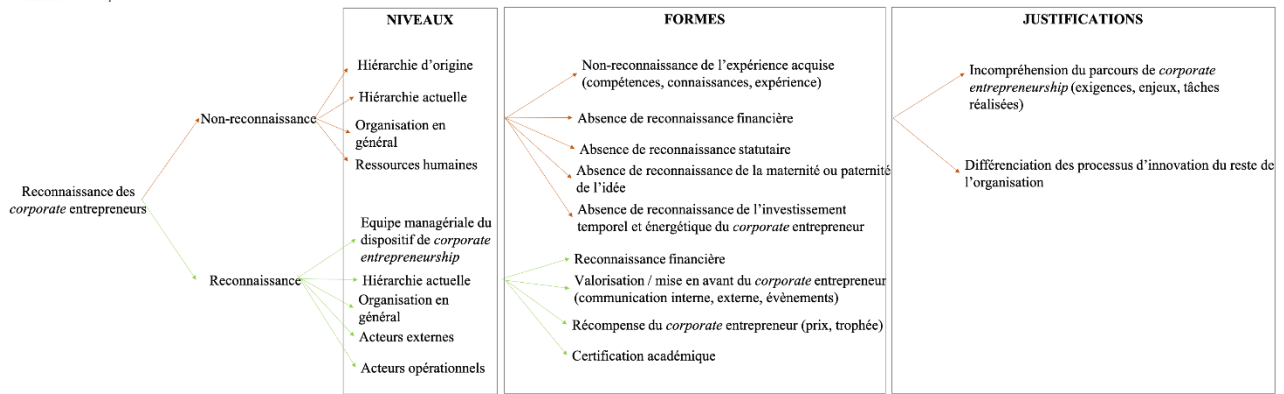


Figure 49.5. Synthèse des résultats « Reconnaissance ».

### 3.1.2.3. Rapport à la hiérarchie : Conclusion

À travers ce paragraphe, nous avons discuté (1) de la **qualité relationnelle** que les *corporate entrepreneurs* entretiennent avec leur hiérarchie et (2) de la **reconnaissance** perçue.

Les résultats principaux de cette partie sont (1) **l'identification des acteurs « hiérarchie »** pour les *corporate entrepreneurs* – le *middle management*, le *top management* et le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Le second résultat est (2) **l'identification des formes** de comportements qu'adoptent les acteurs « hiérarchie » et les **justifications** de ces comportements. Le troisième résultat est (3) **l'identification des niveaux, des formes** de reconnaissance et de non-reconnaissances et les **justifications** apportées aux formes de non-reconnaissance.

### 3.1.3. Les résistances organisationnelles

Un thème récurrent est apparu lors de nos entretiens et lors de notre analyse par codage : le thème des « résistances organisationnelles ». Ce thème entre dans les rapports interpersonnels et nous semblait intéressant de l'analyser à cause de sa forte récurrence. Ainsi, nous vous proposons de le discuter à travers ce paragraphe.

Trente-neufs *corporate entrepreneurs* rencontrent des résistances organisationnelles vis-à-vis de leurs projets d'innovation — 18 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 58 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 72 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 58 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EI6, EI12, EI17, EO1, EO2, EO3, EO4, EO6, EO7, EO12, II1, II2, II3, II5, II7, II8, II11, II12, II13, II14, II16, II17, II18, II20, II22, II23, II25, II27, II28, II29, II30, IO3, IO4, IO6, IO7, IO8, IO9, IO11) systématiques (II20) et parfois plus fortes que les résistances externes (II22, II11). Nous avons classifié les catégories d'acteurs en fonction du pourcentage d'individus qui rapportent des résistances internes (cf. Figure 50.5.).

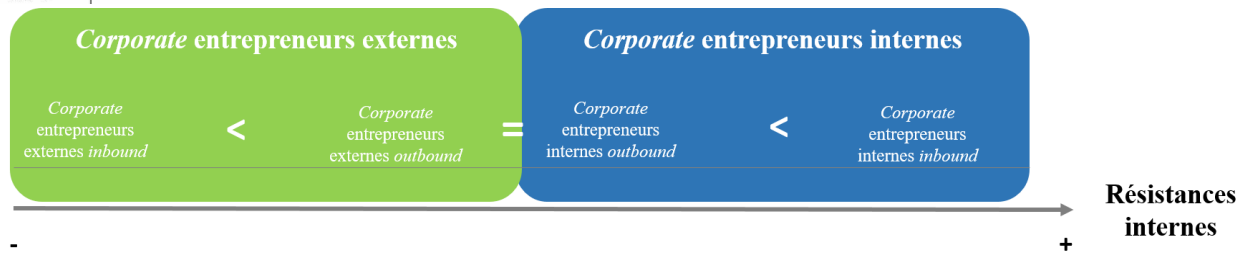


Figure 50.5. Résistances internes perçues en fonction des catégories de *corporate* entrepreneurs.

Cette résistance interne s'exprime par le fait de non-collaborer (II16), par l'adoption de **comportements hostiles** (II3, II11, II13, II16, II17, II22, II28) à différents niveaux. Au niveau du projet, plusieurs individus ont reporté des situations où les résistances internes peuvent être clairement perçues : cette résistance s'est exprimée par la tractation syndicale (II22), par des non-réponses aux sollicitations (II4), par la non-coopération, car projet trop en rupture (II1) malgré des directives du *top management* (II1), par une approche poussive du projet (EI6, II14, II16, II27, IO11) en se battant pour payer des fournisseurs (II14, II23) et donc sauver le projet (II23), en se battant pour obtenir des réponses de la part des employés (II20), cette résistance s'exprime également par une certaine défiance (II26). Par exemple, II26 explique « *Parce que je parle, moi, avec mes interlocuteurs [Business Unit sponsor], dès que je leur ramène des idées un petit peu différentes ou nouvelles, la première réflexion c'est plutôt de la défiance.* » (II26).

Ces formes de comportements réfractaires prennent forme dès **l'accueil du projet d'innovation** « *Ces quoi ces intrapreneurs ? Qu'est-ce qu'ils viennent faire là ? Nous on est bien dans notre organisation, quoi ?* », voilà les questions que se posent le reste de l'organisation selon II1.

II28 et II13 regrettent que l'organisation n'adopte pas un comportement « *bienveillant* » (II28, II13) envers les « *idées nouvelles* » (II13).

Viennent ensuite les « *détracteurs* » comme les nomment II13, II14 et II28 et les « *prédateurs* » (II14). Les détracteurs « *essaient de faner l'idée* » (II14) alors que les « *prédateurs* » (II14) viennent voler les idées. II28 rapporte que dans son entreprise « *on passe notre temps dans cette entreprise à se piquer les idées. Dès que quelqu'un a une idée, on essaie de lui défoncer et une fois que l'idée elle est née, elle est mature elle est bien, tu vois arriver une cinquantaine de personnes qui suggèrent que l'idée elle vient d'eux, on n'a aucune traçabilité.* » (II28). Ainsi, une concurrence interne politisée est un frein au développement d'une nouvelle culture organisationnelle et au développement de projets d'innovation. II28 va plus loin en stipulant que l'organisation, elle-même, « *porte cette notion de détraction* » et II13 conclut en stipulant que l'organisation est conçue pour lutter contre ces comportements innovants. Pour affronter ces deux typologies d'individus, il est nécessaire de garder

« la foi » (II14) ou « l'énergie » (II20). II20 explique « on se décourage moins parce que c'est une idée qu'on porte, enfin c'est une idée personnelle qu'on porte. ».

De plus, nous observons également une certaine violence dans les mots employés par les individus pour exprimer et décrire cette résistance interne : « enterrer » (II27), « shooter » (II3) « violent » (II23). II27 s'exprime de la manière suivante : « ils ont essayé de l'[Le projet] enterrer très fort ». En effet, les individus emploient des mots se rapprochant du champ lexical de la mort ou de la guerre.

Au niveau individuel, ces comportements hostiles peuvent créer un **sentiment d'exclusion** (II3, II11, II12, II14, II28). Par exemple, l'idée de II3 a été validée par le *top management* comme stratégique pour l'organisation. C'est pourquoi II3 a été détaché pendant un an pour expérimenter son projet d'innovation. II3 reporte que même si le *top management* et le comité de sélection avaient pris la décision de conduire et de développer son projet, II3 reporte des comportements réfractaires de la part du reste de l'organisation (II12, II28). II12 explique être un « OVNI » au sein de la direction qui *sponsorise* son projet d'innovation, alors que II14 dit se sentir être « un extraterrestre au sein de l'organisation » (II14). Paradoxalement, II3 explique que les concurrents de l'organisation avaient lancé le même type de projet et que celui-ci avait fonctionné. À partir de ce moment, II3 explique que son projet a été mis en lumière et que cela a convaincu le reste de l'organisation de la nécessité de lancer rapidement son projet sur le marché. II22 reporte être jugé de « dingue » par ses anciens collègues de s'être lancé dans « l'aventure entrepreneuriale » (II22).

Nous analysons cette situation par la nécessité pour l'organisation de récolter des preuves pour lancer un projet. Pour cela l'organisation crée des structures où elle peut déporter le risque — les dispositifs de *corporate entrepreneurship* —, mais en même temps elle adopte une approche précautionneuse par rapport à ces projets d'innovation. Au niveau individuel, les *corporate entrepreneurs* peuvent souffrir de cette situation paradoxale et rencontrer certains comportements réfractaires.

Vingt-sept *corporate entrepreneurs* discutent des sources de ces différentes formes de résistances internes. Dans un premier temps, les *corporate entrepreneurs* expliquent ces formes de résistances internes de la part des parties prenantes internes au projet par le fait que ces acteurs endossent déjà **une charge de travail importante** pour accomplir leur mission principale, ce qui les empêche de participer à un projet non prévu dans la *roadmap* (EO12, II1, II2, II11, II20, II27, II28, II29, IO3, IO4, IO7, IO8, IO11), car la plupart « des tâches [sont] déjà bien "calendarisées" » (IO8), ce qui laisse moins de place à des projets d'innovation spontanés. Par exemple, IO8 explique « La barrière c'est le temps. La barrière c'est le temps tout simplement parce que les interlocuteurs quand nous les sollicitons ils ne sont pas forcément, ils ont déjà une mission qui est déjà souvent bien étayée, par conséquent on vient les solliciter en appoint et c'est vrai que parfois ça tombe bien et parfois ça ne

*tombe pas bien* » (IO8). De plus, IO3 explique ces résistances internes par **un manque de transversalité organisationnelle** — « *ils ont tous une micro tâche dans le modèle et personne ne peut vous aider.* » — qui ne permet pas de travailler sur des projets d'innovation transversaux.

Dans un second temps, les *corporate* entrepreneurs mettent en exergue **des différences entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et le reste de l'organisation**. Ces différences s'expriment à différents niveaux.

Le premier niveau est au **niveau processuel**. Ces différences prennent forme au niveau des **changements de modes de travail** (IO9), un mode de travail plus collaboratif (II9), des **logiques de travail différentes** (II13) par une différence de logique d'appréhension du marché et de la croissance de l'entreprise (II5, EO12), basée sur l'historique de l'organisation (EO12), basé sur une logique d'exploration vs une logique d'exploitation (EO12, II13, II20, IO8). IO9 affirme que ce sont de nouvelles façons de travailler qui se heurtent aux « *schémas très classiques* » de l'entreprise. II20 et EO12 pointent également cette difficulté de compréhension par le reste de l'organisation des enjeux associés aux activités d'exploration « *Donc y'a aussi la résistance de "on ne peut pas partir dans tous les sens", quelque part.* » (EO12).

Le second niveau est au **niveau culturel**. II11 explique cette relation « *difficile* » avec l'organisation à cause d'un « *écart de culture* » entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et le reste de l'organisation. Par exemple, II5 explique que « *c'est vraiment le choc des cultures, entre : il faut prendre des risques pour trouver des opportunités, pour trouver des bonnes idées, à "ça y est, on est positionnés sur un créneau porteur, il faut surtout ne prendre aucun risque pour maximiser la valeur qu'on peut apporter aux actionnaires* ».

II9 et II16 notent **une différence entre leurs collègues impliqués dans des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et les collègues de leur ancienne mission**. Les personnes avec qui ils travaillent sur le projet d'innovation sont davantage ouvertes d'esprit (II9, II16, IO8) et adoptent une posture différente du reste de l'organisation : « *Pour finir sur la partie relations là sur l'expérimentation, je ne rencontre plus du tout ce genre de personnes. Les gens sont très ouverts à ce genre d'opportunités, parce qu'ils sont dans l'esprit de développer des services pour [Nom de l'entreprise], de développer des business pour [Nom de l'entreprise]. Plutôt des business. J'ai l'impression d'être là il y a 15 ans où les gens développaient des produits pour [Nom de l'entreprise], pour développer des produits pour [Nom de l'entreprise] et ils ont pas, ils ont l'air de ne pas avoir de contraintes de projets ou de rendre compte à leurs chefs ou voilà "J'ai pas fait mon taff à cause de ci, à cause de ça".* » II9 explique ces modes de collaboration plus ouverts par une hiérarchie plus responsabilisante, sans « *avoir de contraintes de projets ou de rendre compte à leurs chefs* » (II9).

Les *corporate* entrepreneurs expliquent ces résistances internes par « *la résistance au changement* » (EI6, EI12, EI17, EO12, II1, II16, IO3, IO11) et une non-volonté de penser l'organisation autrement (II28).

À travers ce témoignage, nous remarquons que les personnes en interaction avec le dispositif de *corporate entrepreneurship* semblent avoir une meilleure compréhension de l'apport et des enjeux de ce dispositif. Nous pouvons l'expliquer par le fait que les personnes qui sont en interaction avec le dispositif de *corporate entrepreneurship* sont des personnes haut placées hiérarchiquement dans l'organisation, avec une vision plus transversale. De plus, à travers ce témoignage, nous pouvons également percevoir la mise en concurrence de deux types d'objectifs : objectifs globaux et objectifs locaux. Cette mise en concurrence n'œuvre pas dans le sens du dispositif et des changements culturels. Tout comme II9 et II16, IO8 décrit une perception positive des personnes avec qui ils travaillent sur le projet d'innovation et expliquent travailler dans « *un mode très ouvert* » (IO8).

Les *corporate* entrepreneurs mettent en exergue également **une différence d'objectifs** entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et les directions métiers, les BUs (EI6, EO4, II8, II20, II29, IO8). Le dispositif de *corporate entrepreneurship* vise à répondre à des objectifs d'innovation globaux pour l'organisation alors que les directions métiers et les *business units* sont évaluées sur des objectifs locaux. Par exemple, EI6 explique que « *le seul truc qu'ils voient c'est un PNL* ». Ainsi, tous ce qui « *ne f[ai]t pas partie des objectifs des personnes qu'on contacte donc ils ne sont pas toujours motiv[er] à répondre.* » (II20) et donc à répondre aux sollicitations en dehors de leurs fiches de poste (II20) et hors des processus institués (II20) : un frein à une collaboration transverse (II20). Ainsi, le projet est relégué à un moindre niveau en termes de priorités (EO4, EO12, IO8, IO11). C'est pourquoi II27 affirme nécessaire de dédier une personne au sujet. IO11 et EO4 expriment une lassitude face à ces changements incessants de repriorisation du projet d'innovation dans la *roadmap*.

EO4 met en exergue une autre forme de différence concernant les objectifs. La première forme est la **confrontation entre les objectifs globaux et les objectifs locaux**, la seconde forme est la **confrontation entre les objectifs court terme** - « *en tout cas pas suffisamment court terme pour les middle managers qui savent que dans cinq ans, ils ne seront plus là, que ça les impacte suffisamment* » qui parlent aux *middle management* qui est souvent à la tête d'une direction ou d'une BU pour quelques années seulement - **et les objectifs long terme** - qui parlent au *top management* en charge de la vision future de l'organisation. Dans les deux formes de confrontation, la conséquence qui sous-tend cette confrontation c'est le manque d'impact et de valorisation du *middle management*, qui se désolidarise de ces objectifs plus globaux ou long-termistes.

Dans un troisième temps, les *corporate entrepreneurs* expliquent cette résistance par leur **positionnement organisationnel** : entre un acteur interne à l'organisation — rattachés à l'organisation — et externe à cette même organisation — pour des raisons organisationnelles et processuelles (IO4, IO7). Par exemple, IO7 explique : « *Oui on ne se sent pas, moi j'ai l'impression parfois que l'on ne fait plus vraiment partie de la Business Unit, on ne fait pas partie du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] non plus et à la fois on n'est pas startupper pour toutes les raisons que je t'ai citées quoi. Donc je ne sais pas te définir où je suis, je n'en sais rien.* » (IO7).

Dans un quatrième temps, les *corporate entrepreneurs* expliquent cette résistance interne par **l'innovativité** (le degré d'innovation) que revêt le projet d'innovation (EO12, II11). Plus l'innovation possède un degré d'innovativité élevée ou engendre un impact important, plus les résistances internes seront fortes. II11 explique ce rejet interne par le caractère disruptif que revêt son projet (II11), « *le groupe développe des tas d'anticorps* » (II11) « *nous sommes — mon équipe et moi-même — un disrupteur de [Nom de l'entreprise]* » (II11). Beaucoup de personnes de l'organisation semblent conceptualiser la nécessité d'innover, mais sans que ce concept ne soit réellement intégré (II11) sauf par certains employés du grand groupe (II11).

Dans un cinquième temps, les *corporate entrepreneurs* discutent d'un **manque de légitimité** du dispositif de *corporate entrepreneurship* (II14, II18). Ce manque de légitimité provient d'un **manque de compréhension** par le reste de l'organisation de l'intérêt du dispositif de *corporate entrepreneurship* (IO8, IO9, II2, II13), de l'intérêt du projet d'innovation (EO12, II13, II16, II22), du domaine dans lequel évolue le projet (II16) ou du rôle du *corporate entrepreneur* (II5) et de son poste (II11), ou tout simplement une **méconnaissance du dispositif** (IO6, IO9, EI10), de son processus (II2, IO8). Cette incompréhension et méconnaissance du dispositif, du projet ou du rôle du *corporate entrepreneur* amène à un manque de « *légitimité interne* » (EO12). II11 évoque l'incompréhension de son poste par le reste de l'organisation « *non mes collègues [Nom de l'entreprise] dans la très, très, très grande majorité, à plus de 99 %, ne comprennent pas ce que je fais* » (II11). Pour braver ce manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship*, il est nécessaire de « *prouver aux gens qu'on sort des produits et services rapidement, proprement et qu'ils économisent beaucoup d'argent en nous laissant faire des projets à l'extérieur* » (EO2).

Quand le dispositif de *corporate entrepreneurship* est reconnu par le reste de l'organisation, cela permet de limiter les résistances internes (EI8, EI13, EI14, EI15, EO7, II8, II15) en détenant une **légitimité statutaire** (au niveau individuel) (II2, II4, II8, IO2) et en légitimant le projet et le *corporate entrepreneur* (II7). Typiquement, certains *corporate entrepreneurs* expliquent que leur mission de *corporate entrepreneurship* est légitimée par un **statut** (II8, II18) — « *Parce que j'ai vu que c'était*

*un moyen pour moi d'avancer sur le sujet sans avoir à me cacher au quotidien.* » (II18) —, ou une « *fiche de poste* » (II2, IO2) qui facilite les échanges avec le reste de l'organisation. Par exemple, II8 explique « *À partir du moment où on dit [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship], [Nom du site], boum, on est écouté par des directeurs, voire plus haut. On est cautionné, aidé et appuyé.* ». Parfois, cette illégitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship* est reportée sur l'individu — le *corporate entrepreneur* — dont le mythe est qu'il est capable de braver toutes les résistances internes, or IO1 met en garde l'organisation en expliquant « *Il y a un peu le complexe de superman auquel il faut faire attention. Et le complexe de superman c'est que l'on va penser pouvoir casser toutes les barrières, or cette logique qui consiste à prendre sur ses épaules tout le poids de l'entreprise, du projet, du machin, etc. Elle est mortifère* » (IO1). Comme évoqué précédemment, pour légitimer le dispositif de *corporate entrepreneurship* le *top management* doit être un soutien indéfectible (EO3, II4, IO5).

Au niveau du projet, « *les contacts dont tu pourrais avoir besoin dans le Groupe sont extrêmement facilités par l'appartenance à [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship]. Donc c'est franchement très bon* » (II18) — propos soutenus également par II8, II15, EI8, EI13, EI14, EI15, EO7. Ainsi, cette légitimité reconnue par le reste de l'organisation de l'importance du dispositif de *corporate entrepreneurship* permet de faciliter la prise de contact avec le reste de l'organisation. Mais également par la co-habitation de paradoxes internes (II27), par une concurrence interne (II27) en termes de fonctionnement des processus (EI8), par une charge de travail importante des employés. Finalement, à travers le discours de chacun nous observons une contradiction entre les objectifs globaux et locaux de l'entreprise. Cette contradiction amène à des situations complexes.

Les *corporate entrepreneurs* se sont exprimés sur les peurs individuelles qui nourrissent les résistances internes : la peur de remettre en cause la structure même de l'organisation (II7), peur de remettre en cause la notion d'expertise (II7), la peur de remettre en cause les processus de l'organisation (II13), la peur de perdre leur métier (EO2, II7), la peur de perdre des ressources financières (II7), la peur de perdre du pouvoir (EO12), la peur que les *corporate entrepreneurs* « *leur piqu[ent] leur périmètre* » de travail (EO1, IO6). Par exemple, EO12 explique « *Et c'est vrai que je sens que les gens qui n'ont pas l'habitude de ça, quelque part, ça les dérange un petit peu, parce qu'on leur prend un petit peu de pouvoir, à ces gens-là, en fait.* » Nous observons une peur individuelle d'être défié par la nouveauté.

Nous observons que ces résistances internes sont expliquées (1) par des **différences organisationnelles** (processus différenciés, logiques organisationnelles, objectifs différenciés et contradictoires), **processuelles** (processus d'exploration vs d'exploitation, nouvelles méthodologies

de travail), **culturelles** (nouvelles manières de penser l'entreprise et de concevoir l'innovation) entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et l'organisation, (2) par **l'incompréhension** au niveau individuel, (3) par **l'innovativité du projet d'innovation**, (4) par **une charge de travail importante**, et également (5) par des **peurs individuelles**.

Certains individus se sont exprimés sur les **conséquences même de la résistance interne**. Au niveau du projet, son développement prend davantage de temps (II20). Au niveau individuel, les individus rapportent ressentir une démotivation à porter le projet (II20), ressentir une certaine fatigue (III1) et qu'elle impactait leur état de santé physique (III1). III1 explique que c'est « *très fatiguant de lutter contre toutes ces actions, forces de résistances ou d'oppositions internes* » (III1).

Enfin, plusieurs individus ont discuté des **stratégies de résolution de cette résistance interne** en adoptant différentes stratégies et comportements : motiver les parties prenantes (II20) : apporter des « *cookies* » (II14, II20), « *mettre du sens* » (IO4), expliquer (EI10). Ces résistances internes démotivent certains individus à continuer de mener et de développer le projet (II20) « *enfin j'ai proposé l'idée après je ne suis pas, enfin je ne suis pas très possessif sur le sujet donc non. En plus moi je sais qu'à titre perso ce serait devenu compliqué alors je préfère autant que cela continu avec quelqu'un d'autre, que ça capote et voilà. Enfin moi je, pareil avec Lauranne elle me disait que depuis qu'elle avait arrêté, enfin elle avait été détachée un an, une journée par semaine et son détachement a pris fin, elle m'a dit depuis que je ne pousse plus et que je ne travaille plus dessus il ne se passe plus rien. Alors moi à la limite si finalement c'est quelqu'un en interne qui est nommé, dont c'est le métier et qui enfin, qui est missionné pour ça spécifiquement, et dont la hiérarchie attend des résultats sur ce sujet finalement ce n'est pas plus mal parce que ça poussera peut-être plus fort l'idée et ça marchera peut-être mieux qu'avec quelqu'un qui est moins légitime sur le sujet et qui donc aura la double peine de se créer sa légitimité et de réussir à bouger les gens.* ».

À travers ce paragraphe, nous observons que les *corporate* entrepreneurs internes rapportent davantage rencontrer des résistances organisationnelles que les *corporate* entrepreneurs externes : un résultat qui va à l'encontre de la littérature. Ces résistances prennent généralement la forme de comportements hostiles à l'égard du projet et/ou de l'individu. Ces comportements peuvent également s'exprimer au démarrage du projet ou lors du développement de celui-ci. Ces comportements peuvent avoir plusieurs impacts à différents niveaux (1) individuel – en créant un sentiment d'exclusion chez le *corporate* entrepreneur – (2) à un niveau culturel – en créant un écart culturel entre les *corporate* entrepreneurs et le reste de l'organisation. Ces mêmes *corporate* entrepreneurs justifient ces comportements (1) par des **différences organisationnelles** (processus différenciés, logiques organisationnelles, objectifs différenciés et contradictoires), **processuelles** (processus d'exploration



vs d'exploitation, nouvelles méthodologies de travail), **culturelles** (nouvelles manières de penser l'entreprise et de concevoir l'innovation) entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et l'organisation, (2) par **l'incompréhension** au niveau individuel, (3) par **l'innovativité du projet d'innovation**, (4) par **une charge de travail importante**, et également (5) par des **peurs individuelles**. Enfin, les *corporate* entrepreneurs utilisent des stratégies artisanales — telles que la distribution de *cookies* — pour contrer ces comportements. Nous avons synthétisé les résultats de ce paragraphe ci-dessous dans la Figure 51.5.

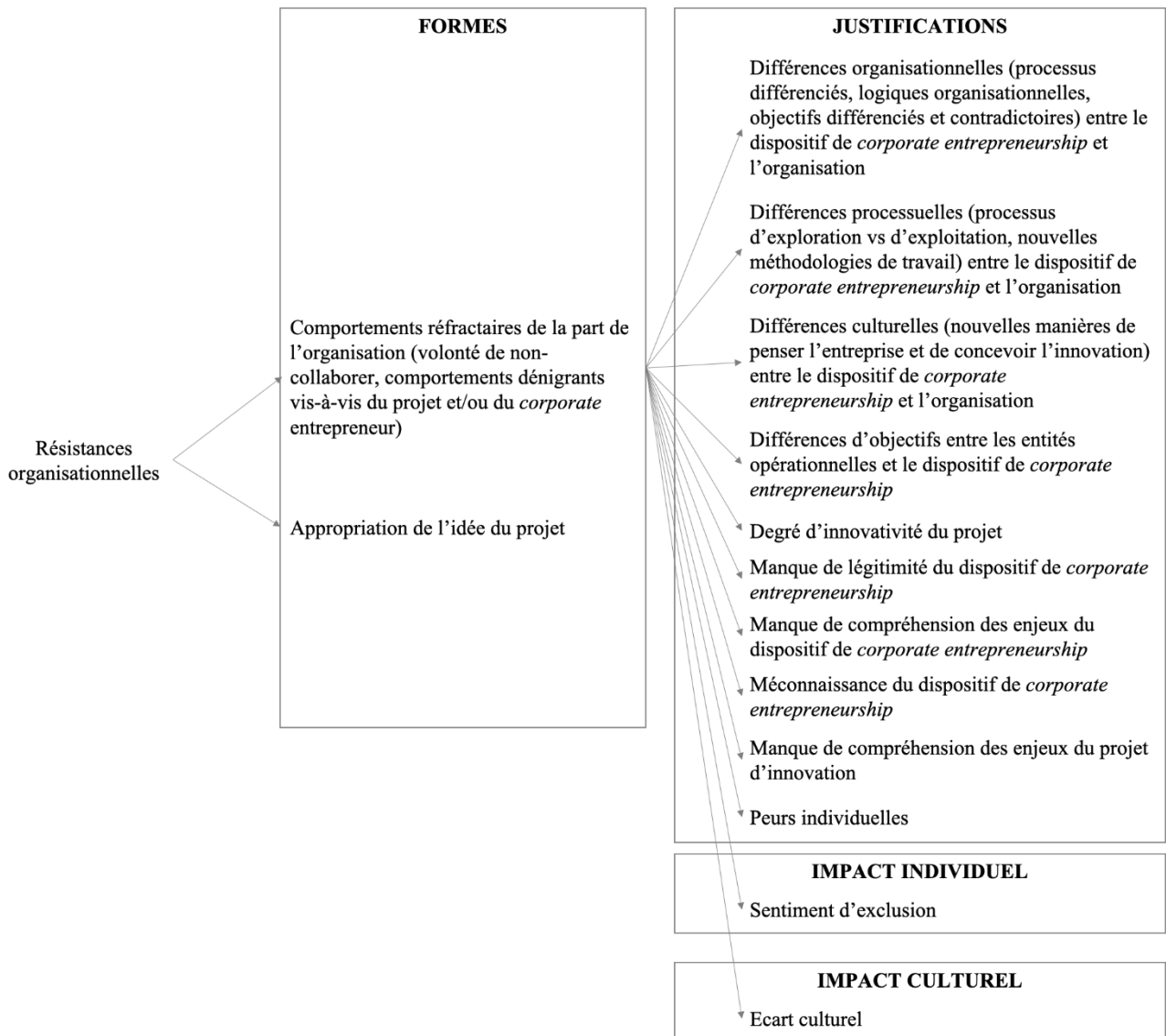


Figure 51.5. Synthèse des résultats « Résistances organisationnelles ».

### 3.1.4. Rapports interpersonnels : Conclusion

Comme décrit dans la revue de littérature, les rapports interpersonnels — en particulier les rapports à la hiérarchie et aux collègues — ont un impact sur le bien-être au travail. C'est pourquoi à travers

cette première partie, nous avons voulu comprendre quelles relations les *corporate* entrepreneurs entretenaient avec leur hiérarchie et leurs collègues dans le contexte de cette expérience de *corporate entrepreneurship*. De manière générale, nous observons à la fois des comportements négatifs et positifs de la part des parties prenantes suivantes : la hiérarchie, les collègues, les parties prenantes au projet. Alors que le *top management*, la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship* et le *management* du dispositif de *corporate entrepreneurship* adoptent davantage des comportements positifs à l'égard des *corporate* entrepreneurs et/ou des projets.

Les comportements négatifs décrivent une certaine résistance organisationnelle – davantage reportée par les *corporate* entrepreneurs internes que les *corporate* entrepreneurs externes - que l'on peut expliquer de différentes manières (1) une **importante charge de travail associée à ces différents acteurs**, (2) **des processus différenciés**, (3) **un manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship* lié à un manque de compréhension, une méconnaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship***, et (4) une **mise en concurrence d'objectifs - globaux et locaux et/ou court-termes et long-termes**. Enfin les impacts au niveau individuels sont nombreux (1) **sentiment d'exclusion**, (2) **illégitimité individuelle** qui est déjà souvent présente avec le syndrome de l'imposteur et qui peut être renforcé par l'environnement de travail. Cependant certains acteurs jouent un rôle de soutien organisationnel : (1) la **communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship***, (2) le **management du dispositif de *corporate entrepreneurship*** et (3) le **top management**. Ce qui a pour impact de procurer aux *corporate* entrepreneurs un sentiment d'inclusion au sein de l'organisation et un sentiment de reconnaissance du travail effectué. Nous avons résumé dans le Tableau 11.5. ci-dessous les principaux résultats qui émanent de cette première partie.

	QUI ?	QUOI ?	IMPACTS SUR LE CORPORATE ENTREPRENEUR ?	JUSTIFICATIONS ?	IMPACTS ORGANISATIONNELS ?
<b>Résistances organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchie</li> <li>• Collègues</li> <li>• Parties prenantes au projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements hostiles à l'égard du projet et/ou de l'individu</li> <li>• Comportements d'indifférence</li> <li>• Absence de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau individuel : sentiment d'exclusion, illégitimité individuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de <i>slack</i> organisationnel et individuel.</li> <li>• Manque de légitimité du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>, lié à un manque de connaissance et de compréhension du dispositif.</li> <li>• Mise en concurrence d'objectifs globaux vs locaux.</li> <li>• Création de processus différenciés pour le dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> du reste de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalousie</li> <li>• Syndrome NIH</li> </ul>
<b>Soutiens organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchie</li> <li>• Collègues</li> <li>• <i>Top management</i></li> <li>• Communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i></li> <li>• <i>Management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements d'accompagnement à l'égard du projet et/ou de l'individu.</li> <li>• Comportements de soutien à l'égard du projet et/ou de l'individu.</li> <li>• Comportements de curiosité à l'égard du projet et/ou de l'expérience du <i>corporate</i> entrepreneur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau individuel : sentiment d'inclusion et de reconnaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des enjeux du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> par une bonne connaissance du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>• Adhésion individuelle au projet par une bonne compréhension des enjeux que revêt le projet.</li> <li>• Obligation d'adhésion à la stratégie de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion méthodologic</li> </ul>

Tableau 11.5. Résultats principaux sur l'impact d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les rapports interpersonnels.

### 3.2. Rapport aux temps

Comme nous avons pu le décrire précédemment, les rapports aux temps — personnels et professionnels — qu’entretiennent les *corporate* entrepreneurs impactent leur bien-être au travail. C’est pourquoi à travers cette partie, nous nous sommes posé la question suivante : quels sont les impacts d’une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les rapports aux temps des *corporate* entrepreneurs ?

Nous vous proposons dans un premier temps de mieux comprendre comment les *corporate* entrepreneurs se positionnent par rapport à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Dans un second temps, comprendre comment cette conciliation vie privée et vie professionnelle a évolué depuis que les *corporate* entrepreneurs ont intégré le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Dans un troisième temps, nous discuterons de la gestion de la mission principale et la mission de *corporate entrepreneurship*. Dans un quatrième temps, nous conclurons cette seconde partie en synthétisant les résultats principaux. Soixante *corporate* entrepreneurs ont discuté des rapports que les *corporate* entrepreneurs entretiennent avec les temps — personnel et professionnel.

#### 3.2.1. Positionnement des *corporate* entrepreneurs par rapport aux temps

Plusieurs *corporate* entrepreneurs expliquent **dissocier leur vie privée de leur vie professionnelle** — 35 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound*, 42 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound*, 10 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 33 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (EI4, EI6, EI9, EI11, EI14, EI15, EO2, EO6, EO8, EO9, EO10, II9, II22, II28, IO1, IO8, IO9, IO10), alors que pour d’autres *corporate* entrepreneurs, nous observons **une superposition entre la vie privée et la vie professionnelle** — 47 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound*, 42 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound*, 48 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 50 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (EI1, EI5, EI6, EI11, EI12, EI13, EI14, EI15, EO3, EO5, EO10, EO11, EO12, II1, II2, II5, II6, II7, II8, II12, II15, II18, II20, II21, II22, II27, II29, IO2, IO3, IO4, IO9, IO11, IO12). Certains *corporate* entrepreneurs – exclusivement des *corporate* entrepreneurs externes - (EI4, EI6, EI9, EI16, EO6, EO9, EO10) s’accordent pour dire qu’il est nécessaire de dissocier la vie personnelle et la vie professionnelle au maximum ou *a minima* de prendre du recul par rapport au projet (II2, IO1, IO2, IO11).

Dans le premier cas de figure, les *corporate* entrepreneurs utilisent plusieurs stratégies pour dissocier leur vie privée de leur vie professionnelle et « arriver à trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. » (IO11). La première stratégie utilisée est la **séparation temporelle**

entre les moments privés et les moments professionnels (EI11, EI15, EO2, EO6, EO10, III9, I22, II28, IO1, IO11) : « *je sépare bien les choses. Ma famille c'est le week-end. Après une certaine heure le soir, par exemple après 22 h, je coupe mon téléphone complètement pour garder ce temps-là pour ma famille* » (EI11). La seconde stratégie utilisée est la **distanciation** intellectuelle entre les *corporate* entrepreneurs et leur projet d'innovation en expliquant que ce projet est un investissement pour l'avenir (EI4, EI6, EI9), mais que cela « *reste un job* » (EI9) ou en expliquant l'importance de garder une distance avec ses collègues (EI14).

Dans le second cas de figure, nous observons une **superposition entre la vie privée et la vie professionnelle** de l'individu qui s'exprime par (1) une **confusion identitaire** entre la trajectoire du projet d'innovation et le *corporate* entrepreneur lui-même. Typiquement, lorsque nous posons une question aux *corporate* entrepreneurs externes impliqués dans des processus *inbound*, en particulier, sur leur avenir en tant qu'individu, ils répondaient sur l'avenir du projet d'innovation (EI1, EI7, EI9, EI14). (2) D'autres *corporate* entrepreneurs assimilent leur projet d'innovation à un **membre de leur famille** (II2) ou à **une vie de famille** (EI11, EI14, IO5). Par exemple, EI14 explique « *Donc, finalement cette start-up se transforme un petit peu comme une petite famille avec tout le monde qui se connaît bien* », alors que IO5 explique qu'« *il y a un vrai côté familial, un peu, chez [Nom du projet d'innovation]* ». Certains usent de **dénominations affectives pour nommer le projet** d'innovation (EI1, EI5, EI6, EI11, EI12, EI16, II2, II4, II9, II12, II14, II18, II19, II20, II21, II22, II24, IO1, IO2, IO5, IO8, IO11). En effet, plusieurs *corporate* entrepreneurs ont nommé leurs projets « *notre petit bébé* » (II2, II4, II9, II18, II21, II22, II24, EI5, EI6, EI11, EI12, EI16, IO5), ou considèrent leur projet comme étant « *un enfant* » (II19, II22, II24, EI9). Par exemple, EI6 exprime « *Mais y'a peu d'affects, si ce n'est l'affect que tu peux avoir pour un bébé que tu portes.* » (EI6). Enfin, d'autres individus revendiquent le **lien filial qui existe entre l'idée et eux-mêmes**, en déclarant que ce projet est « *[leur] propre idée* » (II4, II3, IO8, II18, II20), ou encore par l'utilisation d'adjectifs possessifs à chaque fois qu'ils nomment leurs projets d'innovation (EI1, EO5, EO7, EO9, II5, II30), ou qu'ils sont les « *géniteurs de l'idée* » (II14, II27, EI8). Par exemple, II14 explique « *Puisque du coup, comme c'est en plus le fait d'être porteur d'une idée, c'est pas comme quand on te dit "quelqu'un a une idée et tu vas la développer", là on est les propres géniteurs de l'idée.* » (II14).

(3) Certains *corporate entrepreneurs* répondent que leur projet d'innovation reste « *[l]a priorité numéro un ça a toujours été la boîte. Donc, tout le reste passe au second plan. Donc tout ce qui est perso va forcément être mis au second plan* » (EI14). (4) D'autres *corporate entrepreneurs* (II7, II22, IO2, IO6) expliquent également cette superposition entre la vie privée et la vie professionnelle par un **investissement mental et passionnel** (II22, EI5, EO5, IO6) dans leur projet d'innovation « *on pense*

*entreprise, on mange entreprise on est toujours à être sur le front, mais c'est un choix, on l'a choisi, c'est ce qu'on veut faire, on a transformé notre passion en métier. Donc à partir de là je crois qu'aucun de nous ne se plaint de l'engagement et du rythme de travail.* » (II22). À travers le discours de II22, nous observons que cet investissement — qu'il soit de nature temporel, mental, passionnel — est source de satisfaction pour le *corporate* entrepreneur et est un choix dans certains cas (III5, II18, II20, IO3). Par exemple, IO3 vient soutenir les propos de II22 en expliquant « *Et vingt ans de Groupe et j'ai fait des très beaux projets. Je faisais des choses intéressantes, mais je me suis rendu compte que ce n'était pas passionnant. Aujourd'hui je suis très content de me lever tous les matins. Je suis très content d'ouvrir mon PC le week-end, le soir, la nuit, tout le temps parce que je fais ce qui me plaît.* ». II1 explique cette superposition entre vie professionnelle et vie personnelle par un engagement à « 200 % » dans cette expérience.

À travers ce premier type de réponse, nous observons une superposition de ces deux sphères : privée et professionnelle par la place que donne le *corporate* entrepreneur au projet d'innovation. Cette place peut aller d'une certaine forme de fusion identitaire entre l'individu et le projet, jusqu'à un investissement mental important.

Cette **superposition entre les temps privés et les temps professionnels** peuvent également s'exprimer par **une absence de temps de repos** (II8, II11, II12, II16, II21, EI7, EI8). Par exemple II12 n'a pas de temps dédié pour travailler sur son projet d'innovation, ainsi II12 travaille sur des temps privés pour développer son projet et exprime « *j'ai pas eu de week-end depuis un an, je n'ai pas eu de vacances, rien du tout.* ».

Plusieurs *corporate* entrepreneurs expliquent **penser au projet pendant leurs heures de repos** (le *week-end*, le soir, la nuit, les congés) (II2, II4, II5, II6, II7, II29, II30, IO2, IO9, EI5, EI10, EO1, EO11) ce qui peut devenir une charge mentale pour l'individu (II2, II5, II7, II25, IO9, EI5, EO11, EI10), et/ou **travailler** sur ces mêmes temps de repos (II1, II4, II5, II6, II7, II12, II15, II16, II18, II20, II22, II29, II30, IO1, IO2, IO3, IO6, EO5, EO7, EO11, EI8, EI13, EI14). Travailler sur des temps de repos peut être ponctuel (EI12, EI13, EO10, II2, II8, II18, II20, IO5, IO11) pour répondre aux pics de charges soit dans la gestion de la mission principale et la mission au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* ou lors de la préparation d'évènements décisifs (ex. comité de validation, comité de sélection) (II19, II18) ou permanent (EI5, II1, IO3). Par exemple, II6 explique qu'« *être intrapreneur, ça prend du temps, c'est sûr. C'est une charge de travail, clairement, on ne va pas se le cacher* » et que cette charge de travail impacte l'entourage d'où la nécessité qu'« *il y ait quand même un consentement et une forme d'accord avec l'entourage proche.* » (II6). II5 explique à son tour que « *Ça [lui] arrive fréquemment de devoir au moins passer une heure ou deux, de temps en temps,*

*pendant [s]es vacances, sur un sujet professionnel et donc c'est pas forcément facile de faire la part des choses entre la vie perso et la vie pro. Et c'est un peu le revers de la médaille de l'intrapreneuriat et de l'autonomie qu'on laisse.* » (II5). II6 met en lumière également une différence majeure entre les *corporate* entrepreneurs interrogés : les conditions de détachement. Soit l'individu est dédié à 100 % au projet, soit partiellement, soit pas du tout. Cette condition a un réel impact sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Finalement, même si cette séparation entre vie privée et vie professionnelle n'est pas respectée par la plupart des *corporate* entrepreneurs interrogés, nous observons qu'elle est choisie et qu'elle apporte un certain « plaisir » (II20) de **travailler sur ces sujets pendant des temps de repos** (II1, II7, II15, II16, II18, II19, II20, II21, II22, II24, II30, IO2, IO4, IO5, IO6, EO5, EI1, EI5). Par exemple pour II18, le fait de développer son projet hors des heures conventionnelles de travail est inhérent à la création et cela est source de réalisation de soi (II18). Seuls II12 et II21 expliquent ce n'est pas un choix de travailler sur des temps de repos.

Cette superposition entre les temps privés et professionnels s'explique également (3) par un **investissement personnel important** (II12, EI13, EO11, EO5, EO7, II1, EI1), un **investissement émotionnel** (II12, II30, IO3), un **investissement temporel important** (EO11, II12, II1, IO2, IO3). EI8 explique ne pas pouvoir faire autrement que d'être « à fond sur un projet ». Cet investissement peut amener à embarquer l'individu dans une dynamique de culpabilisation de ne pas travailler, de ne pas s'accorder de temps de repos (II11, EO9), le projet d'innovation devient une « obsession » (EO9, IO2). Cet investissement est sous-tendu par une prise de risque individuelle forte (EI2, EI3, EI7, EI12, EO7) ou par des « sacrifices » (EI6, EI7, EI10, II25, IO2), en particulier pour les sources d'innovation externes.

Cependant, cette superposition entre les sphères professionnelles et privées permet une plus grande flexibilité organisationnelle (EO1).

Cette difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle, renforcée par des éléments de contexte du travail du *corporate* entrepreneur peut amener celui-ci à une « fatigue mentale » intense (II25, IO1, IO3). Par exemple II25 explique : « *Moi à ce moment-là, j'ai fait quasiment, ce n'était pas un burn-out, j'ai été arrêtée deux semaines pour vertiges. Mon médecin c'est des cristaux dans l'oreille, mais globalement c'était aussi lié à une fatigue mentale en fait. Et à ce moment-là, ça n'allait pas du tout dans l'équipe à [Nom d'une ville].* » (II25, EI2, EI8, EO9, II4, II8, II16, IO11, IO12).

Nous observons que les *corporate* entrepreneurs adoptent deux stratégies différentes. La première stratégie est de dissocier leur vie privée de leur vie professionnelle *via* des stratégies temporelles, ou *via* une stratégie de distanciation intellectualisée. La seconde stratégie est d'associer la vie privée et

la vie professionnelle, par une confusion identitaire, un investissement affectif, mental et/ou passionnel dans le projet d'innovation. Cette association entre vie privée et vie professionnelle peut également s'exprimer par un travail sur les temps de repos et/ou de penser au projet sur les temps de repos. Nous avons synthétisé ces résultats dans la Figure 52.5. ci-dessous.

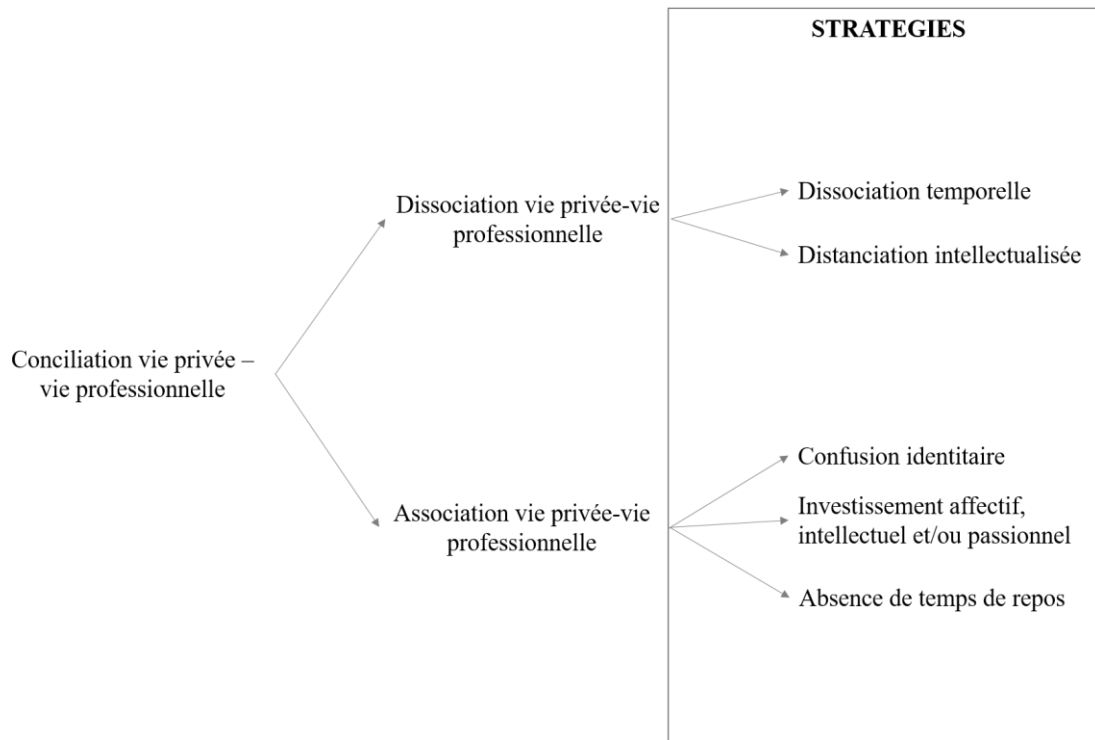


Figure 52.5. Synthèse des résultats « Positionnement des *corporate* entrepreneurs par rapport à la conciliation vie privée-vie professionnelle »

### 3.2.2. Evolution du rapport aux temps

De nombreux *corporate* entrepreneurs ont discuté de l'évolution de leur conciliation entre vie privée et vie professionnelle entre leurs activités précédentes et cette activité de *corporate entrepreneurship*. Certains expliquent avoir subi une **augmentation de la charge de travail suite à l'intégration du dispositif de *corporate entrepreneurship*** — 48 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 41 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (II1, II4, II5, II6, II8, II9, II12, II19, II22, II24, II25, II29, II30, IO3, IO5, IO7, IO11, IO12) alors que pour d'autres *corporate* entrepreneurs ce n'est pas le cas (EI16, EO10, II21). II1, II4, II12, II25, II29, II30, expliquent subir une augmentation de la charge de travail par le fait de mener « *deux postes* » (II6, II25) en parallèle la mission principale et la mission au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship*. IO12 et II5, II9 expliquent cette augmentation de charge de travail par **un transfert de « responsabilités »** (II5) : « *on vous transfère d'une certaine manière une forme de responsabilité, une prise de décision, qui ne vous appartient pas forcément et ça peut créer des problèmes sur la charge de travail.* » (II5), mais également par

une **augmentation des enjeux** (IO12) : « Chez [Nom de l'organisation], il y avait moins d'enjeu. Du coup, moins de responsabilités. Je pouvais entrer à la maison, j'étais tranquille et ne pas toucher à mon ordi. Chez [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship], les enjeux étaient un peu plus grands, mais en fait, je le faisais parce que j'aimais bien ce que je faisais et il y avait moins de choses à apprendre, en fait. » (IO12). IO3 explique cette augmentation de charge de travail par le fait d'être « **dans un modèle d'entrepreneur** » (IO3, IO5). Alors que II16 explique cette augmentation de charge de travail par la masse de travail à fournir pour rattraper et acquérir les connaissances nécessaires au développement du projet « *parce que la journée [il] faisai[t] et la nuit [il] apprenai[t].* » (II16). Cependant, malgré cette charge de travail en augmentation par rapport à leur activité précédente, tout comme le point précédent, n'est pas perçue comme négative par les *corporate* entrepreneurs interrogés et satisfait les individus interrogés (II22, II27).

D'autres *corporate* entrepreneurs expliquent qu'entrer dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* a eu un impact en termes de **rythme de travail** sur leur quotidien. IO4 expliquent cette accélération de rythme de travail par l'impératif d'être réactif (IO4). Ce changement s'est effectué dans les deux sens - soit le rythme de travail était plus impliquant - soit le rythme de travail était plus tranquille. II12 explique faire face à un changement de rythme, car II12 travaille avec des partenaires extérieurs étrangers dans le cadre de son projet et doit s'adapter à leurs horaires (II16, IO4) : « *Étant donné, que je devais recueillir les besoins du terrain et qu'en Iran, on bosse samedi et dimanche. Ce sont les premiers jours de la semaine samedi et dimanche et là-bas c'est vendredi qui est un jour fermé. Moi depuis un an, je travaille les samedis et les dimanches, ça je l'ai fait tout le temps, puisque je fais des audio et voilà.* ».

De manière plus globale, les *corporate* entrepreneurs expliquent qu'il existe un décalage entre le rythme de travail d'un grand groupe et le rythme de travail accéléré pour mener le projet d'innovation (IO4, IO11, EI6). Paradoxalement, malgré l'augmentation de la charge de travail, EO2, EO4, EO8, EO9, EO12, expliquent une « meilleure » (EO2) conciliation vie privée et vie professionnelle.

Pour conclure, nous observons généralement une augmentation de la charge de travail, en particulier pour les *corporate* entrepreneurs internes impliqués dans les processus *inbound*, qui doivent parfois gérer deux postes en même temps, mais que, paradoxalement, l'augmentation de cette charge de travail n'est pas mal perçue. C'est ce que nous vous proposons d'aborder dans la partie suivante.

### 3.2.3. Gestion de la mission principale et de la mission de *corporate entrepreneurship*

Certains *corporate entrepreneurs* cumulent deux missions - une mission principale et la mission de porter leur projet d'innovation au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* - ces *corporate*



entrepreneurs ne sont pas détachés de leur mission principale (II6, II7, II14, II15, II17, II19, II20, II24, II29, II30), détachés partiellement (II4, II5, II6, II24, II25, II27), alors que d'autres *corporate* entrepreneurs sont dédiés à 100 % au développement du projet d'innovation (EO1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EO7, EO8, EO9, EO10, EO11, EO12, II1, II2, II3, II5, II8, II21, II22, II23, II26, IO12). Certains *corporate* entrepreneurs ont connu au début — souvent pour des questions d'adaptations organisationnelles et administratives — les deux ; au départ un détachement partiel puis par la suite un détachement total (II5, II25). En effet, pour II25 « *Ce n'[était] plus possible* » de tenir ce rythme et cette charge de travail double. « *Le détachement me semble nécessaire* » nous explique II8, propos soutenu par II23.

II15, II19, II20, II26 expliquent que mener ces deux missions en même temps n'a pas impacté leur mission principale, « *en revanche effectivement en termes d'organisation ça nécessite une organisation un peu, oui, un peu particulière* » (II19). Alors que II4 explique dépasser le temps alloué : « *En vrai j'y passe plus d'un jour et ba sur cette journée-là le vendredi* » et travailler sur des temps de repos comme le « *week-end* » pour mener à bien ses deux missions. II4 utilise une stratégie de séparation temporelle pour gérer ses deux missions professionnelles : « *J'ai décidé volontairement que ça soit le vendredi pour couper, parce qu'en plein milieu de semaine, je trouve que c'est vachement dur de segmenter ton activité et de repartir sur un truc qui n'a strictement rien à voir.* » (II4). Dans des cas extrêmes, le manque de temps peut amener à l'arrêt du projet, en effet, certains *corporate* entrepreneurs expliquent avoir dû arrêter leur projet par manque de temps pour travailler dessus en plus de leurs missions principales (II14, II17).

Nous observons, en particulier pour les *corporate* entrepreneurs internes, que certains doivent gérer deux missions en même temps : leur mission principale et leur mission de *corporate* entrepreneur, sans avoir de temps dédié à cette seconde mission. Cette absence de temps alloué, peut (1) **n'avoir aucun impact sur la conciliation vie privée-vie professionnelle** – généralement les *corporate* entrepreneurs trouvent du temps pour développer leur projet sur leur temps de travail (*slack* individuel) – ou (2) **avoir un impact sur la conciliation vie privée-vie professionnelle en augmentant la charge de travail de l'individu**. L'augmentation de cette charge de travail couplée à aucune ressource temporelle supplémentaire peut amener à l'arrêt du projet dans certains cas extrêmes.

#### 3.2.4. L'entourage : des acteurs importants dans un projet de *corporate* entrepreneurship

Lorsque nous interrogeons les *corporate* entrepreneurs sur leur expérience, beaucoup de *corporate* entrepreneurs ont discuté de leur entourage et de l'importance que celui-ci avait dans cette expérience.

La récurrence de cette thématique, nous a convaincu de la discuter. Nous la discutons dans la partie dédiée aux rapports aux temps, car ce sont deux sphères — familiale/personnelle et professionnelle — rattachées à des temps différents — qui viennent se rapprocher, voire se confondre.

De nombreux *corporate* entrepreneurs ont souligné l'importance du **soutien de l'entourage dans cette démarche** (II20, II6, II7, II8, II16, IO6, II22, II23, II24, IO2, IO5, IO12, EI7, EI8, EI10, EI15, EI15). Ils évoquent l'implication de leur entourage dans la gestion du projet d'innovation et qu'il n'aurait « *pas pu le faire sans [leur] soutien* ». II8 et II19 parlent d'un « *effet positif* » (II19), car ça leur permet de « *parler un peu de [leur] travail entre guillemets à [leurs] proches* » (II19) ou de partager avec « *son épouse* » sur son projet (II20). II23 parle d'une « *aventure familiale* » comme EI16 et II24 qui lui parle de « *projet familial* ». Plus largement, EI1, EI4, EI7, EI15, II7, II8, II23, II24, II30, IO6 discutent de l'implication forte de l'entourage dans le projet d'innovation et de son impact (EI7, II23, II30, IO5). Cet impact peut être positif : il permet à certains *corporate* entrepreneurs de se rapprocher de leur entourage en discutant davantage de leur travail (II8, II19, II6, II19, II20, II23, II30, EO10, IO2) ou négatif : il devient la cause de séparation (IO5) ou de moments de conflits (II5).

Finalement ce soutien familial réduit davantage la distance entre la sphère privée et la sphère professionnelle et en même temps cela montre que ce projet d'innovation va au-delà du monde professionnel et qu'il y a un investissement personnel fort qui n'engage pas uniquement le *corporate* entrepreneur, mais également les proches de celui-ci.

II6, II22, II23, II24 et EI15 parlent de soutien familial nécessaire et de « *compréhensions* » nécessaire de la part de l'entourage (II7, II22, EI10), malgré « *l'incompréhension* » au départ de la famille de II23 sur le fait que II23 se lance dans une telle aventure (EI14).

Pour conclure, les *corporate* entrepreneurs expliquent que leur entourage est une source de soutien importante dans cette expérience. Cette expérience peut avoir des **impacts positifs** — en créant des sujets de discussion et des moments d'échanges au sein de l'entourage du *corporate* entrepreneur — ou **avoir des impacts négatifs** — en créant des tensions et conflits dus directement ou indirectement au projet. Dans tous les cas, nous observons un impact de cette expérience de *corporate entrepreneurship* sur la vie personnelle du *corporate* entrepreneur. Cette expérience vient flouter les barrières qui existent entre vie personnelle et vie professionnelle.

### 3.2.5. Rapport aux temps : Conclusion

À travers les entretiens, deux positions émergent : soit les *corporate* entrepreneurs dissocient clairement leurs activités professionnelles de leurs activités personnelles — temporellement,

spatialement — soit les *corporate* entrepreneurs superposent ces deux activités et les contours entre vie personnelle et vie professionnelle s'amenuisent jusqu'à se confondre.

Davantage de *corporate* entrepreneurs impliqués dans les flux de connaissances *outbound* expliquent avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Concernant les *corporate* entrepreneurs externes impliqués dans les flux de connaissances *outbound*, nous pouvons expliquer ce bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle par le fait qu'ils aient expérimenté l'entrepreneuriat. Or, nous savons que l'entrepreneuriat est une activité qui impacte clairement et de façon importante la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Ainsi, le cadre défini par le dispositif de *corporate entrepreneurship* qui est davantage invasif que le cadre de l'entrepreneuriat a tendance à instaurer des conditions de travail (horaires de travail, espace) plus cadrantes. De plus, les *corporate* entrepreneurs internes impliqués dans les flux de connaissances *outbound* intègrent également ces dispositifs avec un objectif : remplir les objectifs et répondre à la mission qui leur a été confiée, sans affect particulier pour le projet développé.

Les *corporate* entrepreneurs *inbound* superposent davantage les activités professionnelles aux activités personnelles. L'analyse que nous pouvons faire est qu'ils sont à l'origine de l'idée du projet d'innovation contrairement aux *corporate* entrepreneurs *outbound*. Ce lien filial entre l'idée et le *corporate* entrepreneur crée un attachement affectif du *corporate* entrepreneur envers l'idée. Cette superposition entre vie privée et vie professionnelle est bien vécue par la plupart des *corporate* entrepreneurs internes impliqués dans des processus *inbound* et même parfois attendu, car cela apporte un sens au travail des individus. Alors que les *corporate* entrepreneurs externes impliqués dans des processus *inbound*, mettent en garde de l'importance de dissocier certains moments de vie privée et de vie professionnelle. Nous expliquons cette différence d'appréciation par le fait que sources d'innovation externes *inbound* ont un fort degré de superposition entre les activités professionnelles et les activités familiales, un degré moins important — en termes d'intensité — pour les *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, qui gardent un cadre de travail défini même s'il l'est moins que d'autres employés de l'organisation.

D'une manière générale, les sources d'innovation externes sont davantage précautionneuses dans le fait de dissocier leur vie personnelle de leur vie professionnelle et expriment le fait que cela soit très important, car pour la plupart elles ont vécu des expériences significatives par rapport à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, alors que pour les sources d'innovation internes ces modalités sont nouvelles.

Nous observons également et de façon générale, une implication forte de l'entourage dans le projet entrepreneurial ou le projet intrapreneurial. Ici, encore, nous observons que dans la façon de gérer

leur temps, les *corporate* entrepreneurs actent des frontières psychologiques minces entre vie professionnelle et vie privée. Cette implication de l’entourage montre une pénétration du projet dans la sphère de la vie personnelle — la sphère intime — et donc une connotation affective forte du projet d’innovation. Nous avons synthétisé les principaux résultats « Rapport aux temps » dans la Figure 53.5., ci-dessous.

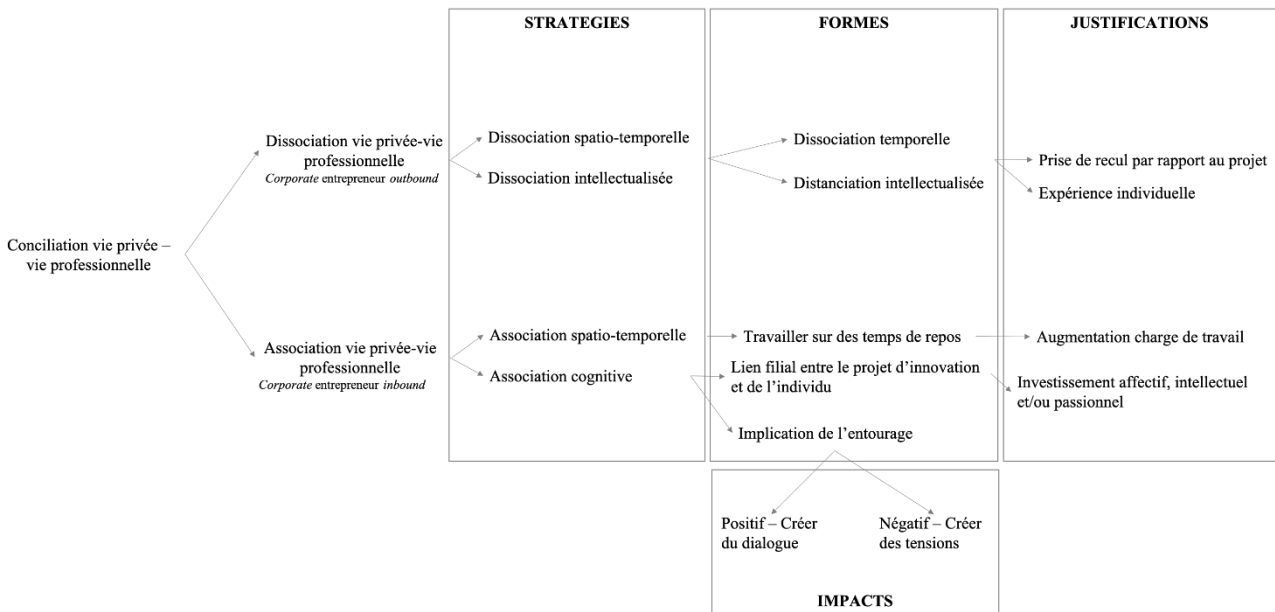


Figure 53.5. Synthèse des résultats « Rapport aux temps ».

### 3.3. Rapport à l’environnement physique au travail

Le rapport à l’environnement physique au travail est une des dimensions du bien-être au travail, c’est pourquoi nous nous sommes posé la question suivante : quels rapports les *corporate* entrepreneurs entretiennent-ils avec leur environnement physique au travail ? Tous les *corporate entrepreneurs* ont discuté de l’environnement physique au sein des dispositifs de *corporate entrepreneurship* qu’ils ont intégré. Les *corporate* entrepreneurs interrogés ont discuté de plusieurs thématiques : l’accompagnement dont ils disposent au sein des dispositifs, puis des ressources et enfin de leur autonomie au sein de ces dispositifs.

Dans un premier temps, nous discuterons des modalités d’accompagnement dont ils disposent au sein des dispositifs. Dans une seconde partie, nous discuterons des ressources mises à leur disposition. Et enfin, dans une troisième partie, nous discuterons de leur autonomie. Pour finir, dans une quatrième partie par la conclusion.

#### 3.3.1. Accompagnement

Dans cette partie, nous discuterons de l’accompagnement dont bénéficient les *corporate* entrepreneurs au sein des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Six *corporate* entrepreneurs

apprécie la **qualité de l'accompagnement proposé** (EI4, EI5, EI6, EI8, EI16, EO5, IO5, II25), contrairement à II23, IO3, EI1, EI12 et EI17 qui expliquent « *av[oir] limite oublié qu'on avait travaillé avec eux.* » (EI17) ou bien II23 qui remet en cause l'accompagnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* « *Oui et bien l'incubateur où j'étais je ne vais pas le nommer, mais franchement c'était surfait, le sketch de "je vous met une table, une chaise et puis basta et après débrouillez-vous", c'est un peu lourd dingue, moi je suis franchement déçu de la notion d'incubateur, c'est-à-dire si je devais recréer une boîte, je ne passerai pas par l'incubateur, pour faire court.* » (II23).

Quarante et un *corporate entrepreneurs* expliquent être **accompagnés** dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* — 65 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 75 % des *corporate entrepreneurs* *outbound*, 48 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 33 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EI3, EI4, EI5, EI6, EI8, EI11, EI12, EI13, EI14, EI15, EI16, EO1, EO2, EO3, EO4, EO7, EO9, EO10, EO11, EO12, II1, II2, II8, II9, II12, II13, II15, II16, II17, II18, II19, II20, II21, II25, II29, II30, IO5, IO8, IO11, IO12).

Les formes de l'accompagnement proposé dans ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* sont diverses et de natures différentes.

La première forme est un **accompagnement humain** par l'intermédiaire de **mentors** (EI4, EI5, EI8, EI11, EI14, II30, IO11), de « **coachs** » (EI2, EI5, EI7, EI13, EO7, EO12, II1, II2, II3, II8, II9, II13, II16, II17, II18, II19, II25, IO1, IO5), du **manager** du dispositif de *corporate entrepreneurship* (EI2, EI3, EI4, EI5, EI6, IO5, II3, II25). Ces individus peuvent être des personnes **internes** à l'organisation (II1, II2, EI4, EI5, EO11, IO12) ou **externes** à l'organisation (EI6, EI12, EI16, IO11, EO10). Le bénéfice de cet accompagnement humain est un « *accompagnement personnalisé* » (EI12, EI16).

La seconde forme est un **accompagnement évènementiel**, via des « *workshops* » (EI6), « *des ateliers thématiques* » (EI16). Ces ateliers font intervenir des personnes externes (EI16). EI16 nous explique que lors de ces ateliers était abordé « *une thématique précise avec un intervenant, donc ça allait du financement à la gestion des ressources humaines, à la gestion de la communication, avec du média training. Il y a eu quasiment tous les sujets qui ont été balayés* » (EI16).

Enfin, cet accompagnement peut également être de **forme collective**, grâce à un accompagnement important de la part de **l'équipe du dispositif** de *corporate entrepreneurship* (EI5, EI8, EI15, II9, EO7, IO9), ou des **experts de l'organisation** auquel est adossé le dispositif (EI5, EO11). EI2, EI8, EI12, EO5, EO6 mettent en avant une **réelle relation de suivi** avec l'équipe du dispositif de *corporate entrepreneurship* : « *Ils sont toujours là, ils nous connaissent. Ils s'intéressent à notre projet.* » (EI8).

Cet accompagnement peut également prendre la forme de **rituels**. Ces rituels peuvent être des **rituels de suivi** (EI5, EI13, EI14, EI15, EO10, EO11, EO12). Par exemple, EO11 explique avoir « *des points hebdomadaires* » avec l'équipe du dispositif de *corporate entrepreneurship* « *Tous les lundis matin, on a un point où on explique ce qu'on a fait la semaine d'avant, ce qu'on a voulu tester, ce qu'on a recueilli comme données, est-ce qu'on a fait des entretiens utilisateurs, quels ont été les retours de ces entretiens, est-ce qu'on a avancé sur un produit, sur un design, les raisons pour lesquelles on a fait ces choix-là et on expose là où on en est dans le projet* » (EO11).

Ces différentes formes d'accompagnement peuvent être assurées par des **consultants externes** (IO11, EO10, EI16), des **experts internes** à l'organisation (EI4, EI5, EO4, EO5, EO7, EO9, EO11). Cependant, IO11 dénonce « *des conflits d'intérêts, parce que souvent, eux [les consultants externes], ils veulent que tu sois content et que tu restes avec eux. Alors ils ne vont pas être 100 % honnêtes sur le coup* », ce qui impacte la qualité de l'accompagnement.

La nature de l'accompagnement — qu'elle soit de forme diverse et variée — porte sur les **problématiques de développement personnel** (II25) — comme la gestion du stress (II25) — **l'accompagnement méthodologique** (EI6, II1, II2, II9, II12, II15, II18, II20, IO8) — comme la réalisation de *business model canvas* (II1, II29, II30), de *business plan* (EO4, EI6, EI12), la préparation au *pitch* (EI12, II18). Cependant, EI12 juge l'accompagnement méthodologique de mauvaise qualité et explique « *On pourrait mieux leur expliquer comment pitcher et comment suivre un business plan dans le temps.* » (EI12).

Le troisième type d'accompagnement porte sur la **prodigation de conseils** (EI3, EI5, EI14, IO5, EO11).

Enfin le quatrième type d'accompagnement est **l'accompagnement dans le développement business**, par l'intermédiaire de **mise en relation** de la part du dispositif de *corporate entrepreneurship* (EI2, EI3, EI4, EI5, EI6, EI12, EI16, EO3, EO4, EO5, EO7, EO9, II15, IO5, IO11, IO12). Ces mises en relations concernent des investisseurs (EI12, EO3, EO7) ou des acteurs internes à l'organisation (II15, EI2, EI3, EI4, EI5, EI6, EI16, EO3, EO5, IO11), avec des clients potentiels (EI4), avec divers acteurs du secteur (EI3, EI12).

Les bénéficiaires de cet accompagnement sont (1) **accélérer le développement du projet** (EI1, EI4, EI5, EI12, EI15, EO11, II14, II15, II16, II18, II28), (2) **percevoir de réelles retombées business** (EI4, EI6, EI7, EI8, EI14, EI17, EO9, II7) par une augmentation du nombre de clients (EI4, EI7, EI8, EI14), (3) **aborder le projet sous différents angles d'analyse** (EI3, II21, IO8), (4) « *de bénéficier de conseils et d'une expertise qu'on n'a peut-être pas forcément* » (EI3, EI5, EI16, EO4, EO5, EO7,

EO9, EO11, IO5), (5) une montée en compétences sur certains sujets (EI12, EI16, EO1, II6, II7, II8, II29, II30).

Nous observons que les *corporate* entrepreneurs externes rapportent avoir été bien accompagnés par le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Nous pouvons l'expliquer par le fait que les *corporate* entrepreneurs externes ont souvent des objectifs opérationnels précis concernant leur projet d'innovation. Enfin, nous avons synthétisé dans la Figure 54.5. ci-dessous les différents formats que pouvaient prendre les dispositifs de *corporate entrepreneurship*, les différents contenus proposés et enfin les différents bénéfices apportés aux individus et aux projets.

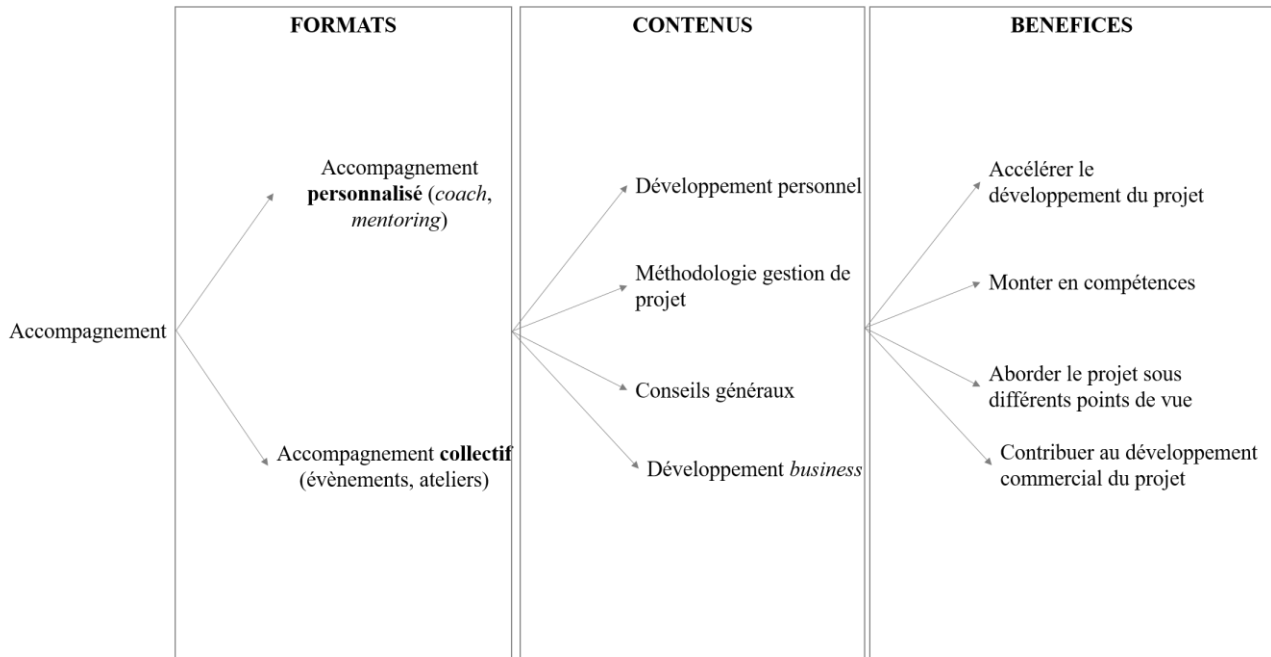


Figure 54.5. Synthèse des résultats « Accompagnement ».

### 3.3.2. Ressources

Différentes typologies de ressources ont été mise en avant par les *corporate* entrepreneurs pour mener à bien un projet d'innovation : les ressources financières, humaines et méthodologiques. Nous vous proposons de les détailler dans les paragraphes ci-dessous.

#### 3.3.2.1. Ressources financières

Le premier type de ressources mise en avant par les *corporate* entrepreneurs sont les ressources financières. Certains expliquent avoir bénéficié de ressources financières délivrées par le dispositif de *corporate entrepreneurship* via la mise à disposition d'un budget alloué (EI8, EI16, EO1, EO3, EO4, EO5, EO7, EO8, EO9, EO11, EO12, II25, IO1, IO2, IO3, IO6, IO12, II1, II15, II16, II21, II23, II27) et/ou via un versement de salaires (EO2, EO5, EO7, EO9, EO10, EO12, II1, II11, II29, IO5,

IO12), le paiement des déplacements (EI12), par une participation au capital (EI3), par le financement d'un POC (*Proof of concept*) (EI6, EO7).

### 3.3.2.2. Ressources humaines

Le second type de ressources mis à disposition par le dispositif de *corporate entrepreneurship* sont l'allocation de ressources humaines (EO2, EO4, EO5, EO7, EO9, EO10, EO11, EI12, EI16, II2, II6, IO12), *via* une mise à disposition de celles-ci (II8, IO12, EO7, EO10, EO11), ou un recrutement de ressources humaines (II1, IO1, IO12) pour créer « *une équipe autonome, complète en soi* » (IO1) ou pour bénéficier d'une aide pour les **fonctions supports** (EO4, EO9, IO12) - administratives, juridiques, ressources humaines. Ce qui permet un gain en productivité (EO7, EO10, IO12).

Ces ressources humaines peuvent être « *des experts* » (EO1, EI16).

Alors que d'autres *corporate* entrepreneurs expliquent manquer de ressources humaines (IO7).

### 3.3.2.3. Ressources spatiales

Le troisième type de ressources mis en avant par les *corporate entrepreneurs* sont les **ressources spatiales** (II1, II5, II21, II24, II29, IO12, EI1, EI14, EI5, EI7, EI10, EI12, EI15, EO2, EO3, EO7, EO8, EO10, EO11), un **lieu en dehors de l'organisation** (EI7, EI10, EI12, EI15, II5, II21, II29, IO4, EO2, EO7, EO8, EO10, EO11, EO12, IO12), un **lieu interne à l'organisation** (EI4, EI5, EI14, II1, II24), avec le matériel bureautique adéquat (EO6, EO8, EO11, II11). Alors que d'autres *corporate* entrepreneurs expliquent ne pas avoir bénéficié de ressources spatiales — *via* la mise à disposition de locaux — (EI6, EI16, II1, IO7) ou ne pas vouloir intégrer ces locaux, car trop éloignés du centre de Paris dans ces cas précis (EI4, EI5, EI6, EI8, EI10, EI12, EI14, EI15).

Deux *corporate* entrepreneurs — IO4 et IO7 — ont intégré un incubateur de *start-up* externe pour développer leur projet et décrivent ces lieux externes à l'organisation comme des lieux isolés (II23, IO7), éloignés de l'organisation (IO7). IO7 explique qu'« *ici [dans l'incubateur externe] on ne profite plus de l'expérience du Groupe* » (IO7), cet éloignement géographique implique un éloignement avec le réseau interne de l'entreprise (IO7, IO4) ce qui induit une perte de contrôle sur l'environnement dans lequel s'inscrit le projet (IO7, IO11). Cet éloignement géographique nécessite des personnes qui savent faire le lien entre l'interne et l'externe (IO7), d'où le rôle du dispositif de *corporate entrepreneurship* (IO7).

De plus, IO7 explique que les méthodes de gestion de projet que l'organisation a développé au fur et à mesure de son expérience et de son développement sont bénéfiques pour mener à bien ces projets d'innovation (IO7). Cependant avoir intégré un « *incubateur de start-up* » (IO7) est bénéfique au niveau individuel et valorisable sur le « *CV* » (IO7). IO7 et IO4 rapportent une exploitation limitée du lieu d'innovation (IO7, IO4) et que celui-ci n'était pas suffisant pour stimuler sa créativité, mais



qu'il était nécessaire de « *sortir de la caserne* » (IO4, IO11), pour rester « *concentrer sur ton truc [le projet d'innovation]* » (IO11) et permet de se nouer des liens différents avec ses collègues — des liens moins bridés (IO7, IO4). IO7 reporte ne pas avoir créé de réels liens avec les entreprises présentes dans ce lieu. Les individus décrivent ces lieux d'innovation comme des lieux esthétiques (IO7, EO6), qui permettent de stimuler la créativité (IO7, IO4), dont l'accès est facilité par sa localisation centrale (IO7, EO6, EO11), encourage les rencontres (IO7), et permet également de trouver de nouvelles compétences que l'organisation ne maîtrise pas (IO7). Plusieurs *corporate* entrepreneurs internes expliquent que le critère le plus important pour l'emplacement de l'équipe qui travaille sur le projet est d'être proche du lieu d'expérimentation (II2, IO4, IO7, IO11) pour rester intégré à l'écosystème local (IO7, IO11).

Intégrer un lieu « *nous a permis vraiment de travailler ensemble, je ne sais pas, de 7 h du mat à 22 h non-stop, d'avancer hyper vite sur le projet.* » (EI12).

Enfin, II1 explique l'importance de pouvoir personnaliser ce lieu et de se l'approprier pour venir y « *de réfléchir, de venir ici ça m'inspire* » (II1) et également créer une expérience commune entre les différents membres de l'équipe « *On a des photos avec des collègues lorsqu'on est allé la première fois à Abidjan par exemple* » (II1).

#### 3.3.2.4. Ressources méthodologiques

Le quatrième type de ressources mis en avant par les *corporate* entrepreneurs sont les ressources méthodologiques. À travers les entretiens menés, nous observons que des approches méthodologiques centrées sur les utilisateurs sont très employées (II1, II2, II7, II8, IO11, EI6, EO6, EO11), ou centrées sur les clients (EI4, EI12, EO2, EO6, EO7, EO9, EO10, EO11, EO12, IO3, IO10) en collaborant avec les clients « *qui aident à construire le produit, qui répondent parfaitement à leurs besoins.* » (EO6), en menant des « *enquêtes* » (II8, II30), des « *entretiens* » (EO10, EO11). Mais également des méthodologies centrées sur une forte approche « *terrain* » (II1, II2, II7, II30, EO4, EI17, EO2, EO5, EO9, EO11, IO1, IO5, IO10, IO12), en s'y confrontant (IO1) pour développer une offre adaptée aux besoins du terrain (II1). Une approche un peu différente pour se rapprocher du besoin utilisateur est l'approche *user-innovator*. Certains *corporate* entrepreneurs utilisent cette méthode (EI6, EI17, II3, II6, II7, II8, II19, II20, II29, II30). Par exemple, II8 nous explique que son projet d'innovation est né d'une problématique terrain, identifiée par ses soins : « *C'est faciliter l'accès aux techniciens pour intervenir dans les immeubles, parisiens au départ, et maintenant au niveau national. En clair, lorsqu'on intervient pour faire une production client ou un SAV, on intervient dans les immeubles et on doit aller sur les équipements fibre qui se trouvent généralement dans les sous-sols. Et pour avoir les clefs des sous-sols, c'est une galère.* ».

La seconde approche empruntée par les *corporate* entrepreneurs est l'approche agile et ses méthodes (EO8, EO12, EI6, EI7, II2, II5, II6, IO1, IO2, IO4, IO11), comme « *des méthodes SCRUM* » (II25). Une approche qui permet de gagner en rapidité (EI6, II5, IO2, IO4).

Finalement, les méthodes utilisées sont des méthodes empathiques pour mieux capter l'essence du besoin auquel répond la solution. Ces méthodologies encouragent la proximité avec le client final, le terrain, les usagers, les utilisateurs, les consommateurs finaux du produit. Dans une organisation — de grande taille — cet exercice est bien plus compliqué, ainsi, à travers ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*, l'emploi de ces méthodologies rend possible cette finesse d'analyse du besoin client.

Dix-huit *corporate entrepreneurs* discutent des méthodologies employées dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* (II1, II2, II6, II7, II8, II9, II13, II15, II29, II30, IO11, EI6, EO6, EO9, EO10, EO11, EO12), qui ressemblent très fortement aux « *méthodologies d'entrepreneuriat* » (EO12).

Certains *corporate entrepreneurs* ont également évoqué utiliser les méthodes de « *design thinking* » (II6, II7, II7, II25, II29, II30, EO9), « *lean start-up* » (II1, II2, II7, II25).

D'autres *corporate entrepreneurs* expliquent utiliser des méthodes de *cross-fertilization* « *le principe de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] c'est quand même de relier les projets entre eux* » (II13, II15).

Les **outils méthodologiques** mise en avant par les *corporate entrepreneurs* sont (1) le **Minimum Viable Product** (EI6, EO2, EO4, EO6, EO9, II1, II2, II7, II14, II19, II20, II25, IO12), (2) le **Business plan** (EI12, EO2, EO4, EI6, II20), (3) le **pitch** (EI12, II6, II18, II19), (4) **Business Model Canvas** (II1, II6, II29, II30, IO4, EO2, EO6). Ces différents outils permettent « *de tester vite* » (EO10, EO5). Nous avons résumé dans la Figure 55.5. Synthèse des réponses des *corporate entrepreneurs* pour la thématique ressources des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

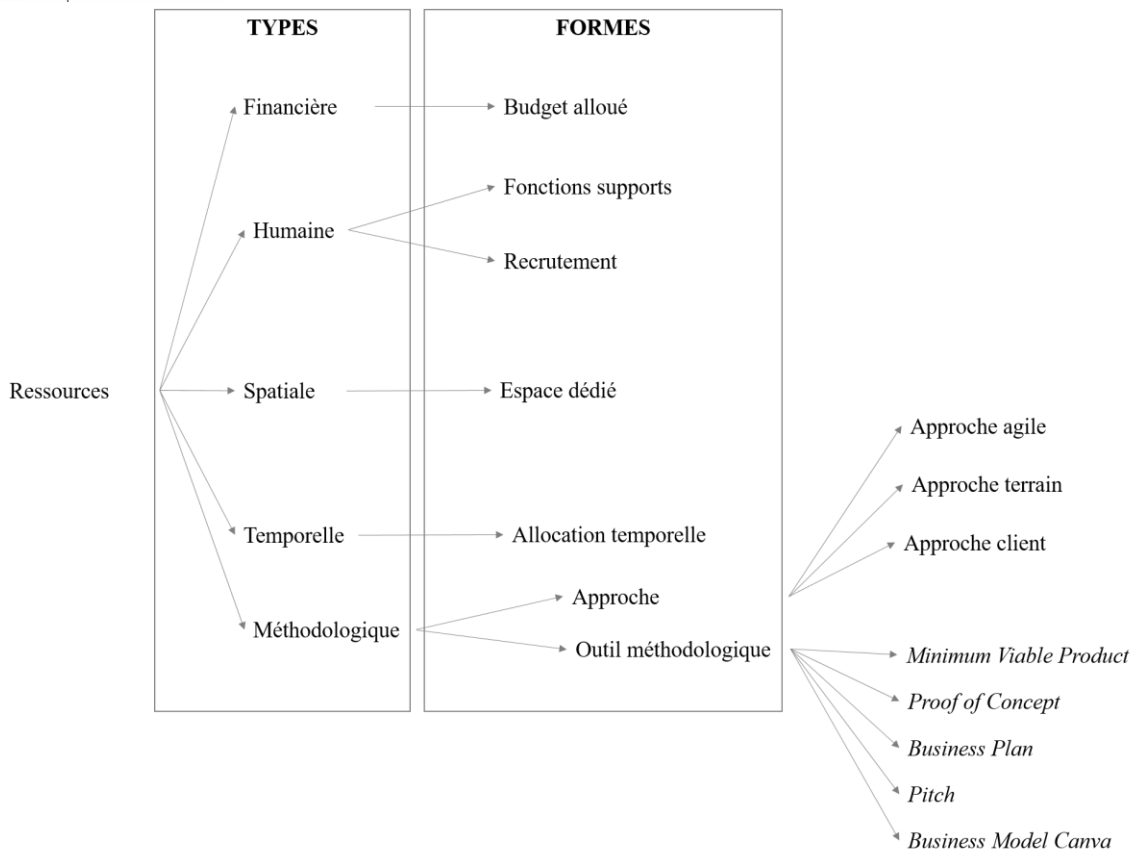


Figure 55.5. Typologies de ressources dans un dispositif de *corporate entrepreneurship*.

### 3.3.3. Autonomie comme conditions de travail

L'autonomie est une thématique qui est revenue de façon récurrente dans les entretiens et qui s'est imposée comme condition de travail nécessaire dans le cadre d'un projet de *corporate entrepreneurship*. Nous avons hésité avant d'inscrire cette thématique dans cette partie, car elle dépasse la dimension « rapport à l'environnement physique au travail », mais la récurrence de cette thématique dans les entretiens nous a convaincu de sa pertinence. C'est pourquoi nous vous proposons de la discuter au fil des prochains paragraphes.

#### 3.3.3.1. Comment les *corporate entrepreneurs* qualifient leur autonomie ?

La plupart des interviewés expriment **une perception positive de leur autonomie** dans le contexte particulier du dispositif de *corporate entrepreneurship* — 100 % des *corporate entrepreneurs* externes *inbound*, 92 % des *corporate entrepreneurs* externes *outbound*, 96 % des *corporate entrepreneurs* internes *inbound*, 100 % des *corporate entrepreneurs* internes *outbound* — (EI1, EI2, EI3, EI4, EI5, EI6, EI7, EI8, EI9, EI10, EI11, EI12, EI13, EI14, EI15, EI16, EI17, EO1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EO7, EO8, EO10, EO11, EO12, II1, II2, II4, II5, II6, II7, II9, II12, II13, II14, II15, II16, II17, II18, II19, II21, II22, II23, II24, II25, II26, II27, II28, II29, II30, IO1, IO2, IO3, IO4, IO5,

IO6, IO7, IO8, IO9, IO10, IO11, IO12). En effet, sur les 70 individus interrogés, seuls deux individus ont exprimé avoir peu d'autonomie.

Les interviewés précisent que cette autonomie se retrouve dans la **gestion du projet** (EO7, EO8, EO10, EO11, II27, II30, IO2, IO6), en particulier dans la **gestion budgétaire** (EO7, IO2), dans la **gestion d'équipe** (II12), dans la **prise de contact** avec des personnes externes et internes à l'organisation (II12, II19, II30), dans la **prise d'initiatives** (EO7, EO11, EO12, II12, II30, IO12), dans la **prise de décision** (EO7, EO, EO10, EO11, EO12, II2, II12, II25, IO12), dans la gestion de la stratégie (EI7, II24).

Cette autonomie se retrouve également dans la **gestion quotidienne du projet** (EI14, EI7, EO1, EO12, II9, II27, II39, IO2, IO4), en particulier dans la **gestion des déplacements** (II9, II24, IO4), dans la gestion des activités **opérationnelles** (II23), dans la **gestion de leur emploi du temps** (EI2, EO1, EO3, EO7, EO10, EO11, II1, II5, II9, II21, IO4, IO8, IO9, IO10, IO12), dans l'exploration et dans la proposition de nouvelles idées ou nouvelles solutions (II4, IO8, II9, IO9, II14, EO3).

Nous observons à travers les réponses des individus interrogés que l'autonomie laissée par l'organisation se situe au niveau de la gestion stratégique du projet et dans la gestion opérationnelle du projet. Nous n'observons pas de différences notoires entre les sources d'innovation internes et les sources d'innovation externes, ni entre les processus *outbound* et les processus *inbound*.

Certains individus interrogés justifient ce fort degré d'autonomie par diverses explications : par une **incompréhension** de la part du reste de l'entreprise du projet mené (II28, II23, II22) et de la mission (II28, II22). D'autres individus justifient un fort degré d'autonomie par le fait de ne pas avoir de « *hiérarchie sur ce projet-là* » (II6), une absence de rattachement hiérarchique (EI13), par une **absence de demande de résultats** (EI6), par une **charge de travail importante** associée aux *managers* du dispositif qui limite le contrôle (EO8), par une **indépendance financière entre le projet d'innovation et le grand groupe** (EI6, EI13), par une **position élevée hiérarchiquement dans l'entreprise** (II7).

Ainsi, cette autonomie est justifiée par une (1) **incompréhension du dispositif de corporate entrepreneurship de la part du reste de l'organisation**, (2) **une indépendance processuelle et hiérarchique** par rapport à l'organisation, (3) par **une charge de travail importante de la part des hiérarchiques qui limite les contrôles**.

Cette recherche d'autonomie a poussé EI13 à déployer son projet d'innovation à l'extérieur de l'organisation — tout en étant accompagné par le dispositif de *corporate entrepreneurship* de l'organisation — et explique qu'à partir de ce moment-là « *j'avais une autonomie totale* ». Après avoir reporté une forte autonomie laissée par l'organisation, dix-neuf individus ont mitigé leurs

réponses — 12 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound*, 75 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound*, 24 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound* et 25 % des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* — (EI11, EI7, EO10, E011, EO12, EO5, EO7, EO8, EO9, II5, II8, II9, II19, II22, II23, II26, IO2, IO3, IO5). Ces individus expliquent que l'autonomie laissée par le dispositif de *corporate entrepreneurship* est conditionnée par les **ressources financières** allouées par le grand groupe (EO1, EO5, II5, II23, IO12), par **l'actionnariat du grand groupe** (II24, IO5, EO7), par le **pouvoir de conviction de l'individu** (II2), par **les outils méthodologiques** proposés par le dispositif de *corporate entrepreneurship* (II19), par les **parties prenantes au projet** qu'elles soient externes (EI7, EI10, EI11) ou internes (II23), par la structure même du dispositif de *corporate entrepreneurship* (IO5).

EI10 exprime une perception positive de son autonomie et précise que son « *indépendance n'est pas menacée* », mais que « *autonomie, il faut s'interfacer quand même avec eux* » (EI10). Ainsi, l'aspect collaboratif est inhérent à la perte d'autonomie. À travers ce paragraphe, nous observons que plus de ressources financières sont allouées au financement de l'organisation, moins les projets sont autonomes. Ainsi, les freins à l'autonomie sont (1) **l'actionnariat financier de l'organisation**, (2) le **pouvoir de décision des parties prenantes**.

Tous les individus interrogés relatent jouir d'une grande autonomie au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship*, sauf un interviewé : II11. II11 a relaté son parcours au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* et est maintenant à la tête de « *sa start-up interne* » dans un grand groupe et met en garde de l'autonomie « *Insuffisante, voire même dangereusement insuffisante.* » que l'entreprise lui laisse. Il explique que son projet a un double pilotage, un double pilotage dangereux, « *imaginez juste une voiture, s'il y a deux personnes qui peuvent mettre les mains sur le volant c'est l'accident assuré* » et « *C'est ça aujourd'hui. Donc si vous voulez être sûr qu'une boîte aille au tapis et bien vous mettez deux conducteurs, deux pilotes au volant. Vous êtes sûr que la voiture va aller dans le décor.* ». Cette nécessité de contrôler de la part de l'entreprise semble être dangereuse. EI1, EI10 et II24 expliquent également que collaborer avec un grand groupe signifie une perte d'autonomie assurée.

Huit individus ont insisté sur la nécessité d'avoir de l'autonomie pour conduire un projet de *corporate entrepreneurship* (EO1, II1, II15, IO10, EI2, EI6, EO12). Selon eux, il permet la gestion « agile » du projet (EI6, EO7, IO1, IO7) et c'est en en cela qu'elle est importante, en particulier dans la phase d'exploration.

Enfin, dix interviewés ont rapporté ressentir un sentiment de solitude face à cette trop grande autonomie (EO10, II1, II3, II5, II13, II14, II29, II30, IO2, IO3, IO11). Nous constatons que sur les

neuf individus ayant expliqué ressentir ce sentiment de solitude, neuf sont des employés d'un grand Groupe, dont six impliqués dans des processus *inbound* et trois dans des processus *outbound*. Nous pouvons l'analyser de deux manières. Soit l'individu qui a toujours connu l'aspect collectif du travail en entreprise (IO11), avec un cadre établi, se retrouve à devoir travailler en autonomie et a du mal à composer avec cette nouvelle modalité de travail (EO10, II1, II5, II30, IO2). Soit le dispositif de *corporate entrepreneurship* est « exclu organisationnellement » des processus de l'entreprise, ce qui impacte l'individu qui lui-même se sent « exclu » du reste de l'entreprise et des processus de l'entreprise (II29, IO3). Les individus expliquent ce sentiment de solitude **par un investissement personnel fort** : « *On y a mis sa propre personnalité dedans, donc ça, c'est aussi vachement difficile à gérer.* » II14.

II27, qui a connu les deux modèles intrapreneuriat et entrepreneuriat, explique que l'on est « moins isolé » dans l'intrapreneuriat que dans l'entrepreneuriat. II22 décrit une autre forme d'autonomie : une autonomie géographique qu'il qualifie « *d'isolement géographique* ». En effet, au départ lors de la phase de développement de son projet, II22 était isolé du reste de la grande entreprise pour développer son projet.

Enfin onze interviewés ont également discuté de l'évolution de leur degré d'autonomie entre une mission plus classique au sein de l'organisation et leur expérience dans le *corporate entrepreneurship*. EI17, II4 et II24 expliquent ne pas avoir ressenti d'évolution de leur autonomie depuis l'intégration du dispositif de *corporate entrepreneurship*. II22 rajoute avoir eu « *une autonomie avant d'être entrepreneur* » et rajoute « *jamais je n'émettrais une critique au sujet de l'encadrement qui a été fait dans le cadre de l'intraprenariat parce que véritablement on nous avait offert une véritable autonomie et quand nous avons rencontré d'autres entrepreneurs dans d'autres groupes, je sais qu'eux n'avaient pas une telle autonomie, une telle liberté d'action.* ».

Contrairement à II1, II2, II9, II19, II24, II27, IO2, IO10, IO12 et II22 qui expliquent avoir vécu une évolution positive de leur autonomie. Cette évolution positive s'exprime par une plus **grande liberté dans la prise d'initiatives** (II25, II27, II30, EO11), par un **gain de liberté général** (II27, IO3), par un **gain d'autonomie dans l'organisation du travail** (EO12, II9, IO2, IO10). II22 et II9 expliquent acquérir de l'autonomie au fur et à mesure du déploiement du projet. Alors qu'II5 et II6 expliquent perdre en autonomie lors du passage à l'industrialisation de l'innovation.

Enfin II27 explique que la différence majeure entre un projet entrepreneurial et un projet intrapreneurial est le cadre (II27) et que celui-ci permet de ne pas s'éparpiller (II27) même si celui-ci peut contraindre un peu plus l'autonomie.

Enfin, nous observons que plusieurs *corporate* entrepreneurs rapportent gagner en autonomie (1) dans **la prise d'initiatives**, (2) en **général** et (3) **dans l'organisation du travail**.

### 3.3.3.2. Une autonomie menacée par les processus bureaucratiques de l'organisation

Quasiment la totalité des interviewés rapporte bénéficier d'une grande autonomie dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* intégrés, cependant cette autonomie est contrebalancée par certains aspects organisationnels et processuels détaillés ci-dessous. Par exemple, IO10 explique avoir de l'autonomie, car « *il y a un comité toutes les six semaines au sein de [du dispositif de corporate entrepreneurship] où je présente mes dossiers qui avancent bien. C'est aussi pourquoi on me laisse de l'autonomie* » comme IO7 et IO4, qui révèlent des ambiguïtés au niveau du *top management* en regard de l'autonomie laissée. D'un côté, le *top management* encourage les employés à prendre part aux processus de *corporate entrepreneurship* avec **un fort degré d'autonomie pour développer leurs projets, mais, en même temps, les employés font face à des processus de contrôles réguliers** (EI12, EI15, EI7, EI9, EO1, EO2, EO4, EO5, EO6, EO7, EO8, EO9, EO10, EO11, EO12, II4, II5, II6, II8, III1, III5, III6, III8, II21, II22, II25, II30, IO10, IO11, IO12, IO2, IO3, IO7, IO8), par l'intermédiaire de **comité de suivi** (EI12, EI5, EO10, EO11, EO12, EO4, EO8, EO9, II5, II6, II8, II21, II22, II25, IO11, IO12), des processus de validation (II9) et doivent soumettre des rapports régulièrement à leur hiérarchie (EI12, EI15, EI7, EI9, EO1, EO2, EO4, EO5, EO6, EO7, EO8, EO9, EO10, EO11, EO12, II4, II5, II6, II8, III1, III5, III6, III8, II21, II22, II25, II30, IO10, IO11, IO12, IO2, IO3, IO7, IO8) ou doivent tout simplement « *prouver* » de la pertinence du projet (EO2, II4, IO10).

Certains individus rapportent une certaine lourdeur dans le fait de rapporter régulièrement les avancées du projet (EO2, EO7, III1, IO7) ou tout simplement de rendre comptes (EI7, III1, III6).

Ce sentiment est partagé par IO6, qui déclare que malgré le fait qu'ils aient un fort degré d'autonomie, cela était conditionné par l'obtention de bons résultats et que cette autonomie n'était pas une condition à long-terme : « *aujourd'hui c'est vrai [que nous avons un fort degré d'autonomie], nous sommes chanceux. Mais, c'est aussi parce que nous avons de bon résultat. Tant que nous avons les résultats, [l'entreprise] nous fera confiance et nous donnera la latitude d'y arriver.* ». IO11 justifie ce contrôle par un engagement financier de la part de l'entreprise dans le projet.

Cette double activité : avoir une autonomie dans la gestion du projet de manière générale et à la fois devoir « *rendre* » des comptes, crée un sentiment contradictoire et paradoxal chez les individus. Souvent, les individus parlent de « *schizophrénie* » (EO12, II4, II5, III1, II30, IO1). Par exemple, EO12 explique ce paradoxe entre l'autonomie laissée et le cadre, « *d'un côté, on donne plein de*

pouvoirs, “*allez-y, faites de l’intrapreneuriat, développez vos projets*”, et puis d’un autre côté, vous restez salarié, vous êtes dans un cadre. ».

Enfin, IO7 exprime une différence d’autonomie entre les activités d’exploration où l’autonomie perçue est importante (IO7, IO8) et les activités d’exploitation où l’autonomie perçue est moins importante et plus contrôlée par l’organisation (IO7).

Ce paradoxe que nous nommons ambidextrie individuelle impacte le *corporate* entrepreneur.

Nous retrouvons également ces processus de contrôle pour les sources externes d’innovation, qui rapportent une perception positive de leur autonomie, mais que celle-ci est modérée par les acteurs externes tels que les actionnaires (II24, II22), l’associé (EI11), par une dépendance « *de la vitesse de nos partenaires* » (EI7), conditionnée par les parties prenantes externes à l’organisation et en particulier les grands groupes dans une relation collaborative (EI11, EI7, EI8, EI10), conditionné par le marché (EI8).

### 3.3.3.3. Autonomie : Conclusion

Pour conclure, de façon générale les individus rapportent une perception positive de leur autonomie dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* — que cela soit des ressources externes ou internes d’innovation impliquées dans des processus *inbound* ou *outbound*. Cette autonomie peut prendre plusieurs formes et sont justifiées de différentes manières par les *corporate* entrepreneurs, ainsi que les freins à l’innovation, comme discutés dans la Figure 56.5. ci-dessous, qui synthétisent les résultats principaux de la thématique « autonomie ».

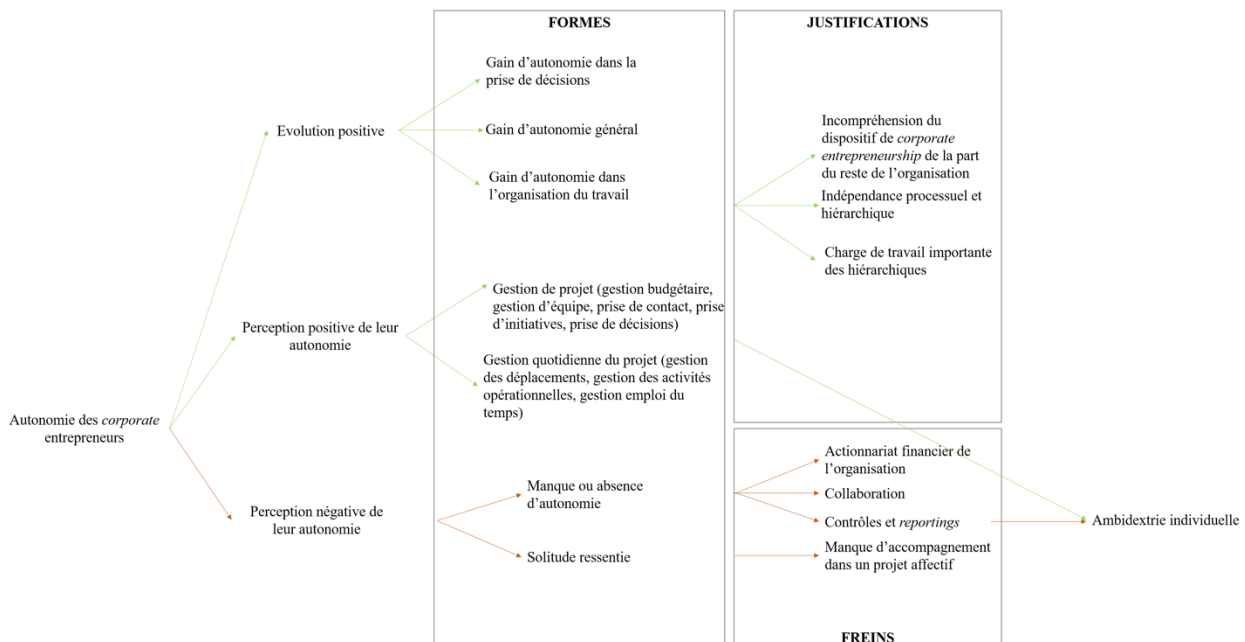


Figure 56.5. Synthèse des résultats « Autonomie ».



Cependant, il semblerait que cette perception positive soit ternie par le fonctionnement de l'organisation et la culture du contrôle de celle-ci et en particulier dans les processus *outbound*. L'organisation semble vouloir contrôler cette prise de risque et cette potentielle perte de contrôle inhérente à l'innovation. Ainsi, un paradoxe existe entre la nécessité de contrôle au niveau organisationnel et l'autonomie perçue au niveau individuel : les individus doivent gérer ce paradoxe au niveau individuel en devenant des « individus ambidextres ». Il serait intéressant d'observer quelles sont les stratégies de résolution de ce paradoxe à un niveau individuel.

Enfin, les dispositifs de *corporate entrepreneurship* semblent même, en particulier pour les sources d'innovation internes, être une « parenthèse enchantée » qui permet un gain d'autonomie par rapport au reste de l'organisation. Une question peut alors se poser : comment réintégrer des processus classiques après avoir expérimenté des processus « libérateurs » ?

#### 3.3.4. Rapport à l'environnement physique au travail : Conclusion

Quand les *corporate* entrepreneurs ont décrit leur rapport à l'environnement physique au travail, les thématiques mises en avant sont (1) **l'accompagnement**, (2) les **ressources mise à leur disposition** et (3) **l'autonomie**. Généralement, les *corporate* entrepreneurs rapportent avoir de bonnes conditions de travail, rapportent un accès aux ressources humaines, financières et spatiales et bénéficier d'un accompagnement de qualité.

L'autonomie dépasse la dimension « rapport à l'environnement physique au travail », mais s'impose comme condition de travail indispensable dans la gestion d'un projet de *corporate entrepreneurship*. La plupart des *corporate* entrepreneurs rapportent bénéficier d'une grande autonomie. Cependant, au fur et à mesure du discours des *corporate* entrepreneurs, nous remarquons que le degré d'autonomie laissée — autonomie jugée comme prérequis dans la gestion d'un projet de *corporate entrepreneurship* par les *corporate* entrepreneurs eux-mêmes — se confronte à des processus de contrôle et de *reporting* mis en place au sein de l'organisation. Cette confrontation oblige l'individu à gérer des activités d'exploration et des activités d'exploitation en même temps. Cette confrontation peut également faire naître un sentiment d'hypocrisie chez le *corporate* entrepreneur vis-à-vis de l'organisation. Nous avons synthétisé les résultats principaux « Rapport à l'environnement physique au travail » dans la Figure 57.5. ci-dessous.

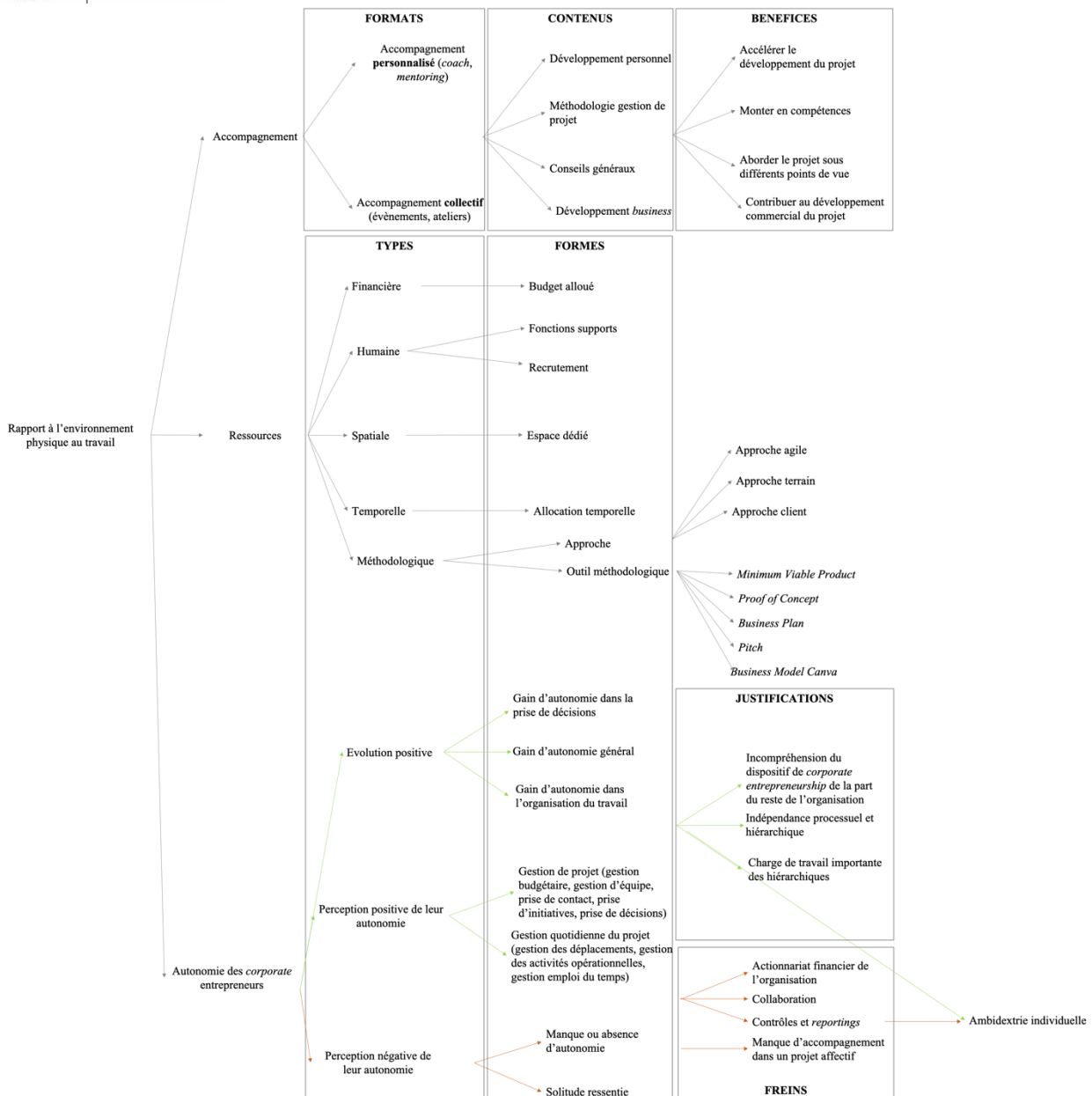


Figure 57.5. Synthèse des résultats « Rapport à l'environnement physique au travail ».

#### 4. Discussion

Après avoir présenté les résultats pour chacune des dimensions qui composent le bien-être au travail, nous proposons de prendre de la hauteur vis-à-vis de ces résultats en les discutant.

##### 4.1. Dimensions eudémoniques et hédoniques

Pour rappel, les rapports interpersonnels — qui intègrent les rapports aux collègues et à la hiérarchie — relèvent d'une approche eudémonique du bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013), alors que les rapports aux temps et à l'environnement physique au travail relèvent de l'approche hédonique du bien-être au travail (Biétry & Creusier, 2013). Dans un premier temps, à travers les résultats présentés

précédemment, nous observons que les dimensions relevant d'une approche eudémonique impactent de façon plus complexe et plus nuancée le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs, que les dimensions relevant d'une approche hédonique. En effet, nous observons que les rapports aux collègues et à la hiérarchie sont particulièrement complexes en particulier pour les *corporate* entrepreneurs internes *inbound* — qui rapportent une absence ou un manque de reconnaissance, des comportements hostiles à l'égard du projet ou d'eux-mêmes et des comportements jaloux. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce qui semble motiver une partie des comportements négatifs — de la part des collègues et/ou de la hiérarchie — à l'encontre du *corporate* entrepreneur est l'incompréhension, la méconnaissance, l'illégitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Une justification récurrente que nous rediscuterons. Alors que les rapports aux temps et à l'environnement physique au travail sont plutôt positivement perçus. En effet, concernant le rapport aux temps, les *corporate* entrepreneurs rapportent que l'expérience de *corporate entrepreneurship* n'a soit pas d'impact sur leur conciliation vie privée-vie professionnelle, soit que cette expérience a un impact en augmentant la charge de travail et que celle-ci floute les barrières entre la sphère privée et la sphère professionnelle, mais que cette situation les satisfait. Concernant le rapport à l'environnement physique au travail, les *corporate* entrepreneurs rapportent bénéficier d'un accompagnement de qualité et de ressources dans la plupart des cas. Certains *corporate* entrepreneurs nuancent ces résultats en reportant un décalage entre les ambitions affichées de l'organisation vis-à-vis du projet et les ressources — financières, temporelles, humaines, spatiales — allouées.

#### **4.2. Différences entre les sources d'innovation internes et externes**

Les *corporate* entrepreneurs internes sont davantage impliqués dans l'organisation que les *corporate* entrepreneurs externes. Cela s'explique très simplement par le fait que les *corporate* entrepreneurs internes sont des employés de l'organisation avec un contrat juridique qui les lie à l'organisation. Les sources d'innovation internes sont des employés de l'organisation, alors que les sources d'innovation externes peuvent avoir différents statuts : partenaires, prestataires, consultants. La distance avec l'organisation est plus importante. Les *corporate* entrepreneurs internes sont donc davantage dépendants de l'organisation que les *corporate* entrepreneurs externes.

Cette dimension de dépendance se retrouve au niveau cognitif, les *corporate* entrepreneurs internes réfléchissent davantage leurs projets d'innovation en adoptant le prisme de l'organisation, contrairement aux *corporate* entrepreneurs externes. En effet, nous retrouvons cela dans le sens que fournissent les *corporate* entrepreneurs à leur travail, en particulier sur la dimension « impact ». Les *corporate* entrepreneurs internes expriment un sentiment d'impact moins important en terme d'ampleur que les *corporate* entrepreneurs externes.

### **4.3. Différences entre les flux de connaissances inbound et outbound**

La principale différence entre les *corporate* entrepreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* et les flux de connaissances *outbound* est la **proximité affective** avec le projet d'innovation. Nous l'observons en particulier dans la dimension « Rapport aux temps ». En effet, les *corporate* entrepreneurs *inbound* portent un réel attachement au projet *via*, généralement, une personnification du projet. Cette personnification est intéressante à observer, car le projet semble prendre vie et prendre une place physique dans l'environnement personnel du *corporate* entrepreneur, mais également une place psychique et affective. Ce projet prend également une place temporelle en amenuisant les barrières entre vie privée et vie professionnelle. Cette proximité affective avec le projet est source d'un fort degré de motivation, mais peut-être également source d'un fort degré de stress, et dans des cas extrêmes être à l'origine de risques psychosociaux.

Les *corporate* entrepreneurs impliqués dans des processus *outbound* expriment un détachement affectif plus important par rapport à leur projet d'innovation.

Cet attachement affectif au projet d'innovation est bénéfique, car il est source de motivation pour le *corporate* entrepreneur, cependant, elle devient délétère quand l'environnement de travail se confronte à cet investissement affectif — par une absence de compréhension.

### **4.4. Rapports interpersonnels : Entre soutien et résistances internes**

Nous observons que les *corporate* entrepreneurs font face à des comportements hostiles de la part d'acteurs diversifiés : (1) les collègues, (2) les *managers* et (3) le reste de l'organisation.

Ces comportements peuvent être à destination des (1) *corporate* entrepreneurs eux-mêmes (absence de reconnaissance, jalousie) ou (2) du projet (non-collaboration, dénigrement du projet). Ces comportements sont justifiés (1) par des différences de fonctionnement entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et le reste de l'organisation aux niveaux organisationnel, processuel, culturel. Ces mêmes comportements sont également justifiés (2) par une incompréhension des différents acteurs de ces dispositifs, (3) l'innovativité du projet, (4) une charge de travail importante, et (5) des peurs individuelles.

Ces comportements peuvent avoir des impacts au niveau individuel, c'est ce que nous avons représenté dans la Figure 58.5. ci-dessous. En effet, au niveau organisationnel, une méconnaissance et incompréhension des enjeux du dispositif de *corporate entrepreneurship* aura pour conséquence au niveau organisationnel un manque de légitimité du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Au niveau processuel, la mise en concurrence des objectifs locaux avec les objectifs globaux de l'organisation et la mise en place de processus différenciés ne pourra que renforcer les résistances

internes et donc le syndrome *Not-Invented-Here* (Katz & Allen, 1982). Enfin, au niveau individuel, les peurs et le manque de *slack* organisationnel (Nohria & Gulati, 1996) aura comme conséquences sur les *corporate* entrepreneurs d'un renforcement du sentiment d'exclusion. Sentiment qui peut s'avérer source de mal-être pour les *corporate* entrepreneurs si l'on se réfère à la théorie des besoins fondamentaux (Deci, 1975), car ce sentiment d'exclusion ne permet pas de combler le besoin d'appartenance sociale (Carré & Fenouillet, 2019 ; E. L. Deci, 1975 ; Maslow, 1943).

	Niveau organisationnel	Niveau processuel	Niveau individuel
Sources	Méconnaissance et incompréhension des enjeux du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>	Mise en concurrence objectifs locaux vs objectifs globaux Processus différenciés	Peurs individuelles Slack individuel
Impacts	Manque de légitimité du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>	Syndrome du <i>Not-Invented-Here</i>	Sentiment d'exclusion

Figure 58.5. Sources des résistances internes — en fonction du niveau — et impacts.

Cependant, la communauté des *corporate* entrepreneurs — en particulier pour les *corporate* entrepreneurs internes — peut palier, et peut répondre à ce besoin d'appartenance sociale. Plus globalement, le *top management* agit également comme un soutien. Cependant, nous observons également que le *middle management* et les collègues des *corporate* entrepreneurs peuvent être sources de soutien pour les *corporate* entrepreneurs. Dans ce cas-là, l'expérience est facilitée.

Ainsi, ce que nous pouvons préconier pour réduire ces résistances internes et (1) réduire la confrontation entre les objectifs locaux et globaux, (2) de continuer à appuyer le soutien du *top management*, (3) expliquer davantage la stratégie et les enjeux associés à un processus de *corporate entrepreneurship*, (4) impliquer/valoriser le *middle management* qui use des stratégies de *corporate entrepreneurship* au sein de leur entité.

De plus, nombreux sont les *corporate* entrepreneurs qui rapportent un manque de reconnaissance de la part de l'organisation ou plus spécifiquement de leur hiérarchie. Ce résultat peut être analysé grâce à la théorie de l'autodétermination qui stipule que le bien-être dépend (1) **des besoins psychologiques de l'individu** (Edward L. Deci & Ryan, 2000) – autonomie, compétences et l'appartenance sociale (Carré & Fenouillet, 2019 ; Thill & Vallerand, 1993) —, (2) de **l'environnement social**, (3) **de l'orientation de la personnalité** (Carré & Fenouillet, 2019 ; Sarrazin et al., 2011) — orientation autonome, orientation contrôlée, orientation impersonnelle (Carré & Fenouillet, 2019 ; Fenouillet, 2016 ; Sarrazin et al., 2011 ; Thill & Vallerand, 1993) — (4) **des motivations et des régulations cognitives associées** – motivation intrinsèque, extrinsèque et amotivation – et les (5) **buts** –

intrinsèque ou extrinsèque qui guident plus globalement la vie de l'individu (Laguardia & Ryan, 2000). De ces différentes théories découlent un mal-être ou bien-être. Cette perspective motivationnelle du bien-être nous semble très intéressante et correspond particulièrement au contexte de *corporate entrepreneurship*. En effet, dans cette recherche nous avons mis en évidence que les *corporate entrepreneurs inbound* présentaient davantage une motivation intrinsèque à entrer au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* et également que ces individus exprimaient un manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie, pour les *corporate entrepreneurs internes inbound*. La littérature nous stipule que les formes de reconnaissance dépendent du type de motivation qui anime l'individu (Carré & Fenouillet, 2019 ; Edward L. Deci & Ryan, 2000 ; Fenouillet, 2016 ; Thill & Vallerand, 1993). En effet, une reconnaissance financière ou récompense extrinsèque (par exemple un trophée) (Carré & Fenouillet, 2019) aura tendance à diminuer la motivation intrinsèque et n'est pas à préconiser lorsque l'individu est animé par une motivation intrinsèque. Dans le cas d'une motivation intrinsèque, les formes de reconnaissance à préconiser sont les formes de reconnaissance qui se focalisent sur une reconnaissance verbale qui valorise les comportements de l'individu dans la réalisation de la tâche, et de façon plus générale, des formes de reconnaissance qui vont valoriser ses compétences ou son autonomie (ce qui se réfère aux deux besoins psychologiques qui composent la motivation intrinsèque selon Deci (1975)). Pour les *corporate entrepreneurs outbound* présentent davantage une motivation de type extrinsèque. Ainsi, les formes de reconnaissance qui pourront être mise en avant sont davantage des formes de reconnaissance financière, statutaire ou symbolique, *via* une reconnaissance financière par exemple.

#### **4.5. Rapport aux temps : Conditions de détachement**

Concernant les conditions de détachement des *corporate entrepreneurs internes*, nous observons que le *corporate entrepreneur* peut bénéficier de différentes formes de détachement de sa mission principale (1) **un détachement total** qui lui permet de se concentrer totalement au projet d'innovation, (2) **un détachement partiel**, qui lui permet de dédier quelques jours par semaine ou quelques heures par semaine au projet d'innovation, (3) **une absence de détachement**, qui pendant les heures creuses de sa mission principale lui permet de travailler sur le projet d'innovation.

À travers les différents témoignages, nous observons que le **détachement total** présente l'intérêt de légitimer le projet d'innovation d'être mené et le *corporate entrepreneur* de le porter — de manière élargie, de légitimer la démarche et le dispositif de *corporate entrepreneurship* — et de donner les moyens temporels au *corporate entrepreneur* pour éviter toutes surcharge de travail. Cependant, tout comme dans le cas de l'ambidextrie structurel (Maniak et al., 2019), le *corporate entrepreneur* est coupé de son ancienne mission, réseau, et peut se sentir exclu.

L'**absence de détachement** présente l'intérêt que le *corporate* entrepreneur reste dans un environnement socialisé, cependant la surcharge de travail peut soit altérer la santé psychique et physique de l'individu, soit arrêter le projet d'innovation. De plus, les légitimités du *corporate* entrepreneur et du projet d'innovation sont plus facilement remis en cause.

Enfin, le **détachement partiel** qui se présente comme un modèle hybride des deux modèles précédents, a également cet inconvénient de la charge de travail. Bien souvent, nous observons que les *corporate* entrepreneurs doivent travailler sur des temps de repos pour absorber la charge de travail que demande la gestion du projet. Cependant, les légitimités du *corporate* entrepreneur et du projet d'innovation sont davantage préservées, ainsi que l'environnement socialisé du *corporate* entrepreneur.

Tout comme Maniak, Georget et Rayna (2019), nous pensons important de diversifier les formes de *corporate entrepreneurship* – car les deux structurations présentent des avantages et des inconvénients (Maniak et al., 2019). Enfin, concernant la **problématique du détachement**, nous pensons important d'apporter une réponse personnalisée à chacun des *corporate* entrepreneurs en fonction de leurs aspirations professionnelles futures et en fonction de la nature du projet et du degré d'innovativité porté par le projet. En effet, cette analyse permettra d'ajuster le curseur entre socialisation du *corporate* entrepreneur et protection du projet (et par conséquent, du *corporate* entrepreneur).

#### **4.6. Le *corporate* entrepreneur : Un être ambidextre ?**

Comme évoqué dans les résultats, les *corporate* entrepreneurs internes, en particulier, doivent gérer à la fois des activités d'exploration (March, 1991) et des activités d'exploitation. Concrètement, l'organisation attend que le *corporate* entrepreneur (1) se comporte comme un **entrepreneur**, alors que (2) le *corporate* entrepreneur reste dans un cadre organisationnel, bureaucratique. Le cadre de l'organisation est bien présent et le *corporate* entrepreneur interne doit se conformer à certaines règles et processus organisationnels lourds, tout en menant des activités d'exploration, c'est ce que nous avons nommé « ambidextrie individuelle ».

La phase d'exploration est une phase de prise de risque organisationnelle, une organisation qui prend des risques par un investissement financier et temporel sur des nouvelles thématiques en pariant que celles-ci seront dominantes dans un futur plus ou moins proche. Cependant les organisations viennent structurer ces démarches d'exploration par des rituels d'exploration comme les *reporting*, les comités de suivi, etc. Cette structuration peut créer un discours contradictoire, qui peut démotiver les *corporate* entrepreneurs ou un sentiment d'hypocrisie de la part de l'organisation.

#### 4.7. Le bien-être au travail : Un savant mélange entre environnement et caractéristiques intrinsèques

Finalement, nous observons que le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs est impacté différemment en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent — contexte défini par le cadre d’analyse —, mais également en fonction (1) des modalités de *management* et d’organisation des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et (2) des caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs, comme représenté dans la Figure 59.5. ci-dessous.

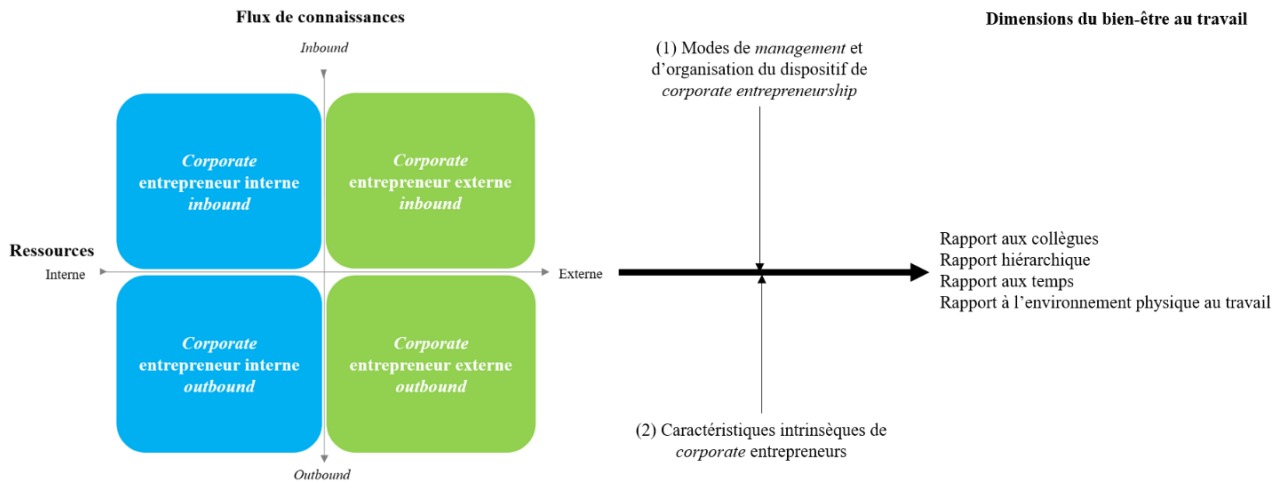


Figure 59.5. Synthèse des résultats du chapitre 5.

### 5. Conclusion

Le but de cette étude était d’explorer l’impact d’une expérience de *corporate entrepreneurship* sur le dimensions du bien-être au travail, définis par Biétry et Creusier (2013).

Les résultats de cette étude préliminaire et exploratoire montrent qu’en réalité, l’expérience de *corporate entrepreneurship* affecte, de manière positive ou négative, les dimensions du bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs. Plus intéressant encore, la manière dont le *corporate entrepreneurship* influe sur le bien-être au travail semble dépendre de l’orientation des flux de connaissances (*inbound*, *outbound*) et la localisation des ressources par rapport à l’organisation (internes ou externes à l’organisation). Les résultats présentés dans cette étude viennent enrichir le niveau d’analyse individuel défini par Hisrich et ses collègues (2007).

À notre connaissance, il s’agit de la première étude de l’impact du *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail. Les premiers résultats tendent à montrer qu’il existe effectivement un effet et que cet effet dépend du type de processus — *inbound* ou *outbound*. De plus, la manière dont les processus sont conçus et gérés joue également un rôle important. Nous pensons qu’il s’agit d’une contribution



précieuse à la recherche sur le *corporate entrepreneurship*, car elle permet de mieux comprendre certains phénomènes importants qui n'avaient pas encore été abordés dans la littérature.

Cette recherche permet de mieux comprendre les problèmes pouvant survenir lorsque les organisations mettent en œuvre des stratégies d'innovation ouverte. Ces résultats préliminaires permettent notamment d'identifier trois aspects qui méritent d'être pris en compte par les gestionnaires. Le premier est qu'il est important d'identifier clairement le type de processus de *corporate entrepreneurship* afin de concevoir une structure de gouvernance adéquate. Deuxièmement, au-delà de l'effet du type de flux de connaissances, la gestion des processus affecte grandement le bien-être au travail (et donc la performance organisationnelle et individuelle). Enfin, ces premiers résultats permettent d'envisager que différents profils de *corporate entrepreneurs* s'adaptent mieux aux différents types de processus.

Pour conclure, nous avons synthétisé dans le Tableau 12.5. qui répertorie les impacts d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les dimensions du bien-être au travail en fonction des catégories d'acteurs observées.

<b>Rapport aux collègues</b>	<p><b>Corporate entrepreneur interne inbound (II)</b></p> <p>Comportements diversifiés envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, encouragements).</li> <li>- Comportements négatifs (absence de soutien, comportements hostiles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La jalousie des collègues envers les <i>corporate entrepreneurs</i>.</li> <li>- Jalousie motivée par les différences processuelles et de conditions de travail.</li> <li>- Le manque de légitimité du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul> <p>Source de soutien : La communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</p>	<p><b>Corporate entrepreneur interne outbound (IO)</b></p> <p>Comportements diversifiés envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, encouragements).</li> <li>- Comportements négatifs (absence de soutien, comportements hostiles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La jalousie des collègues envers les <i>corporate entrepreneurs</i>.</li> <li>- Jalousie motivée par les différences processuelles et de conditions de travail.</li> <li>- Le manque de légitimité du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul> <p>Source de soutien : La communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</p>	<p><b>Corporate entrepreneur externe inbound (EI)</b></p> <p>Absence d'impact de la part des collègues.</p> <p>Source de soutien : La communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</p>	<p><b>Corporate entrepreneur externe outbound (EO)</b></p> <p>Absence d'impact de la part des collègues.</p> <p>Source de soutien : La communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</p>
<b>Rapport à la hiérarchie</b>	<p>Comportements diversifiés envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, encouragements).</li> <li>- Comportements négatifs (absence de soutien, absence de reconnaissance, comportements hostiles, résistances organisationnelles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de légitimité (méconnaissance et/ou incompréhension) du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> et de ses enjeux.</li> <li>- Une confrontation des objectifs locaux et des objectifs globaux de l'organisation.</li> </ul> <p>Sources de soutien :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le <i>top management</i>.</li> <li>- Le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul>	<p>Comportements diversifiés envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, encouragements).</li> <li>- Comportements négatifs (absence de soutien, absence de reconnaissance, résistances organisationnelles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de légitimité (méconnaissance et/ou incompréhension) du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> et de ses enjeux.</li> <li>- Le <i>top management</i>.</li> <li>- Le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ul>	<p>Comportements de soutien envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, collaboration).</li> <li>- Comportements négatifs (résistances organisationnelles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un besoin légitime.</li> <li>- Une obligation d'adhésion à la stratégie de <i>corporate entrepreneurship</i> imposée par le <i>top management</i>.</li> <li>- Une absence de slack individuel de la part de la hiérarchie.</li> </ul> <p>Sources de soutien :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le <i>top management</i>.</li> <li>- Le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Les équipes opérationnelles.</li> </ul>	<p>Comportements diversifiés envers le <i>corporate entrepreneur</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements positifs (soutien, collaboration).</li> <li>- Comportements négatifs (résistances organisationnelles).</li> </ul> <p>Comportements expliqués par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un besoin légitime car pensé par le <i>top management</i>.</li> <li>- Une obligation d'adhésion à la stratégie de <i>corporate entrepreneurship</i> imposée par le <i>top management</i>.</li> <li>- Une absence de slack individuel de la part de la hiérarchie.</li> </ul> <p>Sources de soutien :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le <i>top management</i>.</li> <li>- Le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Les équipes opérationnelles.</li> </ul>
<b>Rapport aux temps</b>	<p>Impact de l'expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur la conciliation vie privée-vie professionnelle, qui floute des barrières entre les sphères privées et professionnelles.</p> <p>Justifié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un investissement affectif, intellectuel et/ou passionnel dans le projet.</li> <li>- Manque de <i>slack</i> individuel, qui nécessite de travailler sur des temps personnels.</li> </ul>	<p>Absence d'impact de l'expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur la conciliation vie privée-vie professionnelle.</p> <p>Justifié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une distanciation affective par rapport au projet.</li> </ul>	<p>Absence d'impact de l'expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur la conciliation vie privée-vie professionnelle.</p> <p>Justifié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un investissement affectif, intellectuel et/ou passionnel dans le projet.</li> </ul>	<p>Absence d'impact de l'expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur la conciliation vie privée-vie professionnelle.</p> <p>Justifié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une distanciation affective par rapport au projet.</li> </ul>
<b>Rapport à l'environnement physique au travail</b>	<p>Perceptions diversifiées de l'environnement physique au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception positive de l'accompagnement et des ressources associés au dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Perception nuancée de l'autonomie (perception positive vs perception négative : ambidextrie organisationnelle, solitude)</li> </ul>	<p>Perceptions diversifiées de l'environnement physique au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception positive de l'accompagnement et des ressources associés au dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Nuance de l'autonomie par les modalités de collaboration.</li> </ul>	<p>Perceptions diversifiées de l'environnement physique au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception positive de l'accompagnement et des ressources associés au dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Nuance de l'autonomie par les modalités de collaboration.</li> </ul>	<p>Perceptions diversifiées de l'environnement physique au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception positive de l'accompagnement et des ressources associés au dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> <li>- Nuance de l'autonomie par les modalités de collaboration.</li> </ul>

Tableau 12.5. Synthèse des résultats pour chacune des catégories d'acteurs en fonction des dimensions du bien-être au travail.

## 6. Implications managériales

L'approche psychocognitive du *corporate entrepreneurship* nous permet de comprendre les barrières psychologiques et humaines liées aux activités de *corporate entrepreneurship*. Après la compréhension de ces barrières psychologiques, nous pouvons proposer des implications managériales pour améliorer le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* qui intègrent le dispositif de *corporate entrepreneurship* et donc accroître la performance organisationnelle. Nous ne pouvons qu'inciter les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* de communiquer et de promouvoir les processus de *corporate entrepreneurship* au sein de l'organisation, *via* la mise en avant des résultats concrets qui découlent de ces processus.

Nous ne pouvons qu'inciter l'organisation à reconnaître, valoriser et impliquer le *middle management* dans les processus de *corporate entrepreneurship*, en réfléchissant à l'intégration d'objectifs d'innovation dans la fiche de poste de ces *middle managers*.

Enfin, nous ne pouvons qu'inciter l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship* et le *management* direct du *corporate entrepreneur* interne à être alerte sur la charge de travail qu'implique une telle expérience.

## 7. Limites et perspectives de recherche

Dans notre étude, nous avons volontairement appliqué un biais en nous intéressant aux personnes qui ont intégré des dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus de grandes entreprises françaises privées.

Nous ne nous sommes pas intéressés aux *corporate entrepreneurs* hors des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Finalement, nous nous sommes intéressés au *corporate entrepreneurship* institutionnalisé (Hatchuel et al., 2009), nous nous intéressons pas du tout à l'intrapreneuriat de type spontané (Bouchard, 2009) ou *intrapreneurship* (B. Antoncic & Hisrich, 2001). Cette forme particulière de *corporate entrepreneurship* aussi appelé *bootlegging*, dans la littérature, est présent dans les organisations étudiées. Il serait donc intéressant de comparer nos résultats avec cette autre forme de *corporate entrepreneurship*.

De plus, nous nous sommes focalisés sur la France, sur des *corporate entrepreneurs* de nationalité française. Nous nous sommes focalisés également sur les dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus d'un même type d'entreprise : les grandes entreprises définies par Insee (2019). Il serait donc intéressant de comparer nos résultats à d'autres échantillons culturels et à d'autres taille d'entreprise. Enfin, nous avons décidé de mener une recherche de type qualitative pour comprendre comment les dimensions du bien-être au travail discutaient avec l'expérience des *corporate entrepreneurs*,

cependant il serait intéressant de mener une étude quantitative pour quantifier le bien-être au travail et observer si les résultats qualitatifs sont cohérents avec une mesure quantitative du bien-être au travail. Mesure, qui est d'usage dans le champ de la psychologie pour mesurer le bien-être au travail.

<b>OBJECTIFS</b>	Comment une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> impacte-t-elle les dimensions du bien-être au travail — définies par Biétry et Creusier (2013) — des <i>corporate entrepreneurs</i> ?
<b>QUESTIONS SOULEVEES</b>	(1) Entretiens semi-directifs auprès de 70 <i>corporate entrepreneurs</i> ayant intégré quinze dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> différents, issus de douze grandes entreprises françaises.
<b>CONTRIBUTIONS</b>	(1) Les dimensions du bien-être au travail sont impactées différemment selon le contexte dans lequel se trouvent les <i>corporate entrepreneurs</i> . (2) Le bien-être au travail des <i>corporate entrepreneurs</i> est modéré par les modes de <i>management</i> des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> . (3) Le bien-être au travail des <i>corporate entrepreneurs</i> est modéré par les caractéristiques intrinsèques des <i>corporate entrepreneurs</i> .
<b>QUESTIONS SOULEVEES</b>	(1) Quels sont les modalités managériales et structurelles des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> ? (2) Quels sont les caractéristiques intrinsèques des <i>corporate entrepreneurs</i> ?

Figure 60.5. Synthèse du chapitre 5.



## Chapitre 6 – « Modes de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* »

### Résumé du chapitre

Le chapitre 6 fait suite au chapitre 5 qui met en exergue que les dimensions du bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs dépend également des modalités de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, nous avons donc voulu approfondir notre connaissance de la structuration et de l'organisation des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, avec pour objectif de recenser les modalités de *management* favorisant le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs. À travers ce chapitre nous nous sommes posé la question de recherche suivante : Quelles sont les modalités de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* des grandes entreprises françaises ? Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de cas de quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus de douze grandes entreprises françaises différentes.

Les résultats mettent en évidence (1) les stratégies qu'adoptent les dispositifs de *corporate entrepreneurship*, (2) les différentes formes structurelles que prennent ces dispositifs et (3) les différentes phases processuelles. Enfin, ces résultats discutent également de l'impact de ces différents éléments organisationnels, structurels et processuels sur les *corporate* entrepreneurs.

### Plan du chapitre

1. Introduction
2. Méthodologie
3. Résultats
  - 3.1. Positionnement stratégique des dispositifs de *corporate entrepreneurship*
  - 3.2. Structuration des dispositifs de *corporate entrepreneurship*
  - 3.3. Phases processuelles des dispositifs de *corporate entrepreneurship*
4. Discussion
5. Conclusion
6. Limites et perspectives de recherche

### Communications

- Georget, V., & Rayna, T. (2018, August). *Managing « Corporate » User-Innovators: An Exploratory Study*. Paper presented at OUI Conference: The 16th annual international open and user innovation conference, NY. New York: NYU.

- Maniak, R., Georget, V., & Rayna, T. (2019, October). *Intrapreneuriat : analyse des pratiques de 13 entreprises françaises*. Paper presented at GT-AIMS : Dixièmes journées du groupe thématique innovation de l'AIMS, Grenoble. Grenoble : Université Grenoble Alpes.
- Georget, V., Maniak, R., & Rayna, T. (2020, June). *Intrapreneuriat : analyse des pratiques de 13 entreprises françaises*. Paper presented at AIMS : XXIXème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Toulouse. Toulouse: Toulouse School of Management & Université Toulouse Capitole.

### **Publications**

Maniak, R., Rayna, T. & Georget, V., (2019, June). L'intrapreneuriat : Dépasser le mythe du héros. Ecole de Paris du Management.

Maniak, R., Georget, V. & Rayna, T., (2019). Intrapreneuriat : Dépasser la mythologie des super-héros. Rapport de l'Observatoire de l'innovation. ISBN : 979-10-236-1186-1. Publishroom.

## 1. Introduction

Le chapitre précédent nous apprend que l'expérience de *corporate entrepreneurship* impacte les dimensions du bien-être au travail en fonction de la situation dans laquelle se trouve le *corporate* entrepreneur, mais que les résultats sont modulés par deux facteurs qui sont (1) les modes de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et (2) des caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs. Ainsi, dans ce chapitre 6, nous vous proposons d'explorer les modes de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et de comprendre les impacts de ces différents modes de *management* sur les dimensions du bien-être au travail.

Plusieurs études proposent des modèles pour classifier les stratégies de *corporate entrepreneurship* (Bager et al., 2010 ; Bouchard et al., 2010 ; Bouchard & Bos, 2006), cependant, à notre connaissance, aucune étude, ne s'intéresse particulièrement à l'organisation et au *management* de ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*. En d'autres termes, aucune étude ne s'intéresse à l'opérationnalisation des dispositifs de *corporate entrepreneurship* (Bouchard, 2020). C'est pourquoi à travers le chapitre 6, nous nous poserons la question suivante : Quelles sont les modalités de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus des grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019) ? À travers cette recherche, nous venons enrichir l'analyse du *corporate entrepreneurship* aux niveau organisationnel et processuel (B. Antoncic & Hisrich, 2003).

Pour répondre à notre question de recherche, nous discuterons dans un premier temps de la méthodologie employée dans cette recherche. Dans un second temps, nous présenterons les résultats. Dans un troisième temps, nous discuterons de ces résultats. Pour enfin, dans un quatrième temps, conclure et présenter les limites de recherches associées à cette recherche.

## 2. Méthodologie

En partant du cadre d'analyse, décrit dans le chapitre 3, en fonction des *corporate* entrepreneurs interrogés précédemment et des résultats du chapitre 5, nous avons décidé d'observer plus précisément les modes de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* qu'ils ont intégré. En effet, l'un des résultats du chapitre 5 stipule que le facteur organisation et *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* vient moduler le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs. C'est pourquoi nous avons cherché à explorer et comprendre comment les dispositifs de *corporate entrepreneurship* sont organisés. Ainsi, nous mobilisons la méthode de l'étude de cas pour compléter les résultats issus du chapitre 5 (Gavard-Perret et al., 2012; Yin, 2014) et approfondir en particulier l'organisation et le *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* (Gavard-Perret et al., 2012; Yin, 2014).



Nous avons donc étudié quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship* provenant de douze grandes entreprises françaises (Insee, 2019). Ces entreprises proviennent de secteurs d'activités diversifiés (cf. Tableau 13.6.).

Entreprise	Code dispositif	Secteur	Ressources impliquées	Flux de connaissances
Entreprise 1	EEO1	Secteur de l'aérien	Externe	Outbound
Entreprise 2	EII02	Secteur de l'énergie	Interne	Inbound et Outbound
Entreprise 3	EII03	Secteur du bâtiment et travaux publics	Interne	Inbound et Outbound
Entreprise 4	EII4	Secteur de l'assurance	Interne	Inbound
Entreprise 4	EIEO4	Secteur de l'assurance	Interne et Externe	Outbound
Entreprise 5	EII5	Secteur de la banque	Interne	Inbound
Entreprise 6	EIO6	Secteur de l'assurance	Interne	Outbound
Entreprise 7	EEO7	Secteur de la banque	Externe	Outbound
Entreprise 7	EII7	Secteur de la banque	Externe	Inbound
Entreprise 8	EII8	Secteur de l'énergie	Interne	Inbound
Entreprise 9	EII09	Secteur automobile	Interne	Inbound et Outbound
Entreprise 10	EII10	Secteur postal	Interne	Inbound
Entreprise 11	EEO11	Secteur automobile	Interne et Externe	Inbound et Outbound
Entreprise 12	EEO12	Secteur des télécommunications	Externe	Inbound
Entreprise 12	EII12	Secteur des télécommunications	Interne	Inbound

Tableau 13.6. Présentation des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés.

Dans cette démarche compréhensive (Dumez, 2016), la recherche qualitative et la méthodologie d'étude de cas se sont imposés comme des choix évidents. L'étude de cas est définie comme « *une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* » (Roy, 2009, p. 207).

Ces études de cas se basent sur la collecte de données de natures diverses (Yin, 2014) **données primaires** (entretiens semi-directifs avec des *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et des *corporate entrepreneurs*) et des **données secondaires** (articles de presse spécialisée, communiqués de presse, site internet de l'entreprise, films de présentation du dispositif de *corporate entrepreneurship*, photos du dispositif de *corporate entrepreneurship*) (cf. Tableau 14.6.).

Concernant le choix des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés, nous avons (1) retracé la provenance des différents *corporate entrepreneurs* étudiés dans le chapitre 5. (2) À partir de cette cartographie, nous avons contacté les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* pour effectuer des entretiens semi-directifs. (3) Nous avons collecté des données secondaires sur les sites internet des dispositifs et de l'organisation, lu des articles de presse spécialisés, lu des documents internes à l'organisation (règlement du dispositif, présentation du dispositif, etc.) et des documents externes (communiqué de presse). À partir de cela, nous avons pu constituer nos études de cas.

Concernant les entretiens semi-directifs, douze ont été conduit, ils ont été conduits à partir d'un guide d'entretien préalablement établi (cf. Annexe 2). Ce guide d'entretien a été construit en trois temps.

(1) La première phase était une phase de présentation (présentation du chercheur, des modalités de la recherche en cours et de la thématique générale, et présentation des consignes standards). (2) La seconde phase était une phase de présentation libre de l'individu (pouvez-vous vous présenter ? Pouvez-vous nous décrire votre parcours professionnel ? Pouvez-vous nous décrire votre mission ?). (3) La troisième phase, nous revenions sur les différentes phases processuelles du dispositif de *corporate entrepreneurship* (entrée dans le dispositif, développement dans le dispositif et sortie du dispositif). Nous avons représenté toutes ces phases dans la Figure 61.6.

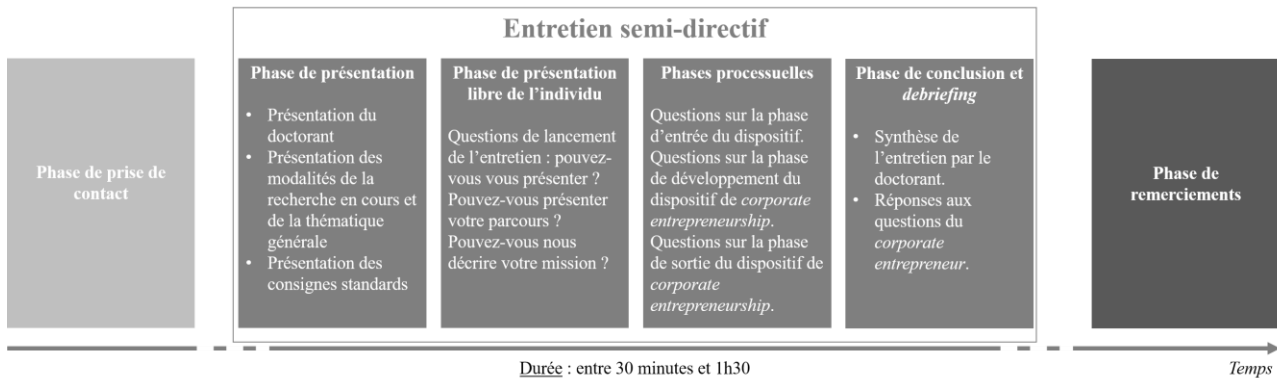


Figure 61.6. Déroulement d'un entretien semi-directif type pour le chapitre 6.

Les entretiens ont duré entre trente minutes et une heure et trente minutes. Suite à ces différents entretiens, nous avons récolté des documents complémentaires sur l'organisation et le *management* de ces dispositifs dans un but de triangulation des données (Gavard-Perret et al., 2012). Dans le Tableau 14.6., nous avons représenté les entreprises étudiées, les dispositifs étudiés, les données primaires et les données secondaires mobilisées pour constituer nos cas.

Entreprise	Dispositifs - Codes	Données primaires	Données secondaires
Entreprise 1	EE01	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (14 mai 2019)	Article site web <i>Corporate</i> (22 juin 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (4 avril 2019)	Article site web Dispositif (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (25 avril 2019)	Article site web <i>Corporate</i> (15 juin 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (28 mars 2019)	Article site web <i>Corporate</i> (27 novembre 2018)
Entreprise 2	EII02	Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (19 octobre 2018)	Article de presse spécialisée (2 octobre 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (12 mars 2019)	Article site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (20 mars 2019)	Communiqué de presse (5 juin 2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (24 avril 2019)	Vidéo de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> sur site internet du <i>corporate</i> (26 février 2019)
Entreprise 3	EII03	Entretien semi-directif avec membre équipe dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (9 juillet 2017)	Vidéo de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> sur chaîne Youtube du <i>corporate</i> (10 janvier 2014)
		Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (19 octobre 2018)	Article site web Dispositif (non communiqué)
			Article site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
			Communiqué de presse (30 juin 2016)
Entreprise 4	EII04	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (18 mars 2019)	Communiqué de presse (29 mars 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (14 novembre 2019)	Article site web <i>Corporate</i> (4 janvier 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (5 août 2019)	Article site web Dispositif (24 juillet 2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (1er mai 2019)	Article site web Dispositif (30 octobre 2019)
Entreprise 5	EII05	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (25 mars 2019)	Article site web Dispositif (27 septembre 2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (27 mars 2019)	Site web Dispositif (non communiqué)
Entreprise 6	EIO06	Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (16 octobre 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (11 avril 2019)	Site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
Entreprise 7	EE07	Réunion avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (18 décembre 2019)	Rapport annuel de l'organisation 2017 (avril 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (18 avril 2019)	Vidéo de présentation dispositif - CFO dispositif (février 2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (5 mai 2019)	Vidéo de présentation dispositif - CTO dispositif (février 2019)
			Vidéo de présentation du dispositif (septembre 2019)
Entreprise 8	EII08	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (7 novembre 2018)	Vidéo de présentation du dispositif (12 septembre 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (13 novembre 2018)	Article site web Dispositif (septembre 2019)
		Visite du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (1er août 2017)	Communiqué de presse (30 janvier 2019)
		Participation à un événement interne au dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (13 septembre 2017)	Interview Directeur général du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (19 septembre 2019)
Entreprise 9	EII09	Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (1er septembre 2017)	Vidéo de présentation du dispositif par <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (1er octobre 2014)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (31 octobre 2018)	Article site web Dispositif (non communiqué)
		Réunion de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (19 mai 2017)	Article site web Dispositif (non communiqué)
			Article site web Dispositif (non communiqué)
Entreprise 10	EII10	Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (20 septembre 2017)	Article site web <i>Corporate</i> (1er octobre 2015)
		Entretien semi-directif avec <i>managers</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (2017-2020)	Site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (mars 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (23 mars 2016)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (septembre 2016)	Article site web <i>Corporate</i> (27 janvier 2017)
Entreprise 11	EEIO11	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (7 septembre 2017)	Article site web <i>Corporate</i> (31 janvier 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (décembre 2017)	Article site web <i>Corporate</i> (7 juin 2016)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (30 mai 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (11 août 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (21 février 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (1er février 2018)
Entreprise 12	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (20 octobre 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (13 juin 2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (octobre 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (septembre 2017)	Rapport dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document externe (10 octobre 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (13 juillet 2017)	Rapport d'innovation du <i>corporate</i> (2017)
Entreprise 13	EEI12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (26 avril 2018)	Interview Directeur général de l'organisation (Non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (22 mai 2018)	Article site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (13 septembre 2017)	Rapport de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (2017-2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (juillet 2018)	Document de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (2018)
Entreprise 14	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (septembre 2018)	Communiqué de presse (1er février 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (24 août 2017)	
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (13 septembre 2017)	
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (11 septembre 2018)	
Entreprise 15	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (11 septembre 2018)	Site web Dispositif (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (11 juin 2018)	Vidéo de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (5 avril 2016)
			Document de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (20 décembre 2011)
			Article de presse spécialisée (3 décembre 2018)
Entreprise 16	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (12 mars 2019)	Document de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (septembre 2012)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (6 mars 2019)	Article de presse spécialisée (13 juin 2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (26 mars 2019)	Communiqué de presse (juin 2017)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (29 mars 2019)	Interview <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (1er septembre 2018)
Entreprise 17	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (8 mars 2019)	Site web <i>Corporate</i> (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (novembre 2018)	Rapport 2017-2018 organisation (2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (14 mars 2019)	Document de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (12 mars 2019)	Conférence Ecole de Paris - Rapport (19 décembre 2018)
Entreprise 18	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (7 mars 2019)	Document de présentation du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> - Document interne (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (14 avril 2019)	Interview Directeur innovation (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (14 mars 2019)	Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (septembre 2016)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (20 mars 2019)	Entretien semi-directif avec membre équipe dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (juin 2017)
Entreprise 19	EII12	Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (18 avril 2019)	Site web Dispositif (non communiqué)
		Entretien semi-directif avec <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (18 août 2017)	Interview du <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (2019)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (novembre 2018)	Rapport innovation de l'organisation - Document externe (2018)
		Entretien semi-directif avec <i>corporate entrepreneur</i> (25 octobre 2018)	Interview <i>manager</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> (26 juillet 2019)

Tableau 14.6. Dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés et données récoltées.

Une fois les données récoltées et les entretiens retranscrits, tous les éléments ont été codés sous NVivo de manière systématique. Concernant le codage des données récoltées, nous avons emprunté la méthodologie développée par Glaser et ses collègues (1968), au fur et à mesure de la lecture des entretiens, nous créons des nœuds. Enfin, une fois tous les entretiens codés nous avons repris tous les nœuds et fusionné certains nœuds entre eux, puis créé des catégories et des sous-catégories, ce qui nous a permis d'arriver à deux cent dix-sept nœuds et sous-nœuds. À partir de ce codage, nous avons rédigé des études de cas pour chacun des quinze dispositifs de *corporate entrepreneurship*. La rédaction des études de cas s'est focalisée sur (1) les différentes phases et étapes du processus de *corporate entrepreneurship*, (2) sur les motivations, la genèse du dispositif et (3) la structuration du dispositif de *corporate entrepreneurship* vis-à-vis de l'organisation.

### **3. Résultats**

Grâce à cette méthode de codage, nous avons pu mettre en exergue différents résultats qui relèvent de différents niveaux d'analyse et qui nous permettent de mieux comprendre comment les dispositifs de *corporate entrepreneurship* sont structurés, organisés et *managés*.

Dans un premier temps, nous présenterons le positionnement stratégique des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Dans un second temps, nous aborderons la structuration des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Enfin, dans un troisième temps, nous discuterons des phases processuelles qui composent les dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

#### **3.1. Positionnements stratégique et organisationnel des dispositifs de corporate entrepreneurship**

Tout d'abord, il nous semblait important de revenir sur le positionnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés dans ce chapitre, dans le cadre d'analyse étudié précédemment pour comprendre quelles stratégies adoptent les dispositifs. Dans un second temps, nous vous proposons de revenir sur la genèse des dispositifs étudiés. Dans un troisième temps, nous reviendrons sur le rattachement hiérarchique des dispositifs et leurs objectifs.

##### **3.1.1. Positionnement des dispositifs de corporate entrepreneurship par rapport au cadre d'analyse**

Comme défini dans le cadre d'analyse (cf. Chapitre 3), deux ressources d'innovation peuvent être impliquées dans un processus de *corporate entrepreneurship* — des **ressources d'innovation internes** à l'organisation — typiquement des *corporate entrepreneurs* internes ou des intrapreneurs — ou des **ressources externes d'innovation** à l'organisation — typiquement des *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs (cf. Figure 62.6.).

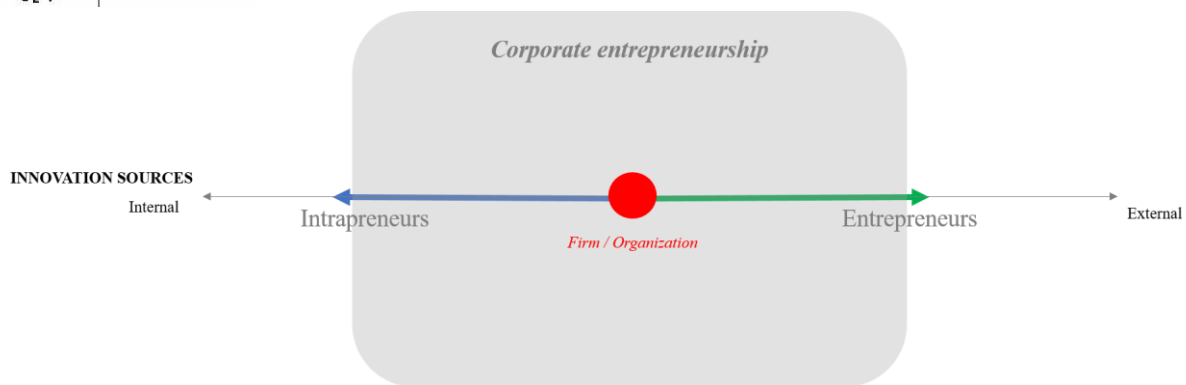


Figure 62.6. Ressources d'innovation impliquées dans le *corporate entrepreneurship*.

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent être dédiés à des ressources d'innovation internes uniquement (Entreprise 5, 6, 9, 10, 12, 13) ou des ressources d'innovation externes uniquement (Entreprises 7, 11, 12, 1, 7) ou ouverts aux deux ressources (Entreprise 2, 4 et 8).

Ce premier résultat montre que les organisations peuvent interroger soit un seul type de ressources — interne ou externe — dans leur stratégie de *corporate entrepreneurship*, soit mixé ces ressources. Les flux de connaissances qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent être (1) **inbound** ou (2) **outbound** (cf. Chapitre 3). Dans les flux de connaissances *inbound*, les sources d'innovation proposent spontanément un projet (EII4, EII8, EEO8, EII9, EII12, EEI12, EII3), alors que dans les flux de connaissances *outbound*, les sources d'innovation répondent à un besoin identifié par l'organisation (EEO1, EEO7, EIO9, EEO11). Nous pouvons également retrouver la co-existence des deux flux de connaissances au sein d'un même dispositif de *corporate entrepreneurship* (EII02, EIEO4, EEIO8, EII09, EII013). Par exemple, le *manager* du dispositif EIEO4 explique « [Nom du dispositif de *corporate entrepreneurship*] fabrique des sociétés avec des idées, d'une part, et des entrepreneurs, d'autre part, qui ne sont pas nécessairement ceux qui apportent les idées. Nous souscrivons, pour reprendre un terme du langage de l'assurance, des entrepreneurs dont nous pensons qu'ils ont les caractéristiques psychologiques et comportementales, ainsi que l'expérience pour mener l'aventure. Ils entrent "en résidence" chez [Nom du dispositif de *corporate entrepreneurship*] où ils choisissent les idées sur lesquelles ils souhaitent travailler. » - *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* (2017).

Par exemple, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* de l'organisation EII12 déclare « nous souhaitons que les business units fassent elles-mêmes émerger des projets et nous demandent de les incubes. Ce schéma ressemblerait davantage aux incubateurs-accélérateurs de Thales Digital Factory, par exemple. Dans notre projet, nous appelons cela le farming, tandis que la sélection d'intrapreneurs s'apparente plutôt à du hunting. ». Le *manager* de EII12 formule très clairement ces deux processus qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Ces deux

processus peuvent co-exister au sein des organisations ou le dispositif emprunte uniquement un des deux processus.

Ce deuxième résultat montre que – tout comme les ressources impliquées dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* – les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent emprunter les deux flux de connaissances — *inbound* et *outbound* —, soit utiliser un des deux flux de connaissances — *inbound* ou *outbound*.

De plus, nous observons que certaines organisations disposent de plusieurs dispositifs de *corporate entrepreneurship*, qui se spécialisent en fonction (1) soit des **ressources impliquées** ou (2) soit des **flux de connaissances utilisés**. Nous avons positionné les dispositifs étudiés dans le cadre d’analyse, représenté dans la Figure 63.6. ci-dessous.

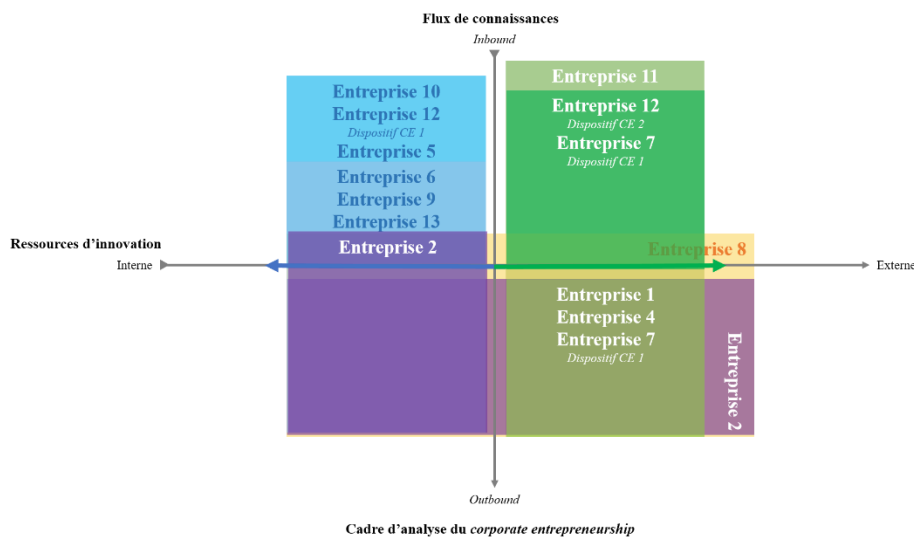


Figure 63.6. Positionnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* dans le cadre d’analyse de référence.

### 3.1.2. Genèse des dispositifs de corporate entrepreneurship

À travers le paragraphe précédent, nous avons compris comment les dispositifs de *corporate entrepreneurship* se positionnent dans le cadre d’analyse, ce premier résultat facilitera la lecture des résultats suivants. À travers ce paragraphe, nous vous proposons de revenir sur la genèse des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Nous observons que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* internes observés ont souvent été créés après le développement d’une politique d’*open innovation* (EII02, EII09, EII12). Par exemple, EII12 exprime « *Alors que j’avais défini cette méthode comme le développement de l’innovation en collaboration avec des ressources externes, ce salarié a observé qu’elle pouvait commencer en interne, une fois franchis les murs des laboratoires d’innovations — tous les salariés du Groupe*

peuvent donc être concernés. De ce point de vue, l'innovation ouverte inclut aussi l'intrapreneuriat. »

– Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 (Bry, 2018).

Finalement, les dispositifs de *corporate entrepreneurship* internes peuvent être approchés comme des dispositifs d'*open innovation* internalisés. Nous observons une proximité de plus en plus importante entre les notions de *corporate entrepreneurship*, *employee-driven innovation* et *open innovation*. L'externe et l'interne se mêlent de plus en plus. Cette proximité entre l'interne et l'externe prend formes sous différentes stratégies.

À travers l'analyse de la genèse des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés, nous pouvons mettre en évidence différentes stratégies associées : (1) La première stratégie est **d'externaliser les *corporate entrepreneurs* internes** qui portent un projet au sein de dispositifs de *corporate entrepreneurship* externes — tels que des incubateurs ou accélérateurs externes — (EII02, EIII5, EIII8, EII09, EIII10). (2) La seconde stratégie est **d'internaliser les *corporate entrepreneurs* externes** dans des *corporate incubator* ou *accelerator* (EEO1, EIOE12, EIE2, EOIE4, EOE7, EOI7, EEIO11). (3) La troisième stratégie est **d'associer de plus en plus des sources d'innovation externes dans le développement du projet** porté par des *corporate entrepreneurs* (EEO1, EII02, EIEO4, EII5, EII09, EII12). Par exemple, pour certains dispositifs de *corporate entrepreneurship*, l'association avec une organisation externe est un critère de sélection du projet (EII02).

### 3.1.3. Rattachement organisationnel et objectifs

Après avoir abordé la genèse des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, nous vous proposons de discuter (1) du rattachement organisationnel et (2) des objectifs associés au dispositif de *corporate entrepreneurship*. Nous observons que les différents dispositifs de *corporate entrepreneurship* que nous avons interrogé sont structurés différemment selon les organisations.

Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* sont soit rattachés à la **direction de l'innovation** (EII8, EIII12, EEI12), soit rattachés à la direction de la **communication** (EII5), soit **rattachés directement à la direction générale** (EII02, EII09, EII3, EIO3) soit en étant une **filiale** de l'organisation (EEO1, EII4, EEO7, EEI7, EEIO11), **soit répartie dans toutes les directions et *business unit*** (EIO6, EIII10). Ces rattachements structurels nous donnent des premiers indices sur (1) le degré d'importance/d'ambition accordé par l'organisation au dispositif de *corporate entrepreneurship* et plus largement à la stratégie de *corporate entrepreneurship* et (2) les objectifs associés à ces dispositifs. En effet, à travers nos différentes études de cas, nous avons relevé plusieurs objectifs associés aux dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Le premier objectif est un objectif de **croissance par l'innovation** de l'organisation (EII02, EII5, EIO6, EEO7, EEI7, EII8, EII09, EIII10, EII12, EEI12, EIO3). Par exemple, le dispositif de *corporate*

*entrepreneurship* EEO7 explique avoir « *cré[é]e un start-up studio pour favoriser l'innovation du Groupe, gagner en agilité et accélérer le time-to-market des nouveaux projets, en créant ou accélérant des start-up dont les solutions viendront enrichir celles du groupe.* » EEO7. À travers l'explication des objectifs du dispositif EEO7, nous observons que l'objectif est d'innover en termes de produits/services, mais également en termes de processus et méthodologies. Prenons un second exemple, un dispositif de *corporate entrepreneurship* interne qui explique clairement que les objectifs premiers de ce dispositif sont « *je vais dire, nous notre parti pris c'est d'être vraiment business. On n'est pas dans de l'intrapreneuriat qui améliore les process. Je sais qu'il y a des entreprises qui sont là-dedans, c'est-à-dire qui vont être dans de l'intrapreneuriat qui va permettre d'optimiser des façons de faire, d'optimiser des logiciels, etc... Nous notre parti pris c'est vraiment développer des nouvelles activités et des nouveaux business* » Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3.

Le second objectif est finalement la **création d'un outil permettant de faire face à la disruption** (EIEO4, EEIO11). Par exemple, le dispositif EIEO4 a pour objectif de « *À partir des années 2014-2015, je me suis persuadé de l'imminence de la disruption, et j'ai commencé à me demander ce qu'il fallait faire. La "grande maison" regorge de gens intelligents, mais sa propre gouvernance la rend par essence rétive à l'innovation de rupture, qu'elle tue systématiquement : la moindre idée est confrontée à la viabilité sur cinq ans de son modèle économique, le moindre investissement est soumis à plusieurs comités de contrôle. La solution n'était pas de rester les bras croisés en attendant que des start-up s'emparent du marché.* » - EIEO4 (Guinet, 2017) tout comme un *corporate entrepreneur* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEIO11 qui explique « *Je vais utiliser un terme que je n'aime pas trop, mais c'est quelque part une "ubérisation" de l'industrie, de cette vieille industrie de l'entretien automobile. Et le challenge pour un Groupe tel que [Nom de l'organisation] c'est de savoir si effectivement des gens qui n'ont pas obligatoirement la compétence dans cette industrie-là peuvent aujourd'hui prendre une part de marché, prendre un rôle significatif dans ce secteur. Soit effectivement parce que ce sont de gens qui auront une nouvelle approche, qui ont une expertise, qui ont une maîtrise des nouvelles technologies et qui adaptent le modèle d'Uber par exemple au modèle de leur société mobile. Ou soit en se disant qu'éventuellement il y a déjà des acteurs sur cette planète qui pourraient demain effectivement pourquoi pas attaquer le marché français.* » EO1. Le troisième objectif est un **objectif de gestion des ressources humaines** (EII02, EII5, EIO6, EII8, EII09, EIO3, EII3), par l'identification et l'évaluation de nouveaux talents et de profils atypiques au sein de l'organisation (niveau **processuel**) (EII02, EII09, EIO3, EII3), mais également par l'implémentation d'une **culture d'innovation** à plus large échelle (niveau **organisationnel**) (EII02, EII5, EIO6, EII8, EII09) et l'implémentation de nouvelles méthodes (EII02). Le dispositif de *corporate*



*entrepreneurship* EIIO2 explique être en avance sur cet objectif par une association dès la conception des ressources humaines au dispositif de *corporate entrepreneurship*. Par exemple, la responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 explique « *Par contre l'originalité c'est que, je pense que ça a été un moyen pour [Nom de l'organisation] de se positionner comme un lieu pour attirer des profils différents et donc dès le début ce laboratoire qui se voulait petit, c'était un laboratoire pour expérimenter et pour dire on va avoir un lieu où on peut aider nos collaborateurs à réfléchir à d'autres marchés, à d'autres façons de travailler.* ». Typiquement le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 met en avant l'aspect « expérimental » du dispositif pour **identifier, évaluer certains profils atypiques et hauts potentiels de l'organisation**. Tout comme EIIO2, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3/EIO3 explique que le dispositif de *corporate entrepreneurship* « *a révélé des talents.* ».

Le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* interne EII5 explique que le dispositif de *corporate entrepreneurship* contribue « *Avec deux grandes dimensions : la transformation des collaborateurs, intrapreneurs, ambassadeurs dans leurs écosystèmes et puis aussi la transformation business, de montrer qu'il est possible de répondre à toutes les parties prenantes tout en faisant son business.* ».

Nous observons que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* partagent des objectifs de **croissance** par l'innovation et des objectifs de **gestion des ressources humaines**.

Les objectifs associés aux ressources humaines sont de deux types et nourrissent deux niveaux organisationnels différents (1) le premier niveau est un **niveau processuel** et doit répondre à la nécessité **d'identifier** de nouveaux talents et de les **évaluer**, (2) le second niveau est au **niveau organisationnel** et doit répondre à la nécessité de **diffuser une culture d'innovation** plus largement au sein de l'organisation.

Les objectifs associés à la **croissance par l'innovation** s'expriment (1) par un objectif de **croissance par la création de nouveaux business** et également par (2) un objectif de prospection et de veille.

Nous avons résumé ces objectifs dans la Figure 64.6.

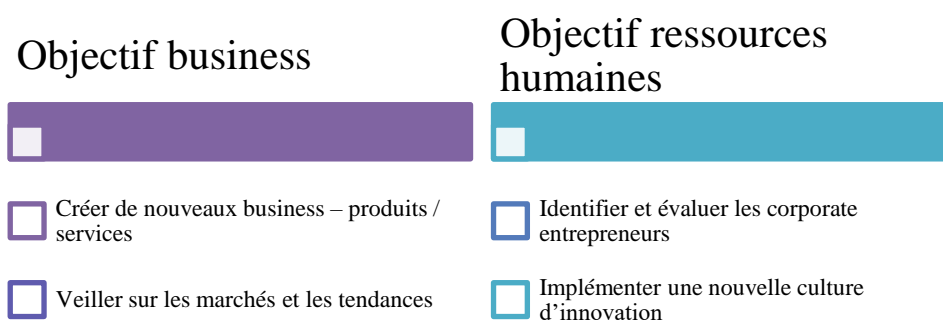


Figure 64.6. Les objectifs associés aux dispositifs de *corporate entrepreneurship*

À travers ce paragraphe, nous avons mis en exergue (1) les différentes modalités de rattachement organisationnel et hiérarchique des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et (2) les différents objectifs associés à ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Après avoir discuté de la stratégie qu'empruntent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* qui se définit selon (1) **les ressources impliquées** et (2) **les flux de connaissances empruntés**, nous vous proposons de discuter de la structuration même des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

### **3.2. Structuration du *corporate entrepreneurship* : Deux formes distinctes**

Tout d'abord, il est intéressant d'observer **une diversité dans la structuration même des dispositifs de *corporate entrepreneurship***. Cette structuration est importante à prendre en compte, car elle impacte le *corporate entrepreneur* à un niveau individuel. À travers cette recherche, nous identifions deux formes de structuration dominantes des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. La première forme est un isolement du dispositif de *corporate entrepreneurship* par rapport au reste de l'organisation, par la création d'une entité dédiée structurelle (EEO1, EIIO2, EEO2, EIEO4, EII5, EEO7, EEI7, EEO8, EII9, EIO9, EI11, EIO11, EII12, EEI12, EII3, EIO3). La seconde forme est une forme diffuse sans gouvernance dédiée au dispositif de *corporate entrepreneurship* (EII5, EII8, EII9, EII10, EII3). Pour faciliter la lecture, nous nommerons la première forme « structure cloisonnée » et la seconde forme « structure diffuse ».

Le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIEO4 exprime clairement la nécessité d'adopter une stratégie de type « cloisonné », car « *Dans les petites structures, on peut constater le résultat d'une décision quelques heures, quelques jours, rarement plus de quelques semaines après l'avoir prise, et c'est ce qui fait leur beauté. L'un des principaux risques des grandes organisations est leur inaptitude à la vitesse.* ». Ici, nous observons que ce qui motive le choix d'une structuration de type « cloisonnée » est le gain en rapidité par un contournement des processus lourds de l'organisation. Ce gain en rapidité permet de mesurer plus rapidement les impacts des décisions sur le projet, ainsi, permettre un réajustement rapide des actions.

Concernant **la structure de type « cloisonnée »**, cela prend généralement la forme d'une **entité indépendante et transversale** au reste de l'organisation (EEO1, EIIO2, EIIO3, EIEO4, EIO6, EEO7, EEI7, EIO9, EEIO11, EII12, EEI12), avec un **budget dédié** (EEO1, EIIO2, EIIO3, EIEO4, EIO6, EEO7, EEI7, EIO9, EII10, EEIO11, EII12, EEI12), une **structure juridique dédiée** (EEO1, EIIO2, EIIO3, EIEO4, EIO6, EEO7, EEI7, EIO9, EII10, EEIO11, EII12, EEI12), **une équipe managériale dédiée** (EEO1, EIIO2, EIIO3, EIEO4, EIO6, EEO7, EEI7, EIO9, EEIO11, EII12, EEI12), un **espace physique dédié** (EEO1, EIIO2, EIIO3, EIEO4, EIO6, EEO7, EEI7, EIO9, EEIO11, EEI12), indépendamment du reste de l'organisation. Juridiquement, le dispositif de *corporate*

*entrepreneurship* peut prendre la forme d'« une filiale d' [Nom de l'organisation] » - *Corporate entrepreneur* issus du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIEO4. Les avantages que présente cette structuration sont détaillés ci-dessous.

Le premier avantage est **l'allègement des procédures** internes à l'organisation (IO4), ce qui permet de **gagner en rapidité** (EI13, II14, IO4).

Le second bénéfice mis en avant par les *corporate entrepreneurs* des différents dispositifs c'est que ce sont des structures légères et indépendantes — en opposition à des grands groupes qui « *ont construit des positions extrêmement lourdes, extrêmement complexes [et qui] ne répondent pas au besoin.* » (EO1) — qui permettent de **répondre à des besoins clients** plus finement en les identifiant de manière plus empirique.

Le troisième bénéfice est de **s'attarder sur des sujets exploratoires** — non prioritaires pour la plupart du temps ou « *parce que trop de contraintes effectivement aussi en priorisation, parce que, parce que plein de bonnes raisons et que du coup c'est des sujets qu'on ne va pas forcément investiguer jusqu'au bout* » (IO8) — sur lesquels l'organisation ne s'attarde pas habituellement.

Malgré des bénéfices séduisants, les inconvénients sont nombreux comme (1) la « **greffe** » (EO4, EO5, EO12, II5, II7, IO11). En effet, une fois le projet expérimenté, il est parfois nécessaire de le raccorder au reste de l'organisation et cela est complexe dans une structure de type « cloisonné ». Cette difficulté de greffer l'innovation développée au reste de l'organisation peut s'exprimer par un rejet de l'innovation par l'organisation (EO12, II5), des résistances internes — au risque que l'innovation soit volée par la concurrence (IO11) — et de se rendre compte « *peut-être plus récemment, aujourd'hui, ce dont on s'aperçoit, c'est qu'on arrive un petit peu aux limites du modèle.* » (II5, EO2). Pourquoi ce moment est-il délicat et complexe à gérer ? Au moment de raccorder le projet au reste de l'organisation ou tout simplement d'essayer de s'appuyer sur des expertises internes, une **confrontation entre les procédures du dispositif de *corporate entrepreneurship* et du reste de l'organisation** va être mise en exergue (EO7, EO12, II1, II2, II8, II11, II13, II14, II18, IO1, IO3, IO4, IO6, IO8, IO11). Cette confrontation est issue d'un différentiel de vitesse entre l'organisation et le dispositif de *corporate entrepreneurship* (IO1, IO4, IO6, IO11) — « *Effectivement on n'est pas à la même vitesse que le reste du Groupe* » (IO6) —, d'une différence d'outils (IO6), d'une différence de procédures (IO6, IO11). (2) Le second inconvénient est la **différence culturelle entre le dispositif de *corporate entrepreneurship* et l'organisation** qui se créent (EO8, EO12, IO11). Par exemple, EO8 explique « *Il y a parfois, honnêtement, un choc des cultures entre des personnes de la [Nom du dispositif de *corporate entrepreneurship*] qui sont souvent plus jeunes, qui ont connu évidemment autre chose que l'univers classique de la banque.* » (EO8).

Lorsque les *corporate* entrepreneurs doivent entrer en contact avec des employés de la grande entreprise, cela peut amener à des situations complexes, comme l'explique EO12 : « *Et puis après, au-delà, d'un point de vue management, y'a une vraie résistance au changement dans les cultures.* » (EO12).

Malgré les désavantages que peut présenter le *corporate entrepreneurship* « cloisonné », de nombreux *corporate* entrepreneurs insistent sur la **nécessité de contourner les processus classiques** pour protéger l'idée et de pouvoir la développer (EI1, EI12, EI13, EO5, EO7, EO12, II2, II3, II8, II13, II15, II27, II28, IO1, IO2, IO3, IO5, IO7, IO8) en s'éloignant — dans un premier temps en tout cas — des résistances internes pour protéger une innovation « *un peu loin du core business* » (EO12) de l'organisation (EO3, EO12, II1, IO5, IO8, IO12). *A minima* de jouer avec « *les règles* » de l'organisation pour arriver à mener le projet (EI11, II4, II13, II28, IO1). Par exemple, II4 explique avoir réussi à développer une partie de son projet « *parce qu'on a contourné les règles et qu'on n'avait pas le droit de faire ce que l'on a fait.* » (II4), en désobéissant (II4, II13, II14), en étant « *politique* » (EO4, EO7, II7, II13, IO5), en utilisant son réseau (EI12).

Finalement, nous pourrions conclure sur un *verbatim* de IO9 qui explique que le dispositif de *corporate entrepreneurship* « *est une bulle énergisante et bienveillante dans laquelle tu as l'impression que tout est possible.* ». À travers ce *verbatim*, nous observons que le dispositif de *corporate entrepreneurship* est vu comme une structure à part entière de l'entreprise, avec des modes de fonctionnement différents de celle de l'organisation et avec une culture optimiste et motivante, en comparaison avec le reste de l'organisation.

Concernant le *corporate entrepreneurship* de type « **diffus** », les *corporate* entrepreneurs expliquent rester au sein de leur direction et porter à la fois ce projet. La gestion entre la mission principale et le projet peut alors être compliquée à gérer parfois — par manque de temps — le projet n'avance plus comme il faudrait (II7). Les inconvénients de ce type de structuration sont (1) la **confrontation des procédures lourdes à un projet de structure légère**. Il est donc difficile pour cette structure légère d'ingérer toutes les procédures et de continuer le développement du projet en respectant les principes d'agilité. L'impact direct est donc un **ralentissement de l'avancement du projet**. (2) **La difficulté à dégager du temps pour mener à bien le projet en plus de sa mission principale** (II7). (3) La troisième **difficulté est de « convaincre » la hiérarchie directe du corporate entrepreneur**, qui a un droit de vie ou de mort sur le projet dans cette première phase. (4) La quatrième difficulté est de **trouver des ressources** (II28). (5) La cinquième difficulté est de **mener un projet transverse en restant au sein d'une entité qui ne l'ai pas** (II28). (6) **Des processus non institués qui instaurent un flou concernant la suite du projet**. « *Il n'y a personne pour donner un Go franc et massif et dire*

“*ba voilà, en dehors de toutes surenchères d’ego, peu importe qui présente la chose et peu importe qui va la mener, on considère que l’idée mérite d’être approfondie, donc on l’approfondie. Je me n’explique pas pourquoi, mais on ne sait pas encore faire, je trouve que vraiment, c’est ça qu’il nous manque, c’est une espère ce comité totalement éloigné du périmètre qui pourrait dire ba ‘nous’.* » (II28, II12, II13, II14, II20, II25).

À travers le Tableau 15.6., nous avons synthétisé les avantages et les inconvénients que confèrent chacune des deux structurations aux niveaux organisationnel et processuel, selon les réponses des *corporate entrepreneurs* préalablement discutées.

	<i>Corporate entrepreneurship</i> "cloisonné"	<i>Corporate entrepreneurship</i> "diffus"
<b>Avantages</b>	Contournement des procédures lourdes de l'organisation Répondre finement aux besoins clients S'attarder sur des projets d'exploration	Greffe du projet facilitée
<b>Inconvénients</b>	Greffe du projet au reste de l'organisation difficile à prendre	Gestion entre la mission principale et la mission du <i>corporate entrepreneurship</i> Confrontation des procédures lourdes à un projet d'innovation de structures légères Nécessité de convaincre la hiérarchie directe du <i>corporate entrepreneur</i> Trouver des ressources Mener un projet transverse sans que l'entité ne soit transverse Manque des processus institués

Tableau 15.6. Synthèse des structurations organisationnelles des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Malgré le fait que le dispositif de *corporate entrepreneurship* respecte une structuration type « cloisonné », l’indépendance théorique que lui confère cette structuration est difficilement respectable en réalité. (II4). Par exemple, EO7 explique que « *c’est très dur d’avoir des process d’intrapreneuriat en interne qui sont complètement séparés des process de décision classiques du reste de la boîte* » malgré un discours qui prône le contraire. Ce décalage crée un sentiment d’« *hypocrisie* » chez les *corporate entrepreneurs* de la part de l’organisation (EO4, EO12, II4, II26, II29, IO3). Par exemple, EO12 explique « *Après, ça rejoint un petit peu le côté schizophrène, c’est-à-dire d’un côté, on donne plein de pouvoirs, “allez-y, faites de l’intrapreneuriat, développez vos projets”, et puis d’un autre côté, vous restez salarié, vous êtes dans un cadre.* » C’est ce que nous avons appelé l’ambidextrie individuelle (cf. Chapitre 5).

**Les impacts au niveau individuel sont nombreux.** Ce côté « *ad hoc* » des structures classiques de l’organisation du dispositif de *corporate entrepreneurship* et donc en dehors des processus classiques

de l'organisation a un impact direct sur les *corporate* entrepreneurs. (1) Le premier impact au niveau individuel — qui est directement lié à l'indépendance de l'entité au niveau organisationnel — est **le sentiment d'exclusion ressenti** par les *corporate* entrepreneurs (EO8, EO12, II2, II29, IO3). Par exemple, IO3 exprime clairement cette notion d'exclusion dans le verbatim suivant : « *comme vous n'êtes pas dans les process vous n'existez pas* » (IO3), qui peut directement induire un manque de reconnaissance.

Le second impact est au niveau individuel, qui rejoint finalement le premier impact, est **l'atténuation de la visibilité du travail de l'individu** (II5, IO9), qui a clairement un impact sur les perspectives de carrière de l'individu au sein de l'organisation (cf. Chapitre 8). II5 explique que « *l'inconvénient, c'est que notre travail est beaucoup moins lisible pour le reste du groupe pour lequel on travaille.* » (II5).

Enfin, le troisième impact au niveau individuel est de s'accorder **un temps d'adaptation** à « *une manière de travailler que [le corporate entrepreneur] ne connaissai[t] pas* » (IO2). D'ailleurs de nombreux *corporate* entrepreneurs mettent en avant cette compétence d'adaptation nécessaire à une expérience de *corporate entrepreneurship*.

<b>Impacts</b>	<i>Corporate entrepreneurship</i> « cloisonné »	<i>Corporate entrepreneurship</i> « diffus »
<b>Niveau individuel</b>	Sentiment d'exclusion Atténuation visibilité/reconnaissance	Sentiment d'inclusion Manque de temps pour développer le projet
<b>Niveau projet</b>	Protéger le développement du projet	Forte mortalité des projets d'innovation

Tableau 16.6. Tableau présentant les impacts — niveaux individuel et projet — des différentes formes de *corporate entrepreneurship* — cloisonné et diffus.

À travers ce paragraphe, nous avons pu mettre en évidence (1) **deux formes de *corporate entrepreneurship*** — un *corporate entrepreneurship* cloisonné et diffus — (2) **les caractéristiques** associées à ces deux formes et (3) **les impacts** aux niveaux — projet et individuel — de ces deux formes.

### **3.3. Phases processuelles des dispositifs de *corporate entrepreneurship***

Après avoir présenté (1) les stratégies des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, (2) la structuration des dispositifs, nous vous proposons de discuter de la forme des phases processuelles qu'adoptent les dispositifs. À travers la description des différents dispositifs de *corporate*

*entrepreneurship*, nous pouvons établir un processus type pour chacun des types de dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

Nous observons que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* qui empruntent les mêmes phases sont les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de connaissances *inbound* et les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de connaissances *outbound*. Pour clarifier nos propos, nous vous proposons de (1) revenir sur les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound* puis, (2) revenir sur les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *outbound*.

### 3.3.1. Dispositif de corporate entrepreneurship inbound

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound* (cf. Figure 65.6.) présentent une phase de candidature à la place de la phase **d'idéation** (EII02, EII4, EII5, EIO6, EEI7, EII8, EII09, EII10, EEIO11, EII12, EII3), une phase de **présélection** (EII02, EII4, EII5, EIO6, EEI7, EII8, EII09, EII10, EEIO11, EII12, EII3), une phase de **sélection** (EII02, EII4, EII5, EIO6, EEI7, EII8, EII09, EII10, EEIO11, EII12, EII3), une phase **d'accompagnement** (EII02, EII4, EII5, EIO6, EEI7, EII8, EII09, EII10, EEIO11, EII12, EII3) – phase commune aux flux de connaissances *inbound* et *outbound* — et une phase de **sortie** (EII02, EII4, EII5, EIO6, EEI7, EII8, EII09, EII10, EEIO11, EII12, EII3).



Figure 65.6. Phases animant les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de connaissances *inbound*.

### 3.3.2. Dispositif de corporate entrepreneurship outbound

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de connaissances *outbound* (cf. Figure 66.6.) possèdent généralement une phase **d'idéation** (EEO1, EII02, EIEO4, EIO6, EEO7, EII09, EEIO11), une phase de **recrutement** (EEO1, EII02, EIEO4, EEO7, EII09, EEIO11), une phase **d'accompagnement** (EEO1, EII02, EIEO4, EIO6, EEO7, EII09, EEIO11) – appelée incubation ou accélération en fonction des entreprises – et une phase de **sortie** (EEO1, EII02, EIEO4, EIO6, EEO7, EII09, EEIO11). C'est ce que nous avons représenté sur la Figure 66.6. ci-dessous.



Figure 66.6. Phases animant les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de

connaissances *outbound*.

### 3.3.3. Comparaison des dispositifs de corporate entrepreneurship inbound et outbound

À travers les deux paragraphes précédents, nous avons mis en évidence les différentes phases qui viennent animer les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound* et *outbound*. Nous vous proposons une représentation graphique de ces différentes phases dans les figures Figure 67.6. et Figure 68.6. Enfin des moments de présentation viennent rythmer ces différentes phases et les passages d'une phase à une autre, comme représenté ci-dessous (représentés par les points rouges).



Figure 67.6. Phases et rituels de passage qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound*.

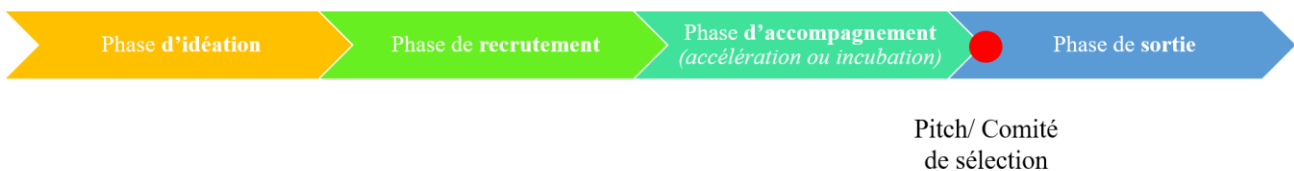


Figure 68.6. Phases et rituels de passage qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *outbound*.

Afin de faciliter notre analyse et de pouvoir comparer plus facilement les différentes étapes qui animent les phases précédemment identifiées des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, nous proposons de découper les processus de *corporate entrepreneurship* en trois phases. (1) La première phase peut être nommée génériquement « **Phase d'idéation** ». Dans les flux de connaissances *inbound*, la phase d'idéation regroupe les phases de « candidatures », « pré-sélection » et « sélection ». Alors que dans les flux de connaissances *outbound*, la phase d'idéation regroupe les phases « d'idéation » et de « recrutement ». Elle correspond à toutes les phases amont qui vont permettre au projet et/ou l'individu d'entrer dans la phase « d'accompagnement ». (2) La seconde phase peut être nommée génériquement « **Phase d'accompagnement** » du projet et du *corporate entrepreneur*. Et enfin (3) la troisième phase peut être nommée génériquement « **Phase de sortie** ». C'est avec ces différentes dénominations que nous continuerons notre exposé.



### 3.3.4. Phase d'idéation

Tout d'abord il est intéressant d'observer que dans cette phase d'idéation, dans les flux de connaissances *inbound*, les trajectoires de l'individu et de l'idée sont confondues dès le départ. En effet, quelque soit la nature de la ressource — interne ou externe — quand elles se présentent au dispositif de *corporate entrepreneurship* pour proposer un projet ou une idée d'innovation, l'organisation va généralement juger en parallèle la pertinence du projet et la pertinence du profil du *corporate* entrepreneur. Finalement, le choix final de sélectionner ou non le projet dépendra de l'évaluation de l'individu et de la pertinence du projet. Alors que dans les flux de connaissances *outbound*, dès le début la trajectoire du projet et la trajectoire de l'individu vont être dissociées. Dans un premier temps, la pertinence du projet — déterminée plus ou moins précisément — va être évaluée. Si le projet est jugé pertinent pour l'organisation et son *business*, alors s'ensuit la recherche de l'individu qui portera ce projet. Cette seconde recherche implique l'évaluation de la pertinence de l'individu à porter le projet dans un second temps.

Dans une première partie, nous reviendrons sur les étapes qui jonchent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissance *inbound*, puis dans un second temps sur celles qui jonchent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *outbound*.

#### 3.3.4.1. Phase d'idéation : Dispositif de corporate entrepreneurship inbound

Les étapes majeures qui composent la phase d'idéation qui anime les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound* sont (1) une étape d'**appel à projets** ou de **candidatures**. Lors de cette étape, le dispositif de *corporate entrepreneurship inbound* peut lancer un appel à projet pour **lancer la promotion/la saison/le programme** (EII5, EII8, EII10, EII12, EEI12), ou pour **guider les candidatures vers une thématique plus ou moins précise** (EII02, EII5, EII6, EEI7, EEI8, EII9, EII10, EEI11, EII3). Par exemple, un *corporate* entrepreneur du dispositif EII5 rapporte avoir postulé au dispositif de *corporate entrepreneurship* suite à un appel à projets. « *Et il se trouve que y'a un an quasiment, un an et un mois, j'ai vu sur [Nom du site intranet de l'organisation], donc sur notre partie internet à nous, en termes de [Nom de l'organisation], une annonce qui dit « voilà, rejoindre le [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship inbound], est-ce que vous avez un projet à pousser ? Si vous voulez changer le monde, allez-y, c'est maintenant » - corporate entrepreneur du dispositif EII5.*

Nous observons typiquement que le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII5 a lancé un appel à projet sans orientation thématique, mais davantage pour faire connaître le dispositif de *corporate entrepreneurship* et que celui-ci cherchait des projets d'innovation et des candidats pour « *changer le monde* » - *Corporate entrepreneur* EII5. Les *corporate entrepreneurs* du dispositif EII6 ont postulé pour un appel à projets avec une thématique vaste : « *Le 1er challenge d'innovation participative organisé par [Nom de l'organisation] avait pour thème : l'amélioration de la satisfaction client, vaste sujet au cœur des préoccupations de l'entreprise. L'enjeu d'imaginer des produits et services qui facilitent la vie des assurés en cachait un autre, tout aussi décisif, vivre la transformation culturelle et digitale inscrite sur la feuille de route 2020 : l'expérience collaborative, le mode projet, les technologies de partage et le management coaching. Tous les ingrédients du nouveau [Nom de l'organisation] étaient réunis dans une aventure 100 % agile, tout à fait inédite.* » — Site internet de l'entreprise 6.

(2) la seconde étape est **l'étape de candidature**. Typiquement lors de cette étape les ressources d'innovation qui postulent pour intégrer dans le dispositif de *corporate entrepreneurship inbound* vont candidater et cela peut prendre des formes plus ou moins impliquantes et différentes selon les organisations. La première modalité de candidature : postuler *via* une **plateforme numérique** sur laquelle les ressources d'innovation vont décrire *a minima* le projet (EII6, EEI7, EII8, EEI8, EII12, EEI12, EII3), sur le **réseau social d'entreprise** (EII5), « *grâce à un formulaire en ligne disponible sur [Nom du site internet dédié au dispositif de corporate entrepreneurship]* » (EII10) ou par **mail** (EII9). Le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 décrit clairement les modalités de candidature : « *La première étape est celle de la candidature en ligne. Les candidats sont invités à remplir un questionnaire sur leur projet : quel problème le projet résout-il ? À quelle cible s'adresse-t-il ? Quelle est la taille du marché visé ? Quel avantage compétitif la solution apporte-t-elle ? En quoi le candidat est la bonne personne pour mener ce projet ? Qu'attend-il de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship EII12] ? Quelles synergies y aurait-il avec [Nom de l'organisation] ? Quel business unit [Nom de l'organisation] pourrait aider à mettre sur le marché et à distribuer cette innovation ?* » - *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII2 (Bry, 2018).

Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* comme le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII6 encouragent les *corporate entrepreneurs* à se « *lance[r] dans une campagne de promotion en interne pour rallier les suffrages* » (site internet de l'entreprise 6) et obtenir le plus de votes.

(3) la troisième étape est l'**étape de présélection**. À partir des informations communiquées, une étape de présélection débute (EII6, EEI7, EII8, EII9, EII10, EEI11, EEO11, EII12, EEI12). Les critères de présélection sont divers : est-ce que la proposition répond à un besoin d'une entité interne ? (EEI12), la maturité du projet (EEI7, EEI11), projet générateur de revenus pour l'organisation (EII10), le sujet ne doit pas être déjà traité (EII9), jugement sur le *minimum viable product* (EEI11), la signature du règlement du dispositif de *corporate entrepreneurship* (EII9).

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* EII9 et EII10 présentent une particularité en soumettant aux autres employés de l'organisation la décision ou non de sélectionner le projet proposé. Les deux dispositifs ne procèdent pas de la même manière, mais ont pour même objectif : soumettre la sélection du projet aux autres employés de l'organisation et élargir ce pouvoir à d'autres employés de l'organisation. Nous vous proposons de décrire cette étape et la forme qu'elle prend dans chacun des deux dispositifs.

Commençons avec le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII9. Concrètement, l'employé s'adresse au *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* interne par mail et explique son projet sous format numérique et écrit — en suivant une trame imposée par le dispositif. Une fois ce document rempli, une première vérification à la main du *manager* du dispositif est effectuée : regarder dans les archives si cette idée ne vit pas déjà au sein de l'organisation et si elle n'a pas déjà été proposée par quelqu'un d'autre. Si ce n'est pas le cas, alors l'employé est invité à venir présenter en trois minutes son projet dans un lieu dédié, sur l'heure du midi, devant des auditeurs — qui peuvent être en présentiel ou en ligne. Ces auditeurs peuvent être des « *coachs* » — employés qui prennent sur leur temps personnel pour *coacher* les *corporate entrepreneurs* dans leur démarche — et plus largement des employés de l'organisation. Pour les absents, les *pitchs* sont filmés et mis en ligne pour qu'ils puissent se prononcer sur leur intérêt ou non de suivre un des *corporate entrepreneurs a posteriori*. Une fois, le *pitch* de 3 minutes (et pas une de plus) terminé, une séance de questions-réponses s'ouvre. L'auditoire en ligne ou en présentiel peut poser des questions pendant 5 minutes. Une fois, que tous les projets ont été présentés, la séance se termine et les vidéos sont mis en ligne. Les *coachs* ont une semaine pour prononcer leur intérêt à suivre ou non un des projets d'innovation présentés. Ainsi, au bout d'une semaine le verdict est rendu : les projets qui ont su séduire un des *coachs* du dispositif de *corporate entrepreneurship* intègre l'étape suivante : une première étape de la phase d'accompagnement, sinon l'employé reprend le cours de sa mission principale. Dans ce premier exemple, nous observons que le *corporate entrepreneur* doit remporter l'adhésion d'une catégorie d'employés spécifique en présentant en présentiel son projet dans un contexte défini : un lieu, une date et une présentation.

Le format du second dispositif de *corporate entrepreneurship* EII10 diffère quelque peu. Concrètement, l'employé dépose son projet/idée d'innovation sur une plateforme numérique dédiée et les autres employés de l'organisation peuvent ainsi émettre un avis positif ou négatif vis-à-vis de la proposition, via des « Likes » (EII10). Les projets avec le plus de votes sont présélectionnés pour passer à l'étape suivante. Cette initiative permet de répondre à un objectif de gestion des ressources humaines en impactant plus largement l'organisation en faisant participer les employés plus largement à cette démarche de *corporate entrepreneurship* — pas seulement en demandant aux employés s'ils ont une idée d'innovation pour l'organisation —, mais également dans l'évaluation de ces projets d'innovation. Cependant, nous pouvons nous poser la question du degré d'innovation qui ressort de ces projets d'innovation qui remporte une adhésion majoritaire de la part des autres employés de l'organisation. En effet, nous savons que la majorité n'est pas la population la plus innovante ou prête à accueillir l'innovation disruptive, contrairement aux minorités — qui expriment une appétence plus forte à l'innovation —, car il n'y a pas nécessairement ce conservatisme intrinsèque à la majorité.

Seul, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 revêt une phase supplémentaire : une phase de formation de trois mois avant la phase de sélection qui permet « *L'étape de qualification est une formation pratique accélérée à l'innovation, à l'issue de laquelle nous demandons aux intrapreneurs de préparer une courte présentation de leur projet et de l'exposer devant un jury durant quatre minutes.* » - *Manager du dispositif de corporate entrepreneurship* EII12 (Bry, 2018).

(4) La quatrième étape est **l'étape de sélection** (EII6, EEI8, EII8, EII10). Cette étape de sélection finalise le flux de connaissances *inbound*. Suite à l'étape de présélection où un certain nombre de candidatures ont été retenues sur lecture et analyse du dossier rempli par les candidats, plusieurs candidats présentent le projet à des membres de la direction lors d'un **pitch** (EII2, EII5, EII6, EEI7, EII9, EII10, EII11, EII12, EEI12, EII3). Cet exercice est un incontournable des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Les futurs *corporate* entrepreneurs — qu'ils soient de source interne ou externe — ont entre trois et cinq minutes pour « **pitcher** » le projet. La rapidité de la présentation doit forcer le *corporate* entrepreneur à synthétiser au maximum sa présentation, et également capter l'attention de l'auditoire. Cet exercice vient rythmer la vie du dispositif de *corporate entrepreneurship*. L'auditoire est lui **composé** de membres de différentes directions (EII10) — potentiellement clientes du projet (EII9) — et des membres du comité exécutif (EII12). En tout cas ce sont des décideurs qui par leur présence vont permettre d'apporter une réponse rapide et tranchée sur la suite du projet. Cet auditoire est communément appelé « **comité de sélection** » (EEO2, EII3) ou « **jury final** » (EII02, EII5, EII6, EEI7, EII8, EEI8, EII9, EII10, EEI11, EII2, EII3). Le dispositif

de *corporate entrepreneurship* interne EII5 explicite le **rôle du comité de sélection** des membres qui le constituent : «*Donc là l'idée c'est de permettre à ce collaborateur dans une logique d'intrapreneuriat de développer son idée, de l'aider à l'argumenter, à l'appliquer devant un parterre de décideurs qui ont un rôle un peu de VC au sein de notre organisation.*» - Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII5 (2017).

Finalement, les *corporate* entrepreneurs viennent présenter leur projet devant un auditoire qui va juger de la pertinence ou non du projet pour l'organisation, tel des entrepreneurs devant les décideurs de fonds d'investissement. Les candidats seront retenus ou non sur la base de critères plus ou moins (EII6, EII3, EIO3) définis et explicités.

Pour certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* le critère de sélection est la volonté exprimée d'une **entité sponsor pour financer le projet** (EII8, EII9, EII10, EII12) ou plus largement soutenir le projet (EEO2, EII2, EII5). Par exemple, le site internet dédié au dispositif de *corporate entrepreneurship* EII10 écrit : «*Vous aurez 90 jours pour collecter 500 votes ou pour susciter l'intérêt d'un sponsor interne. Pensez à mobiliser votre réseau !*» —Site internet du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII10. Le manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 explique clairement la nécessité d'avoir un *sponsor* pour permettre de transformer un projet d'exploration en un projet d'exploitation, et que le projet garde un ancrage organisationnel «*dans un grand Groupe, il est important d'avoir le réflexe de se coordonner et, d'une manière général, tout projet intrapreneurial a intérêt à rapidement trouver un sponsor. L'on peut craindre que ce parrainage restreigne l'autonomie d'action et qu'il freine certains élans, mais il est indéniable que le sponsor fait avant tout bénéficiaire de la puissance de son navire.*» – Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 (Bry, 2018). Comme le manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12, le responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII2 et EEO2 explique l'importance de trouver un *sponsor* interne pour permettre une «*accroche*» entre le projet et la stratégie de l'organisation. «*Il y en a beaucoup qu'on a arrêté en fait, parce qu'effectivement on ne trouve pas le sponsor en interne, ou il n'y a pas assez d'accroche.*» —Responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII2 (2019). «*À l'issue des votes, il restait 10 projets en lice. Le temps de former les équipes à l'art du pitch et l'heure de la présentation devant un jury d'experts a sonné. 5 projets ont passé la barre et sont allés sans attendre incuber dans l'accélérateur de [Nom de l'organisation] avec un accompagnement Adhoc.*» —Site internet de l'entreprise 6 (2018). Ce grand oral est déterminant dans la seconde phase qui est la phase d'accompagnement.

La Figure 69.6. reprend les différents éléments discutés précédemment et schématise le portrait-robot des dispositifs de *corporate entrepreneurship* en phase d'idéation.

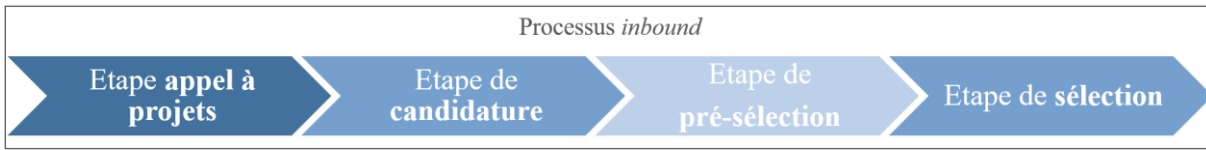


Figure 69.6. Portrait-robot des dispositifs de *corporate entrepreneurship inbound*.

### 3.3.4.2. Phase d'idéation : Dispositif de corporate entrepreneurship outbound

Concernant les flux de connaissances *outbound*, si nous devons établir un portrait-robot, celui-ci se déroulerait en trois étapes : l'étape d'idéation, l'étape de sélection et l'étape de recrutement.

(1) La première étape dans le cadre des dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans des flux de connaissances *outbound* est l'étape **d'idéation**. Cette étape consiste à formuler des hypothèses de business réfléchi par le *top management* (EEO1, EEO7, EIO6, EIO9, EEO11) ou un *think tank* (EIIO2) ou un cabinet de conseils (EIEO4) ou par des besoins des directions clairement exprimés (EEIO8, EIO9). Par exemple, EIIO2 explique « *La première des choses c'est de définir dans l'infini des possibles quels sont les bons territoires à aller investiguer, c'est ce que fait le Think Tank.* » - *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 (2014). Nous pensons intéressant de donner un second exemple, le cas du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIO9. Ce dispositif emploie les deux flux de connaissances *inbound* et *outbound*. Le flux de connaissances *outbound* fonctionne de la manière suivante : l'équipe du dispositif de *corporate entrepreneurship* remonte tous les besoins d'innovation des différentes directions et *business unit* de l'organisation. À partir de ces besoins d'innovation, des discussions vont être entamées et le dispositif de *corporate entrepreneurship* va recruter ensuite un individu — interne ou externe — à l'organisation pour porter le projet préalablement défini.

(2) La seconde étape est une étape de **sélection** du ou des projet(s) d'innovation qui vont entrer dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* (EIIO2, EEO2, EEO7, EIO9). Cette étape de sélection n'est pas décrite par tous les dispositifs de *corporate entrepreneurship*. En effet, cette étape reste assez obscure et n'est que peu décrite. Seul le dispositif de *corporate entrepreneurship* de l'entreprise numéro 2, qui est impliquée dans un flux de connaissances *outbound*, explique réaliser une étude de faisabilité de la solution avant une entrée dans la phase d'accompagnement « *En se concentrant sur les usages des utilisateurs finaux, les intrapreneurs du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] étudient la faisabilité technique et la viabilité économique de projets concrets et*

*disruptifs*. » - Site internet de l'entreprise du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO2 et EIIO2 (2019).

(3) La troisième étape est une étape de **recrutement** des *corporate* entrepreneurs qui vont être recrutés pour porter ce projet et le faire évoluer (EEO1, EIIO2, EIEO4, EIO6, EEO7, EEO9, EEO11). Deux options s'offrent à l'organisation : recruter un individu interne (EIIO2, EIEO4, EIO9) ou externe à l'organisation (EEO1, EIIO2, EIEO4, EEO7, EEO9, EEO11). Ce choix peut être motivé par la nature du projet, l'innovativité du projet, la stratégie de l'organisation, la sortie envisagée du projet. La vidéo de présentation du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO7 explique ce qui est attendu d'un *corporate* entrepreneur, recruté pour répondre à un besoin d'innovation spécifique : « *Elles deviennent de véritables start-ups, confiées à des entrepreneurs passionnés, qui auront pour mission de les faire grandir avec l'appui de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship]*. » - Vidéo de présentation du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO7 (2019). Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 explique recruter des « *profils différents* » et « *qui surprend dans un monde d'ingénieurs et ça c'est un enjeu effectivement de diversifier nos profils*. » - Responsable des ressources humaines pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2/EEO2.

Cette première phase du dispositif de *corporate entrepreneurship* que nous nommons *idéation* est une phase de préparation dans la mise en place du projet. Cette préparation passe par l'association d'une trajectoire individuelle à une trajectoire d'idée.

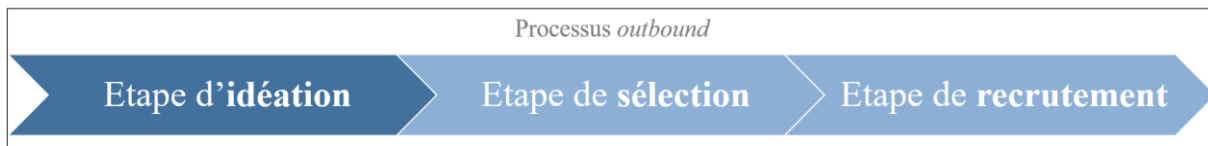


Figure 70.6. Portrait-robot des dispositifs de *corporate entrepreneurship outbound*.

### 3.3.5. Phase d'accompagnement

Tous les dispositifs de *corporate entrepreneurship* disposent de **cette phase d'accompagnement** (EEO1, EIIO2, EII4, EIEO4, EII5, EIIO6, EEO7, EEI7, EII8, EIIO9, EII10, EEI11, EEO11, EII12, EEI12, EII3, EIO3). Contrairement à la phase d'idéation, la phase d'accompagnement est davantage homogène et similaire pour les dispositifs de *corporate entrepreneurship* impliqués dans les flux de connaissances *inbound* et *outbound*, c'est pourquoi dans cette partie nous vous présenterons les étapes qui jonchent cette phase sans distinguer les dispositifs *inbound* et *outbound*.

#### 3.3.5.1. Phases d'accompagnement : Dispositifs de corporate entrepreneurship inbound et outbound

Cette phase d'accompagnement a pour but d'expérimenter et de tester l'appétence marché du produit (EEO1), les projets d'innovation pourront pivoter (EEO1) ou s'arrêter à n'importe quel moment de la phase d'accompagnement (EEO1, EIEO4). En utilisant des méthodes terrain, comme des *mock-ups* (EEO1), des entretiens (EEO1).

Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* divisent **cette phase d'accompagnement en deux étapes** (EEO1, EIEO4, EEO7, EII9, EII3, EIO3). Dans ce cas-là, les organisations nomment différemment les deux étapes qui composent la phase d'accompagnement : l'incubation (EEO7, EIO9, EII3, EIO3) et l'accélération (EEO7, EIO9, EII3, EIO3) ; ou « phase de stabilisation » (EIEO4) et « phase de consolidation » (EIEO4) ; ou une phase de « recherche de solution » (EEO1) et une « phase de POC » (EEO1) ; ou « période de test » (EEO1) ; ou la l'étape d'incubation et l'étape d'expérimentation pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII09. Il est donc intéressant de comprendre ce qui différencie ces deux étapes et quel point de passage permet de passer de la première étape à la seconde étape. Par exemple, pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIEO4, le passage entre la phase de stabilisation et la phase de consolidation est déterminé par l'évaluation du passage d'un POC à un MVP. Par exemple, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIEO4 explique « *Dans cette phase de gestation, nous créons juridiquement la société, avec des pools d'equity, c'est-à-dire du capital, en quantité suffisante, alloué au départ à l'entrepreneur, dont le statut demeurera néanmoins précaire.* ».

Tout comme le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIEO4, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO7 évalue à la fin de la phase d'incubation la pertinence du MVP et « *Si au final, on se rend compte, une fois que l'on a sorti le MVP, les premiers user test et qu'on a les premiers insights de retour d'utilisation. Si on se dit "c'est bon on ne s'est pas complètement gouré, c'est là que l'on créé la spin-off de la start-up"* », nous explique un des *corporate entrepreneur* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO7. Le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII03 statue à la fin de la phase de l'incubation s'il est pertinent pour l'entreprise de continuer à développer et d'approfondir le projet, tout comme le dispositif EII09. « *L'idée, c'est d'intervenir dans le programme intrapreneur, si les projets sont bons, pour essayer de les accélérer ou de les packager mieux, pour aider en fait toutes les boîtes qui sont en lisière du groupe et il y en a beaucoup, il y a plein d'initiatives qui partent, qui n'étaient pas forcément passées par [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship EII3/ EIO3].* » - *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3/EIO3.

Si le projet est retenu par le « comité d'accélération » — « *Le comité d'accélération statue sur la poursuite ou non des projets en phase d'accélération.* » — Site internet du dispositif de *corporate*



*entrepreneurship* EII03 - pour passer à l'étape d'accélération, le *corporate* entrepreneur est détaché de son entité d'origine pour être rattaché au dispositif de *corporate entrepreneurship*, tout comme le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII09.

Ce passage se cristallise autour de la forme d'un **pitch** (EIE04, EII09, EII3, EIO3).

Nous observons que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent soit (1) **attendre un livrable précis en discutant d'outils comme les POC et *minimum viable product*** (EII02, EEO2, EEIE04, EEO7) soit (2) **évaluer la pertinence ou non d'un projet sans attendre de livrable précis** (EII9, EIO9, EII3, EIO3), soit (3) évaluer la pertinence du projet sur la base d'un **document écrit** (EEO1). Dans tous les cas la seconde phase est plus impliquante pour le *corporate* entrepreneur qui va devenir davantage responsable du projet et va se voir octroyer des conditions spécifiques pour le développer.

En effet, les conditions de détachement du *corporate* entrepreneur divergent d'un dispositif à un autre. Dans certains dispositifs de *corporate entrepreneurship*, les *corporate* entrepreneurs sont détachés de leur mission principale pour se consacrer pleinement à leur projet pendant un **temps donné** (EEO1, EII02, EEO2, EIE04, EIO6, EEO7, EII8, EII9, EIO9, EII10, EII12, EII3, EIO3) ou **non** (EII5, EEI7, EII8, EEI8, EEIO8, EII9, EEO11, EEI12, EII3, EIO3). Dans le cas où les *corporate* entrepreneurs ne se voient pas allouer du temps, voient davantage le dispositif comme une aide, un support en plus de leur mission principale (EII5, EEI7, EII8, EEI8, EEIO8, EII9, EEO11, EEI12, EII3, EIO3).

Comme discuté précédemment, les dispositifs de *corporate entrepreneurship* EII9, EIO9 et EII3 et EIO3 possèdent les mêmes conditions de détachement des *corporate* entrepreneurs. Dans la première étape — étape d'incubation — les *corporate* entrepreneurs sont soit détachés partiellement (EII3) « *Mais en fait le parti pris qu'on a eu aussi c'est le collaborateur dédie 10 %, 20 % de son temps à cette idée.* » — Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3, soit pas détachés du tout (EII9) « *Par ailleurs, le participant n'est en aucun cas considéré comme détaché pendant la phase d'incubation et doit veiller à informer sa hiérarchie dès lors qu'il est amené à quitter son poste de travail habituel, et à définir avec elle un mode d'organisation du travail le moins pénalisant pour tous.* » — Règlement interne du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII9.

Puis si le *corporate* entrepreneur entre dans la seconde étape, le *corporate* entrepreneur est totalement détaché de son poste principal pour intégrer le dispositif de *corporate* entrepreneur pendant un **temps donné** (EII9, EII3, EIO9, EIO3). D'ailleurs les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* EII3/ EIO3 et EII9 et EIO9 expliquent que ce détachement se négocie avec la hiérarchie directe (EII02). Pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3/ EIO3, l'enlèvement du *corporate* entrepreneur à son service d'origine déclenche une compensation financière qui est

directement reversée à l'entité d'origine du *corporate* entrepreneur que ça soit lors de la première étape : « *Et donc après moi, j'ai appelé le management pour dire et bien voilà, cette personne elle est vraiment..., elle a un bon profil entrepreneurial. Elle a une idée qui est importante pour le Groupe. Il faudrait qu'on dédie, que vous le laissiez dédier 20 % de son temps. Sur les quatre premiers mois 20 % on fait un petit forfait compensatoire de 4000 euros.* » - Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3/EIO3. Ou de la seconde étape « *Après quand il passe en phase d'accélération, on compense 100 % du salaire pendant 4 mois.* » - Manager du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3/EIO3.

À travers l'initiative du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII3 et EIO3 de compenser financièrement la perte d'une ressource pour la direction d'origine, permet une implication du *middle management* et permet une meilleure adhésion à la stratégie de *corporate entrepreneurship*.

Enfin d'autres *managers* de dispositifs de *corporate entrepreneurship* mentionnent un décalage entre l'étape de sélection et l'entrée effective dans la phase d'accompagnement (EII02, EII3, EIO3). En effet, pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02, un des *corporate* entrepreneurs explique avoir patienté six mois avant de pouvoir intégrer de façon effective le dispositif de *corporate entrepreneurship* : « *Quand on a été lauréats, il s'est passé quand même six mois entre le moment où les ressources humaines ont pris acte du dossier et ont proposé de venir travailler à [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] sachant que j'étais quand même au courant avant et donc j'ai pu mettre au parfum mon chef, le sensibiliser à ça.* » - *corporate* entrepreneur du dispositif EII02. Ce *corporate* entrepreneur explique ce décalage temporel à cause du temps nécessaire à sa hiérarchie principale de trouver une solution pour le remplacer.

Plus globalement, les deux étapes précédemment décrites — l'étape d'incubation et l'étape d'accélération — comportent des rituels qui rythment la vie du projet. Ces rituels empruntent plusieurs dénominations : le **comité de suivi** (EEO2, EII02, EIEO4, EII8, EII9, EIO9, EII10) ou rituels de suivi (EEI11). Ces rituels se tiennent toutes les **six semaines** (EII02, EEO2, EII9, EIO9), toutes les **semaines** (EIEO4, EEI11) ou tous les six mois (EII10). Par exemple, un des *corporate* entrepreneurs impliqué dans le dispositif EII10 explique « *Au bout des 18 mois, il fallait que je me présente devant une commission tous les 6 mois de façon à présenter ces résultats au groupe [Nom de l'organisation], se réservait le droit d'arrêter le projet si je ne répondais à ce que le dossier soit présenté.* » (2018).

Dans cette première partie, nous dressons le portrait-robot de la phase d'accompagnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés. Pour clarifier et synthétiser nos propos, nous vous

proposons une figure de synthèse (cf. Figure 71.6.) qui reprend les éléments discutés précédemment pour dresser le portrait-robot de la phase d'accompagnement.

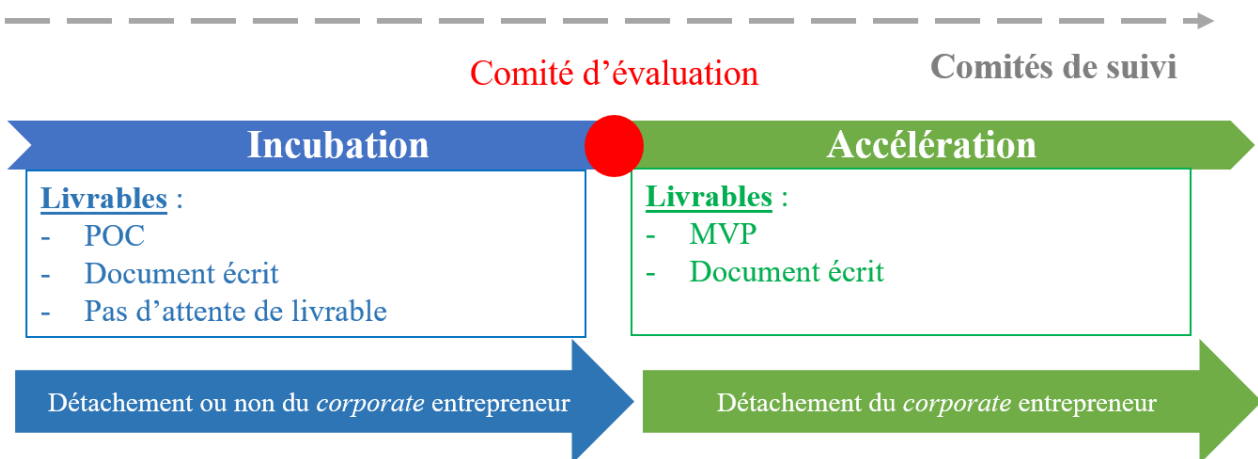


Figure 71.6. Portrait-robot de la phase d'accompagnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés.

### 3.3.5.2. Phase d'accompagnement : Éléments managériaux

Après avoir discuté des formes processuelles que pouvait prendre la phase d'accompagnement dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés, nous vous proposons de discuter de certains éléments managériaux qui divergent en fonction des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et qui viennent préciser l'offre des dispositifs. Pour cela, nous vous proposons de discuter dans un premier temps des formes d'accompagnement dont bénéficie le *corporate* entrepreneur dans cette phase. Dans un second temps, nous présenterons les modalités d'individualisation et de collectivisation des processus de *corporate entrepreneurship*.

#### 3.3.5.2.1. Accompagnement

Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* proposent un accompagnement du projet et du *corporate* entrepreneur sur différentes thématiques et sous diverses formes.

La première forme d'accompagnement est une forme d'accompagnement personnalisé du *corporate* entrepreneur et du projet. Cette forme d'accompagnement personnalisé prend la forme soit de **coaching** (EEI7, EII8, EII9, EII12, EEI12, EII3, EIO3) — le coach peut être interne à l'organisation (EII9, EII3, EIO3) ou externe à l'organisation (EII3, EIO3) — ou du **mentoring** (EEO1, EII02, EEO2). Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* interne EII9 est basé sur cette notion de **coaching** puisque le *coach* permet ou non l'intégration du *corporate* entrepreneur et de son projet au sein du dispositif dans la phase d'incubation « Pendant l'incubation, le collaborateur est accompagné par un coach qui le mettra en relation avec un réseau de compétences et de moyens afin

de construire un dossier de décision comprenant notamment un *Business Model* et une illustration de son idée. » Règlement du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII9.

L'accompagnement du projet et du *corporate* entrepreneur peut prendre la forme d'une **équipe support** (EEO1, EII5, EEI7, EEO7, EII8) qui « *accompagne les intrapreneurs à mobiliser tous les investisseurs internes pour obtenir les budgets, les coopérations et les ressources nécessaires au lancement concret de leur projet* » (EII5). À travers le discours du *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII5, nous observons que cette équipe support peut revêtir plusieurs rôles.

L'accompagnement peut également prendre la forme de **workshop** (EEO11, EEI11, EEI12) ou d'**événements** (EII9, EII10, EEI12, EII3, EIO3). Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII9 met en place des séances, ouvertes à tous les employés et en particulier la communauté du dispositif de *corporate entrepreneurship* et lors de ces séances, les *corporate* entrepreneurs présentent leurs projets d'innovation et l'état d'avancement et les difficultés de celui-ci tous les quinze jours. Une fois cet état des lieux présenté en cinq minutes, la salle propose des solutions, des mises en relation avec des parties prenantes internes, etc. Lors de ces événements, le *corporate* entrepreneur récolte des retours, conseils, idées... des éléments qui permettent de le faire avancer.

Le premier rôle que peut revêtir cette équipe est la **mise en relation** du *corporate* entrepreneur et du projet avec les entités, directions, business unit ou experts, employés pouvant contribuer à la croissance du projet (EEO1, EIEO4, EII5, EEI7, EEO7, EEI11, EEO11, EEI12) ou avec des acteurs externes comme des *start-ups* (EII6, EIO6, EEI11, EEO11).

Le second rôle que peut revêtir cette équipe est l'**accompagnement stratégique** (EII5, EEEI7, EEO7, EII8) de l'organisation, via les expertises que possède cette équipe. Par exemple nous trouvons intéressant l'exemple de EEO7 qui explique « *Au sein de la « [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship externe] », une équipe est dédiée pour l'accompagnement stratégique des start-ups. Ces collaborateurs peuvent intervenir pour créer la start-up avec l'entrepreneur ou apporter leur expérience et expertise dans les domaines techniques, le business développement ou le marketing. Des experts peuvent également être sollicités en appui sur des domaines spécifiques.* — Communiqué de presse de l'entreprise du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEO7 (2018).

L'équipe dédiée remplit également une **fonction support** en empruntant des rôles support dans le projet (EEO1, EII8).

L'accompagnement du projet et du *corporate* entrepreneur peut également prendre la forme d'un **accompagnement méthodologique** (EIEO4, EII5, EEO7, EII8, EII9, EEI11, EEO11, EII12, EII3, EIO3). Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII5 explique « *L'ensemble de*

*l'entourage professionnel du collaborateur est engagé dans son projet et bénéficie de ses apprentissages : méthodes agiles, culture "start-up", développement individuel... »* - Communiqué de presse du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII5. Le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII9 forme le *corporate* entrepreneur qui l'intègre à la maîtrise de méthodes « *lean start-up* », « *innovation frugale* » et « *design thinking* », mais également à la maîtrise d'outils comme « *le business model canvas* », le « *Minimum viable product* », « *le SWOT* », « *les forces de Porter* ». L'accompagnement du projet et du *corporate* entrepreneur dans cette démarche peut traiter plusieurs sujets (1) un **accompagnement commercial** par une **mise en relation** des entités/directions internes de l'organisation avec le *corporate* entrepreneur et le projet; (2) un **accompagnement méthodologique**, (3) un **accompagnement stratégique**, (4) **accompagnement de développement personnel**. Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes (1) une **forme d'accompagnement personnalisé** (*coach, mentor, expert*), (2) une **forme d'accompagnement collective** grâce à l'implication de l'équipe managériale du dispositif ou grâce au recrutement d'une équipe dédiée ou *via* des évènements ou des *workshops*.

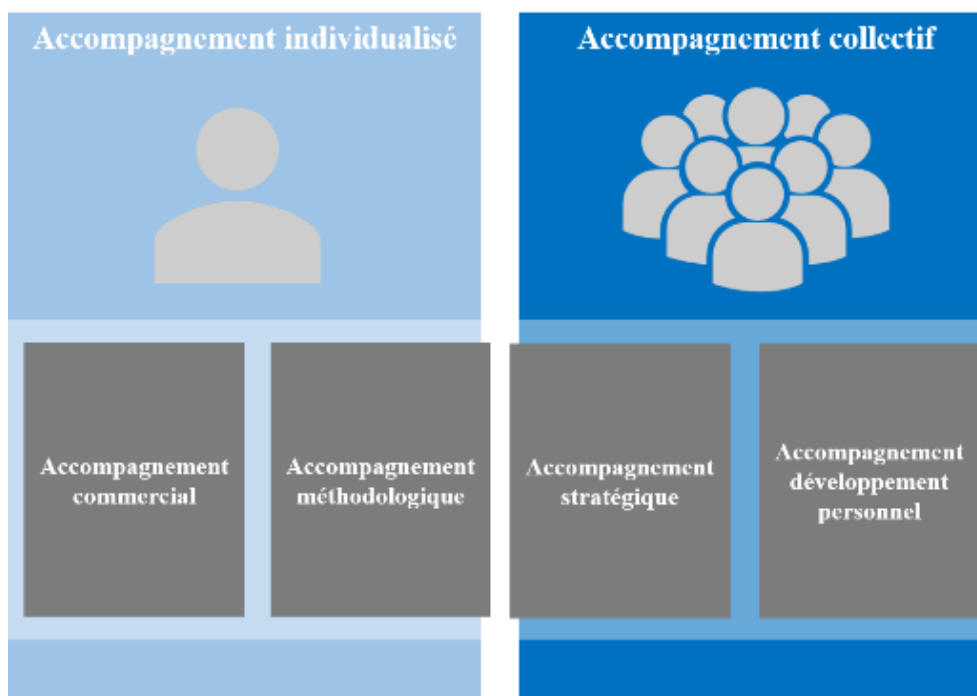


Figure 72.6. Accompagnement : formes et thématiques.

### 3.3.5.2.2. Individualisation ou collectivisation des processus de corporate entrepreneurship

Nous remarquons que le projet peut être porté par un individu (individualisation des processus de *corporate entrepreneurship*) ou par un groupe d'individus (collectivisation du processus de *corporate entrepreneurship*). Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* rendent obligatoire la

constitution d'une équipe. La **collectivisation du processus d'innovation** peut apparaître à différents moments : soit la collectivisation et un critère permettant de passer la phase de sélection (EII02, EII6, EIO6, EII10) ou en entrée de phase d'accompagnement (EII4, EII8, EII12). A priori de la phase de sélection, soit a posteriori de la phase d'accompagnement. Par exemple, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 « *Durant cette phase, nous aidons les intrapreneurs à créer leur équipe en allant chercher des ressources en priorité dans la division Innovation.* » - *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 (Bry, 2018) ou encore le responsable des ressources humaines au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02 explique « *Et du coup on avait demandé à des équipes de se constituer de façon très diverse. Donc il y avait quelqu'un en Chine, quelqu'un à Paris, quelqu'un à Francfort. Enfin ils s'étaient constitués en groupe projets. Chacun avait réfléchi à un projet.* » - Responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02.

Les nouveaux membres de l'équipe qui vont contribuer au projet peuvent être détachées — tout comme les *corporate* entrepreneurs — ou non. Enfin, ces ressources humaines qui interviennent dans le développement du projet peuvent être internes et/ou externes (EII02, EEO2). Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02 et EEO2 encouragent les *corporate* entrepreneurs à collaborer avec des ressources externes : « *Après tu commences, tu regardes le problème, tu essaies de comprendre plus et tu essaies aussi de regarder à l'extérieur, parce que nous on était censé travailler en mode innovation ouverte avec des personnes externes, etc.* » - *Corporate* entrepreneur du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02. Ainsi deux modèles émergent (cf. Figure 73.6.).

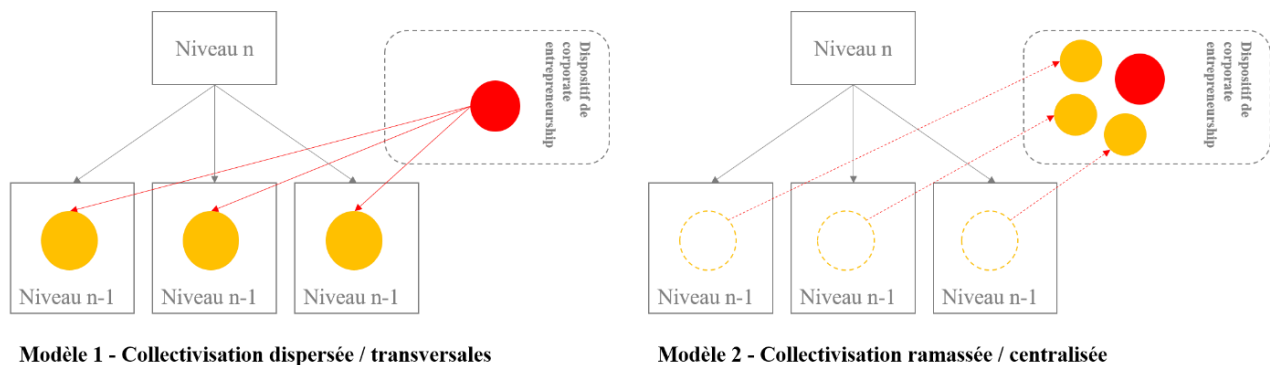


Figure 73.6. Collectivisation du processus d'innovation selon deux modalités (1) collectivisation dispersée/transversale ou (2) collectivisation ramassée/centralisée.

Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* cherchent à collectiviser les processus d'innovation par la constitution d'une équipe, tandis que d'autres dispositifs de *corporate entrepreneurship* cette équipe est remplacée par une équipe support qui endosse le rôle des fonctions supports.

### 3.3.5.3. Phase d'accompagnement : Conclusion

À travers ce paragraphe, nous avons discuté des formes processuelles que prenaient les dispositifs. Nous avons synthétisé les résultats principaux associés à la phase d'accompagnement dans la Figure 74.6.; ci-dessous.

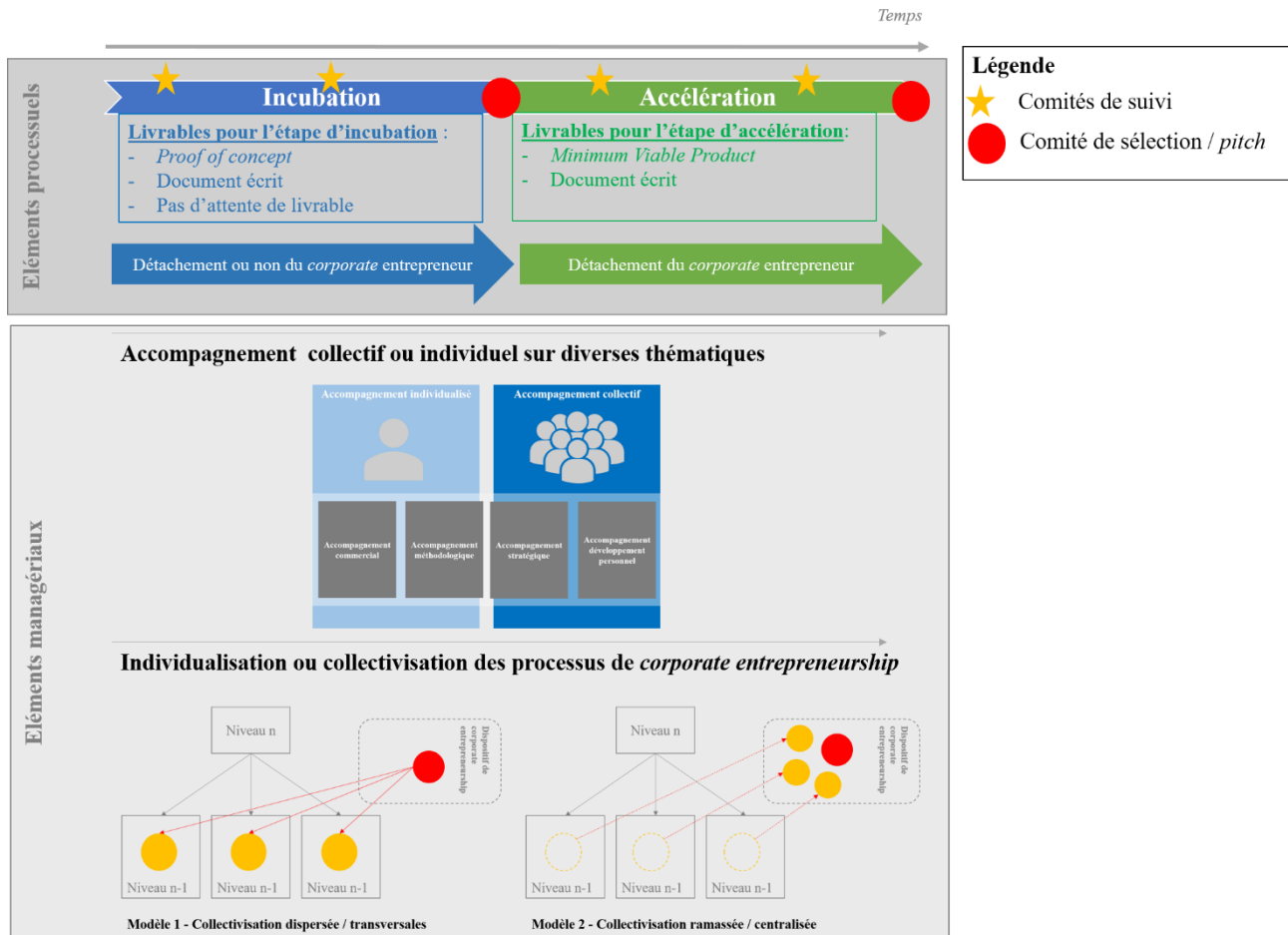


Figure 74.6. Synthèse de la phase d'accompagnement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* étudiés.

### 3.3.6. Phase de sortie

À la fin de la phase d'accompagnement — soit parce que le temps imparti est écoulé, soit quand le projet est jugé suffisamment mature et/ou les livrables ont été rendu — un comité va se réunir pour établir la suite de la trajectoire du projet.

Par exemple, le dispositif de *corporate entrepreneurship* EII8 explique que le **comité d'investissement** (EEO1, EII9, EIO9, EII10, EII3, EIO3) — composé de hauts dirigeants (EII09) —

juge la suite de la trajectoire du projet à partir du *business plan* (EII8, EII9, EIO9) développé lors de la phase d'incubation.

Dans la phase de sortie, la trajectoire du *corporate* entrepreneur souvent fortement associée à la trajectoire du projet dans les phases d'idéation et d'accompagnement se dissocient lors de la phase de sortie.

Les formes de sortie que peuvent prendre les projets d'innovation à la fin de la phase d'incubation ou d'accélération vont être discutées ci-dessous. (1) **le projet est arrêté** (EEO1, EIEO4, EII4, EEIO8, EII8, EII10). L'arrêt du projet peut dépendre de plusieurs facteurs (1) **individuel** — le *corporate* entrepreneur ne veut plus porter le projet et la confusion du projet et de l'individu fait que le projet s'arrête, (2) **organisationnel** — finalement, l'organisation n'estime pas pertinent de continuer à développer le projet.

Dans la plupart des cas étudiés, le projet continue à se développer. Le projet peut être lancé en interne à l'organisation ou en externe.

L'*internal corporate venturing* prend plusieurs formes au sein des organisations étudiées. Soit le projet est (1) **intégré** à une *business unit* ou une direction (EII02, EII5, EII6, EIO6, EEO18, EII8, EII9, EIO9, EII10), soit (2) à partir du projet est **créé** une *business unit*, filiale ou une direction (EII8, EII10, EII3, EIO3), (3) soit de **continuer à travailler sur le projet en plus de sa mission principale** (EII5).

Cependant, certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* expliquent la difficulté de « greffer » ce projet au reste de l'organisation. Un des *corporate* entrepreneurs du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02 explique : « Il manque une case pour que les projets puissent passer d'un incubateur de lab de [pôle] innovation à une structure de core business en toute sérénité. Il manque des ressources, il manque une structure qui serait un peu intermédiaire entre le lab et le core business, pour que les choses se fassent correctement. » - *Corporate entrepreneur* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII02.

Pour les ressources d'innovation externes, nous pouvons également trouver des finalités internes à l'organisation (1) la **collaboration** avec une direction/BU/une entité (EEI7), (2) la **transformation** du projet en filiale pour l'organisation (EEIO8), (3) **co-développer** (EEIO11).

L'*external corporate venturing* prend également plusieurs formes au sein des organisations étudiées. Soit le projet (4) devient un projet à part entière de l'organisation sans lien capitalistique (EEO1), soit (5) le projet se transforme en *spin-off* avec un lien capitalistique avec l'organisation (EEO1, EII02, EII4, EIEO4, EEO7, EEIO8, EII3, EIO3), soit (6) l'organisation **investie** dans le projet *via* un fond de *corporate venture* ou directement (EIEO4, EEIO8, EEIO11), soit (7) l'organisation **rachète** le



projet, soit (8) l'organisation **entretient une relation partenariale et contractuelle** avec le projet (EEI7, EEIO8, EEI12). Par exemple, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEI12 « *L'objectif premier de [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] est de créer un partenariat commercial entre votre start-up et une Business Unit [Nom de l'organisation], pour développer votre business, en accélérant votre croissance et votre visibilité. Le programme d'accélération est 100 % gratuit.* » - Site internet du dispositif de *corporate entrepreneurship* EEI12.

**Industrialiser la solution** (EEO1). Enfin, si le projet est jugé méritant pour approfondir certains éléments, alors le projet et l'individu peuvent repartir en phase d'accompagnement (EII3, EIO3).

Il est intéressant d'observer que peu de *manager* de dispositifs de *corporate entrepreneurship* parlent de création de *spin-off* — « *et donc l'objectif c'est effectivement pas de créer une spin-off* » (Responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 —, mais que se sont davantage des *corporate entrepreneurs* qui en discutent (EIIO2, EII4). Par exemple, un des *corporate entrepreneur* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII4 a racheté à l'organisation le projet pour pouvoir le développer en externe (EII10). « *En tout cas [Nom du projet devenu une entreprise], ça existe toujours aujourd'hui, elle n'a plus de lien avec [Nom de l'organisation], tous les titres m'ont été cédés* » - *Corporate entrepreneur* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII4.

Au-delà de la trajectoire du projet et la trajectoire individuelle, une communauté se crée (EEI12).

La **trajectoire individuelle** peut également prendre différentes formes (1) l'individu peut **réintégrer son poste précédent** (EII12), (2) l'individu peut **intégrer un nouveau poste** (EII12), (3) l'individu peut **quitter l'organisation** pour développer le projet à l'extérieur (EII12) (4) puis **revenir** en cas d'échec (EIIO2). Par exemple, le *manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12 explique « *Jusqu'ici un seul intrapreneur est retourné dans son entité d'origine... pour développer l'approche intrapreneuriale ! En fait, cette expérience transforme totalement les intrapreneurs, qui deviennent presque de nouvelles personnes, que retourner à leur poste d'origine ne ferait vraiment pas sens.* » *Manager* du dispositif de *corporate entrepreneurship* EII12.

L'individu peut également (5) **rester dans l'organisation pour continuer à développer le projet** et accompagner le projet au sein de la direction/entité/BU qui sponsorise le projet (EIIO2). Par exemple, la responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 explique « *Soit l'intrapreneur accompagne le projet au sein de la Direction pour porter ce projet* » soit il préfère « *faire autre chose.* » responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2.

Le dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2 explique disposer d'un vrai suivi de la part des ressources humaines pour assurer une sortie du dispositif de *corporate entrepreneurship* qui convienne à tous «*les intrapreneurs par exemple du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship interne], on a un suivi très pointu de que sont devenus ces gens-là.*» Responsable des ressources humaines du dispositif de *corporate entrepreneurship* EIIO2.

Finalement, les *corporate* entrepreneurs internes peuvent soit (1) **rester** au sein de l'organisation, (2) soit **quitter** l'organisation. Nous avons représenté les différentes formes de sorties dans la figure suivante (cf. Figure 75.6.).

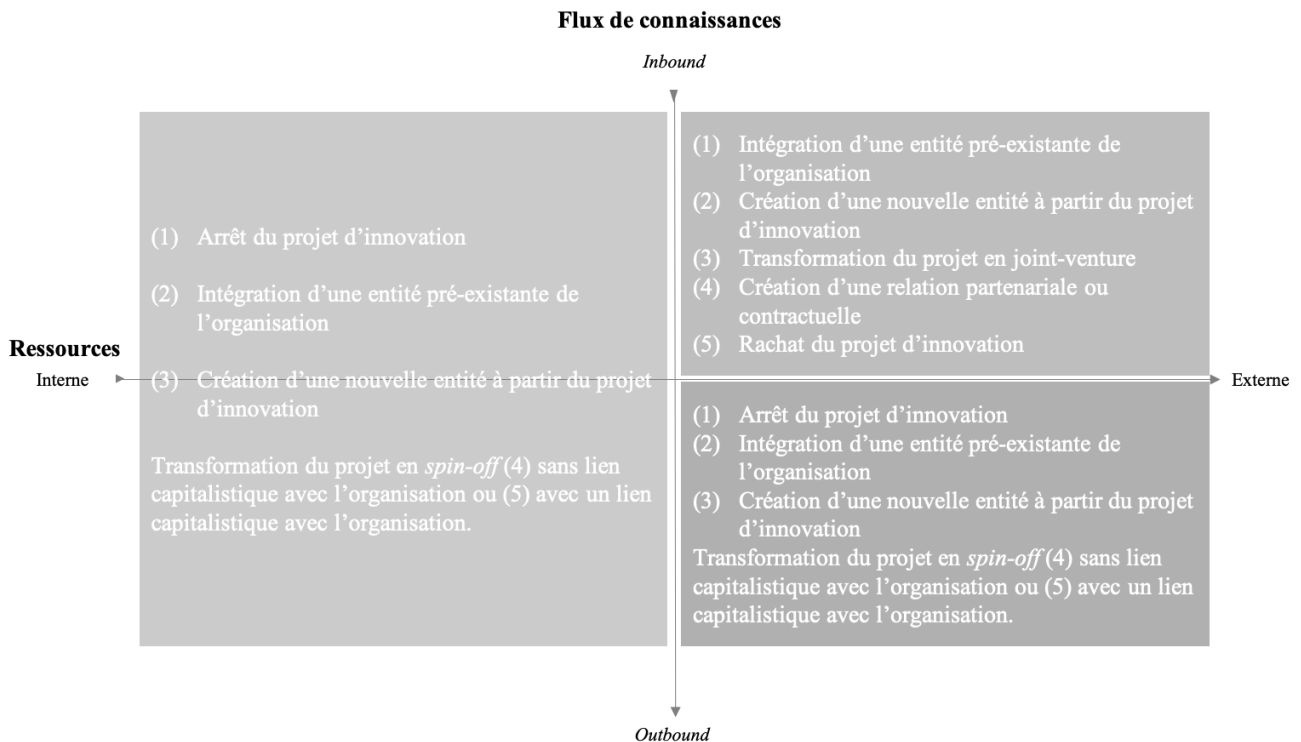


Figure 75.6. Sorties des dispositifs de *corporate entrepreneurship*.

#### 4. Discussion

À travers ce chapitre, nous avons pour objectif de comprendre quelles sont les formes structurelles, processuelles et managériales des dispositifs de *corporate entrepreneurship*? Après avoir présenté les résultats, nous proposons de les discuter dans la partie qui suit.

##### 4.1. Un cadre d'analyse multiniveaux

À travers ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence certains éléments organisationnels, structurels et processuels des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Nous observons qu'une **discrimination des dispositifs de *corporate entrepreneurship* par les flux de connaissances** qui les animent — c'est-à-dire soit des flux de connaissances *inbound*, soit des flux de connaissances

*outbound* — est pertinente. Ce résultat renforce la pertinence et la véracité du cadre d’analyse exposé dans le chapitre 3.

De plus, à travers ce chapitre, nous observons que le cadre d’analyse peut être utilisé pour catégoriser différents niveaux d’analyse. Le premier niveau d’analyse est le niveau individuel : l’étude de l’acteur *corporate* entrepreneur. Le second niveau d’analyse est le niveau projet. Le troisième niveau d’analyse qui peut être représenté dans le cadre d’analyse est le niveau dispositif de *corporate entrepreneurship*. Enfin, le quatrième niveau est le niveau stratégique d’une démarche de *corporate entrepreneurship*. Nous avons représenté ces différents niveaux dans la Figure 76.6.

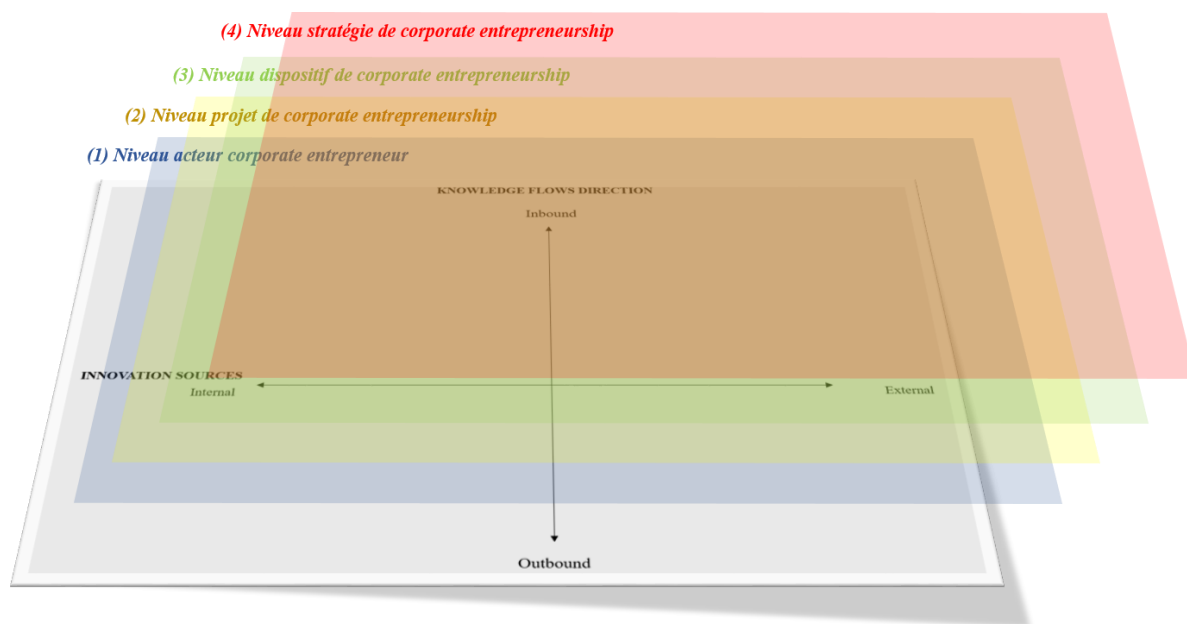


Figure 76.6. Cadre d’analyse et ses multiniveaux d’analyse.

À travers l’analyse des différents dispositifs de *corporate entrepreneurship* observés, nous observons de fortes ressemblances entre les dispositifs de *corporate entrepreneurship* se trouvant dans les mêmes flux de connaissances et des divergences entre les dispositifs de *corporate entrepreneurship* se distinguant par leurs flux de connaissances. Ces résultats renforcent la taxonomie de Bager et ses collègues (2010).

#### **4.2. Dissociation – association trajectoires individu-projet**

Nous observons également que la trajectoire de l’individu et la trajectoire du projet peuvent être associées — dans les flux de connaissances *inbound* — ou dissociées — dans les flux de connaissances *outbound* — consciemment ou inconsciemment de la part de l’organisation. Ces résultats appuient les résultats du chapitre 5. En mobilisant la littérature sur le *management* de la créativité, nous pouvons expliquer facilement ce résultat. Dechamp et Szostak (2016) expliquent

« Ainsi, l'individu est au cœur de la créativité organisationnelle, tandis, qu'il est, certes important en innovation, mais pas plus que les autres facteurs organisationnels. » (p.62). À travers cette déclaration, nous comprenons que les *corporate* entrepreneurs impliqués dans des processus *inbound*, et donc à l'origine de l'idée et donc du projet, sont au cœur de la phase d'idéation, qui est l'objet d'étude du management de la créativité, contrairement aux *corporate* entrepreneurs *outbound*. Cette phase d'idéation est impliquante émotionnellement et psychiquement, pour les *corporate* entrepreneurs *inbound*. Les trajectoires de l'idée et de l'individu ne peuvent donc être dissociées. Si nous prenons une image très simple, la coquille de l'œuf — qui protège le liquide à l'intérieur — ne peut être ôtée pendant la phase prénatale, sinon l'embryon ne pourrait se développer et donc naître. Ici, c'est le même cas de figure, durant la phase d'idéation le projet ne peut vivre sans son « idéateur ». Cette quasi-fusion et cette première phase d'idéation dans les processus *inbound* s'appuie sur la motivation du *corporate* entrepreneur (Amabile, 1988; Dechamp & Szostak, 2016) et ses caractéristiques intrinsèques (Amabile, 1988; Dechamp & Szostak, 2016). Si cette quasi-fusion est inhérente à la phase d'idéation pour les processus *inbound*, il est important que les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* et le *middle management* soient sensibilisés à cette phase de quasi-fusion pour appréhender au mieux cet éventuel décalage de postures entre l'organisation — qui adopte une posture pragmatique par rapport au projet et à son évaluation — et le *corporate* entrepreneur *inbound* — qui adopte une posture davantage subjective par rapport à son projet. Dans les phases suivantes — phases d'accompagnement et de sortie —, il est important que le *corporate* entrepreneur puisse adopter une certaine distance par rapport à son projet (Bouchard, 2009). Les modalités de *management* et la structuration des processus de *corporate entrepreneurship* peuvent l'aider. En effet, la collectivisation des processus de *corporate entrepreneurship* peut être une solution adaptée.

Enfin, en entrée de dispositif, nous recommandons un entretien personnalisé avec les *corporate* entrepreneurs *inbound* pour évaluer l'individu sur ses compétences à mener « son » projet dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Cet entretien aurait pour but de comprendre (1) quels sont les manquements — en termes de compétences, connaissances de l'individu —, (2) les motivations de l'individu et (3) jauger l'investissement émotionnel de l'individu dans le projet, pour *in fine* lui proposer des solutions managériales, structurelles ou des ressources pouvant pallier à ces manquements et lui permettant de prendre du recul par rapport à son projet.

#### **4.3. Une meilleure compréhension des processus de *corporate entrepreneurship* par une approche opérationnelle**

Cette recherche permet également de préciser les différentes phases et étapes qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship*. En effet, dans la littérature ces phases et étapes étaient décrites de façon macro (Bouchard et al., 2010 ; Maire, 1982), alors que dans ce chapitre, nous avons pris le temps de décrire et d'analyser les phases et étapes qui animent un dispositif de *corporate entrepreneurship*.

Nous observons que trois phases principales animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* (1) **phase d'idéation**, (2) une **phase d'accompagnement** — qui caractérise ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* —, et (3) une **phase de sortie**.

Ces phases sont elles-mêmes animées par des étapes qui divergent selon les dispositifs de *corporate entrepreneurship*, les flux de connaissances dans lesquels ils sont impliqués et les sources qui y sont impliquées.

En parallèle des phases et étapes qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship*, certains éléments managériaux qui animent également ces phases et étapes diffèrent d'une organisation à une autre.

Dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* dédiés aux ressources d'innovation internes, nous remarquons que ce qui différencie des dispositifs de *corporate entrepreneurship* dédiés aux ressources d'innovation externes est la relation qu'entretient le dispositif avec l'organisation. En effet, les dispositifs de *corporate entrepreneurship* internes délivrent moins d'autonomie à ses *corporate entrepreneurs* que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* externes. Ce résultat soutient la taxonomie de Bager et ses collègues (2010) qui qualifie les dispositifs de *corporate entrepreneurship* en fonction du degré d'autonomie qu'entretient le dispositif de *corporate entrepreneurship* avec l'organisation.

D'autres auteurs comme Maniak et ses collègues (2019) distinguent les pratiques de *corporate entrepreneurship* internes sous l'angle de l'ambidextrie organisationnelle en distinguant un **intrapreneuriat structurel** — structurellement séparé du reste de l'organisation (Garel & Rosier, 2008) — et un **intrapreneuriat contextuel** — dilué dans l'organisation (Garel & Rosier, 2008). Cette structuration a un impact au niveau individuel : les conditions de détachement — soit les *corporate entrepreneurs* internes sont détachés de leur mission principale — soit les *corporate entrepreneurs* internes continuent à travailler sur leur mission principale et sur leur temps de repos – soit les *corporate entrepreneurs* internes travaillent de façon partielle sur leurs missions principales et le projet. Ces différentes structurations du dispositif de *corporate entrepreneurship* par rapport au reste de l'organisation présentent des avantages, mais également des inconvénients précédemment

présentés. Nous ne pouvons qu'encourager à exploiter ces deux formes de *corporate entrepreneurship* (Maniak et al., 2019).

Enfin, au niveau individuel, grâce aux témoignages des *corporate* entrepreneurs, nous avons pu mettre en exergue les impacts individuels de ces deux types de structuration. En effet, dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* de type structurel ou « cloisonné », le *corporate* entrepreneur peut ressentir un certain sentiment d'exclusion de l'organisation en répondant à des processus différenciés du reste de l'organisation, alors que les *corporate* entrepreneurs qui sont impliqués dans un *corporate entrepreneurship* de type contextuel ou « diffus », se sentent inclus dans l'organisation, mais manquent grandement de temps pour développer le projet.

#### **4.4. Le corporate entrepreneurship : Un concept entre employee-driven innovation et open innovation**

Nous observons donc que les barrières de l'organisation deviennent de plus en plus perméables (Burger-Helmchen & Pénin, 2011), l'interne et l'externe se confondent et les notions d'*employee-driven innovation*, d'*open innovation* et de *corporate entrepreneurship* se superposent (Deslée & Dahan, 2018 ; Teglborg-Lefèvre, 2010 ; L. Tirabeni et al., 2016, 2016). Par l'analyse et l'approche empirique des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, le lien entre *open innovation* et *employee-driven innovation* s'éclaircit. Le *corporate entrepreneurship* devient une réponse conceptuelle et empirique qui permet de lier les deux notions.

En effet, par cette approche opérationnelle, nous pouvons enrichir la compréhension du lien entre ces différentes notions et ouvre de nouvelles voies de recherche.

#### **4.5. La collectivisation ou l'individualisation des processus d'innovation**

Nous observons à travers nos résultats que les processus de *corporate entrepreneurship* peuvent être soit (1) collectivisés soit (2) individualisés (Hatchuel et al., 2009). En effet, en fonction des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, les conditions d'entrée et/ou de sélection dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* peuvent être de former une équipe. Cette condition est intéressante et peut avoir un réel impact sur le bien-être au travail, en particulier pour les *corporate* entrepreneurs, qui se sentent seuls face au reste de l'organisation. La constitution d'équipe peut permettre d'apporter un support au *corporate* entrepreneur et lui permettre — en particulier pour les *corporate* entrepreneur internes *inbound* — de se détacher de son projet. De plus, nous observons différentes modalités dans la collectivisation du processus de *corporate entrepreneurship* : (1) une collectivisation dispersée/transversale et (2) une collectivisation ramassée/centralisée.

#### 4.6. Un enrichissement des formes de sortie des dispositifs de corporate entrepreneurship

À travers ce chapitre, nous avons également mis en avant les différentes formes de sortie que peuvent prendre les projets de *corporate entrepreneurship*. Ces résultats viennent enrichir le modèle de Sharma et Chrisman (1999), comme présenté dans la Figure 77.6.

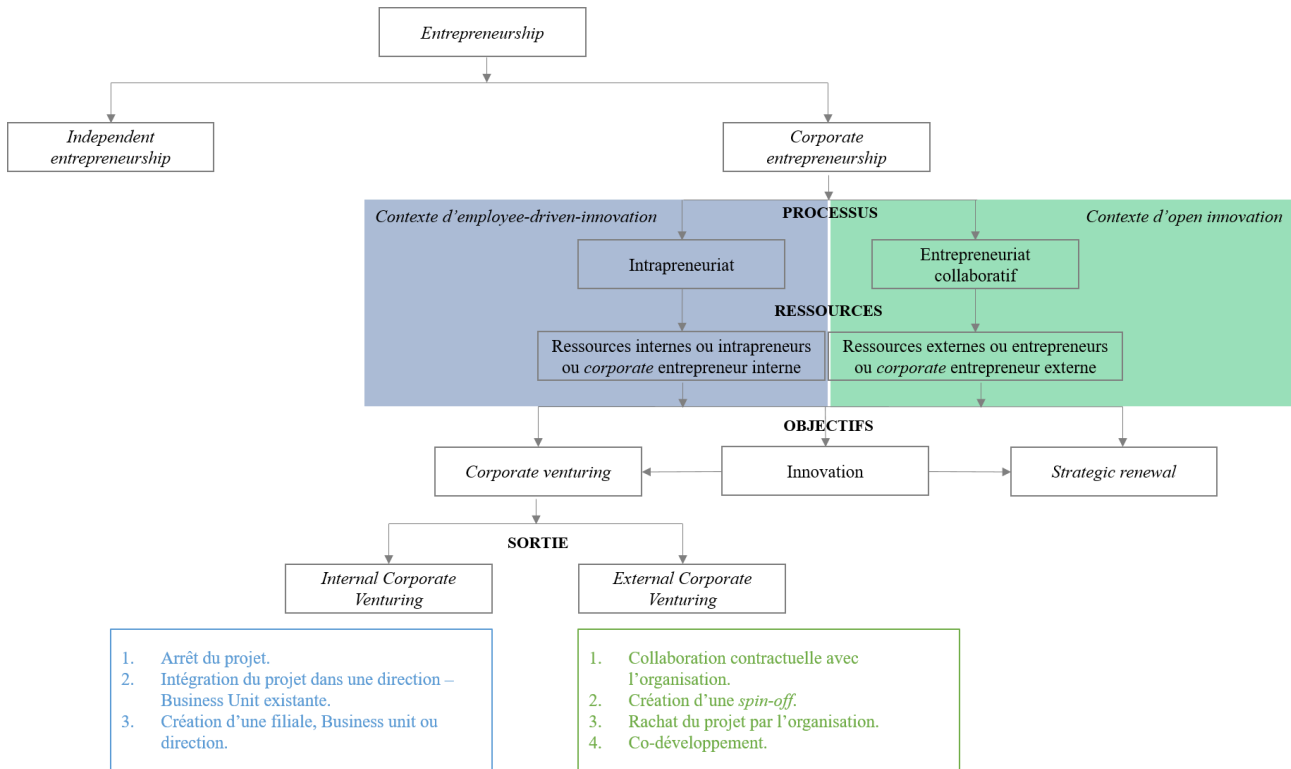


Figure 77.6. Enrichissement de la hiérarchie des terminologies du *corporate entrepreneurship* de Sharma et Chrisman (1999).

Le projet peut être lancé en interne — on parlera d'*internal corporate venturing* (P. Sharma & Chrisman, 1999) — ou en externe — on parlera d'*external corporate venturing* (P. Sharma & Chrisman, 1999).

### 5. Conclusion

Nous retrouvons de nombreux résultats qui viennent confirmer les résultats du chapitre 5 et plus globalement, enrichir la littérature sur les modes de *management* et d'organisation des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Nos contributions sont (1) **la description du management et de l'organisation des dispositifs de corporate entrepreneurship**, (2) **la confirmation de la pertinence du cadre d'analyse décrit dans le chapitre 3**, (3) **l'identification des formes de sorties potentielles des dispositifs de corporate entrepreneurship** aux niveaux projet et individuel, (4) **les modalités de**

**collectivisation** (Hatchuel et al., 2009) **ou d’individualisation** des processus de *corporate entrepreneurship*.

Enfin, cette recherche ouvre de nombreuses voies de recherche sur l’expérience *post-corporate entrepreneurship* au niveau individuel — que deviennent les *corporate entrepreneurs* après cette expérience ? – et au niveau projet en se posant les questions suivantes : que deviennent les projets qui sont passés par ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* ? Quels sont les projets qui présentent le plus de chances de survie : les projets issus des dispositifs de *corporate entrepreneurship* interne ou externe/*inbound* ou *outbound* ?

**6. Limites et perspectives de recherche**

La limite de cette recherche est (1) que nous nous sommes focalisés uniquement sur les dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus de grandes entreprises. Il serait intéressant d’observer si ces dispositifs s’organisent de la même façon dans les PME par exemple.

La seconde limite de cette recherche (2) est la focalisation sur une culture en particulier : la culture française. Ces résultats pourraient être comparés à d’autres échantillons culturels.

Nous avons résumé cette recherche grâce au schéma suivant (cf.Figure 78.6.) :

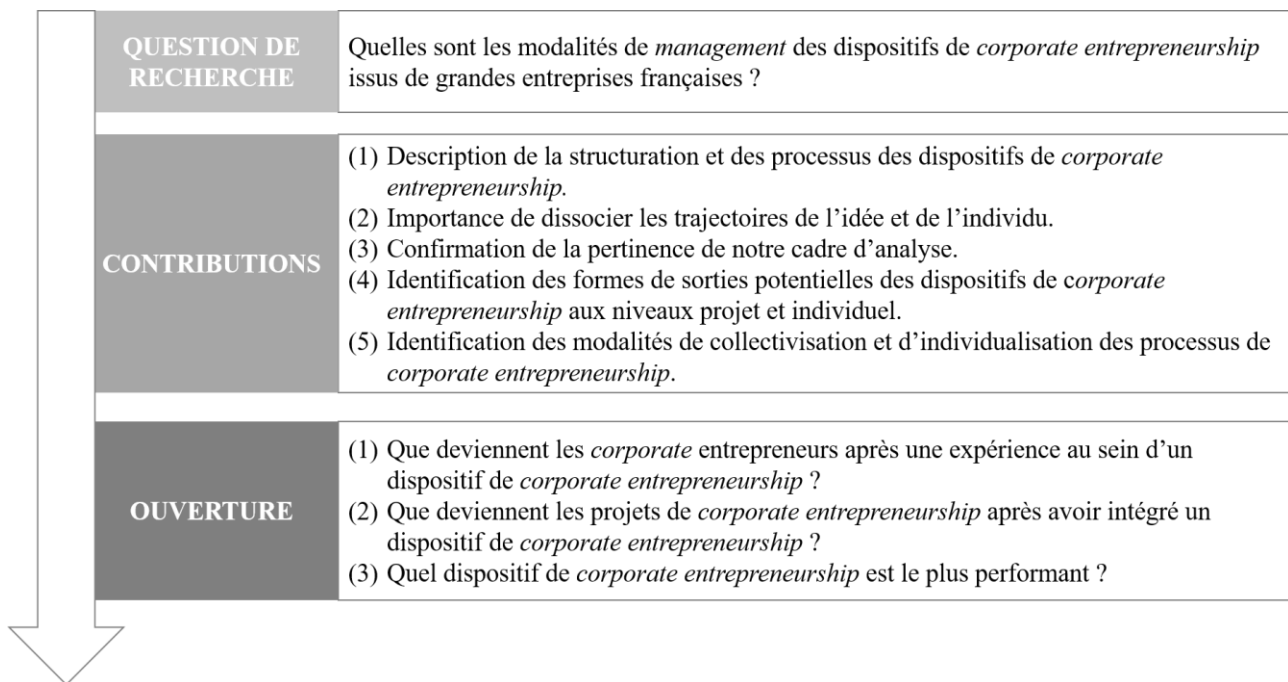


Figure 78.6. Synthèse du chapitre 6.





## **Chapitre 7 — « Les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs : Une étude préliminaire »**

### **Résumé du chapitre**

Dans le chapitre 5, les résultats montrent que le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs est impacté différemment selon les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs. C'est pourquoi, nous avons mené cette présente recherche qui s'intéresse et se pose la question des caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs. Pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes appuyés sur le concept de personnalité, fortement étudié dans le champ de la psychologie. Plusieurs modèles multidimensionnels existent dans la littérature pour décrire la personnalité. Le modèle le plus connu et le plus utilisé en psychologie de la personnalité est le modèle du Big-Five qui décrit la personnalité selon cinq facteurs.

Nous avons donc soumis à 61 *corporate* entrepreneurs, un questionnaire de personnalité — validé psychométriquement — issu du modèle du Big-Five et adapté à une population française.

Les résultats montrent que seul le facteur agréabilité met en évidence des différences significatives entre les différentes catégories de *corporate* entrepreneurs étudiées. Enfin, à partir des différents résultats explicités, nous proposons une taxonomie des profils types des *corporate* entrepreneurs en fonction des caractéristiques intrinsèques prédominantes pour chacune des catégories d'acteurs.

### **Plan du chapitre**

1. Introduction et revue de la littérature
2. Méthodologie
3. Résultats
  - 3.1. Extraversion
  - 3.2. Agréabilité
  - 3.3. Conscienciosité
  - 3.4. Névrosisme
  - 3.5. Ouverture à de nouvelles expériences
  - 3.6. Général
4. Discussion
5. Conclusion
6. Implications managériales
7. Limites et perspectives de recherche

### **Communication**

- Georget, V., & Rayna, T. (2019, June). *Open innovation profiles*. Paper presented at R&D Management: The innovation challenge: bridging research, industry & society, Palaiseau: Ecole polytechnique.

## 1. Introduction et revue de littérature

Dans le chapitre 5, nous abordons la question de l'impact d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les dimensions du bien-être au travail des *corporate entrepreneurs*. Les résultats montrent que les dimensions du bien-être au travail sont modérées par deux facteurs. Le premier facteur concerne les modalités de *management* des dispositifs de *corporate entrepreneurship*, nous avons exploré ce facteur et son impact individuel dans le chapitre 6. Le second facteur concerne les caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*, c'est pourquoi nous avons voulu approfondir cette notion. Dans ce chapitre, nous chercherons à avoir une meilleure compréhension des caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*.

Pour ce faire, nous avons cherché à définir ce qu'est la personnalité. Le concept de personnalité — qui est définie comme « *the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his characteristic behavior and thought* » (Farrukh et al., 2016, p.599) — est un enjeu majeur pour le champ de la psychologie.

La littérature nous explique qu'il y a trois types d'outils pour mesurer la personnalité : (1) **les tests objectifs** (Benedetto, 2008), (2) **les tests de projection** (par exemple le Test du Rorschach) (Benedetto, 2008), (3) **les questionnaires de personnalité** (Benedetto, 2008). Le modèle de personnalité le plus reconnu et utilisée en psychologie est le modèle du Big-Five (Plaisant, Courtois, Réveillère, Mendelsohn, & John, 2010).

Ce modèle est basé sur cinq facteurs qui composent et définissent la personnalité (Goldberg, 1990) (1) **Extraversion** (vs introversion) traduit des individus sociables (Antoncic et al., 2015 ; Benedetto, 2008), enthousiastes (Antoncic et al., 2015 ; Farrukh et al., 2016), énergiques (Antoncic et al., 2015 ; Farrukh et al., 2016), aventureux (B. Antoncic et al., 2015). Alors que les individus présentant des scores faibles sont des individus réservés (B. Antoncic et al., 2015), timides (B. Antoncic et al., 2015), calmes (B. Antoncic et al., 2015). ; (2) **Agréabilité** (vs indifférence) traduit des personnes agréables (Benedetto, 2008 ; Farrukh et al., 2016), de confiance (Farrukh et al., 2016), coopérative (Farrukh et al., 2016), courtoise (Farrukh et al., 2016), bienveillante (Benedetto, 2008). Les individus qui présentent des scores faibles traduisent des individus au caractère dur (Benedetto, 2008), hostile (Benedetto, 2008) et malveillant (Benedetto, 2008). (3) **Conscienciosité** (vs impulsivité) traduit des individus dans le contrôle (B. Antoncic et al., 2015), efficaces (Antoncic et al., 2015 ; Farrukh et al., 2016), méthodiques, précises. Alors que les individus qui présentent des scores faibles sur le le facteur conscienciosité traduit des individus irresponsables (B. Antoncic et al., 2015), frivoles (B. Antoncic et al., 2015). ; (4) **Neuroticisme** (vs. Stabilité émotionnelle) traduit des individus calmes (Farrukh et al., 2016), déprimés (Farrukh et al., 2016), anxieux (Farrukh et al., 2016), insecure (Farrukh et al.,

2016) présentant une instabilité émotionnelle (Benedetto, 2008). À l’opposé, les individus présentant un bas score sont davantage confiants (Farrukh et al., 2016), présentent une stabilité émotionnelle (Farrukh et al., 2016). (5) **Ouverture à de nouvelles expérience** (vs Fermeture à de nouvelles expériences). Les individus présentant des scores élevés présentent une curiosité intellectuelle (Benedetto, 2008 ; Farrukh et al., 2016), imaginatifs (Benedetto, 2008 ; Farrukh et al., 2016), alors que les individus présentant un bas score sont caractérisés par une faible curiosité intellectuelle (Antoncic et al., 2015 ; Farrukh et al., 2016).

Nous avons résumé les différents facteurs mobilisés et les traits de caractères qu’ils traduisent dans le Tableau 17.7. ci-dessous.

Facteurs de personnalité (scores élevés)	Traits de caractère	Facteurs de personnalité (scores faibles)	Trait de caractère
<b>Extraversion</b>	Sociable, enthousiaste, énergique, aventureux.	<b>Introversi</b>	Timide, calme, réservé.
<b>Agréabilité</b>	Agréable, personne de confiance, coopérative, bienveillant, courtois,	<b>Indifférence</b>	Dur, hostile, malveillant.
<b>Conscienciosité</b>	Contrôle, efficace, méthodique, précise, ordonné.	<b>Impulsivité</b>	Irresponsable, frivole, désordonné.
<b>Neuroticisme</b>	Déprimé, anxieux, insécure, instabilité émotionnelle.	<b>Stabilité émotionnelle</b>	Confiant, calme, stabilité émotionnelle.
<b>Ouverture à de nouvelles expériences</b>	Curiosité intellectuelle, imaginaire, créatif.	<b>Fermeture à de nouvelles expériences</b>	Faible curiosité intellectuelle.

Tableau 17.7. Facteurs de personnalité et traits de caractère associés.

À notre connaissance deux études ont porté sur l’analyse des caractéristiques intrinsèques des intrapreneurs et des entrepreneurs (Bager et al., 2010 ; Farrukh et al., 2016), par la passation de questionnaires de personnalité. Cependant, ces études ont porté sur une population américaine, or la psychologie différentielle explique l’importance de prendre en compte le contexte culturel dans lesquels évoluent les individus (Biétry & Creusier, 2015; Paquet & Vallerand, 2016) pour (1) construire les outils de mesure psychométriquement valides et (2) composer l’échantillonnage. De plus, nous apportons une nouvelle catégorisation des *corporate* entrepreneurs. Pour toutes ces raisons, il était important de mener une étude sur les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs – internes et externes/*inbound* et *outbound* – français. Plaisant et al. (2010) proposent un questionnaire, validé psychométriquement auprès d’une population française, basé sur le modèle du Big-Five, nommé Big Five Inventory-French version (BFI-Fr).

Enfin, pour faciliter la lecture de ce chapitre, les nominations *corporate* entrepreneurs internes et intrapreneurs pourront être utilisées et sont synonymes. Tout comme les dénominations *corporate* entrepreneurs externes et entrepreneurs.

### **1.1. Facteur « Extraversion »**

Dans la littérature, nous observons que les entrepreneurs présentent en général des moyennes plus élevées au facteur extraversion (Antoncic et al., 2015 ; Bager et al., 2010) que les non-entrepreneurs (Antoncic et al., 2015 ; Bager et al., 2010). Tandis que l'étude de Farrukh et ses collègues (2016) montre une corrélation positive entre le comportement intrapreneurial et l'extraversion. Ainsi, nous émettons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse nulle (H0)1 : Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur extraversion.*

*Hypothèse 1.a : Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée au facteur extraversion que les intrapreneurs.*

*Hypothèse 1.b : Les entrepreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur extraversion que les entrepreneurs outbound.*

*Hypothèse 1.c : Les intrapreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur extraversion que les intrapreneurs outbound.*

*Hypothèse 1.d : Les corporate entrepreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur extraversion que les corporate entrepreneurs outbound.*

Nous avons représenté ces hypothèses pour le facteur extraversion dans la Figure 79.7. ci-dessous.

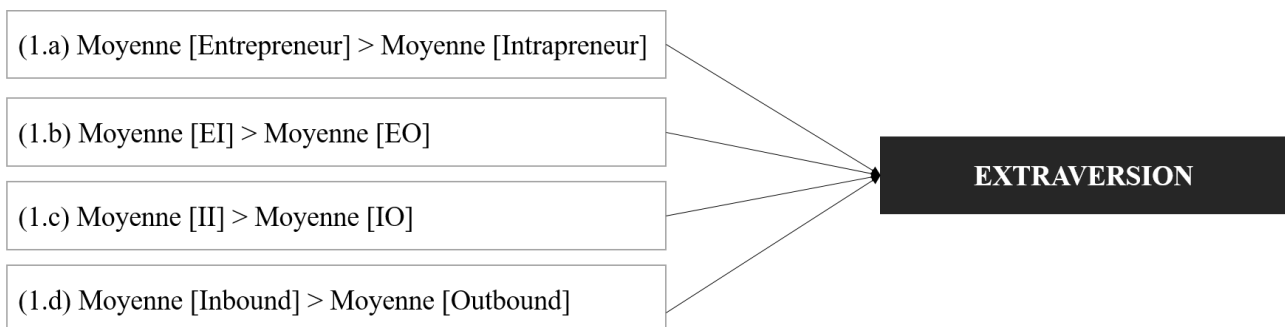


Figure 79.7. Hypothèses pour le facteur « Extraversion ».

### **1.2. Facteur « Agréabilité »**

Dans la littérature, les intrapreneurs présentent généralement une moyenne plus élevée pour le facteur « agréabilité » que les entrepreneurs (Bager et al., 2010). Les auteurs l'expliquent par l'ambition des

entrepreneurs (B. Antoncic et al., 2015). Farrukh et ses collègues (2016) expliquent que le comportement intrapreneurial est négativement corrélé avec le facteur agréabilité.

*Hypothèse nulle (H0)2 : Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur agréabilité.*

*Hypothèse 2.a : Les intrapreneurs présenteront une moyenne plus élevée au facteur agréabilité que les entrepreneurs.*

*Hypothèse 2.b : Les entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur agréabilité que les entrepreneurs inbound.*

*Hypothèse 2.c : Les intrapreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur agréabilité que les intrapreneurs inbound.*

*Hypothèse 2.d : Les corporate entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur agréabilité que les corporate entrepreneurs inbound.*

Nous avons représenté ces hypothèses pour le facteur agréabilité dans la Figure 80.7. ci-dessous.

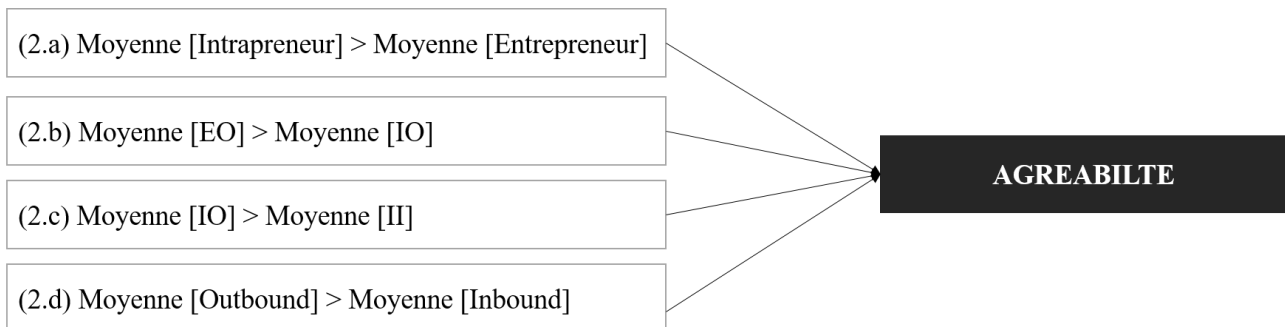


Figure 80.7. Hypothèses pour le facteur « Agréabilité ».

### **1.3. Facteur « Conscienciosité »**

Dans la littérature, les intrapreneurs approchent leur projet d'innovation de façon plus méthodique que les entrepreneurs (Bager et al., 2010), mais Farrukh et ses collègues (2016) modèrent ces résultats en indiquant que le comportement intrapreneurial est négativement corrélé au facteur conscienciosité. Alors que Antoncic et ses collègues (2015) ne trouvent pas de différences significatives entre les « *practicing-entrepreneur* », « *potential-entrepreneur* », « *maybe-entrepreneur* » et les « non-entrepreneurs ». C'est pourquoi nous émettons ces hypothèses.

*Hypothèse nulle (H0)3 : Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur conscienciosité.*

*Hypothèse 3.a : Les intrapreneurs présentent une moyenne plus élevée au facteur conscienciosité que les entrepreneurs.*

*Hypothèse 3.b : Les entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur conscienciosité que les entrepreneurs inbound.*

*Hypothèse 3.c : Les intrapreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur conscienciosité que les intrapreneurs inbound.*

*Hypothèse 3.d : Les corporate entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur conscienciosité que les corporate entrepreneurs inbound.*

Nous avons représenté ces hypothèses pour le facteur conscienciosité dans la Figure 81.7. ci-dessous.

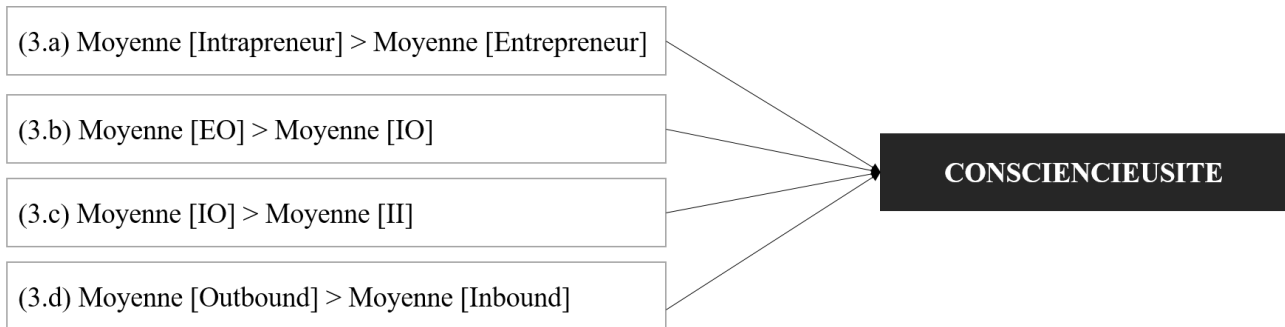


Figure 81.7. Hypothèses pour le facteur « Conscienciosité ».

#### **1.4. Facteur « Névrosisme »**

Les entrepreneurs présentent généralement une moyenne plus élevée au facteur névrosisme que les intrapreneurs (Bager et al., 2010 ; Farrukh et al., 2016). En effet, le comportement intrapreneurial est positivement corrélé avec la stabilité émotionnelle (Farrukh et al., 2016). L'étude de Antoncic et ses collègues (2015) ne montre aucune différence significative entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs.

*Hypothèse nulle (H0)4 : Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur névrosisme.*

*Hypothèse 4.a : Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée au facteur névrosisme que les intrapreneurs.*

*Hypothèse 4.b : Les entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur névrosisme que les entrepreneurs inbound.*

*Hypothèse 4.c : Les intrapreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur névrosisme que les intrapreneurs inbound.*

*Hypothèse 4.d : Les corporate entrepreneurs outbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur névrosisme que les corporate entrepreneurs inbound.*

Nous avons représenté ces hypothèses pour le facteur névrosisme dans la Figure 82.7. ci-dessous.

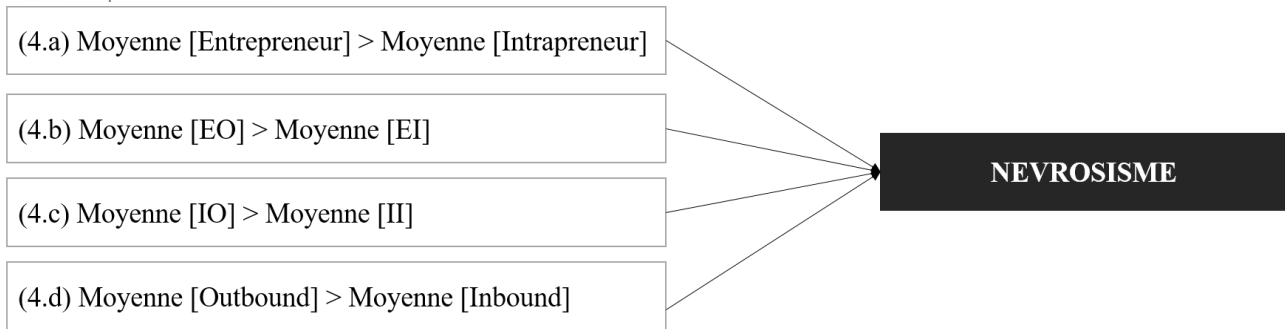


Figure 82.7. Hypothèses pour le facteur « Névrosisme ».

### 1.5. Facteur « Ouverture »

Les entrepreneurs présentent une moyenne plus élevée que les non-entrepreneurs (Antoncic et al., 2015 ; Bager et al., 2010), en adoptant des comportements de prises de risques (Bager et al., 2010). Farrukh et ses collègues (2016) expliquent que le comportement intrapreneurial est positivement corrélé au facteur ouverture.

*Hypothèse nulle (H0)5 : Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur ouverture.*

*Hypothèse 5.a : Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée au facteur ouverture que les intrapreneurs.*

*Hypothèse 5.b : Les entrepreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur ouverture que les entrepreneurs outbound.*

*Hypothèse 5.c : Les intrapreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur ouverture que les intrapreneurs outbound.*

*Hypothèse 5.d : Les corporate entrepreneurs inbound présenteront une moyenne plus élevée au facteur ouverture que les corporate entrepreneur outbound.*

Nous avons représenté ces hypothèses pour le facteur ouverture dans la Figure 83.7. ci-dessous.

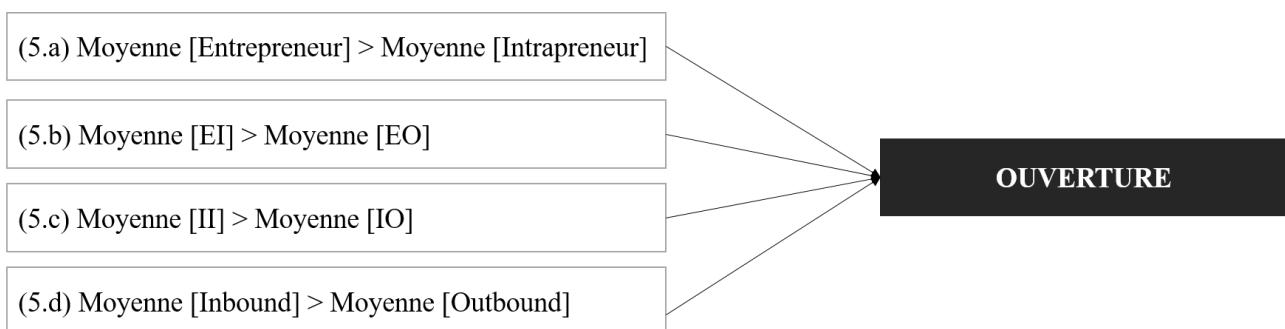


Figure 83.7. Hypothèses pour le facteur « Ouverture ».

Ce questionnaire est un outil emprunté au champ de la psychologie pour répondre à notre question de recherche qui est : Quelles sont les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs



impliqués dans les dispositifs de *corporate entrepreneurship* ? Existent-ils des profils-types des *corporate entrepreneurs* ?

Pour répondre à la question de recherche, nous discuterons de la méthodologie utilisée dans ce chapitre 7. Ensuite, nous présenterons les résultats et leur analyse. Puis, nous discuterons ces résultats. Enfin, nous conclurons ce chapitre en présentant les implications managériales et les limites et perspectives de recherche associées.

## 2. Méthodologie

Après avoir défini le concept de personnalité en psychologie, présenté le modèle du *Big Five* et les hypothèses statistiques que nous émettons dans cette recherche, nous vous proposons de présenter l'échantillon et l'outil utilisé pour répondre à notre question de recherche.

### 2.1. Echantillon

Les participants ont été contacté par mail, plus de 400 e-mails ont été envoyé. Ce mail présentait la thématique de recherche et proposait un entretien, puis la passation d'un questionnaire de personnalité. Dans ce mail, nous mentionnions que toutes les réponses étaient anonymes et confidentielles. Au départ, nous avons repéré plusieurs dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus de douze grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019), ensuite, nous avons lancé des recherches pour trouver les *corporate entrepreneurs* qui avaient intégré ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Comme pour les deux chapitres précédents nous nous appuyons sur le cadre d'analyse défini dans le chapitre 3 et la répartition de notre échantillon (cf. Figure 84.7.).

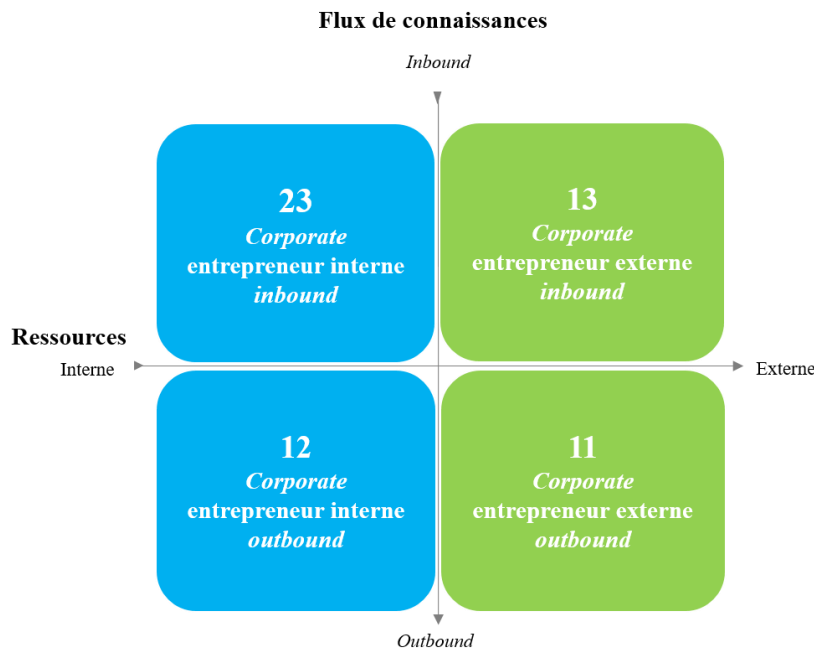


Figure 84.7. Répartition de l'échantillon dans le cadre d'analyse.

Les différents acteurs ayant participé à cette étude sont représentés dans le tableau suivant (cf. Tableau 18.7.). Pour faciliter la lecture de ce document, nous utiliserons les termes d'intrapreneurs pour les *corporate* entrepreneurs internes et d'entrepreneurs pour les *corporate* entrepreneurs externes.

Codes	Sub-categories	Gender
EI 1	Entrepreneur inbound	M
EI 2	Entrepreneur inbound	M
EI 3	Entrepreneur inbound	M
EI 4	Entrepreneur inbound	M
EI 5	Entrepreneur inbound	F
EI 7	Entrepreneur inbound	M
EI 8	Entrepreneur inbound	F
EI 9	Entrepreneur inbound	M
EI 10	Entrepreneur inbound	F
EI 11	Entrepreneur inbound	M
EI 12	Entrepreneur inbound	M
EI 13	Entrepreneur inbound	M
II1	Intrapreneur inbound	M
II2	Intrapreneur inbound	F
II3	Intrapreneur inbound	M
II4	Intrapreneur inbound	M
II5	Intrapreneur inbound	M
II6	Intrapreneur inbound	F
II7	Intrapreneur inbound	M
II8	Intrapreneur inbound	M
II9	Intrapreneur inbound	M
II10	Intrapreneur inbound	M
II11	Intrapreneur inbound	M
II12	Intrapreneur inbound	M
II13	Intrapreneur inbound	M
II14	Intrapreneur inbound	M
II15	Intrapreneur inbound	F
II16	Intrapreneur inbound	M
II17	Intrapreneur inbound	M
II18	Intrapreneur inbound	M
II19	Intrapreneur inbound	F
II20	Intrapreneur inbound	M
II21	Intrapreneur inbound	M
II22	Intrapreneur inbound	F
II23	Intrapreneur inbound	F
EO1	Entrepreneur outbound	M
EO2	Entrepreneur outbound	M
EO3	Entrepreneur outbound	M
EO4	Entrepreneur outbound	M
EO5	Entrepreneur outbound	M
EO6	Entrepreneur outbound	M
EO7	Entrepreneur outbound	F
EO8	Entrepreneur outbound	M
EO9	Entrepreneur outbound	M
EO10	Entrepreneur outbound	F
EO11	Entrepreneur outbound	M
IO1	Intrapreneur outbound	M
IO2	Intrapreneur outbound	M
IO3	Intrapreneur outbound	F
IO4	Intrapreneur outbound	M
IO5	Intrapreneur outbound	M
IO6	Intrapreneur outbound	M
IO7	Intrapreneur outbound	F
IO8	Intrapreneur outbound	F

IO9	Intrapreneur outbound	M
IO10	Intrapreneur outbound	M
IO11	Intrapreneur outbound	M
IO12	Intrapreneur outbound	M

Tableau 18.7. Présentation des *corporate* entrepreneurs selon leurs codes, leurs sous-catégories d'appartenance et leurs genres.

## **2.2. Procédure de passation du questionnaire**

La passation du questionnaire s'est déroulée en deux temps. La première phase était un entretien semi-directif, qui a duré entre trente minutes et une heure et trente minutes selon les interviewés. L'entretien semi-directif avait pour objectif de mieux comprendre le contexte dans lequel les individus évoluaient, par quelles étapes ils étaient passés, quels étaient les problématiques rencontrées et quels étaient leurs ressentis.

Suite à cet entretien, les individus renseignaient le questionnaire BFI-Fr (cf. Annexe 4) sur un ordinateur. Ce questionnaire était généré par Soscisurvey.de. La passation du questionnaire durait entre cinq et quinze minutes en fonction des individus.

Nous avons donc mené soixante et un entretiens semi-directifs avec des *corporate* entrepreneurs mentionnés précédemment (cf. Tableau 18.7.) : (1) vingt-trois entretiens menés auprès d'*inbound* intrapreneurs (2), douze entretiens menés auprès d'*outbound* intrapreneurs (3), treize entretiens menés auprès d'*Entrepreneur inbounds* et (4) onze entretiens menés auprès d'*outbound* entrepreneurs.

Après la passation d'un entretien semi-directif, tous les interviewés ont passé le questionnaire de personnalité présenté précédemment : le BFI-Fr. Ce questionnaire de personnalité est un questionnaire basé sur le modèle du *Big-Five* précédemment décrit, il est composé de quarante-cinq questions, basées sur une échelle de Likert en cinq points. Les individus doivent indiquer leurs degrés d'accord et de désaccord avec les phrases proposées. Enfin, ce questionnaire a été testé et validé psychométriquement auprès d'une population française (fiabilité, validité, sensibilité). Ce questionnaire est à destination des psychologues et des chercheurs, ce qui facilite l'analyse et la passation, car la plupart des passations de tests de personnalité doivent être faites par des psychologues habilités.

Suite à la collecte des réponses aux questionnaires de personnalité, nous avons « nettoyé » le fichier — en anonymisant les réponses des *corporate* entrepreneurs, en associant les réponses aux catégories des *corporate* entrepreneurs et en inversant les scores des items indiqués dans le questionnaire — nous avons procédé à l'analyse statistique en important le fichier Excel sur StatPlus. Après son importation dans StatPlus, nous avons généré une analyse statistique descriptive et une analyse

ANOVA à un facteur pour chaque facteur. Nous vous proposons de présenter les résultats dans la partie qui suit et ensuite de discuter des résultats. Enfin, nous concluons.

### 3. Résultats

À cette étape de notre étude, nous proposons une analyse de statistiques descriptives, car la taille de chacune des catégories est représentée par une taille d'échantillon trop petite ( $n < 30$ ) pour procéder à une analyse statistique inférentielle. Ce papier propose les premières tendances, qu'il sera intéressant de confronter à la littérature.

#### 3.1. Extraversion

L'histogramme ci-dessous représente la distribution des valeurs de l'échantillon concernant le facteur extraversion (cf. Figure 85.7.). Nous observons une moy [Extraversion x Général] = 3, 86 < méd [Extraversion x Général] = 4, 00. Les données sont donc asymétriques et désaxées vers la gauche.

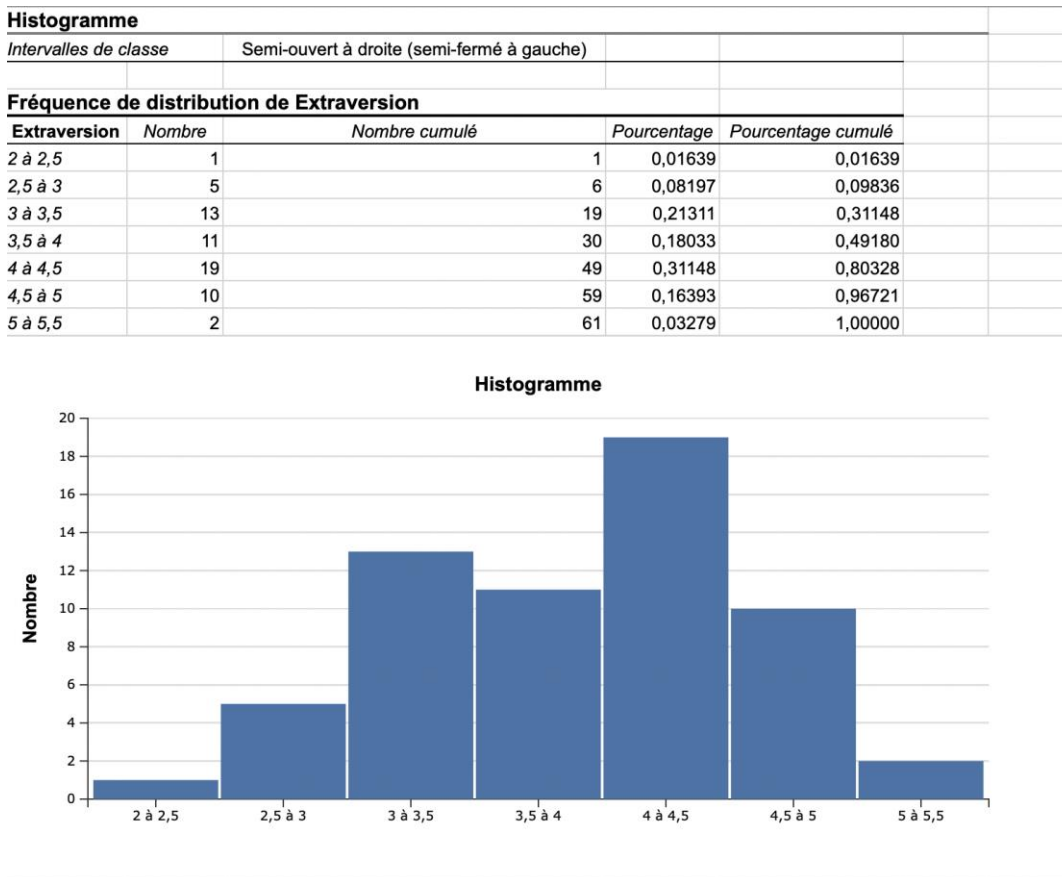


Figure 85.7. Distribution des scores moyens Extraversion de l'échantillon.

Concernant le facteur **extraversion**, nous observons que les entrepreneurs présentent une moyenne plus faible au facteur extraversion que les intrapreneurs (moy [entrepreneur x extraversion] = 3, 92 > moy [intrapreneur x extraversion] = 3,81). Cependant, suite à une ANOVA, la différence entre ces deux catégories n'est pas significative ( $F = 0, 414$ ,  $ddl = 59$ ,  $p = 0,52 > 0,05$ ) (cf. Tableau 19.7.).

Analyse de variance (à un facteur)							
<b>Statistique descriptive</b>							
Groupes	Taille de l'échantillon	Somme	Moyenne	Variance			
Externe	26	102,00000	3,92308	0,45760			
Interne	35	133,37500	3,81071	0,45163			
<b>Total</b>	<b>61</b>		<b>3,85861</b>	<b>0,44973</b>			
<b>ANOVA</b>							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,18835	0,18835	0,41471	0,52208	4,00398	-0,00969
Intra-groupes	59	26,79526	0,45416				
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>26,98361</b>					
Residual standard error	0,67391						
Hartley Fmax (d.f. = 2, 34)	1,01321						
Cochran C (d.f. = 2, 34)	0,50328						
Bartlett Chi-square (d.f. = 1)	0,00122	Valeur p	0,97212				

Tableau 19.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Extraversion selon les catégories entrepreneurs et intrapreneurs.

De plus, si nous comparons les quatre catégories d'acteurs, nous observons que les entrepreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* présentent la **moyenne** (cf. Tableau 19.7.) la plus élevée (moy [Extraversion x EI] = 4.13) et les intrapreneurs impliqués dans les flux de connaissances *outbound* présentent la moyenne la plus faible (moy [Extraversion x II] = 3.74). Dans l'ordre, les moyennes des catégories les plus importantes aux moyennes les plus faibles sont : Entrepreneur *inbound*, intrapreneur *outbound*, intrapreneur *inbound* et entrepreneur *outbound* (moy [Extraversion x EI] = 4.13 > moy [Extraversion x IO] = 3.96 > moy [Extraversion x General] = 3.85 > moy [Extraversion x II] = 3.74 > moy [Extraversion x EO] = 3.71).

Grâce à l'analyse de la **variance** (cf. Tableau 20.7., nous observons que les intrapreneurs *inbound* présentent une forte consistance dans les réponses (Var [Extraversion x EI] = 0.29 < Var [Extraversion x IO] = 0.4 < Var [Extraversion x General] = 0.44 < Var [Extraversion x II] = 0.46 < Var [Extraversion x EO] = 0.56).

Niveau de signification (Alpha)	5.%				
	EI	II	EO	IO	Général
Nombre	13	24	13	11	61
Moyenne	4,13462	3,73958	3,71154	3,96591	3,85861
Moyenne LCL	3,80759	3,45220	3,25791	3,52459	3,68685
Moyenne UCL	4,46164	4,02697	4,16516	4,40723	4,03036
Variance	0,29287	0,46320	0,56350	0,43153	0,44973
Déviat ion standard	0,54117	0,68059	0,75067	0,65691	0,67062
Erreur type (de la moyenne)	0,15009	0,13892	0,20820	0,19807	0,08586
Coefficient de variation	0,13089	0,18200	0,20225	0,16564	0,17380
Minimum	2,75000	2,37500	2,62500	3,12500	2,37500
Maximum	4,87500	4,75000	5,00000	5,00000	5,00000
Intervalle	2,12500	2,37500	2,37500	1,87500	2,62500
Médiane	4,25000	3,81250	3,37500	3,75000	4,00000
Erreur médiane	0,05217	0,03554	0,07237	0,07485	0,01378
Centile 25% (Q1)	4,12500	3,25000	3,25000	3,50000	3,37500
Centile 75% (Q3)	4,37500	4,28125	4,25000	4,43750	4,37500
IQR	0,25000	1,03125	1,00000	0,93750	1,00000
MAD (Median absolute deviation)	0,12500	0,56250	0,87500	0,25000	0,12500
Coefficient de dispersion (COD)	0,08145	0,15027	0,17379	0,14242	0,14293
Déviat ion moyenne	0,37278	0,57465	0,62574	0,55372	0,57458
Moment d'ordre 2	0,27034	0,44390	0,52016	0,39230	0,44235
Moment d'ordre 3	-0,18343	-0,11813	0,16675	0,11207	-0,06725
Moment d'ordre 4	0,32551	0,39430	0,54278	0,27011	0,41752
Somme	53,75000	89,75000	48,25000	43,62500	235,37500
Somme des erreurs types	1,95123	3,33419	2,70657	2,17873	5,23768
Total des sommes des carrés	225,75000	346,28125	185,84375	177,32813	935,20313
Somme des carrés ajustée	3,51442	10,65365	6,76202	4,31534	26,98361
Moyenne géométrique	4,09700	3,67568	3,64366	3,91811	3,79817
Moyenne harmonique	4,05353	3,60753	3,57860	3,87241	3,73474
Mode	4,37500	#N/A	3,37500	3,50000	#N/A
Asymétrie	-1,30498	-0,39941	0,44448	0,45610	-0,22859
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,56695	0,45216	0,56695	0,59761	0,30121
Coefficient d'aplatissement	4,45391	2,00105	2,00613	1,75510	2,13372
Erreur type de l'aplatissement	0,90970	0,80154	0,90970	0,92118	0,57398
Asymétrie (de Fisher)	-1,48175	-0,42654	0,50469	0,53152	-0,23439
Aplatissement (de Fisher)	2,87506	-0,94458	-0,86337	-1,24150	-0,83652

Tableau 20.7. Statistiques descriptives pour le facteur Extraversion selon les catégories EI, II, EO, IO.

En comparant la moyenne et la médiane des catégories EI ( $\text{moy}[\text{Extraversion} \times \text{EI}] = 4,13 < \text{méd}[\text{Extraversion} \times \text{EI}] = 4,25$ ) et II ( $\text{moy}[\text{Extraversion} \times \text{II}] = 3,74 < \text{méd}[\text{Extraversion} \times \text{II}] = 3,81$ ), nous observons que la moyenne est inférieure à la médiane, donc les données sont désaxées vers la gauche. Ainsi, les entrepreneurs et intrapreneurs *inbound* présentent en moyenne un plus grand score au facteur extraversion.

Nous pouvons donc conclure que les intrapreneurs et entrepreneurs *inbound* présentent en moyenne un score plus élevé pour le facteur extraversion que les intrapreneurs et les entrepreneurs *outbound*. Ainsi, à partir d'une analyse de statistiques descriptives, le facteur flux de connaissances semble jouer le rôle de variable discriminante dans le cas de notre échantillon pour le facteur extraversion.

L'analyse des données de la présente recherche indique que les *corporate* entrepreneurs externes *inbound* présentent en moyenne un score plus élevé au facteur extraversion que les *corporate* entrepreneurs externes *outbound* la moyenne la moins élevée. La différence entre ces quatre catégories n'est cependant pas significative ( $F = 1,308$ ,  $ddl = 57$ ,  $p = 0,28$ ) (cf. Tableau 21.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	3	1,73818	0,57939	1,30817	0,28063	2,76644	0,01493
Intra-groupes	57	25,24543	0,44290				
Total	60	26,98361					

Tableau 21.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Extraversion selon les 4 catégories.

Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle.

### 3.2. Agréabilité

L'histogramme ci-dessous représente la distribution des valeurs de l'échantillon concernant le facteur agréabilité. Nous observons une dispersion plus importante vers la droite (cf. Figure 86.7.). Nous observons que la moyenne agréabilité est inférieure à la médiane de l'échantillon ( $\text{moy [Agréabilité x Général]} = 4,06 < \text{med [Extraversion x Général]} = 4,20$ ). Les données sont donc asymétriques et désaxées vers la gauche.

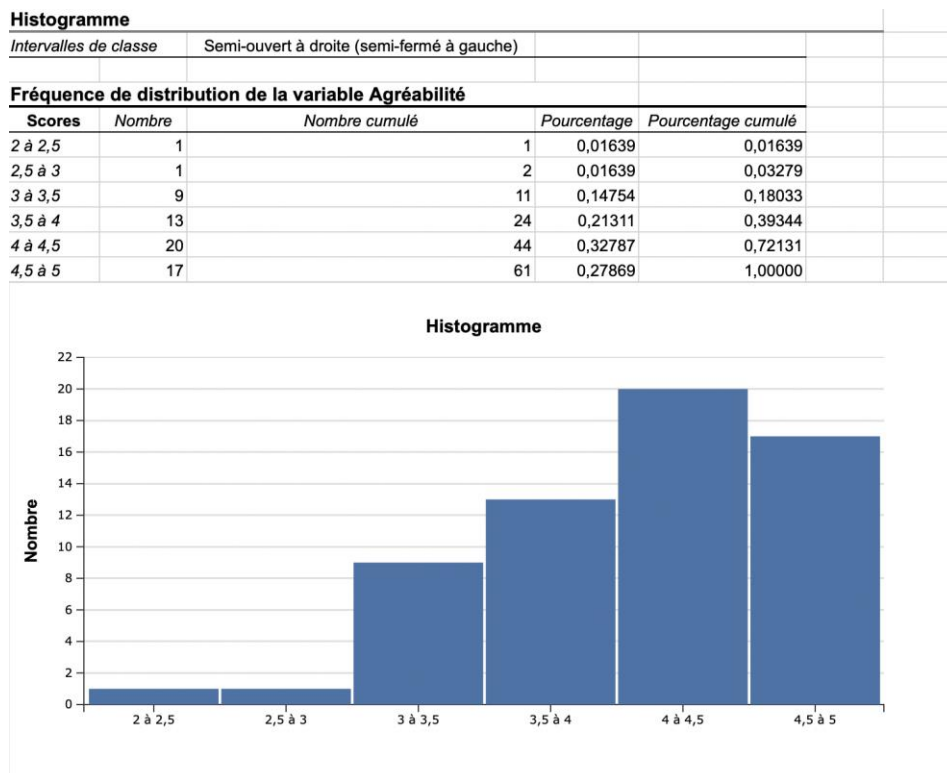


Figure 86.7. Distribution de l'échantillon des scores au facteur Agréabilité.

Concernant le facteur **agréabilité**, nous observons que les intrapreneurs présentent une moyenne plus  lev e au facteur agréabilité que les entrepreneurs ( $\text{moy} [\text{intrapreneurs} \times \text{agréabilité}] = 4,211 > \text{moy} [\text{entrepreneurs} \times \text{agréabilité}] = 3,857$ ) (cf. Tableau 22.7.).

Niveau de signification (Alpha)	5. %	
	Interne	Externe
<i>Nombre</i>	35	26
<i>Moyenne</i>	4,21143	3,85769
<i>Moyenne LCL</i>	4,02462	3,58395
<i>Moyenne UCL</i>	4,39824	4,13144
<i>Variance</i>	0,29575	0,45934
<i>Déviation standard</i>	0,54383	0,67775
<i>Erreur type (de la moyenne)</i>	0,09192	0,13292
<i>Coefficient de variation</i>	0,12913	0,17569
<i>Minimum</i>	2,90000	2,10000
<i>Maximum</i>	4,90000	4,80000
<i>Intervalle</i>	2,00000	2,70000
<i>Médiane</i>	4,30000	3,90000
<i>Erreur médiane</i>	0,01947	0,03267
<i>Centile 25% (Q1)</i>	3,90000	3,30000
<i>Centile 75% (Q3)</i>	4,65000	4,37500
<i>IQR</i>	0,75000	1,07500
<i>MAD (Median absolute deviation)</i>	0,50000	0,70000
<i>Coefficient de dispersion (COD)</i>	0,09767	0,13511
<i>Déviation moyenne</i>	0,42759	0,53343
<i>Moment d'ordre 2</i>	0,28730	0,44167
<i>Moment d'ordre 3</i>	-0,12322	-0,16790
<i>Moment d'ordre 4</i>	0,23896	0,57224
<i>Somme</i>	147,40000	100,30000
<i>Somme des erreurs types</i>	3,21732	3,45584
<i>Total des sommes des carrés</i>	630,82000	398,41000
<i>Somme des carrés ajustée</i>	10,05543	11,48346
<i>Moyenne géométrique</i>	4,17418	3,79379
<i>Moyenne harmonique</i>	4,13353	3,72161
<i>Mode</i>	4,80000	#N/A
<i>Asymétrie</i>	-0,80019	-0,57202
<i>Erreur type sur le coefficient de dissymétrie</i>	0,38616	0,43769
<i>Coefficient d'aplatissement</i>	2,89503	2,93347
<i>Erreur type de l'aplatissement</i>	0,71051	0,78296
<i>Asymétrie (de Fisher)</i>	-0,83648	-0,60766
<i>Aplatissement (de Fisher)</i>	0,07152	0,19038

Tableau 22.7. Statistiques descriptives au facteur Agréabilité pour les catégories interne, externe.

Cependant, suite à une ANOVA, la différence entre ces deux catégories n'est pas significative ( $F = 0,771$ ,  $\text{ddl} = 59$ ,  $p = 0,383 > 0,05$ ) (cf. Tableau 23.7.).



ANOVA								
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré	
Intergroupes	1	0,30211	0,30211	0,77151	0,38331	4,00398	-0,00376	
Intra-groupes	59	23,10346	0,39158					
Total	60	23,40557						

Tableau 23.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon la catégorie « Ressources ».

De plus, si nous comparons les *corporate* entrepreneurs *inbound* et les *corporate* entrepreneurs *outbound*, nous observons que les *corporate* entrepreneurs *inbound* présentent une moyenne plus élevée que les *corporate* entrepreneurs *outbound* (moy [*inbound* x agréabilité] = 4,210 > moy [*outbound* x agréabilité] = 3,829) (cf. Tableau 22.7.). Après une analyse ANOVA à un facteur, nous pouvons dire que ces différences sont significatives ( $F = 5,877$ ,  $ddl = 59$ ,  $p = 0,01 < 0,05$ ) (cf. Tableau 24.7.).

ANOVA								
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré	
Intergroupes	1	2,12031	2,12031	5,87724	0,01842	4,00398	0,07404	
Intra-groupes	59	21,28526	0,36077					
Total	60	23,40557						

Tableau 24.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon les flux de connaissances.

De plus, si nous comparons les quatre catégories d'acteurs, nous observons que les entrepreneurs *inbound* présentent la moyenne la plus élevée (moy [Agréabilité x EI] = 4,45). Alors que la moyenne la plus basse est représentée par les intrapreneurs *outbound* (moy [Agréabilité x IO] = 3,83). Finalement, nous observons que les sources d'innovation — internes et externes — impliquées dans les flux de connaissances *inbound* présentent les moyennes les plus élevées (moy [Agréabilité x EI] = 4.45 > moy [Agréabilité x II] = 4,08 > moy [Agréabilité x Général] = 4,06 > moy [Agréabilité x EO] = 3,84 > moy [Agréabilité x IO] = 3,82) (cf. Tableau 25.7.).

Niveau de signification (Alpha)	5.%				
	EI	II	EO	IO	Général
Nombre	13	24	13	11	61
Moyenne	4,44615	4,08333	3,83846	3,81818	4,06066
Moyenne LCL	4,20874	3,84751	3,47711	3,26190	3,90069
Moyenne UCL	4,68357	4,31915	4,19981	4,37446	4,22062
Variance	0,15436	0,31188	0,35756	0,68564	0,39009
Déviat ion standard	0,39289	0,55847	0,59797	0,82803	0,62457
Erreur type (de la moyenne)	0,10897	0,11400	0,16585	0,24966	0,07997
Coefficient de variation	0,08837	0,13677	0,15578	0,21687	0,15381
Minimum	3,70000	2,90000	3,00000	2,10000	2,10000
Maximum	4,90000	4,90000	4,80000	4,80000	4,90000
Intervalle	1,20000	2,00000	1,80000	2,70000	2,80000
Médiane	4,50000	4,20000	3,90000	4,10000	4,20000
Erreur médiane	0,03788	0,02916	0,05765	0,09434	0,01283
Centile 25% (Q1)	4,20000	3,80000	3,20000	3,35000	3,70000
Centile 75% (Q3)	4,80000	4,42500	4,30000	4,35000	4,50000
IQR	0,60000	0,62500	1,10000	1,00000	0,80000
MAD (Median absolute deviation)	0,60000	0,80000	0,10000	0,30000	0,10000
Coefficient de dispersion (COD)	0,07009	0,10119	0,11834	0,15299	0,11749
Déviat ion moyenne	0,31953	0,44444	0,46627	0,65289	0,50288
Moment d'ordre 2	0,14249	0,29889	0,33006	0,62331	0,38370
Moment d'ordre 3	-0,03137	-0,10722	0,02224	-0,34146	-0,18393
Moment d'ordre 4	0,04215	0,22995	0,20576	1,04285	0,46651
Somme	57,80000	98,00000	49,90000	42,00000	247,70000
Somme des erreurs types	1,41657	2,73591	2,15600	2,74627	4,87808
Total des sommes des carrés	258,84000	407,34000	195,83000	167,22000	1 029,23000
Somme des carrés ajustée	1,85231	7,17333	4,29077	6,85636	23,40557
Moyenne géométrique	4,42950	4,04378	3,79532	3,72328	4,00759
Moyenne harmonique	4,41224	4,00116	3,75234	3,61313	3,94731
Mode	4,80000	#N/A	3,90000	#N/A	4,80000
Asymétrie	-0,58317	-0,65615	0,11731	-0,69388	-0,77387
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,56695	0,45216	0,56695	0,59761	0,30121
Coefficient d'aplatissement	2,07612	2,57398	1,88878	2,68423	3,16869
Erreur type de l'aplatissement	0,90970	0,80154	0,90970	0,92118	0,57398
Asymétrie (de Fisher)	-0,66217	-0,70073	0,13320	-0,80861	-0,79351
Aplatissement (de Fisher)	-0,75647	-0,23152	-1,04260	0,30705	0,28858

Tableau 25.7. Statistiques descriptives pour le facteur Agréabilité selon les catégories EI, II, EO, IO.

Lorsque nous comparons la moyenne et la médiane de chacune des catégories pour le facteur agréabilité, nous observons que toutes les catégories présentent une moyenne inférieure à la médiane ( $\text{moy}[\text{Agréabilité} \times \text{EI}] = 4,45 < \text{méd} [\text{Agréabilité} \times \text{EI}] = 4,5$  ;  $\text{moy}[\text{Agréabilité} \times \text{II}] = 4,08 < \text{med}[\text{Agréabilité} \times \text{II}] = 4,2$  ;  $\text{moy}[\text{Agréabilité} \times \text{EO}] = 3,84 < \text{med}[\text{Agréabilité} \times \text{EO}] = 3,9$  ;  $\text{moy}[\text{Agréabilité} \times \text{IO}] = 3,81 < \text{med}[\text{Agréabilité} \times \text{IO}] = 4,1$ ). Nous observons donc que les données de chacune des catégories sont désaxées vers la gauche et que toutes les catégories présentent en moyenne des scores élevés au facteur agréabilité, en particulier pour les intrapreneurs *outbound*.

Nous observons une moyenne plus importante pour les intrapreneurs que pour les entrepreneurs (moy [Agréabilité x interne] = 4,2 > moy [Agréabilité x Externe] = 3,86). Lorsque nous comparons la moyenne et la médiane des entrepreneurs et des intrapreneurs ((moy [Agréabilité x interne] = 4,21) — (med [Agréabilité x interne] = 4,3) = -0,9 > (moy [Agréabilité x externe] = 3,86) – (med [Agréabilité x externe] = 3,9) = -0,4), nous observons que les intrapreneurs présentent en moyenne un score plus élevé au facteur agréabilité que les entrepreneurs.

Nous observons également que la catégorie intrapreneurs présente une plus grande consistance que la catégorie des entrepreneurs (Var [Agréabilité x Interne] = 0,29 < Var [Agréabilité x Externe] = 0,46) (cf. Tableau 25.7.). La plus faible consistance est dans la catégorie IO (cf. Tableau 25.7.).

L'analyse des données de la présente recherche, concernant le facteur agréabilité montre que les *corporate* entrepreneurs externes *inbound* présentent la moyenne la plus élevée et les *corporate* entrepreneurs internes *outbound* la moyenne la plus faible. La différence entre les quatre catégories est significative (F = 3,044, ddl = 57, p = 0,0359), uniquement pour les entrepreneurs *outbound* (test de Fisher LSD = 2,60, p = 0,0116) et intrapreneurs *outbound* (test de Fisher LSD = 2,57, p = 0,0125) (cf. Tableau 26.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	3	3,23280	1,07760	3,04486	0,03599	2,76644	0,09138
Intra-groupes	57	20,17277	0,35391				
Total	60	23,40557					

Tableau 26.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon les catégories d'acteurs.

Nous pouvons donc rejeter une partie de l'hypothèse nulle.

### 3.3. Conscienciosité

De façon général, la distribution des scores pour le facteur conscienciosité est répartie de la manière suivante, comme présenté sur la Figure 87.7. Tout d'abord, nous pouvons observer que les scores entre 4 et 4,5 sont surreprésentés, alors que les scores de 2 à 2,5 et de 5 à 5,5 sont sous-représentés. Comme nous pouvons le voir sur la Figure 87.7., les données sont désaxées vers la gauche (moy [Conscienciosité x général] = 4,11 < med [Conscienciosité x général] = 4,22). Ainsi, l'échantillon présente un nombre important de grandes valeurs.

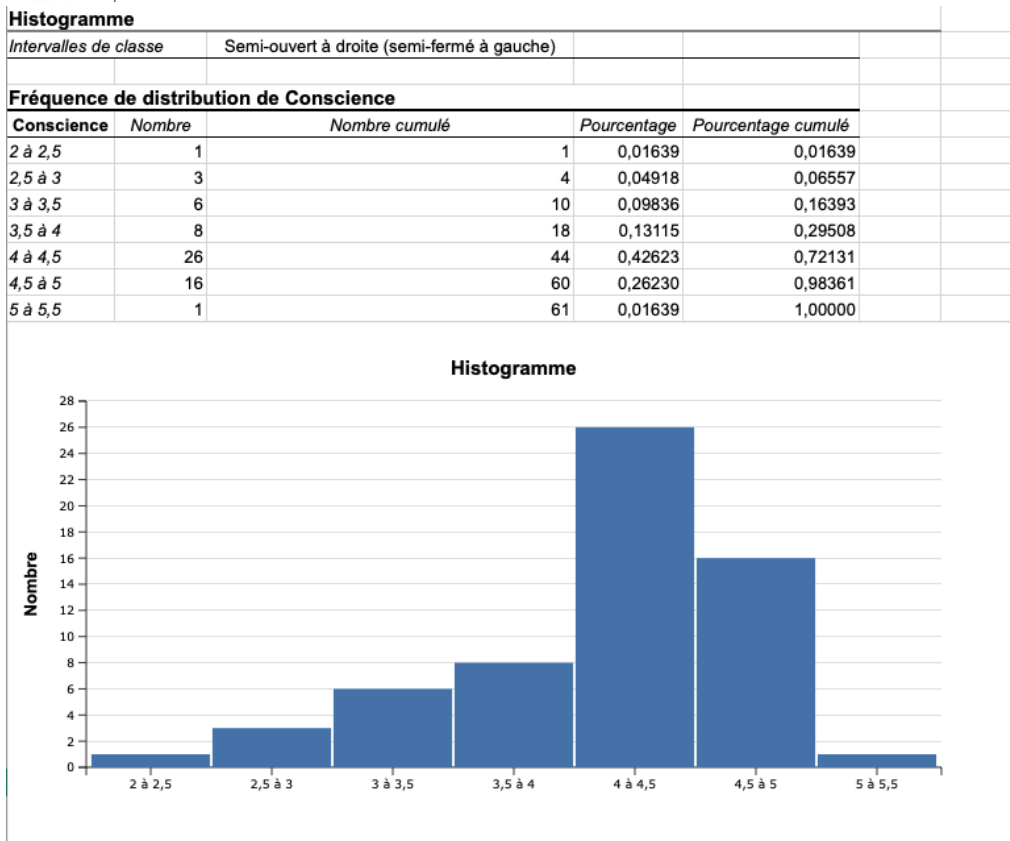


Figure 87.7. Distribution des scores de l'échantillon pour le facteur Conscience.

Concernant le facteur **conscience**, si nous comparons les moyennes des *corporate* entrepreneurs internes et des *corporate* entrepreneurs externes, nous observons que les intrapreneurs présentent une moyenne plus élevée que les entrepreneurs (moy [intrapreneurs x conscience] = 4,225 > moy [entrepreneurs x conscience] = 3,961). Cependant, cette différence n'est pas significative ( $F = 2,932$ ,  $ddl = 59$ ,  $p = 0,09 > 0,05$ ) (cf. Tableau 27.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	1,03861	1,03861	2,93204	0,09209	4,00398	0,03070
Intra-groupes	59	20,89946	0,35423				
Total	60	21,93807					

Tableau 27.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscience selon les ressources.

De plus, si nous comparons les *corporate* entrepreneurs *inbound* et *outbound*, nous observons que les *corporate* entrepreneurs *outbound* présentent une moyenne plus élevée que les *corporate* entrepreneurs *inbound* (moy [*inbound* x conscience] = 4,081 < moy [*outbound* x Conscience] = 4,162). Cependant, cette différence n'est pas significative ( $F = 0,257$ ,  $ddl = 59$ ,  $p = 0,61 > 0,05$ ) (cf. Tableau 28.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,09541	0,09541	0,25771	0,61359	4,00398	-0,01232
Intra-groupes	59	21,84266	0,37021				
Total	60	21,93807					

Tableau 28.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscienciusité selon les flux de connaissances.

Enfin, nous observons que les intrapreneurs *outbound* présentent la plus grande moyenne (moy [Conscienciusité x IO] = 4,35), suivies de près par les intrapreneurs *inbound* (moy [Conscienciusité x II] = 4,17), alors que les entrepreneurs *inbound* présentent la moyenne la plus faible (moy [Conscienciusité x EI] = 3,92). Finalement, la troisième catégorie qui présente la moyenne la plus élevée sont les entrepreneurs *outbound* (moy [Conscienciusité x EO] = 4,0) (cf. Tableau 29.7.).

Niveau de signification (Alpha)	5.%				
	EI	II	EO	IO	Général
Nombre	13	24	13	11	61
Moyenne	3,92308	4,16667	4,00000	4,35354	4,11293
Moyenne LCL	3,52833	3,95099	3,58792	3,93417	3,95807
Moyenne UCL	4,31782	4,38234	4,41208	4,77290	4,26780
Variance	0,42672	0,26087	0,46502	0,38967	0,36563
Déviatoin standard	0,65324	0,51075	0,68192	0,62424	0,60468
Erreur type (de la moyenne)	0,18118	0,10426	0,18913	0,18822	0,07742
Coefficient de variation	0,16651	0,12258	0,17048	0,14339	0,14702
Minimum	2,77778	2,77778	2,33333	2,77778	2,33333
Maximum	4,88889	5,00000	4,77778	4,88889	5,00000
Intervalle	2,11111	2,22222	2,44444	2,11111	2,66667
Médiane	3,88889	4,27778	4,22222	4,44444	4,22222
Erreur médiane	0,06298	0,02667	0,06574	0,07112	0,01242
Centile 25% (Q1)	3,66667	4,00000	3,88889	4,16667	3,88889
Centile 75% (Q3)	4,44444	4,55556	4,33333	4,77778	4,55556
IQR	0,77778	0,55556	0,44444	0,61111	0,66667
MAD (Median absolute deviation)	1,11111	0,72222	0,77778	0,44444	0,22222
Coefficient de dispersion (COD)	0,12747	0,08874	0,10526	0,09318	0,10699
Déviatoin moyenne	0,49836	0,38426	0,49573	0,43893	0,45711
Moment d'ordre 2	0,39389	0,25000	0,42925	0,35425	0,35964
Moment d'ordre 3	-0,08623	-0,11008	-0,33871	-0,32127	-0,20784
Moment d'ordre 4	0,33060	0,23824	0,70974	0,59031	0,45336
Somme	51,00000	100,00000	52,00000	47,88889	250,88889
Somme des erreurs types	2,35528	2,50217	2,45871	2,07037	4,72268
Total des sommes des carrés	205,19753	422,66667	213,58025	212,38272	1 053,82716
Somme des carrés ajustée	5,12061	6,00000	5,58025	3,89675	21,93807
Moyenne géométrique	3,86982	4,13365	3,93583	4,30498	4,06323
Moyenne harmonique	3,81372	4,09705	3,85888	4,24691	4,00641
Mode	3,88889	#N/A	4,22222	4,88889	4,33333
Asymétrie	-0,34883	-0,88066	-1,20440	-1,52370	-0,96366
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,56695	0,45216	0,56695	0,59761	0,30121
Coefficient d'aplatissement	2,13084	3,81177	3,85195	4,70391	3,50515
Erreur type de l'aplatissement	0,90970	0,80154	0,90970	0,92118	0,57398
Asymétrie (de Fisher)	-0,39608	-0,94049	-1,36754	-1,77564	-0,98813
Aplatissement (de Fisher)	-0,67290	1,30902	1,95570	3,67318	0,65434

Tableau 29.7. Statistiques descriptives pour le facteur Conscienciusité pour les catégories EI, II, EO,

IO.

L'analyse des données de la présente recherche indique que les intrapreneurs *outbound* présentent la moyenne la plus élevée et que les entrepreneurs *inbound* présentent la moyenne la plus faible. Cependant la différence entre ces quatre catégories d'acteurs n'est pas significative ( $F=1,236$ ,  $ddl = 57$ ,  $p = 0,304$ ) (cf. Tableau 30.7.).

ANOVA								
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré	
Inter-groupes	3	1,34047	0,44682	1,23650	0,30492	2,76644	0,01150	
Intra-groupes	57	20,59760	0,36136					
Total	60	21,93807						

Tableau 30.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscience selon les catégories d'acteurs.

Ainsi, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle.

### 3.4. Névrosisme

De façon général, la distribution des scores de l'échantillon pour le facteur névrosisme sont répartis de la façon suivante (cf. Figure 88.7.). Tout d'abord, nous pouvons observer que les scores entre 1,5 et 2 et 2,5 et 3 sont surreprésentés, alors que les scores de 4 à 4,5 et de 4,5 à 5 sont sous-représentés. Comme nous pouvons le voir sur la Figure 88.7., les données sont désaxées vers la droite (moy [Névrosisme x général] = 2,37 > med [Conscience x général] = 2,25). Ainsi, l'échantillon présente un nombre important de faibles valeurs.

Histogramme					
Intervalle de classe	Semi-ouvert à droite (semi-fermé à gauche)				
<b>Fréquence de distribution de Névrosisme</b>					
Névrosisme	Nombre	Nombre cumulé	Pourcentage	Pourcentage cumulé	
1 à 1,5	7	7	0,11475	0,11475	
1,5 à 2	14	21	0,22951	0,34426	
2 à 2,5	12	33	0,19672	0,54098	
2,5 à 3	14	47	0,22951	0,77049	
3 à 3,5	6	53	0,09836	0,86885	
3,5 à 4	7	60	0,11475	0,98361	
4,5 à 5	1	61	0,01639	1,00000	

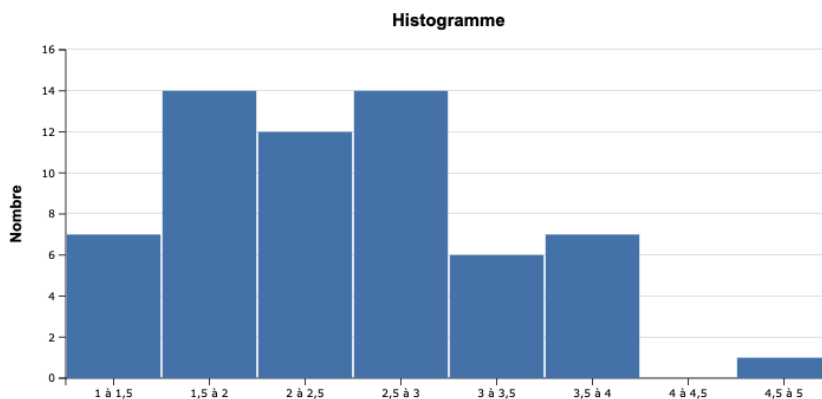


Figure 88.7. Distribution des scores de l'échantillon pour le facteur Névrosisme

Concernant le facteur **névrosisme**, si nous comparons les moyennes des intrapreneurs et des entrepreneurs, nous observons que les entrepreneurs présentent une moyenne plus élevée que les intrapreneurs (moy [entrepreneurs x névrosisme] = 2,50 > moy [intrapreneurs x névrosisme] = 2,27). Cependant, cette différence n'est pas significative ( $F = 1,157$ , ddl = 59,  $p = 0,28 > 0,05$ ) (cf. Tableau 31.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,73144	0,73144	1,15747	0,28637	4,00398	0,00257
Intra-groupes	59	37,28393	0,63193				
Total	60	38,01537					

Tableau 31.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les ressources impliquées.

De plus, si nous comparons les *corporate entrepreneurs inbound* et les *corporate entrepreneurs outbound*, nous observons que les *corporate entrepreneurs outbound* présentent une moyenne plus élevée que les *corporate entrepreneurs inbound* (moy [outbound x névrosisme] = 2,47 > moy [inbound x névrosisme] = 2,30). Cependant, cette différence n'est pas significative ( $F = 0,633$ , ddl = 59,  $p = 0,42 > 0,05$ ) (cf. Tableau 32.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,40369	0,40369	0,63325	0,42936	4,00398	-0,00605
Intra-groupes	59	37,61168	0,63749				
Total	60	38,01537					

Tableau 32.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les flux de connaissances.

Enfin, nous observons que les sources externes d'innovation impliquées dans les flux de connaissances *outbound* présentent la moyenne la plus importante (moy [Névrosisme x EO] = 2,81), alors que les intrapreneurs *outbound* présentent la moyenne la plus basse (moy [Névrosisme x EO] = 2,81 > moy [Névrosisme x II] = 2,37 > moy [Névrosisme x EI] = 2,19 > moy [Névrosisme x IO] = 2,08). L'analyse de la variance montre une faible dispersion de l'échantillon (var [Conscienciosité x Général] = 0,65).

La plus grande variance est observée dans la catégorie intrapreneur *inbound* et la plus petite variance est observée dans la catégorie intrapreneur *outbound* (Var [Névrosisme x IO] = 0,44 < Var [Névrosisme x EO] = 0,57 < Var [Névrosisme x EI] = 0,63 < Var [Névrosisme x II] = 0,67) cf. Tableau 33.7.).

Niveau de signification (Alpha)	5.%				
	EI	II	EO	IO	Général
Nombre	13	24	13	11	61
Moyenne	2,19231	2,36979	2,80769	2,07955	2,37295
Moyenne LCL	1,71297	2,02508	2,35069	1,63159	2,16909
Moyenne UCL	2,67165	2,71450	3,26469	2,52750	2,57681
Variance	0,62921	0,66641	0,57192	0,44460	0,63359
Déviat ion standard	0,79323	0,81634	0,75625	0,66679	0,79598
Erreur type (de la moyenne)	0,22000	0,16663	0,20975	0,20104	0,10192
Coefficient de variation	0,36182	0,34448	0,26935	0,32064	0,33544
Minimum	1,12500	1,25000	1,37500	1,25000	1,12500
Maximum	3,50000	4,75000	3,87500	3,62500	4,75000
Intervalle	2,37500	3,50000	2,50000	2,37500	3,62500
Médiane	2,50000	2,25000	2,87500	2,00000	2,25000
Erreur médiane	0,07647	0,04263	0,07291	0,07597	0,01635
Centile 25% (Q1)	1,50000	1,87500	2,50000	1,68750	1,75000
Centile 75% (Q3)	2,75000	2,62500	3,37500	2,18750	2,87500
IQR	1,25000	0,75000	0,87500	0,50000	1,12500
MAD (Median absolute deviation)	1,00000	0,75000	0,25000	0,87500	0,37500
Coefficient de dispersion (COD)	0,26923	0,26157	0,19732	0,22159	0,28780
Déviat ion moyenne	0,69675	0,59852	0,58284	0,46488	0,64956
Moment d'ordre 2	0,58081	0,63864	0,52792	0,40418	0,62320
Moment d'ordre 3	-0,02098	0,54505	-0,16188	0,29953	0,25431
Moment d'ordre 4	0,56960	1,73437	0,64020	0,61350	1,12662
Somme	28,50000	56,87500	36,50000	22,87500	144,75000
Somme des erreurs types	2,86002	3,99924	2,72670	2,21148	6,21683
Total des sommes des carrés	70,03125	150,10938	109,34375	52,01563	381,50000
Somme des carrés ajustée	7,55048	15,32747	6,86298	4,44602	38,01537
Moyenne géométrique	2,04779	2,24817	2,69898	1,99503	2,24258
Moyenne harmonique	1,90013	2,13658	2,57491	1,92122	2,11447
Mode	#N/A	#N/A	#N/A	2,00000	2,62500
Asymétrie	-0,04739	1,06795	-0,42201	1,16565	0,51692
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,56695	0,45216	0,56695	0,59761	0,30121
Coefficient d'aplatissement	1,68852	4,25228	2,29707	3,75539	2,90082
Erreur type de l'aplatissement	0,90970	0,80154	0,90970	0,92118	0,57398
Asymétrie (de Fisher)	-0,05381	1,14051	-0,47918	1,35839	0,53004
Aplatissement (de Fisher)	-1,34844	1,85728	-0,41902	2,09232	-0,00262

Tableau 33.7. Statistiques descriptives au facteur Névrosisme pour les catégories EI, II, EO, IO, Général.

Nous observons que les entrepreneurs présentent une moyenne plus importante que les intrapreneurs (moy [Névrosisme x Externe] = 2,47 > moy [Névrosisme x Interne] = 2,30). De plus, nous observons une variance plus importante pour les entrepreneurs (Var [Névrosisme x interne] = 0,58 < Var [Névrosisme x externe] = 0,68).

Les entrepreneurs présentent en moyenne des scores plus élevés pour le facteur névrosisme que les intrapreneurs (cf. Tableau 34.7.).



Niveau de signification (Alpha)	5.%	
	Interne	Externe
Nombre	35	26
Moyenne	2,30357	2,46635
Moyenne LCL	2,02041	2,15855
Moyenne UCL	2,58673	2,77414
Variance	0,67949	0,58070
Déviat ion standard	0,82431	0,76203
Erreur type (de la moyenne)	0,13933	0,14945
Coefficient de variation	0,35784	0,30897
Minimum	1,12500	1,25000
Maximum	4,75000	3,87500
Intervalle	3,62500	2,62500
Médiane	2,25000	2,37500
Erreur médiane	0,02952	0,03673
Centile 25% (Q1)	1,75000	1,90625
Centile 75% (Q3)	2,68750	2,96875
IQR	0,93750	1,06250
MAD (Median absolute deviation)	0,50000	0,81250
Coefficient de dispersion (COD)	0,29048	0,26923
Déviat ion moyenne	0,65510	0,63942
Moment d'ordre 2	0,66008	0,55836
Moment d'ordre 3	0,38043	0,11268
Moment d'ordre 4	1,53089	0,62746
Somme	80,62500	64,12500
Somme des erreurs types	4,87670	3,88563
Total des sommes des carrés	208,82813	172,67188
Somme des carrés ajustée	23,10268	14,51743
Moyenne géométrique	2,16492	2,35154
Moyenne harmonique	2,03133	2,23777
Mode	2,62500	#N/A
Asymétrie	0,70938	0,27006
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,38616	0,43769
Coefficient d'aplatissement	3,51361	2,01258
Erreur type de l'aplatissement	0,71051	0,78296
Asymétrie (de Fisher)	0,74155	0,28688
Aplatissement (de Fisher)	0,78851	-0,93570

Tableau 34.7. Statistiques descriptives au facteur Névrosisme pour les catégories interne et externe.

Cependant, suite à une analyse ANOVA nous pouvons établir aucune différence significative entre les quatre catégories d'acteurs ( $F = 2,127$ ,  $ddl = 57$ ,  $p = 0,10 > 0,05$ ) (cf. Tableau 35.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	3	3,82841	1,27614	2,12771	0,10673	2,76644	0,05255
Intra-groupes	57	34,18696	0,59977				
Total	60	38,01537					

Tableau 35.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les catégories d'acteurs.

Nous ne pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle.

### 3.5. Ouverture à de nouvelles expériences

De façon général, la distribution des scores pour le facteur ouverture est répartie de la manière suivante comme sur la Figure 89.7..Tout d’abord, nous pouvons observer que les scores entre 4 et 4,5 sont surreprésentés, alors que les scores de 5 à 5,5 sont sous-représentés. Comme nous pouvons le voir sur laFigure 89.7., les données sont désaxées vers la droite (moy [Ouverture x général] = 4,11 > med [Ouverture x général] = 4,10). Cependant, la moyenne et la médiane sont quasiment similaires.

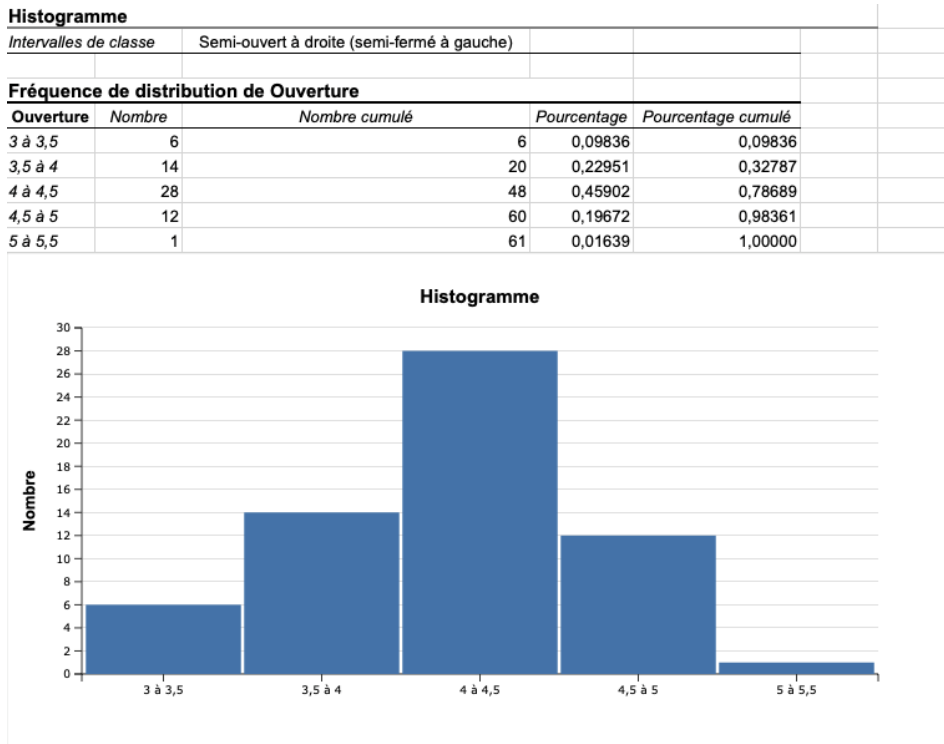


Figure 89.7. Distribution des scores de l’échantillon pour le facteur Ouverture.

Concernant le facteur **ouverture**, si nous comparons les moyennes des entrepreneurs et des intrapreneurs, nous observons que les intrapreneurs présentent une moyenne plus élevée que les entrepreneurs (moy [interne x ouverture] = 4,14 > moy [externe x ouverture] = 4,06). Cependant cette différence n’est pas significative ( $F = 0,48$ , ddl = 59,  $p = 0,49 > 0,05$ ) (cf. Tableau 36.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,09184	0,09184	0,48183	0,49032	4,00398	-0,00857
Intra-groupes	59	11,24554	0,19060				
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>11,33738</b>					

Tableau 36.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les ressources impliquées.

De plus, si nous comparons les *corporate* entrepreneurs *inbound* et les *corporate* entrepreneurs *outbound*, nous observons que les *corporate* entrepreneurs *inbound* présentent une moyenne plus élevée que les *corporate* entrepreneurs *outbound* (moy [*inbound* x ouverture] = 4,14 > moy [*outbound*

x ouverture] = 4,05) (cf. Tableau 38.7.). Nous observons une variance plus élevée pour le groupe interne que le groupe externe ( $\text{Var} [\text{Ouverture} \times \text{Interne}] = 0,22 > \text{Var} [\text{Ouverture} \times \text{Externe}] = 0,15$ ). Cependant, cette différence n'est pas significative ( $F = 0,666$ ,  $\text{ddl} = 59$ ,  $p = 0,41 > 0,05$ ) (cf. Tableau 37.7.).

ANOVA							
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré
Intergroupes	1	0,12657	0,12657	0,66609	0,41770	4,00398	-0,00550
Intra-groupes	59	11,21081	0,19001				
Total	60	11,33738					

Tableau 37.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les flux de connaissances.

Enfin, nous observons que les intrapreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* présentent la moyenne la plus élevée de l'échantillon ( $\text{moy} [\text{Ouverture} \times \text{IO}] = 4,15$ ), alors que les sources d'innovation externes impliquées dans les flux de connaissances *outbound* présentent la moyenne la plus faible ( $\text{moy} [\text{Ouverture} \times \text{EO}] = 3,96$ ). Finalement, la seconde moyenne la plus élevée est détenue par les sources externes d'innovation impliquées dans les flux de connaissances *inbound* ( $\text{moy} [\text{Ouverture} \times \text{EI}] = 4,16 > \text{moy} [\text{Ouverture} \times \text{II}] = 4,13$ ).

Niveau de signification (Alpha)	5. %				
	EI	II	EO	IO	Général
Nombre	13	24	13	11	61
Moyenne	4,16154	4,13333	3,96154	4,15455	4,10656
Moyenne LCL	4,06747	3,89653	3,68184	3,95443	3,99523
Moyenne UCL	4,25560	4,37014	4,24124	4,35466	4,21789
Variance	0,02423	0,31449	0,21423	0,08873	0,18896
Déviat ion standard	0,15566	0,56080	0,46285	0,29787	0,43469
Erreur type (de la moyenne)	0,04317	0,11447	0,12837	0,08981	0,05566
Coefficient de variation	0,03741	0,13568	0,11684	0,07170	0,10585
Minimum	3,90000	3,00000	3,30000	3,80000	3,00000
Maximum	4,40000	5,00000	4,80000	4,60000	5,00000
Intervalle	0,50000	2,00000	1,50000	0,80000	2,00000
Médiane	4,10000	4,10000	3,90000	4,10000	4,10000
Erreur médiane	0,01501	0,02929	0,04462	0,03394	0,00893
Centile 25% (Q1)	4,10000	3,80000	3,70000	3,90000	3,90000
Centile 75% (Q3)	4,30000	4,60000	4,20000	4,40000	4,40000
IQR	0,20000	0,80000	0,50000	0,50000	0,50000
MAD (Median absolute deviation)	0,30000	0,30000	0,60000	0,20000	0,10000
Coefficient de dispersion (COD)	0,03002	0,10976	0,09073	0,05765	0,07997
Déviat ion moyenne	0,12781	0,45278	0,35858	0,25124	0,32905
Moment d'ordre 2	0,02237	0,30139	0,19775	0,08066	0,18586
Moment d'ordre 3	0,00041	-0,04784	0,01926	0,01118	-0,01913
Moment d'ordre 4	0,00102	0,19369	0,08729	0,01113	0,09926
Somme	54,10000	99,20000	51,50000	45,70000	250,50000
Somme des erreurs types	0,56125	2,74733	1,66883	0,98793	3,39505
Total des sommes des carrés	225,43000	417,26000	206,59000	190,75000	1 040,03000
Somme des carrés ajustée	0,29077	7,23333	2,57077	0,88727	11,33738
Moyenne géométrique	4,15886	4,09535	3,93672	4,14503	4,08323
Moyenne harmonique	4,15618	4,05592	3,91211	4,13572	4,05911
Mode	4,10000	#N/A	#N/A	3,90000	4,10000
Asymétrie	0,12165	-0,28915	0,21900	0,48821	-0,23877
Erreur type sur le coefficient de dissymétrie	0,56695	0,45216	0,56695	0,59761	0,30121
Coefficient d'aplatissement	2,04573	2,13236	2,23216	1,71056	2,87340
Erreur type de l'aplatissement	0,90970	0,80154	0,90970	0,92118	0,57398
Asymétrie (de Fisher)	0,13812	-0,30880	0,24867	0,56893	-0,24483
Aplatissement (de Fisher)	-0,80289	-0,78115	-0,51815	-1,31574	-0,03242

Tableau 38.7. Statistiques descriptives au facteur Ouverture pour les catégories EI, II, EO, IO, Général.

Pendant, suite à une analyse ANOVA, aucune des différences entre les quatre catégories d'acteurs n'est significative ( $F = 0,614$ , ddl = 57,  $p = 0,60 > 0,05$ ) (cf. Tableau 39.7.).

ANOVA								
Source de variation	d.f.	SS	MS	F	Valeur p	crit F	Omega carré	
Intergroupes	3	0,35523	0,11841	0,61458	0,60836	2,76644	-0,01932	
Intra-groupes	57	10,98214	0,19267					
Total	60	11,33738						

Tableau 39.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les catégories d'acteurs.

Nous ne pouvons rejeter l'hypothèse nulle.

### 3.6. Général

Les moyennes des facteurs de personnalité basés sur le modèle du Big-Five selon les variables du cadre d'analyse — les flux de connaissances — *inbound*, *outbound* — et les sources d'innovation — intrapreneurs, entrepreneurs — sont représentés dans le Tableau 40.7.— Moyenne des facteurs de personnalité en fonction (1) des variables du cadre d'analyse – sources d'innovation et flux de connaissances et (2) des catégories d'acteurs.

	Extraversion	Agréabilité	Conscienciosité	Névrosisme	Ouverture
Externe	3,92	4,14	3,96	2,50	4,06
Interne	3,81	4,00	4,23	2,28	4,14
<i>Inbound</i>	3,88	4,21	4,08	2,31	4,14
<i>Outbound</i>	3,83	3,83	4,16	2,47	4,05
Entrepreneur <i>inbound</i>	4,13	4,45	3,92	2,19	4,16
Intrapreneur <i>inbound</i>	3,74	4,08	4,17	2,37	4,13
Entrepreneur <i>outbound</i>	3,71	3,84	4,00	2,81	3,96
Intrapreneur <i>outbound</i>	3,97	3,82	4,35	2,08	4,15

Tableau 40.7. Moyenne des scores aux facteurs de personnalité en fonction (1) des variables du cadre d'analyse — sources d'innovation et flux de connaissances et (2) des catégories d'acteurs.

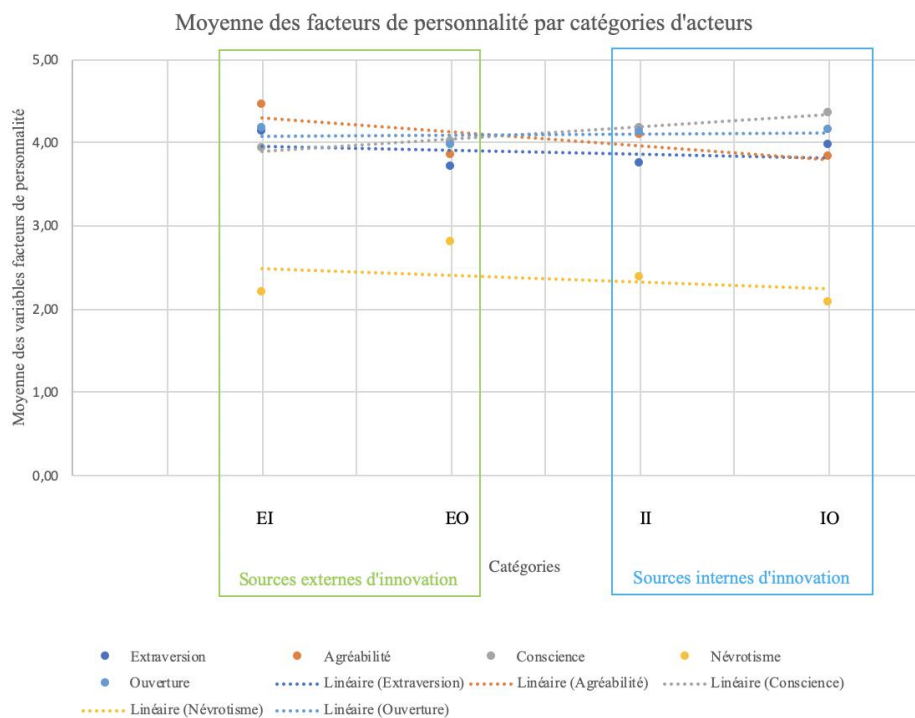


Figure 90.7. Moyennes des facteurs de personnalité — extraversion, agréabilité, conscienciosité, névrosisme et ouverture — par catégories d'acteurs.

La Figure 90.7. permet de visualiser la façon dont les catégories d'acteurs se positionnent les uns par rapport aux autres et par rapport aux facteurs de personnalité.



Ainsi à travers la Figure 91.7., nous observons que les intrapreneurs de l'échantillon sont en moyenne plus agréables, consciencieux et équilibrés. Ils présentent en moyenne le même esprit d'ouverture que les entrepreneurs de l'échantillon. Les entrepreneurs de l'échantillon présentent, eux, à l'inverse, une conscienciosité professionnelle moindre, moins de traits agréables et sont plus instables émotionnellement.

Nous observons également que les intrapreneurs *inbound* ne présentent pas des moyennes aux différents facteurs de personnalité extrêmes. Contrairement aux intrapreneurs *outbound*, qui présentent les moyennes les plus faibles pour l'agréabilité, le névrosisme et une moyenne plus haute pour la conscienciosité professionnelle.

Nous observons que les entrepreneurs *inbound* présentent les moyennes les plus importantes de l'échantillon pour les facteurs extraversion, agréabilité et ouverture, et la moyenne la plus basse de l'échantillon pour le facteur conscienciosité. Alors que les entrepreneurs *outbound* présentent les moyennes les plus basses pour les facteurs extraversion et ouverture et présentent la moyenne la plus haute pour la facteur névrosisme.

Pour le facteur extraversion, la variable flux de connaissances est discriminante. En effet, les *corporate* entrepreneurs *inbound* présentent en moyenne des scores plus élevés au facteur extraversion que *corporate* entrepreneurs *outbound*.

Cependant l'analyse de l'ANOVA, ne met en évidence aucune différence significative entre les différentes catégories d'acteurs pour les différents facteurs de personnalité. Seul le facteur agréabilité, met en évidence deux différences significatives entre les entrepreneurs *inbound* et les entrepreneurs *outbound* en expliquant que les entrepreneurs *inbound* présentent une moyenne plus élevée que les entrepreneurs *outbound*. Plus globalement, les *corporate* entrepreneurs *inbound* présentent en moyenne un score plus élevé au facteur agréabilité que les *corporate* entrepreneurs *outbound*.

Nous avons synthétisé dans le Tableau 41.7. suivant les hypothèses préalablement établies pour chacun des facteurs et les résultats.

Types d'hypothèses	Formulation hypothèses	Statut
Hypothèse nulle (H0)1	Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur extraversion.	Non rejetée
Hypothèse 1.a.	Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée à la variable extraversion que les intrapreneurs.	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 1.b.	Les entrepreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable extraversion que les entrepreneurs <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 1.c.	Les intrapreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable extraversion que les intrapreneurs <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives : Validation Non significatif
Hypothèse 1.d.	Les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable extraversion que les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse nulle (H0)2	Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur agréabilité.	Non rejetée
Hypothèse 2.a.	Les intrapreneurs présenteront une moyenne plus élevée à la variable agréabilité que les entrepreneurs.	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 2.b.	Les entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable agréabilité que les entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Inversion (Moy [Agréabilité x EO] < Moy [Agréabilité x EI]) Significatif
Hypothèse 2.c.	Les intrapreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable agréabilité que les intrapreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Inversion (Moy Agréabilité x IO) < Moy [Agréabilité x II] Non significatif
Hypothèse 2.d.	Les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable agréabilité que les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Inversion (Moy [Agréabilité x Outbound] < Moy [Agréabilité x Inbound]) Significatif
Hypothèse nulle (H0)3	Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur conscienciosité.	Non rejetée
Hypothèse 3.a.	Les intrapreneurs présentent une moyenne plus élevée à la variable conscienciosité que les entrepreneurs.	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 3.b.	Les entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable conscienciosité que les entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 3.c.	Les intrapreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable conscienciosité que les intrapreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 3.d.	Les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée au facteur conscienciosité que les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse nulle (H0)4	Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur névrosisme.	Non rejetée
Hypothèse 4.a.	Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée à la variable névrosisme que les intrapreneurs.	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 4.b.	Les entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable névrosisme que les entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 4.c.	Les intrapreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable névrosisme que les intrapreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Inversion (Moy Névroisme x II) > Moy [Névrosisme x IO]) Non significatif
Hypothèse 4.d.	Les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>outbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable névrosisme que les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>inbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse nulle (H0)5	Toutes les catégories d'acteurs présentent la même moyenne pour le facteur ouverture.	Non rejetée
Hypothèse 5.a.	Les entrepreneurs présenteront une moyenne plus élevée à la variable ouverture que les intrapreneurs.	Statistiques descriptives: Inversion (Moy [Ouverture x interne] > Moy [Ouverture x externe]) Non significatif
Hypothèse 5.b.	Les entrepreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable ouverture que les entrepreneurs <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif
Hypothèse 5.c.	Les intrapreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable ouverture que les intrapreneurs <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives: Inversion (Moy [Ouverture x IO] > Moy [Ouverture x II]) Non significatif
Hypothèse 5.d.	Les <i>corporate</i> entrepreneurs <i>inbound</i> présenteront une moyenne plus élevée à la variable ouverture que les <i>corporate</i> entrepreneur <i>outbound</i> .	Statistiques descriptives: Validation Non significatif

Tableau 41.7. Synthèse de la validité des hypothèses pour chacun facteurs sur notre échantillon.

## 5. Discussion

À travers cette étude, nous observons que les intrapreneurs sont des individus qui sont plus agréables, consciencieux et équilibrés que les entrepreneurs de l'échantillon, et ouvert à de nouvelles expériences.



Les résultats montrent une distinction entre les intrapreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* et *outbound*. En effet, il semble que les intrapreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* qui ont plus de difficultés à gérer leurs émotions que les intrapreneurs impliqués dans les flux de connaissances *outbound*. Alors que les intrapreneurs *outbound* sont plus consciencieux que les intrapreneurs *inbound* (B. Antoncic et al., 2015).

Finalement, les entrepreneurs *inbound* et *outbound* présentent également quelques différences. Les entrepreneurs *inbound* présentent — en moyenne — un score plus élevé pour les facteurs suivants : extraversion, agréabilité et ouverture. Alors que les entrepreneurs *outbound* présentent une moyenne plus importante pour les facteurs suivants : conscienciosité et névrosisme.

De plus, les intrapreneurs et les entrepreneurs impliqués dans les flux de connaissances *inbound* présentent des différences. Les intrapreneurs *inbound* sont plus consciencieux et plus névrotiques que les entrepreneurs *inbound* qui sont en moyenne plus extravertis et joyeux.

Les intrapreneurs et les entrepreneurs impliqués dans des flux de connaissances *outbound* présentent également des différences. Les intrapreneurs *outbound* sont plus consciencieux et ouverts à de nouvelles expériences, alors que les entrepreneurs *outbound* sont en moyenne plus instables émotionnellement (Jacquemin et Lesage, 2016). Par exemple, Jacquemin et Lesage (2016) expliquent que les entrepreneurs peuvent traverser des passages de « doute entrepreneurial » lors de leur expérience entrepreneuriale. Ces états psychologiques dépassent la notion de stress et se traduit par des émotions et comportements négatifs (Jacquemin & Lesage, 2016).

Enfin, si nous comparons les *corporate* entrepreneurs *inbound* aux *corporate* entrepreneurs *outbound*, nous observons quelques différences. Les *corporate* entrepreneurs *inbound* sont plus ouverts à de nouvelles expériences, alors que les *corporate* entrepreneurs *outbound* sont plus consciencieux. Nous pouvons analyser ce résultat par la nature d'exploitation des activités dans les flux de connaissances *outbound*. En effet, les *corporate* entrepreneurs *outbound* se conforment davantage aux instructions méthodologiques et stratégiques de la firme que les *corporate* entrepreneurs *inbound*.

Finalement, si nous comparons les intrapreneurs et les entrepreneurs, nous pouvons également noter quelques différences. Les intrapreneurs de l'échantillon sont plus consciencieux. Ce résultat est cohérent et consistant avec les résultats de Bager et ses collègues (2010) qui expliquent que les intrapreneurs préparent davantage pour le lancement de leur *business* par rapport aux entrepreneurs. En d'autres termes, les intrapreneurs adoptent un comportement causal alors que les entrepreneurs adoptent un comportement effectual (Jacquemin & Lesage, 2016). Ce résultat est étayé par le fait que les intrapreneurs préfèrent les situations de travail stables contrairement aux entrepreneurs (Bager et

al., 2010). Ainsi ce besoin de stabilité peut être résolu par le désir de se nourrir d'expériences externes (formation, méthodologie, conseils, etc.).

Alors que les entrepreneurs *inbound* sont, en moyenne dans notre échantillon, plus extravertis et névrotiques que les intrapreneurs. Les résultats sont consistants et cohérents avec la littérature (Bager et al., 2010 ; Farrukh et al., 2016).

En conclusion, les intrapreneurs agissent de façon plus méthodique, en respectant les processus institués, et au final, ils vivent une expérience entrepreneuriale appliquée. Nous pouvons analyser ce résultat par le fait que les intrapreneurs — au contraire des entrepreneurs — évoluent dans un cadre défini. Pour prospérer dans cet environnement cadré, il est nécessaire d'être un individu consciencieux et qui adopte une approche processuelle et méthodique du travail.

Les *outbound* intrapreneurs apparaissent plus consciencieux, appliqués, méthodiques et collaboratifs, stables émotionnellement — ces résultats sont consistants avec la littérature (Farrukh et al., 2016) — créatifs et ouverts à de nouvelles expériences (Farrukh et al., 2016) que les intrapreneurs *inbound*.

Les intrapreneurs *inbound* sont plus introvertis et semblent avoir plus de difficultés en moyenne à gérer leurs émotions, et semblent moins consciencieux (Farrukh et al., 2016) que les intrapreneurs *outbound*.

Pour conclure, si nous devons dresser le portrait-robot des intrapreneurs *inbound*, nous pourrions dire qu'ils ressemblent plus à des créatifs consciencieux, introvertis avec une certaine difficulté à gérer leurs émotions. Les facteurs extraversion et névrosisme sont négativement corrélés au bien-être au travail (Cotton & Hart, 2003). C'est pourquoi il est important que les *managers* des dispositifs de *corporate entrepreneurship* internes et *inbound*, doivent prendre ces résultats en considération pour accompagner au mieux les intrapreneurs *inbound* pour répondre à leurs besoins et les aider dans la gestion de leurs émotions. Si nous devons leur donner une image, un nom, nous appellerions les intrapreneurs *inbound* « **les intrapreneurs solitaires** », alors que les intrapreneurs *outbound*, nous les nommerions « **les intrapreneurs pragmatiques** ».

En moyenne, les entrepreneurs sont plus extravertis, énergiques, ambitieux et enthousiastes que les intrapreneurs. Ces résultats sont consistants avec la littérature (Bager et al., 2010). Cependant, ils sont plus instables émotionnellement que les intrapreneurs (Bager et al., 2010). Cette instabilité émotionnelle peut impacter de façon négative le bien-être au travail (Cotton & Hart, 2003).

Si nous devons dresser les portraits des entrepreneurs, nous dirions que les entrepreneurs expérimentent davantage des émotions — positives ou négatives — extrêmes (Jacquemin et Lesage, 2016).

Finalement, les entrepreneurs *inbound* sont plus enthousiastes, dynamiques, agréables, coopératifs, courtois, créatifs, curieux intellectuellement et désorganisés. Ces résultats sont consistants avec la littérature (Bager et al., 2010). Si nous devons donner un nom aux entrepreneurs *inbound*, nous les nommerions « **les entrepreneurs artistes socialisés** ».

Les entrepreneurs *outbound* semblent être davantage émotionnellement instables, moins créatifs et peu coopératifs, mais plus méthodiques. Nous pourrions les appeler les « **entrepreneurs méthodiques** ». Peu d'études ont été menées sur les caractéristiques intrinsèques des intrapreneurs, il nous semblait intéressant d'étudier plus en profondeur ces caractéristiques intrinsèques pour mieux comprendre les enjeux liés au *management* et optimiser les processus et les dispositifs.

Nous avons repris ces dénominations dans la Figure 92.7.

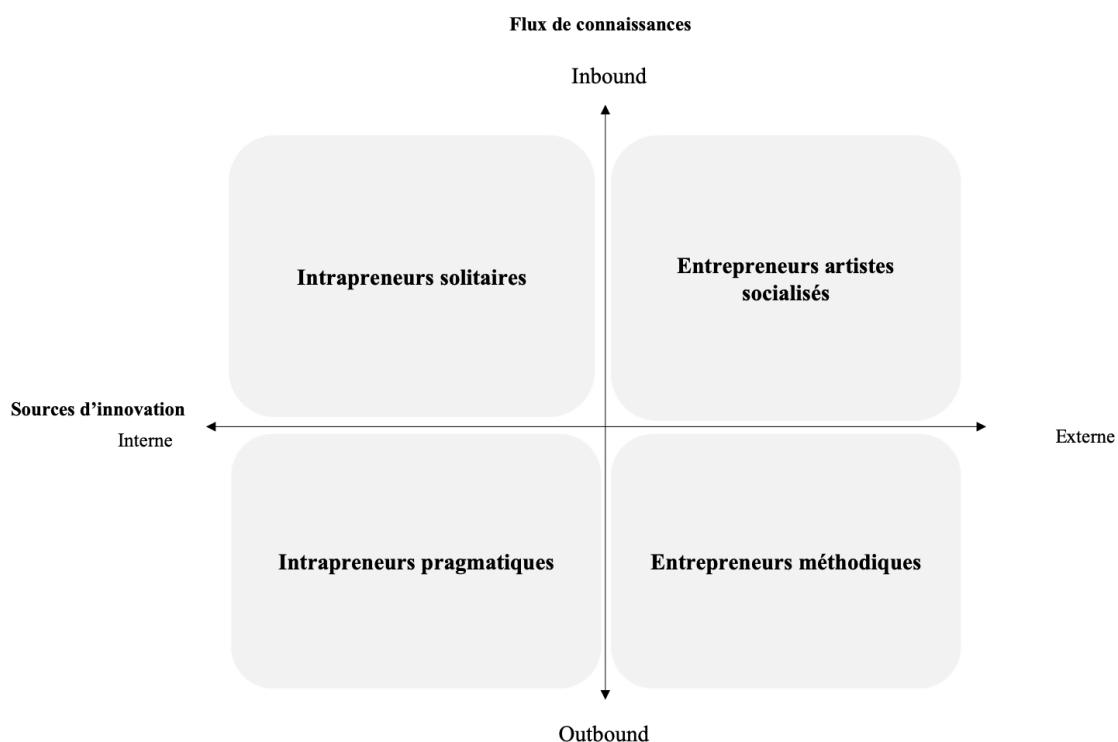


Figure 92.7. Profils des *corporate* entrepreneurs.

## 6. Implications managériales

L'approche psychoclinique de cette recherche permet d'acquérir une meilleure compréhension des caractéristiques individuelles des *corporate* entrepreneurs. Cette meilleure compréhension permet une meilleure optimisation des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Par exemple, les intrapreneurs sont plus consciencieux que les entrepreneurs qui sont plus spontanés dans leur approche. Ainsi, les intrapreneurs seront plus organisés et préféreront adopter des rituels méthodologiques et géographiques, contrairement aux entrepreneurs, qui préféreront les échanges informels par exemple. En termes de *management* des dispositifs, la question de l'espace peut se

poser, un intrapreneur préférera travailler dans un espace connu, participer à des formations, participer à des moments d'échanges avec des experts de l'organisation, contrairement aux entrepreneurs qui auront une approche plus organique du projet d'innovation.

### 7. Limites et perspectives de recherche

Afin d'apporter un éclairage nouveau, il serait intéressant de combiner les données qualitatives et quantitatives sur le sujet pour chacune des catégories.

La limite de cette étude est (1) **la taille de l'échantillon**, et en particulier la taille des échantillons des catégories des acteurs du *corporate entrepreneurship*. Malgré la petite taille de l'échantillon, les résultats de cette font échos avec les études préexistantes dans la littérature.

La seconde limite est la (2) **significativité** des résultats obtenus. En effet, ces résultats nous permettent d'appréhender les caractéristiques intrinsèques des *corporate* entrepreneurs, sans que ceux-ci ne soient statistiquement significatifs, il est donc important de relativiser ces résultats. Il serait également intéressant d'incrémenter cette recherche avec l'inclusion de nouveaux cas pour confirmer ou infirmer ces premières tendances.

<b>OBJECTIFS</b>	Quelles sont les caractéristiques intrinsèques des <i>corporate</i> entrepreneurs de notre échantillon ?
<b>CONTRIBUTIONS</b>	(1) Identification des caractéristiques intrinsèques des différentes catégories d'acteurs observées (II, IO, EI, EO). (2) Identification des différences entre les différentes catégories d'acteurs observées (II, IO, EI, EO). (3) Proposition de profil-types pour les différentes catégories d'acteurs (II, IO, EI, EO).
<b>OUVERTURE</b>	(1) Existe-t-il des profil-types de <i>corporate</i> entrepreneurs ? (2) Existe-t-il des profils de <i>corporate</i> entrepreneurs plus compatibles avec un bien-être au travail optimal ? (3) Pourquoi ne pas repenser les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> en fonction des caractéristiques intrinsèques des différentes catégories de <i>corporate</i> entrepreneurs ?

Figure 93.7.Synthèse chapitre 7.



## Chapitre 8 — « Expérience post-corporate entrepreneurship »

### Résumé du chapitre

Dans les chapitres précédents, nous discutons de l'expérience vécue par les *corporate* entrepreneurs au sein des dispositifs de *corporate entrepreneurship*. À travers ces différents chapitres, nous observons que cette expérience est plutôt bien vécue en particulier pour les conditions de travail particulières qu'offre cette expérience. Cependant, à travers nos entretiens et observations latentes sur le terrain, nous avons observé que l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* était une préoccupation pour les *corporate* entrepreneurs. C'est pourquoi à travers ce chapitre, nous nous posons la question suivante : Comment les *corporate* entrepreneurs envisagent l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* ?

Pour répondre à la question de recherche, nous avons interrogé 70 *corporate* entrepreneurs lors d'entretiens semi-directifs et 12 *corporate* entrepreneurs lors d'entretiens longitudinaux.

Les résultats montrent que les *corporate* entrepreneurs internes rapportent (1) un décalage entre les apprentissages individuels acquis et la valorisation de ces apprentissages au niveau organisationnel et (2) un décalage entre les perspectives de carrière envisagées par les *corporate* entrepreneurs et les perspectives de carrière offertes par l'organisation. Enfin, (3) nous discutons de l'intérêt de cette expérience de *corporate entrepreneurship* pour les ressources humaines.

### Plan du chapitre

1. Introduction
2. Méthodologie
3. Résultats
  - 3.1. Décalage entre apprentissage et valorisation des compétences acquises
  - 3.2. Décalage entre perspectives de carrière envisagées par les *corporate* entrepreneurs et les perspectives de carrière offertes par l'organisation
  - 3.3. Les dispositifs de *corporate entrepreneurship* : une opportunité pour les ressources humaines
4. Discussion
5. Conclusion
6. Implications managériales
7. Limites et perspectives de recherche
8. Ouverture

### Article en cours de rédaction

Georget, V., & Rayna, T. (A venir). *Quelle suite à l'expérience d'intrapreneuriat ?* Paper work in progress, Innovation.

## 1. Introduction

Dans le chapitre 5, nous avons observé que l'expérience de *corporate entrepreneurship* était bien vécu intrinsèquement, mais que celle-ci pouvait être mal vécue lorsque la distance entre les valeurs intrinsèques de l'individu et les valeurs extrinsèques de l'organisation du dispositif et de l'organisation étaient trop éloignées. Cependant, lors des entretiens nous avons observé que les *corporate* entrepreneurs internes — soit les intrapreneurs — en particulier semblaient plus angoissés par l'après-expérience de *corporate entrepreneurship*. A notre connaissance aucune étude ne traite de cette problématique, c'est pourquoi il nous semblait intéressant de traiter la problématique suivante : Comment les *corporate* entrepreneurs envisagent-ils l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* ?

La question de la sortie des dispositifs de *corporate entrepreneurship* au niveau individuel est une question aussi importante que la question de l'entrée. En effet, comme nous avons pu l'aborder dans le chapitre 6, des enjeux majeurs de transformation culturelle et de diffusion de nouvelles méthodologies se cachent derrière ces dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Un *corporate* entrepreneur en sortie de dispositif devient un vecteur de diffusion de ces enjeux au niveau organisationnel.

Dans un premier temps, nous discuterons de la méthodologie employée pour répondre à notre question de recherche. Dans un second temps, nous présenterons les résultats. Dans un troisième temps, nous discuterons de ces résultats. Enfin, dans un quatrième temps, nous conclurons.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Population et procédure d'entretien

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une recherche qualitative (Dumez, 2016), en menant des entretiens semi-directifs. Cette recherche se base sur (1) soixante-dix entretiens auprès de *corporate* entrepreneurs, (2) dix-huit entretiens longitudinaux menés auprès de douze *corporate* entrepreneurs. Tous ces *corporate* entrepreneurs ont intégré des dispositifs de *corporate entrepreneurship* de grandes entreprises françaises privées (Insee, 2019) et de secteurs diversifiés. Plus précisément, la répartition des *corporate* entrepreneurs a été la suivante (cf. Figure 94.8.) : (1) Vingt-neuf *corporate* entrepreneurs internes à l'organisation impliqués dans des flux de connaissances *inbound* (II) d'innovation (aussi appelé intrapreneurs *inbound*) ont été interrogé. (2) Douze *corporate* entrepreneurs internes impliqués dans des flux de connaissances *outbound* d'innovation (aussi appelés intrapreneurs *outbound*) ont été interrogé. (3) Dix-sept *corporate* entrepreneurs externes impliqués dans des flux de connaissances *inbound* d'innovation (EI) (aussi

appelés entrepreneurs *inbound*) ont été interrogé. (4) Enfin douze *corporate* entrepreneurs externes impliqués dans des flux de connaissances *outbound* (EO) (aussi appelés entrepreneurs *outbound*) ont été interrogé.

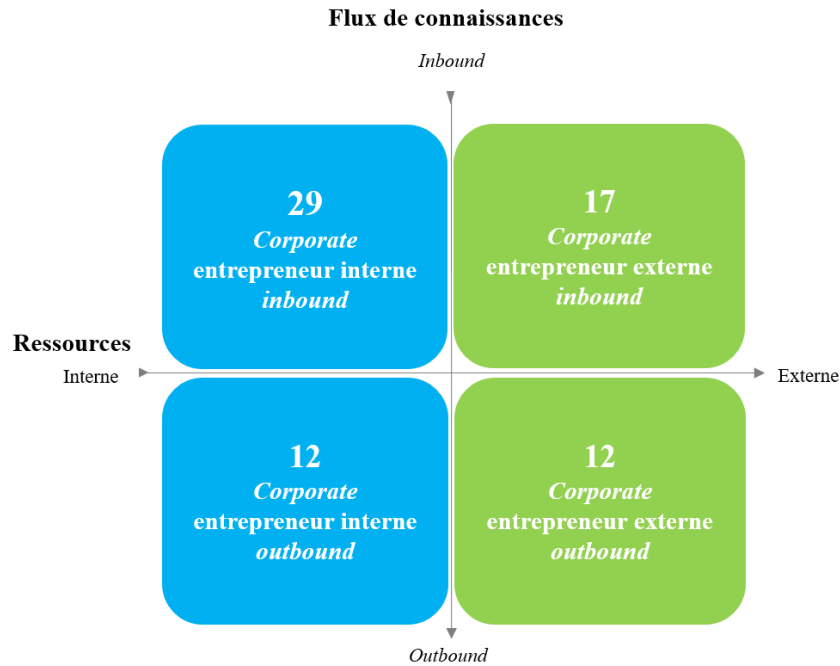


Figure 94.8. Répartition des *corporate* entrepreneurs dans le cadre d'analyse.

Lors des entretiens, dans un premier temps, nous laissons l'individu se présenter, présenter son projet, présenter son expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* très librement. À la fin du récit de l'individu — qui durait entre dix minutes et cinquante minutes —, nous posons des questions à l'individu sur certains éléments pour préciser ses propos et poser des questions plus précisément sur la suite de carrière envisagée (cf. Chapitre 5).

Le Tableau 42.8. suivant présente les différents individus interrogés.



Codes	Position	Age	Genre	Conditions de détachement	Source d'innovation	Direction des flux de connaissances
EI1	CEO	51	M	Total	Externe	Inbound
EI2	CEO	49	M	Total	Externe	Inbound
EI3	CEO	47	M	Total	Externe	Inbound
EI4	CEO	32	F	Total	Externe	Inbound
EI5	CEO	33	F	Total	Externe	Inbound
EI6	CEO	42	M	Total	Externe	Inbound
EI7	CEO	35	M	Total	Externe	Inbound
EI8	CEO	27	M	Total	Externe	Inbound
EI9	CEO	32	M	Total	Externe	Inbound
EI10	CEO	33	M	Total	Externe	Inbound
EI11	CEO	37	F	Total	Externe	Inbound
EI12	CEO	28	M	Total	Externe	Inbound
EI13	CEO	37	M	Total	Externe	Inbound
EI14	CEO	28	M	Total	Externe	Inbound
EI15	CEO	55	M	Total	Externe	Inbound
EI16	CEO	35	M	Total	Externe	Inbound
EI17	CEO	29	M	Total	Externe	Inbound
EO1	Chef de	47	M	Total	Externe	Outbound
EO2	Chef de	30	M	Total	Externe	Outbound
EO3	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO4	Chef de	34	M	Total	Externe	Outbound
EO5	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO6	Chef de	26	F	Total	Externe	Outbound
EO7	Chef de	29	M	Total	Externe	Outbound
EO8	Chef de	25	M	Total	Externe	Outbound
EO9	Chef de	29	F	Total	Externe	Outbound
EO10	Chef de	31	M	Total	Externe	Outbound
EO11	Chef de	29	M	Total	Externe	Outbound
EO12	Chef de	36	M	Total	Externe	Outbound
II1	Chef de	41	M	Total	Interne	Inbound
II2	Chef de	46	M	Total	Interne	Inbound
II3	Chef de	59	M	Total	Interne	Inbound
II4	Chef de	31	F	Partiel (1 jour / semaine)	Interne	Inbound
II5	Chef de	35	M	Total	Interne	Inbound
II6	Chef de	51	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II7	Chef de	50	F	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II8	Chef de	61	M	Total	Interne	Inbound
II9	Chef de	42	M	Total	Interne	Inbound
II11	Chef de	50	M	Total	Interne	Inbound
II12	Chef de	49	F	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II13	Chef de	42	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II14	Chef de	41	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II15	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II16	Chef de	45	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II17	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II18	Chef de	56	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II19	Chef de	50	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II20	Chef de	39	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II21	Chef de	45	F	Total	Interne	Inbound
II22	CEO	59	M	Total	Interne	Inbound
II23	CEO	46	M	Total	Interne	Inbound
II24	Chef de	45	M	Total	Interne	Inbound
II25	Chef de	46	F	Total	Interne	Inbound
II26	Chef de	48	M	Total	Interne	Inbound
II27	Chef de	28	M	Total	Interne	Inbound
II28	Chef de	48	M	Total	Interne	Inbound
II29	Chef de	42	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
II30	Chef de	43	M	Pas de temps alloué	Interne	Inbound
IO1	Chef de	40	M	Total	Interne	Outbound
IO2	Chef de	22	M	Total	Interne	Outbound
IO3	Chef de	43	M	Total	Interne	Outbound
IO4	Chef de	60	M	Total	Interne	Outbound
IO5	Chef de	36	M	Total	Interne	Outbound
IO6	Chef de	50	F	Total	Interne	Outbound
IO7	Chef de	38	F	Total	Interne	Outbound
IO8	Chef de	44	F	Total	Interne	Outbound
IO9	Chef de	45	F	Total	Interne	Outbound
IO10	Chef de	49	F	Total	Interne	Outbound
IO11	Chef de	32	F	Total	Interne	Outbound
IO12	Chef de	33	M	Total	Interne	Outbound

Tableau 42.8. Codes et situations des *corporate* entrepreneurs interrogés.

## **2.2. Procédure de codage**

Tous les entretiens menés ont été retranscrits et codés de façon systématique sous NVivo 9. Concernant le codage, nous avons utilisé la même méthode de codage que pour le chapitre 5 (Ayache & Dumez, 2011), c'est-à-dire que nous avons débuté le codage avec des nœuds issus de théorie — qui reprennaient les dimensions du bien-être au travail. Puis dans un second temps, nous avons rajouté des nœuds et des sous-nœuds qui émergeaient de la des entretiens. Ainsi, cinq nœuds principaux ont émergé cinq nœuds principaux : (1) l'expérience de *corporate entrepreneurship* : une source d'apprentissage importante, (2) un apprentissage difficilement valorisable en interne, (3) projections individuelles : les perspectives de carrière *post*-expérience de *corporate entrepreneurship* envisagés par les *corporate* entrepreneurs, (4) les perspectives offertes par l'organisation, (5) les craintes des *corporate* entrepreneurs à revenir sur un poste « classique ». Nous vous proposons de développer l'analyse de ces différents entretiens dans les prochains paragraphes.

## **3. Résultats**

Comme nous avons pu le voir précédemment, le codage issu du codage multithématique, nous a permis de mettre en évidence cinq thématiques principales qui vont structurer notre analyse.

Dans un premier temps, les *corporate* entrepreneurs ont discuté du décalage qui existait entre les apprentissages acquis lors de cette expérience de *corporate entrepreneurship* et la valorisation de ces apprentissages au niveau organisationnel. Dans un second temps, les *corporate* entrepreneurs se sont exprimés sur les perspectives de carrière qu'ils envisageaient et celles qui leur étaient offertes par l'organisation. Dans un troisième temps, nous discuterons des dispositifs de *corporate entrepreneurship* comme une opportunité pour les ressources humaines d'expérimenter de nouvelles méthodes.

Enfin, la particularité de ce chapitre par rapport aux autres, c'est que ce sont davantage les *corporate* entrepreneurs internes, soit les intrapreneurs, qui se sont exprimés sur cette thématique. C'est pourquoi notre analyse les concernera particulièrement.

### **3.1. Décalage entre apprentissage et valorisation des compétences acquises**

#### **3.1.1. L'expérience de corporate entrepreneurship : une source d'apprentissage importante**

Quarante-sept *corporate* entrepreneurs expliquent avoir appris lors de cette expérience de *corporate entrepreneurship* — 65 % des *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, 100 % des *corporate*

entrepreneurs internes *outbound*, 35 % des *corporate* entrepreneurs externes *inbound*, 58 % des *corporate* entrepreneurs externes *outbound* — (EI2, EI4, EI7, EI8, EI11, EI13, EO3, EO4, EO7, EO8, EO9, EO10, EO12, II1, II2, II4, II5, II7, II8, II9, II13, II16, II18, II20, II21, II22, II23, II25, II27, II28, II29, II30, IO1, IO2, IO3, IO4, IO5, IO6, IO7, IO8, IO9, IO10, IO11, IO12). Par exemple, II22 explique avoir « *plus appris dans mes 3 dernières années qu'en une quarantaine d'années de salariat.* » (II22), tout comme II1 qui explique « *Je ne sais pas si c'est vrai, mais c'est le sentiment que j'ai, j'ai l'impression d'apprendre deux à trois fois plus de choses que dans son précédent job.* » (II1).

Mais qu'ont-ils appris ? Les *corporate* entrepreneurs rapportent avoir acquis de **nouvelles compétences** (II1, II2, II4, II5, II6, II9, II15, II16, II21, II22, II23, II25, II27, IO2, IO3, IO5, IO7, IO8, IO9, IO10, IO12, EO4, EO7, EO8, EO12, EI8, EI11), **transversales** (IO9, II15, II21, II22, II23, II24, IO4, EI14, EI9, EO5), de nouvelles **connaissances** (II1, II2, II12, II16, II20, II22, II25, IO2, IO3, IO9, IO11, IO12, EI2, EI11, EO4, EO8), **méthodologiques** (II1, II20), **juridiques** (EO5, IO4, II30), **stratégiques** (IO4), *business* (II4, II23, II27). Tous ces apprentissages permettent aux *corporate* entrepreneurs de « *développer une expertise* » (II29, II8). Au niveau organisationnel, cette expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* a permis aux *corporate* entrepreneurs une **meilleure compréhension du monde de l'entreprise** (II23), une meilleure compréhension des enjeux (II23), une meilleure **connaissance de l'organisation** (II15), une meilleure **connaissance de l'écosystème d'innovation** (II20), mais également une meilleure **connaissance de soi** (EI4, EI6, II25), par une meilleure gestion de « *l'ascenseur émotionnel* » (II25).

Ainsi, les *corporate* entrepreneurs rapportent avoir appris. Ces apprentissages prennent forme à deux niveaux : (1) **l'acquisition de connaissances et de compétences individuelles** et (2) **l'acquisition de connaissances organisationnelles**.

Globalement, plusieurs *corporate* entrepreneurs rapportent une **évolution positive** de leur sentiment de compétences (EI4, EI6, EI8, EI14, EI16, EO1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EO7, EO8, EO9, EO12, II4, II6, II7, II8, II9, II23, II29, II30, IO2, IO7, IO8, IO10, IO12), et/ou une **perception positive de leur niveau de compétences** (EI6, EI9, EI11, EI12, EO4, EO5, EO7, EO8, EO12, II5, II6, II8, II9, II15, II21, II23, II25, II26, II27, IO5, IO10). Par exemple, II27 explique avoir assisté à « *une progression spectaculaire depuis que je dirige moi-même mes business, progression spectaculaire, vous êtes obligé de toucher à tout et donc d'apprendre systématiquement, vous êtes obligé d'être au top du niveau, vous ne pouvez pas aller voir un grand client et ne pas maîtriser votre sujet* » (II27), ces propos sont soutenus par II25 qui explique avoir « *grandie* » (II25).

À travers le paragraphe précédent, nous observons que les *corporate* entrepreneurs rapportent apprendre énormément et acquérir de nouvelles compétences et connaissances à travers cette expérience de *corporate entrepreneurship*, en particulier pour les *corporate* entrepreneurs internes. Pour certains *corporate* entrepreneurs, cet apprentissage leur permet d'aborder **l'avenir de leur carrière avec optimisme** (II19, II4, II16, IO8, IO7, II9, EI11) et « *de promouvoir facilement cette expérience* » (IO7, IO8, II4, II9, II16). Par exemple, IO7 explique que travailler avec des parties prenantes et d'aborder des thématiques d'innovation dans le cadre de son projet d'innovation, lui a permis « *d'acquérir de nouvelles compétences* » (IO7), de construire une solide et « *intéressante expérience professionnelle* » (IO7) et « *de promouvoir facilement cette expérience* » (IO7). Pour toutes ces raisons, IO7 exprime une perception positive du futur de sa carrière comme II4, II9, II16, IO8. II4 trouve que cette expérience « *ça sur mon CV ça vaut bien plus que s'ils m'avaient filé 500 balles* », tout comme II9 qui explique que « *clairement je vais profiter de cette ligne de CV* » (II9). II16 explique que cette expérience est « *quelque chose qu'il faut faire pour rebondir* » (II16), « *J'ai 45 ans, je me suis dit voilà "j'ai 45 ans et si je reste là où je suis, négociateur en province, je vais y rester et on va vouloir me mettre à la porte dans 3-4 ans"* » (II16). Ou encore, II19 est persuadé que cette expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* lui permettra de lui « *ouvrir une quatrième carrière au sein du Groupe, qui sera peut-être la dernière d'ailleurs, mais bon, en tout cas de me projeter sur mon futur quoi au sein du Groupe* » (II19).

Pour conclure, les *corporate* entrepreneurs expliquent apprendre beaucoup et par conséquent acquérir des connaissances et compétences individuelles et organisationnelles. Ces différents apprentissages — acquis par une sortie de leur « *zone de confort* » — renforce le sentiment de compétences des *corporate* entrepreneurs. Pour certains *corporate* entrepreneurs, ce renforcement du sentiment de compétences leur permet d'aborder positivement leurs perspectives de carrière. D'autres *corporate* entrepreneurs nuancent cette perception positive par une remise en question de la capacité de l'organisation à valoriser cette expérience de *corporate entrepreneurship*. C'est ce que nous vous proposons de discuter dans le prochain paragraphe.

### 3.1.2. Une valorisation organisationnelle de l'expérience de *corporate entrepreneurship* impossible ?

*A priori*, à travers les discours des *corporate* entrepreneurs, nous observons un impact positif et direct de l'expérience de *corporate entrepreneurship* sur la perception des perspectives de carrière offertes et des compétences acquises après cette expérience.

*A posteriori* - donc en sortie du dispositif de *corporate entrepreneurship* - la valorisation concrète des apprentissages acquis est décevante (II15, II20).

Les *corporate* entrepreneurs - en sortie de dispositif de *corporate entrepreneurship* - rapportent un **décalage** entre les nombreux apprentissages (compétences, connaissances, expertises...) acquis et la valorisation de ces apprentissages (EI12, EO12, II1, II3, II6, II7, II11, II21, II25, II30, IO3, IO9). Par exemple, IO9 explique « *Donc il y a..., tu dis est-ce que je vais, est-ce que ce que j'ai appris... Alors ce que tu as appris toi, ce que tu as vécu c'est acquis, je le sais et j'en suis très contente, mais je ne sais pas si jamais demain je saurai convaincre pour un poste donné quelqu'un de cet apport du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship], et de l'expérimentation.* » (IO9). Seuls quatre *corporate* entrepreneurs issus du même dispositif de *corporate entrepreneurship* expliquent que leurs compétences sont reconnues et valorisées au travers d'une **certification académique** (II1, II2, II8, II25) (cf. Chapitre 5). II2 explique « *Ils ont commencé à mettre en place un certain certificat intrapreneur parce qu'il y a un gros problème de valorisation si tu veux aussi de tout ça.* ». Ce certificat permet aux *corporate* entrepreneurs « *de te valoriser en interne, et aussi en externe d'ailleurs.* » (II2) pour trouver un emploi suite à cette expérience. Finalement, II1 explique que ce certificat adopte le rôle de traducteur pour valoriser une expérience qui « *ne rentre pas dans les cases* » (II1) à « *si on parle en langage RH, on acquiert des compétences nouvelles.* » (II2).

Certains *corporate* entrepreneurs expliquent cette non-valorisation des apprentissages acquis par une **absence de suivi des ressources humaines** de leur expérience de *corporate entrepreneurship* (EO12, IO3, IO9, II1, II6, II9, II23, II25, II27, II28) ou **d'accompagnement de la part des ressources humaines** (II3, II11, IO9). « *Typiquement, je n'ai pas d'entretien RH sur mon poste d'intrapreneur.* » (EO12).

Les *corporate* entrepreneurs expliquent ce non suivi de la part des ressources humaines par (1) **une aversion au changement** (EI12). « *Après tu ne peux rien faire quand tu bosses avec certaines personnes chez [Nom de l'organisation]. On était avec les DRH. Les DRH c'est une population particulière. C'est des gens qui ne sont pas fan du changement. Ils n'aiment pas trop bouger les lignes parce qu'ils sont quand même sous le feu des projecteurs, des IRP, des patrons, des salariés, 32.49 -32.51 donc c'est une population qui fait très attention et du coup c'est dur pour une start-up qui fait quelque chose de différent de bosser avec des DRH. Et en l'occurrence chez [Nom de l'organisation] c'était compliqué. Depuis je ne bosse plus trop avec les DRH.* » (EI12).

(2) Pour d'autres *corporate* entrepreneurs cette absence de suivi est expliquée par une **non-intégration des ressources humaines dans les processus du dispositif de corporate entrepreneurship** (II1, II2, II4, II5, II6, II7, II8, II11, II13, II14, II16, II18, II27, II28, II29, II30, IO2, IO3, IO4, IO5, IO7, IO8, IO9, IO12). « *Tu échappes à cette dimension-là et finalement tu ne capitalises pas pour la filière dans laquelle tu es, mais en même temps ce que tu fais là, ce que tu as*

*mis à contribution et ce que tu as développé en termes de compétences, de postures, elle n'est pas prise en compte.* » (IO9).

Enfin, certains *corporate* entrepreneurs expliquent cette non-valorisation par (3) une **incompréhension des compétences développées (IO9) et nécessaires pour mener à bien une telle expérience (IO9)**, une **incompréhension de la mission en elle-même (EO12, IO3, II1, II6)** et les contraintes qui lui sont associées de la part des ressources humaines. « *Toi tu l'as acquise parce que tu sais ce que tu as vécu, mais en tout cas les RH ne le perçoivent pas et, enfin je crains qu'ils ne le perçoivent pas, ou que demain les gens que je vais aller voir pour postuler pour un poste en interne ne le perçoivent pas* » (IO9). La conséquence de cette absence de compréhension, ne permet pas une valorisation des compétences acquises.

Plus globalement IO9 explique cette non-valorisation de l'apprentissage acquis à cause (4) de la « **méconnaissance** » (IO9) **du dispositif en lui-même par le reste de l'organisation** et « *de ce qu'il peut apporter* » (IO9, II19, II20) au reste de l'organisation. Ainsi, les « *profils spécifiques qui sont recherchés* » (IO9) dans le cadre de l'expérience de *corporate entrepreneurship*, vont-ils plaire au reste de l'organisation ? À la fin de cette expérience qui est limitée dans le temps, IO9 se dit qu'elle retournera à « *la case départ* » en termes de mission.

D'une façon générale, nous observons que les *corporate* entrepreneurs internes qui sont passés par ces dispositifs semblent avoir découvert un autre monde, à part entière de l'organisation et qui leur offrait une bouffée d'oxygène, le retour à un poste « normal » semble compliqué et très peu envisagé (II4, II9, IO9).

Nous observons que les *corporate* entrepreneurs soulignent des dysfonctionnements au niveau des ressources humaines dans le suivi et la valorisation des apprentissages acquis par les *corporate* entrepreneurs. Ces dysfonctionnements sont explicités par les *corporate* entrepreneurs (1) par **des raisons organisationnelles et structurelles** — en effet, l'agencement organisationnel et le contournement des processus nécessaire pour protéger le projet et le *corporate* entrepreneur est nécessaire au moment de la phase de développement du projet, mais est délétère pour la suite et la bonne intégration du *corporate* entrepreneur au sein de l'organisation (cf. Chapitre 6) — (2) par **des raisons individuelles** de non-compréhension et de méconnaissance des enjeux du dispositif de *corporate entrepreneurship* et de l'expérience de *corporate entrepreneurship* (cf. Chapitre 5).

Enfin, certains *corporate* entrepreneurs internes expriment une certaine difficulté à valoriser cette expérience et les compétences acquises en interne de l'organisation, mais pas à l'externe de celle-ci (II4, II21, II22, IO9). En effet, II4 explique avoir reçu plusieurs propositions de postes par d'autres

organisations que la sienne. Nous pouvons donc nous demander si une valorisation interne à l'organisation est possible pour les *corporate* entrepreneurs internes ?

### 3.1.3. Conclusion

À travers les deux paragraphes précédents, nous nous sommes intéressés aux compétences développées lors de cette expérience de *corporate entrepreneurship* et les impacts au niveau individuel.

Nous pouvons retenir que les *corporate* entrepreneurs – en particulier les *corporate* entrepreneurs internes - acquissent de nouvelles connaissances et compétences lors de cette expérience de *corporate entrepreneurship*, mais que ces apprentissages ne sont pas valorisés par l'organisation. Les *corporate* entrepreneurs expliquent cette non-valorisation en pointant du doigt un acteur en particulier : les ressources humaines. Les *corporate* entrepreneurs rapportent une absence de suivi et d'accompagnement par ces mêmes acteurs et le justifient par (1) des **arguments organisationnels** — la non-intégration des acteurs ressources humaines dans le processus de *corporate entrepreneurship* au nom de la protection du projet et de l'individu des processus lourds de l'organisation — et (2) par des **arguments individuels** – une incompréhension et/ou une méconnaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship* et des compétences développées par les *corporate* entrepreneurs. Ainsi, se crée un décalage entre les apprentissages individuels et la valorisation de ces apprentissages au niveau organisationnel.

### 3.2. Décalage entre les perspectives de carrière envisagée par les *corporate* entrepreneurs et les perspectives de carrière offertes par l'organisation

Finalement, dans la première partie, et pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes attardés sur les apprentissages individuels en dressant une « image statique » des apprentissages reportés par les *corporate* entrepreneurs lors de cette expérience. Dans cette seconde partie, nous mettons en perspective ces apprentissages dans une perspective dynamique en discutant des perspectives de carrière qu'envisagent les *corporate* entrepreneurs.

Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons les craintes des *corporate* entrepreneurs à revenir sur un poste plus « classique » et dans un second temps nous nous poserons la question des perspectives de carrière concrètes envisagées par les *corporate* entrepreneurs.

#### 3.2.1. Quelles sont les craintes des *corporate* entrepreneurs à revenir sur un poste « classique » ?

Plusieurs *corporate* entrepreneurs internes expriment des craintes à « réintégrer en fait une structure plus traditionnelle. » (II25). Ce qui ressort des entretiens, ce sont les peurs suivantes : la peur de perdre en **autonomie** (II2, II25, IO8, IO9), peur de perdre en **agilité** (II25, IO8), peur de perdre en **motivation** par une perte d'intérêt intrinsèque de la mission (II21, IO9), ou par une perte de sens de la mission (III14, III16), peur de perdre l'aspect **transversal** du projet et donc de perdre cette vision élargie de l'organisation (IO9), et peur de « se remettre dans une logique top-down » (II2). Par exemple, II25 explique la peur de perdre les différents éléments évoqués précédemment : « L'autre gros sujet c'est la sortie, parce qu'une fois qu'on a travaillé de manière autonome, en petit 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. » (II25). Certains *corporate* entrepreneurs expriment également craindre que les **compétences nouvellement acquises grâce à une expérience de corporate entrepreneurship ne soient pas reconnues** (EO12, III1, II7, II30, IO9). IO9 exprime se poser des questions sur la valorisation d'une expérience (unique au sein de l'organisation 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 » (IO9). IO9 justifie cette absence de reconnaissance des compétences acquises par une incompréhension et une méconnaissance des enjeux du dispositif de *corporate entrepreneurship* par le reste de l'organisation et en particulier par les autres *managers*. En effet, IO9 exprime « la surprise (négative) » ou « étonnement » (II20) de son ancien *manager* que IO9 intègre un dispositif qui offre une mission courte et l'explique par « une méconnaissance » du dispositif de *corporate entrepreneurship* 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 (IO9, IO8), et ce dispositif de *corporate entrepreneurship* qui recherche des profils qualifiés pour répondre à certains besoins globaux et transversaux de l'organisation (IO9).

II20 reporte un impact de l'expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* sur sa carrière, mais uniquement pour « les gens qui y sont sensibles » (II20). II20 est en train de changer de postes à l'intérieur de l'organisation et a passé plusieurs entretiens où les recruteurs leur ont parlé de cette expérience (II20) et certains recruteurs lui ont fait remarquer que « c'était le genre d'expérience qui apportait un petit plus » (II20).

Les *corporate* entrepreneurs — en particulier de ressource interne — expliquent les craintes qu'ils ont à réintégrer un poste « classique » au sein de l'organisation, ou simplement, à rester au sein de l'entreprise. En effet, II9 explique clairement ne pas vouloir intégrer son poste précédent « je ne



*souhaite pas reprendre le poste que je suis censé avoir aujourd’hui.* » (II9). II29 résume le message des *corporate* entrepreneurs en expliquant « *Moi, c’était y’a deux ans, je me rends compte que pour certains de mes petits camarades, psychologiquement, c’est très dur, finalement parce qu’il y a une espèce d’ascenseur émotionnel d’enthousiaste, oui, tu es sélectionné, machin, tu as une idée, et puis pouf, le retour dans la vraie vie avec un décalage énorme.* » (II29).

Nous observons que les éléments que les *corporate* entrepreneurs — en particulier de ressource interne — ont peur de perdre en revenant sur un poste « classique » se situent à différents niveaux.

**(1) Aux niveaux du contexte de travail/environnement de travail et de leur mission** — nous retrouvons la perte d’autonomie, la perte de motivation par une perte d’intérêt de la mission ; la perte de sens de la mission ; la perte de transversalité et donc la perte d’une vision macro de l’entreprise ; la perte d’agilité. Par exemple, IO11 résume ces différentes peurs « *après l’autre problème, c’est ce que l’on voit avec l’autre projet ici. Dès que tu arrives à t’intégrer dans les opérations, le décalage entre la réalité du “Day-to-Day” d’ici [Dispositif de corporate entrepreneurship] et là-bas, c’est trop compliqué parce que déjà ici on est censé travailler en mode entrepreneur et on prend les décisions, on fait le plan nous-même, on exécute nous-même. Là-bas, ils ont mis, tout de suite trois — ce n’est pas pour mon projet, mais ça va être le même cas pour tout le monde — ils ont mis trois liens hiérarchiques au-dessus des intrapreneurs, il faut reporter, il faut faire le reporting en détails et ça ne marche pas.* » - IO11

**(2) Au niveau de la reconnaissance personnelle et en particulier des compétences nouvellement acquises** - La crainte que les nouvelles compétences développées et les connaissances nouvellement acquises ne soient pas valorisées par le reste de l’organisation et en particulier par les ressources humaines. Les interviewés justifient cette crainte par une incompréhension de la part des ressources humaines, en particulier, du parcours de *corporate entrepreneurship* et des compétences nécessaires pour mener ce type d’expérience. D’autres employés expliquent cette non-valorisation par une « méconnaissance » du dispositif de *corporate entrepreneurship* par le reste de l’organisation et des ressources humaines en particulier. Par exemple, IO9 explique « *Honnêtement c’est trop tôt pour le dire. Pourquoi ? D’une part c’est trop tôt pour le dire parce qu’il y a quand même tous les points que j’ai évoqués tout à l’heure. C’est-à-dire à la fois il y a une mauvaise, enfin il y a une méconnaissance que ce qu’est le [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship], ce qu’il peut apporter. Les profils spécifiques qui sont recherchés et des profils particuliers donc finalement il y a un choix restreint. Ce n’est pas par défaut, mais c’est encore une fois parce qu’il y a une sélection, par rapport..., enfin sur des critères donnés. Donc l’environnement, on va dire, des directions n’est pas forcément satisfaisant par rapport à l’image du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] et donc*

*forcément tu dis finalement quand je vais sortir du [Nom du dispositif de corporate entrepreneurship] et bien je retourne un peu à la case départ parce que de toute façon on va te dire tu as fait six mois, tu aurais pu faire autre chose et puis on ne va pas comprendre. Ça c'est un premier point.* » (IO9).

À travers ce paragraphe, nous observons que les *corporate* entrepreneurs expriment des craintes à réintégrer un poste plus « classique », c'est pourquoi nous leur avons demandé quelles perspectives de carrière envisagent-ils en sortie du dispositif de *corporate entrepreneurship* ? Nous vous proposons de découvrir leurs réponses dans la partie suivante.

### 3.2.2. Quelles sont les perspectives de carrière envisagées par les *corporate* entrepreneurs ?

À travers les deux paragraphes précédents, les *corporate* entrepreneurs internes en particulier rapportent avoir beaucoup appris lors de l'expérience de *corporate entrepreneurship*. Ils ont également exprimé leurs craintes à réintégrer un poste « classique » après cette expérience. À travers, les entretiens nous leur avons donc demandé ce qu'ils souhaitaient comme poste *post*-expérience de *corporate entrepreneurship* pour satisfaire leurs nouvelles aspirations professionnelles ? Nous vous proposons de discuter de ces résultats dans la partie suivante.

Les *corporate* entrepreneurs internes ont évoqué plusieurs trajectoires possibles après leur expérience de *corporate entrepreneurship* : (1) **rester au sein de l'organisation**, (2) **intégrer une autre entreprise**, (3) **créer leur propre entreprise** ou (4) **travailler sur deux missions en parallèle**. Nous vous proposons de revenir sur chacune de ces perspectives dans les paragraphes qui suivent.

#### 3.2.2.1. Rester dans l'organisation

II1, II3, II6, II13, II20, II25, II28, II29, IO3 et IO10 expriment une **volonté de rester travailler au sein de l'organisation actuelle**. II13, II19, II28 expriment vouloir rester dans l'organisation qui les emploie, car « *Je suis heureux dans cette entreprise, parce que c'est la mienne, parce qu'il y a tellement de choses à y faire* ». (II28). Nous observons un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise pour certains intrapreneurs avec un sentiment d'œuvrer pour le bien commun.

Certains *corporate* entrepreneurs expliquent vouloir rester au sein de l'organisation, mais pas à n'importe quelles conditions. EO12, II25, IO11 expliquent vouloir rester au sein de l'organisation si le sujet sur lequel ils travaillent est doté de sens. Ainsi, la thématique du sujet prime sur l'appartenance à une organisation ou non. Par exemple, EO12 explique « *j'ai besoin de travailler pour un sujet qui me parle, un sujet qui a du sens, en fait* ».

D'autres *corporate* entrepreneurs expliquent vouloir rester au sein de l'organisation si leur poste précédent évolue, vers un **poste stratégique** (II1), ou un **poste d'accompagnement** (II1, II25), ou

un **poste hiérarchiquement plus élevé** (II2), ou **intégrer une mission avec une composante innovation** (II7, II19) ou **intégrer un processus ou dispositif d'identification de haut potentiels** (II1, IO11), ou de travailler dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* (IO9), ou intégrer un poste pour mettre à profit l'expérience acquise dans l'expérience de *corporate entrepreneurship* (II6). Nous observons que certains *corporate entrepreneurs* sont davantage focalisés sur la mission du prochain poste envisagé, alors que pour d'autres *corporate entrepreneurs*, les conditions de travail priment sur le poste. Par exemple, II6 explique que « *très probablement que je vais orienter les 10-12 ans qu'il me reste à faire sur des sujets... moi qui ai été beaucoup dans l'opérationnel, je vais peut-être aller justement sur... ça va sûrement me donner une autre orientation à ma carrière, soit en tant qu'expertise sur des sujets comme l'agilité ou les start-ups ou alors dans la RSE. Je suis en train d'y penser. Mais probablement que je ne ferai plus le même métier dans un ou deux ans, comme tout le monde, mais notamment parce que je n'ai plus, probablement, envie de travailler sur les mêmes sujets.* » (II6).

Au-delà de la volonté de continuer à travailler dans l'organisation, certains *corporate entrepreneurs* — en particulier des *corporate entrepreneurs* internes — expliquent vouloir continuer à travailler sur la mission de *corporate entrepreneurship*, mais qu'ils restent tributaires de la décision de l'organisation.

Vingt-trois *corporate entrepreneurs* expliquent vouloir **continuer à développer le projet d'innovation** (EO1, EO2, EO5, EO7, EO8, EO10, EO11, II1, II2, II3, II5, II7, II11, II12, II20, II27, II21, II22, IO1, IO3, IO5, IO6, IO12), en restant à la tête de celui-ci (II12, II3, IO6, II11, IO4). Contrairement à d'autres *corporate entrepreneurs* qui expliquent vouloir **arrêter de développer le projet d'innovation** (II6, IO7, IO11). Par exemple, II6 explique « *je ne pense pas que je deviendrai intrapreneur à temps plein. Je ne pense pas. Je pense que l'idée, à un moment, pour qu'elle puisse grandir, alors déjà, peut-être encore plus la structurer. Et puis je n'ai pas forcément vocation à devenir intrapreneur sur le sujet* ». Nous observons ici, que II6 souhaite arrêter le projet, car — même s'il est l'idéateur du projet — il ne souhaite pas forcément le développer. IO11 explique vouloir arrêter de travailler sur le projet d'innovation, car il persiste un flou dans la poursuite ou non du projet d'innovation au sein de l'organisation.

EO1, EO2, EO5, EO7, EO8, EO10, EO11, II1, II2, II3, II5, II7, II11, II12, II20, II21, II22, II27, IO1, IO3, IO5, IO6, IO12 expriment vouloir continuer à développer le projet si celui-ci se transforme en **spin-off** (II1, EO8), en **filiale** (II1), en **business unit** « *avec une véritable équipe* » (II7), si le *corporate entrepreneur* reste « *le seul pilote de la voiture* » (II11, II21), mais cela dépend de la décision que prendra l'organisation (II1, II2, II3, II5, II7, II11, II12, IO6). Par exemple, II12 exprime

sa volonté de continuer à travailler sur le projet d'innovation, mais pour le moment l'organisation ne lui a pas proposé. « *J'ai posé cette question très clairement, j'ai dit "moi je me vois à la tête de cette structure, avec bien sûr l'accord des partenaires, j'aimerais avoir un rôle de management dans ce centre. Je voudrais m'impliquer à 100 %, donc changer de postes et demain m'impliquer dans ce projet."* » (II12).

II12 « *le vi[t] assez mal* » d'être écarté du projet, contrairement à II20 qui a « *décliné le suivi de [son] projet* », car il souhaitait continuer sa mission principale. La non-volonté de continuer à rester chef de projet de son idée ne veut pas dire que « *l'idée est morte* » (II20).

Alors qu'II11 exprime vouloir rester à la tête de son projet s'il réussit à trouver un équilibre entre les contraintes environnementales imposées par l'organisation et son autonomie (II11). En effet, II11 reporte de graves dysfonctionnements de la part de l'entreprise qui selon II11 ne le laisse pas être « *le seul pilote de la voiture* », or selon II11 cette situation est très dangereuse, car on ne laisse pas deux pilotes aux manettes sinon l'accident est inévitable (cf. Chapitre 5).

Dix-huit *corporate* entrepreneurs internes expriment pour certaines vouloir **continuer à développer le projet d'innovation** — en particulier pour les sources d'innovation internes impliquées dans des processus *inbound*, mais que cette décision dépendait de la décision de l'organisation. Sept *corporate* entrepreneurs externes *outbound* expriment vouloir également continuer à développer le projet d'innovation.

Les ressources d'innovation externes, elles, expriment pour la plupart, vouloir continuer à développer leur projet (EI1, EI3, EI5, EI7, EI8, EI9, EI10, EI14, EI15, EI16, EI17) en restant à la tête de celui-ci (EI1) ou en endossant un nouveau rôle au sein de celui-ci (EI7, EI14), en devenant actionnaire de leur propre entreprise pour pouvoir la gérer à distance (EI11, II22), de déléguer davantage (EI14), d'adopter un rôle de représentation (EI14) pour avoir un meilleur équilibre de vie privée et professionnelle (EI14).

Cependant, les *corporate* entrepreneurs externes n'ont pas émis l'idée de quitter ou revendre leur entreprise, mais bien de faire évoluer leurs rôles au sein de l'organisation pour leur permettre d'avoir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

D'ailleurs il est intéressant de noter que lorsque nous interrogeons les sources d'innovation externes impliquées dans les processus *inbound* sur la suite de leur carrière, les individus répondaient sur le futur de l'entreprise. Nous pouvons assister à une confusion identitaire au niveau du projet et au niveau individuel (EI1, EI7, EI8, EI9, EI10, EI14, EI15, EI16, II22, II27). Par exemple, II22 évoque le développement de son entreprise comme II21, EI7, EI8, EI9, EI10, EI14, EI15, pour discuter des

perspectives de carrière envisagées et l'assumer en prônant que « *pour l'instant ce qui m'intéresse moi c'est l'entreprise* » (II22).

Seules deux ressources internes impliquées également dans des processus *inbound*, ont répondu sur leurs perspectives de carrière par une confusion entre le niveau projet et le niveau individuel, soit la trajectoire de l'individu et la trajectoire du projet. Nous l'expliquons par le fait que ces deux ressources d'innovation internes sont dans un processus de lancement de leur entreprise par l'intermédiaire d'une *spin-off*.

Enfin, certains *corporate* entrepreneurs expriment vouloir continuer à développer le projet d'innovation. II19, IO9 aimeraient pouvoir continuer à porter des projets d'innovation. Ce n'est pas tant l'intérêt intrinsèque du projet que IO9 semble apprécier, mais davantage son expérience et ses conditions de travail au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship*.

II13 exprime clairement sa volonté de continuer à travailler pour l'organisation dans laquelle il est employé, cependant il envisage sa carrière en continuant « *d'avoir une influence de plus en plus grande sur ma vision de ce que peut-être une entreprise du futur, soit ce que peut être l'informatique du futur* » (II13) ou bien de devenir un acteur de la « *transformation digitale* » (II13). En tout cas d'avoir un impact sur son environnement. En effet, il semblerait que le plus important pour II13 est de ressentir ce sentiment d'utilité (II13), tout comme II9, qui semble avoir trouvé le moyen via le dispositif de *corporate entrepreneurship* d'y apporter quelque chose. Il semblerait que le dispositif de *corporate entrepreneurship* ait été un moyen pour lui d'y apporter sa contribution. Ainsi, la démarche de *corporate entrepreneurship*, permet aux sources internes d'innovation d'avoir le sentiment de nourrir le portefeuille d'innovation de l'organisation (II19).

Pour conclure, plusieurs *corporate* entrepreneurs internes expriment vouloir continuer de développer leur carrière en restant au sein de l'organisation parce qu'ils y sont attachés. D'autres *corporate* entrepreneurs internes expliquent vouloir également continuer de développer leurs carrières au sein de l'organisation, mais avec certaines conditions : **évoluer hiérarchiquement** (par rapport à leur préposte au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship*), **garder une dimension innovation** dans leur nouveau poste, intégrer un nouveau poste avec une **dimension d'accompagnement**, intégrer un poste qui permettra de **valoriser leurs compétences nouvellement acquises**, alors que d'autres *corporate* entrepreneurs internes souhaitent continuer à développer le projet de *corporate entrepreneurship* mais qu'ils restent dépendants de la décision organisationnelle.

#### 3.2.2.2. Intégrer une grande entreprise

EI8 et EI14 n'envisagent pas du tout de travailler dans une grande entreprise : « *c'est impossible* » (EI8). EI11 et II27 ne pensent pas réintégrer un grand groupe (II27, II24, II23) sauf si « *on me propose*

un *super poste enthousiasmant* » (II27), ou un poste de « *dirigeant* » (EI11, EI9) ou un poste de « *consultant* » (EI11) ou un poste d'acteur de la transformation (EI11, II13), mais II27 pense qu'il créera plutôt une « *énième start-up* » (II27). Les interviewés évoquent les freins suivants pour expliquer leur non-volonté d'intégrer une grande entreprise : le manque d'agilité (EI7, EI8), leur nécessité de s'investir « *à fond* » dans un projet, ce qui ne semble pas possible dans une grande entreprise (EI8), la peur de s'ennuyer (EI10), la peur de ne pas retrouver le « *travail en mode projet* » (EI8), la non-volonté de rentrer dans un cadre : « *lorsqu'une organisation commence à grossir, il faut des gens qui soient un peu plus policés, un peu plus politisés beaucoup plus Corporate et ennuyeux* » (II27). II27 pense qu'un « *entrepreneur n'a pas sa place* » au sein d'une grande entreprise.

D'autres interviewés, comme II23, EI7 n'excluent pas de réintégrer une grande entreprise, car elle permet une plus grande stabilité et une prise de risque plus mesurée.

### 3.2.2.3. Rester ou quitter l'organisation ?

D'autres *corporate* entrepreneurs internes expliquent **vouloir quitter l'organisation** dans laquelle ils sont employés (II14, II25, IO1). Par exemple, II14 justifie cette volonté de quitter l'organisation en expliquant regretter cette période où il était animé par son projet, une période « *où l'on était en pleine effervescence* » (II14), II14 semblait être motivé par ce projet d'innovation et une fois que le projet a été abandonné II14 a été « *moins motivé qu'il y a trois ans* » (II14). II14 résume cette expérience par la phrase suivante « *ça m'a appris que je pouvais si je voulais être encore plus heureux au travail* » (II14). Ainsi, la solution envisagée par II14 est de quitter son entreprise pour **intégrer une plus petite entreprise** (II14) existante (II14) où il aurait un impact plus fort sur son environnement (II14) en ayant la liberté de proposer des nouveautés (II14) et « *partager son expérience* » (II14) ou échanger sa place de collaborateur d'un grand groupe avec une plus petite structure (II14) pour « *baigner dans une autre culture* » (II14).

II14 exprime connaître les limites des grands groupes (II14) — comme les processus lourds dénoncés par IO1 — et ne veut « *pas retomber dans un grand groupe* » (II14). Cependant, II14 explique ne pas vouloir créer son entreprise, car c'est un investissement personnel trop important et une prise de risque trop importante (II14) qui ne conviennent pas « *avec d'autres paramètres : familiaux, géographiques, plein de choses, avec la santé* » (II14). « *Je ne reviendrai pas dans [Nom de l'organisation], je ne rebasculerai pas dans l'ancien mode. Je ne redeviendrai pas directeur des systèmes d'informations sur la production des comptes. Moi j'ai besoin. Le travail que j'ai fait dans [Nom du projet d'innovation], 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, si bien que si jamais on arrête [Nom du produit développé], si jamais l'équipe est arrêtée en ce qui me*

*concerne moi je prendrai une pause.* » (IO1). Ainsi, certains *corporate* entrepreneurs internes expliquent vouloir quitter l'organisation à cause de la déception procurée par l'arrêt du projet, mais également par les caractéristiques organisationnelles et processuelles des grandes entreprises.

#### 3.2.2.4. Quitter l'organisation

D'autres *corporate* entrepreneurs internes expliquent **vouloir quitter l'organisation** dans laquelle ils sont employés (II14, II25, IO1). Par exemple, II14 justifie cette volonté de quitter l'organisation en expliquant regretter cette période où il était animé par son projet, une période « *où l'on était en pleine effervescence* » (II14), II14 semblait être motivé par ce projet d'innovation et une fois que le projet a été abandonné II14 a été « *moins motivé qu'il y a trois ans* » (II14). II14 résume cette expérience par la phrase suivante « *ça m'a appris que je pouvais si je voulais être encore plus heureux au travail* » (II14). Ainsi, la solution envisagée par II14 est de quitter son entreprise pour **intégrer une plus petite entreprise** (II14) existante (II14) où il aurait un impact plus fort sur son environnement (II14) en ayant la liberté de proposer des nouveautés (II14) et « *partager son expérience* » (II14) ou échanger sa place de collaborateur d'un grand groupe avec une plus petite structure (II14) pour « *baigner dans une autre culture* » (II14).

II14 exprime connaître les limites des grands groupes (II14) — comme les processus lourds dénoncés par IO1 — et ne veut « *pas retomber dans un grand groupe* » (II14). Cependant, II14 explique ne pas vouloir créer son entreprise, car c'est un investissement personnel trop important et une prise de risque trop importante (II14) qui ne conviennent pas « *avec d'autres paramètres : familiaux, géographiques, plein de choses, avec la santé* » (II14). « *Je ne reviendrai pas dans [Nom de l'organisation], je ne rebasculerai pas dans l'ancien mode. Je ne redeviendrai pas directeur des systèmes d'informations sur la production des comptes. Moi j'ai besoin. Le travail que j'ai fait dans [Nom du projet d'innovation], 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, si bien que si jamais ne on arrête [Nom du produit développé], si jamais l'équipe est arrêtée en ce qui me concerne moi je prendrai une pause.* » (IO1).

Ainsi, certains *corporate* entrepreneurs internes expliquent vouloir quitter l'organisation à cause de la déception procurée par l'arrêt du projet, mais également par les caractéristiques organisationnelles et processuelles des grandes entreprises.

#### 3.2.2.5. Créer une entreprise

Alors que EI4, EI6, EI7, EI9, EI10, EO2, EO3, EO5, EO7, EO8, EO9, EO11, EO12, II8, II18, II21, II22, II23, II27, IO1, IO2, IO5 expriment vouloir **créer une entreprise** ou **recréer une entreprise**.

Alors que II9, II14, II15 expriment **ne pas vouloir créer leur propre entreprise** parce « *ils [entrepreneurs] travaillent beaucoup pour peu de revenus* » (II15). De plus, II9 exprime qu'il ne « *sait pas si [son] idée va marcher* » (II9).

Certains *corporate* entrepreneurs internes *inbound* (II8, II18, II21, II22, II23, II27) expliquent vouloir créer une entreprise à partir de leur projet porté dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Par exemple, II18 exprime la volonté de créer une entreprise à partir de son projet, tout comme II22, qui a quitté l'organisation dans lequel il travaillait depuis de nombreuses années pour créer sa start-up à partir du projet qu'il avait déposé au départ dans un dispositif de *corporate entrepreneurship* interne. II22 explique clairement que sans cette expérience il serait « *encore postier, je serais certainement près de la porte de la sortie avec une vision tout à fait différente de ma vie future.* » (II22), ainsi, ses perspectives de carrière ont pris un autre tournant suite à son intégration dans le dispositif de *corporate entrepreneurship*. II23 a également quitté l'organisation pour créer son entreprise, mais a connu une fin moins heureuse, car son entreprise a périclité et évoque l'importance d'analyser son échec (II23) pour rebondir (II23). II21 explique également continuer à travailler sur son projet et s'apprête à devenir « *Président Directeur général* » (II21) de son projet d'innovation. II21 explique avoir un doute sur la suite de sa carrière en se lançant dans le challenge en se posant la question « *Mais est-ce que finalement je ne fais pas une bêtise ?* » (II21) et l'explique par un flou dans la poursuite du projet (II21) et en particulier sur les conditions (II21).

Certains *corporate* entrepreneurs justifient cette volonté par le besoin « *d'accomplir quelque chose par moi-même, évidemment avec l'aide de gens, mais j'ai besoin de mener quelque chose à bien, de créer quelque chose.* » (EO11, EO7) ou bien de répondre à un « *besoin d'indépendance et de liberté sur les choix que je vais faire.* » (EO12), ou bien « *Je pense que c'est un peu l'évolution logique d'un poste de project manager, où on assure le rôle de dirigeant d'une start-up* » (EO8) ou tout simplement puisque c'était la sortie du dispositif de *corporate entrepreneurship* envisagée depuis l'entrée dans celui-ci (IO1, II21, II22).

Pour les *corporate* entrepreneurs externes *outbound*, la plupart ont intégré le dispositif de *corporate entrepreneurship* avec pour « *objectif est donc de créer une start-up* » (IO1) ou certains *corporate* entrepreneurs ont intégré le dispositif de *corporate entrepreneurship* pour « *apprendre à monter une entreprise* » (IO5, II23). Très clairement, nous observons que les *corporate* entrepreneurs de sources internes hésitent entre rester au sein de l'organisation — mais avec une réelle volonté d'évoluer par rapport à leur poste précédent leur expérience au sein du dispositif de *corporate entrepreneurship* — ou quitter l'organisation - pas nécessairement pour lancer leur entreprise, mais pour intégrer une organisation de plus petite taille qui correspondrait davantage à leurs nouvelles aspirations. Les



*corporate* entrepreneurs externes émettent le souhait de quitter l'organisation pour développer leur entreprise.

Nous observons également que les *corporate* entrepreneurs *outbound* intègrent le dispositif de *corporate entrepreneurship* pour atteindre des objectifs de carrière individuel et non pour mener un projet qui passe avant les perspectives de carrière individuelles pour les *corporate* entrepreneurs *inbound*.

II14 ne souhaite pas créer son entreprise, cependant II14 pense que les entrepreneurs choisissent ce parcours, car c'est un moyen de « réconcilier » son « *Moi professionnel et son Moi personnel* » (II14). Un message fort qui exprime une certaine contrainte par le cadre de l'entreprise, à se réaliser pleinement au travail.

#### 3.2.2.6. Avoir une carrière hybride : continuer à travailler dans un grand groupe tout en développant une start-up

II4 exprime sa volonté d'« *avoir une carrière hybride* » : rester au sein de l'organisation avec une mission opérationnelle et en même temps « *créer sa propre start-up* » (II4). II4 justifie sa réponse par sa joie à travailler avec une approche innovante et de continuer à apprendre. « *Je pense que plus ça avance, plus je me tâte à avoir une double carrière, c'est à dire en parallèle mon activité [Nom de la mission principale de II4] et mener du coup, créer une équipe de plus en plus importante qui mènera de plus en plus de projets et en parallèle créer une start-up.* » (II4).

II27 évoque avoir plusieurs activités : Directeur de l'innovation d'une ETI et PDG de sa *start-up*. EI9, II27 évoquent des nouveaux modèles d'entreprises où les dirigeants sont à mi-temps (II27), lui-même dit adopter ce nouveau mode de travail en étant à la fois directeur d'innovation d'une ETI et président de sa *start-up* (II27, EI9). Nous observons une volonté de certains *corporate* entrepreneurs à rester à la fois dans des activités d'exploration et des rôles d'exploitation en adoptant des rôles hybrides.

#### 3.2.3. Conclusion

À travers les paragraphes précédents, nous avons mis en évidence (1) les craintes des *corporate* entrepreneurs internes à revenir sur un poste « classique » et (2) les perspectives de carrière envisagées par les *corporate* entrepreneurs.

Les éléments qui motivent les craintes des *corporate* entrepreneurs à réintégrer un poste classique s'expriment à deux niveaux : **aux niveaux du contexte de travail et de la mission et au niveau individuel**. Au niveau du contexte de travail, les *corporate* entrepreneurs craignent de **perdre en autonomie, en motivation pour l'intérêt de la mission, en sens, en transversalité et en agilité**, s'ils reviennent sur un poste « classique ». Enfin, au niveau individuel, les *corporate* entrepreneurs

craignent de **ne pas exploiter les connaissances et compétences nouvellement acquises**, et que, plus globalement, ces nouvelles compétences ne soient pas valorisées par l'organisation. Cette non-valorisation est expliquée par un manque de compréhension et une méconnaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship*, de ses enjeux et de l'expérience de *corporate entrepreneurship* par le reste de l'organisation et les ressources humaines en particulier.

Au vu des réponses des *corporate entrepreneurs*, nous leur avons demandé ce qu'ils envisageaient comme perspectives de carrière suite à cette expérience de *corporate entrepreneurship*. Les réponses diffèrent en fonction des types de ressources d'innovation. Nous avons résumé les réponses des *corporate entrepreneurs* en fonction de la localisation des ressources d'innovation dans la Figure 95.8. ci-dessous.

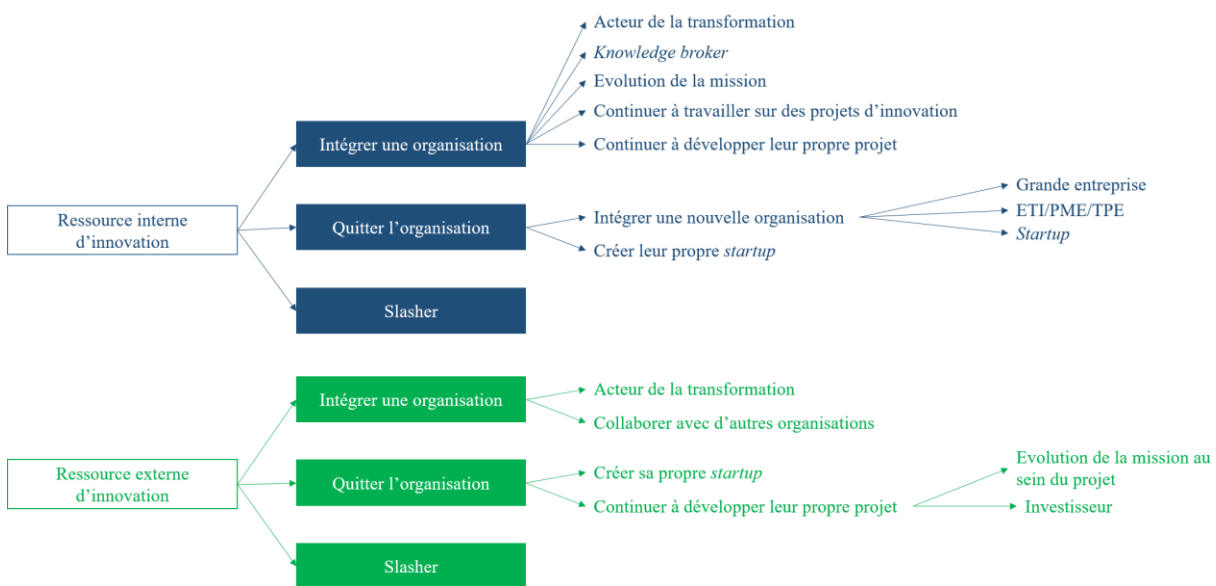


Figure 95.8. Projections perspectives de carrière post-expérience *corporate entrepreneurship*.

### 3.3. Les dispositifs de corporate entrepreneurship : Une opportunité pour les ressources humaines

Ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* peuvent être approchés comme étant une opportunité pour les ressources humaines d'identifier et d'évaluer certains profils d'employés, mais également comme un dispositif formant pour que certains employés — préalablement identifiés — acquissent certaines compétences et connaissances spécifiques ou rares que seul ce dispositif permet. Depuis peu, nous observons que les dispositifs de *corporate entrepreneurship* revendiquent ce nouvel objectif (cf. Chapitre 6) : identifier et détecter des talents à haut potentiel. La Direction des Ressources Humaines est donc souvent associée, et de plus en plus, à ces dispositifs.

Certains dispositifs de *corporate entrepreneurship* revendiquent ces objectifs de ressources humaines. Il semblerait que la phase d'identification et d'évaluation soit bien appréhendée, cependant

la phase de réintégration dans l'organisation est plus complexe. Par exemple, IO11 explique « *C'est intéressant parce que tu te dis "c'est des structures comme ça ici. Ils attirent les talents je dirais, mais après les retenir sur du long terme, ce n'est pas évident".* » (IO11).

Plus globalement, il semblerait que les ressources humaines ne savent pas quoi proposer comme poste aux *post-corporate entrepreneurs* internes. Par exemple, IO9 explique « *je cru comprendre qu'[Nom du manager du dispositif] travaille sur ce point-là, même au sein du groupe vis-à-vis des RH. Je pense qu'il y a encore un travail de communication à faire et d'argumentation. Parce que, on pense que finalement, encore une fois..., c'est comme si jamais on avait l'impression qu'on ne savait pas où te mettre, donc finalement bon gré, mal gré par défaut tu viens là* » (IO9).

Une organisation a entendu les plaintes de ses *corporate entrepreneurs* internes en mettant en place un **certificat académique** pour reconnaître les compétences acquises par des *corporate entrepreneurs* lors de cette expérience. Une stratégie somme toute classique qui par une traduction classique des compétences « hors-norme » en un langage plus classique et compris par tous : le diplôme. Par exemple, III1 explique « *Mais on acquiert de nouvelles compétences. Ça ils aiment bien. Ça on peut le valoriser. Et on a mis en place un certificat. [Nom du manager du dispositif de corporate entrepreneurship] s'en ai occupé, et notamment il a contacté Polytechnique aussi, pour faire son certificat.* » (III1)

Enfin, une question de fond se pose : la question de la valorisation de compétences contre-normatives acquises par le *corporate entrepreneur* interne après une expérience de *corporate entrepreneurship*. En effet, comment les ressources humaines peuvent valoriser des compétences pouvant aller à l'encontre même de l'aspect unitaire et collectif de l'organisation ? « *La façon dont l'intrapreneuriat est valorisé, aujourd'hui, c'est un grand point d'interrogation, parce qu'on casse un peu les codes, parce qu'en tant qu'intrapreneur, on n'est pas le bon petit salarié à appliquer à la lettre ce qu'on va lui demander de faire. C'est un peu ça. On est un peu des enfants rebelles. On nous pousse à aller jusqu'au bout de notre pensée, en fait. Y'a un peu ce côté-là. Et quelque part, c'est pas forcément facile après, dans l'organisation, de s'y retrouver. Y'a ce côté-là un peu RH, comment on valorise finalement ces compétences managériales, de leadership, parce que c'est du leadership, la gestion de projet. Oui, il faut quand même souvent batailler. Après, pour parler un peu de résistances, je pense que j'ai balayé un peu tous les sujets de résistances.* » (IO3)

En effet, de nombreuses compétences sont nécessaires pour parvenir à mener à bien un projet de *corporate entrepreneurship* : gérer un projet en transverse, rassembler les différentes expertises en s'appuyant sur le réseau interne, rassembler les compétences nécessaires à l'avancement du projet... un moyen pour tester les habilités de ces employés.

Pour conclure, à travers ce paragraphe, les *corporate* entrepreneurs ont discuté des difficultés pour les ressources humaines et plus globalement pour l'organisation de valoriser ces compétences nouvellement acquises en proposition de postes. À la fois, les *corporate* entrepreneurs discutent de l'opportunité de ces dispositifs pour les ressources humaines en termes d'expérimentation de nouvelles méthodologies, mais également de profils intéressants pour l'organisation.

Certains *corporate* entrepreneurs mettent en avant les initiatives mise en place par les ressources humaines pour reconnaître et valoriser ces compétences acquises comme la passation d'un certificat. Enfin, certains *corporate* entrepreneurs posent une question intéressante : est-ce que ces compétences atypiques peuvent réellement être valorisées à l'intérieur de l'organisation ?

#### 4. Discussion

Tout d'abord, nous pouvons retenir que la question de l'*après-corporate entrepreneurship* s'adresse davantage aux *corporate* entrepreneurs internes qu'aux *corporate* entrepreneurs externes, qui expliquent ne pas réellement attendre d'impacts sur leur carrière suite à une expérience de *corporate entrepreneurship*. De façon générale, nous observons que les *corporate* entrepreneurs – internes en particulier - qui sont passés par ces dispositifs semblent avoir **appris** (en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire), avoir découvert un autre monde à part entière de l'organisation, qui leur offrait une « *bouffée d'oxygène* », et le retour à un poste « normal » semble être compliqué et craint.

En effet, la plupart des *corporate* entrepreneurs internes expriment avoir vécu une expérience de *corporate entrepreneurship* positive et beaucoup expriment le souhait de valoriser cette expérience à travers l'intégration d'un nouveau poste qui correspond à leurs nouvelles aspirations professionnelles.

##### 4.1. Des perspectives de travail innovantes

Nous observons clairement une différence entre les réponses des *corporate* entrepreneurs internes et les réponses des *corporate* entrepreneurs externes. En effet, les *corporate* entrepreneurs internes semblent plus préoccupés par leurs perspectives de carrière que les *corporate* entrepreneurs externes. Les *corporate* entrepreneurs internes semblent attendre davantage de la part de l'organisation que les *corporate* entrepreneurs externes. Les *corporate* entrepreneurs internes *outbound* expriment aimer leurs missions, mais ce qui semble particulièrement les satisfaire ce sont les conditions de travail spécifiques que leur accorde le dispositif de *corporate entrepreneurship*. De manière générale, nous observons une certaine satisfaction à participer à ces dispositifs de *corporate entrepreneurship* et de les expérimenter, il semblerait que certains apprécient réellement ces périodes, et l'arrêt de cette période semble être très mal vécu, tout cela semble être une question de profils.

Si nous devons résumer cette étude par une image, nous utiliserions celle d'un oiseau qui aurait grandi, déployé ses ailes — ailes qui vont le porter pendant plusieurs mois — pour devenir ensuite des ailes qui vont être source de mal-être (cf. Figure 96.8.) — car trop grandes pour le cadre restreint qu'est l'organisation.

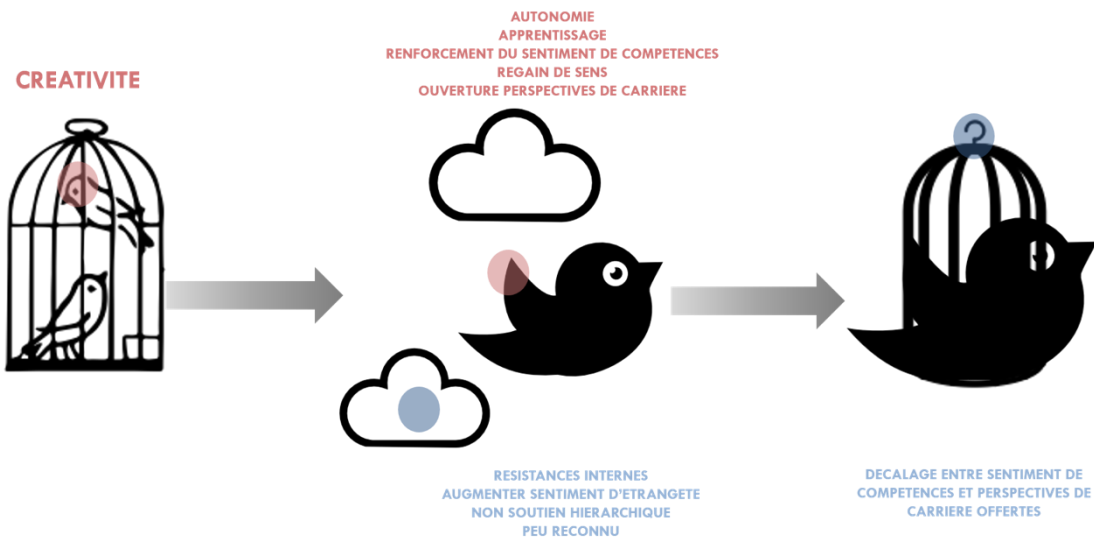


Figure 96.8. Les états d'âme d'un *corporate entrepreneur* interne.

Deux types de connaissances sont mise en œuvre et apprises par les *corporate entrepreneurs* sont mis en avant dans leurs discours : (1) des **compétences techniques** (Gastaldi, 2006) et (2) des **compétences comportementales** (Gastaldi, 2006). Cependant la valorisation de ces compétences en perspectives de carrière et de mission *post-corporate entrepreneurship* est difficile. En d'autres termes, le transfert de compétences inter-mission est complexe. Après que les *corporate entrepreneurs* nous aient expliqué que la **reconnaissance et valorisation des compétences développées en interne étaient difficiles** et que plus globalement **la reconnaissance et valorisation des « profils spécifiques »** (Gastaldi, 2006) **des corporate entrepreneurs étaient elles-même difficiles**. Les *corporate entrepreneurs* 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 de corporate entrepreneurship par le reste de l'organisation**. Après avoir identifié, selon les *corporate entrepreneurs*, les dysfonctionnements organisationnels, ne permettant pas une reconnaissance et valorisation de l'expérience vécue, nous leur avons demandé ce qu'ils aimeraient comme mission *post-expérience corporate entrepreneurship*. Les postes envisagés par les interviewés, qui souhaitent rester au sein de l'organisation et qui ont vécu une expérience de *corporate entrepreneurship* sont (1) **élever le niveau hiérarchique du poste précédent**, (2) **avoir une mission à la frontière entre**

**l'interne et l'externe (*knowledge broker*), (3) travailler sur un projet d'innovation, (4) devenir un acteur de la transformation ou du changement.** D'autres *corporate* entrepreneurs n'ont pas clairement exprimé vouloir s'orienter vers un poste en particulier, mais ont dressé des éléments qu'ils aimeraient retrouver dans leur prochain poste, qui sont (1) garder une **composante innovation** dans leur mission, (2) avoir un **sentiment d'impact** sur l'organisation, (3) garder une **autonomie**. Enfin, une notion nouvelle apparaît, certains *corporate* entrepreneurs ont expliqué vouloir mener plusieurs activités en même temps, une tendance récente renseignée par la littérature et que nous retrouvons sous le terme de *slasher* (p. ex. Bohas et al., 2018).

#### **4.2. Comparaison entre deux populations détachées : Les expatriés et les corporate entrepreneurs internes**

Dans cette partie, nous nous concentrerons sur les *corporate* entrepreneurs internes, aussi nommés les intrapreneurs.

##### 4.2.1. Corporate entrepreneurs internes et expatriés : des acteurs jumeaux ?

Tout comme les expatriés, les *corporate* entrepreneurs internes se voient détacher de manière intraorganisationnelle pour répondre à une nouvelle mission (Vignal, 2015) sur un temps défini. Sauf quelques cas exceptionnels, les *corporate* entrepreneurs internes ne changent pas de culture pour mener à bien leurs projets, contrairement aux expatriés (Smida, 2006), cependant, les *corporate* entrepreneurs internes peuvent être amenés à travailler dans d'autres lieux — comme des incubateurs de *start-ups* externes — ce qui peut renforcer ce sentiment d'exclusion organisationnel (cf. Chapitres 5 et 6). Des lieux — externes à l'organisation — qui ont leurs propres règles, cultures. Tout comme les expatriés, les *corporate* entrepreneurs internes font face à la difficulté de réintégrer les processus de l'organisation (Barmeyer & Davoine, 2012). Tout comme les expatriés, les *corporate* entrepreneurs internes doivent préparer leurs retours (Barmeyer & Davoine, 2012). Tout comme les expatriés, le retour des *corporate* entrepreneurs internes semble être l'étape la plus délicate dans le processus de *corporate entrepreneurship* (Gastaldi, 2006; Vignal, 2015).

##### 4.2.2. Corporate entrepreneurs internes et expatriés : des acteurs aux problématiques jumelles ?

La littérature sur l'expatriation, nous apprend que — tout comme le *corporate entrepreneurship* — l'expérience d'expatriation permet à l'individu d'acquérir de nombreuses compétences (Barmeyer & Davoine, 2012). Ces compétences relèvent de connaissances « *organisationnelles, techniques, culturelles ou processuelles* » (Barmeyer & Davoine, 2012, p. 47), mais également une compréhension globale du fonctionnement de l'organisation (Barmeyer & Davoine, 2012). L'étude

de Antal (2001) montre que les compétences acquises par les expatriés ne sont généralement pas utilisées par l'organisation (Barmeyer & Davoine, 2012) tout comme pour les *corporate* entrepreneurs internes. Ainsi, les questions préalablement posées par les *corporate* entrepreneurs sont légitimes : les compétences développées par les *corporate* entrepreneurs internes sont-elles réellement valorisables ?

#### 4.2.3. Apprentissages individuels et valorisation organisationnelle : Un défi impossible ?

À travers ce chapitre, nous observons que l'organisation présente (1) des difficultés à valoriser les compétences et connaissances acquises par les *corporate* entrepreneurs (2) et de les transformer en un poste adapté aux nouvelles compétences développées par les *corporate* entrepreneurs. Toujours dans la littérature sur la gestion de carrière des expatriés, nous retrouvons ces mêmes difficultés de la part de l'organisation. Cette littérature est abondante sur les pratiques organisationnelles à adopter pour palier à ce manque comme (1) « *gérer l'offre d'emploi offert aux expatriés qui reviennent au pays* » (Barmeyer & Davoine, 2012, p. 51), (2) « *intensifier les interactions entre les expatriés qui reviennent au pays et les autres membres de l'organisation* » (Barmeyer & Davoine, 2012, p. 51) et (3) « *valoriser les compétences que les expatriés ont acquises à l'étranger* » (Barmeyer & Davoine, 2012, p. 51).

Dans le cas du *corporate entrepreneurship* interne spécifiquement, nous ne pouvons qu'encourager les praticiens à (1) **préparer la sortie des *corporate* entrepreneurs internes dès leur entrée dans le processus de *corporate entrepreneurship***, (2) **assurer un suivi régulier de la part des ressources humaines** — qui doivent être sensibilisées aux compétences et connaissances que développent les *corporate* entrepreneurs internes et les étapes par lesquelles ils passent —, (3) **développer un réseau ou une communauté** des actuels et anciens *corporate* entrepreneurs internes et l'animent.

## 5. Conclusion

Pour conclure, nous observons un impact de l'expérience de *corporate entrepreneurship* sur les perspectives de carrière. Le premier impact est un enrichissement du sentiment de compétences des *corporate* entrepreneurs par l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Cet enrichissement individuel se confronte aux processus organisationnels qui semblent avoir du mal à reconnaître les nouveaux apprentissages des *corporate* entrepreneurs. Le second impact est la considération de nouvelles perspectives de carrière non envisagées en pré-expérience de *corporate entrepreneurship*. Ces nouvelles perspectives de carrière se confrontent aux postes que peut offrir l'organisation aux *corporate* entrepreneurs en sortie de dispositif. À travers ce chapitre, nous avons

mis en exergue les craintes que les *corporate* entrepreneurs avaient à réintégrer un poste classique, des craintes qui s'expriment à deux niveaux (1) au niveau du poste en lui-même et les conditions de travail qui lui sont associées et (2) au niveau individuel avec une crainte du *corporate* entrepreneur interne de ne pas pouvoir valoriser les compétences et connaissances nouvellement acquises.

À travers ce chapitre, nous avons également mis en exergue des différences entre les quatre catégories d'acteurs étudiés. Selon les directions des flux de connaissances — *inbound* ou *outbound* — les *corporate* entrepreneurs internes semblent se projeter différemment. En effet, les *corporate* entrepreneurs *inbound*, semblent vouloir continuer de travailler sur le projet, alors que les *corporate* entrepreneurs internes *outbound* semblent vouloir utiliser le dispositif de *corporate entrepreneurship* pour accélérer leur carrière ou pour quitter leur précédent poste. Les *corporate* entrepreneurs *outbound* semblent avoir davantage une approche pragmatique à propos de leurs carrières que les *corporate* entrepreneurs internes *inbound*. Ce résultat semble très lié à la motivation première des *corporate* entrepreneurs à intégrer le dispositif de *corporate entrepreneurship*.

Enfin, nous observons également un différentiel entre l'espoir des ressources d'innovation internes à valoriser ce parcours et la réelle valorisation.

## 6. Implications managériales

La sortie individuelle des dispositifs de *corporate entrepreneurship* revêt un enjeu majeur pour le dispositif de *corporate entrepreneurship* : sa pérennité. En effet, comme nous l'avons discuté dans les chapitres précédents, est associé au dispositif de *corporate entrepreneurship*, des objectifs de transformation organisationnelle et de transformation culturelle des organisations, par la diffusion de méthodologies et d'outils associés. Les vecteurs privilégiés de ces transformations sont les individus qui ont expérimenté ces méthodes et cette nouvelle culture, c'est-à-dire les *corporate* entrepreneurs. Cependant, si les *corporate* entrepreneurs sortent de cette expérience, frustrés, il se peut que les messages « à passer » ne puissent atteindre leur destinataire. En effet, les *corporate* entrepreneurs peuvent vouloir quitter l'organisation ou ressentir de la frustration qui les poussent à couper avec cette expérience, pourtant si réjouissante par certains côtés (cf. Chapitre 5). Si les dispositifs de *corporate entrepreneurship* n'arrivent pas à garder certains *corporate* entrepreneurs au sein de leur entreprise ou si ces *corporate* entrepreneurs sortent frustrés de cette expérience, l'investissement fait par l'organisation peut s'avérer vain et les objectifs du dispositif ne sont pas atteints. C'est pourquoi la sortie individuelle des dispositifs de *corporate entrepreneurship* revêt un enjeu majeur pour l'organisation et que les *managers* de ces dispositifs doivent prendre en considération ce paramètre. Afin d'aider les *managers* à accompagner les *corporate* entrepreneurs dans leurs sorties de dispositifs, nous proposons quelques pistes de réflexion. Tout d'abord, nous pensons intéressant de présenter aux



nouveaux entrants, les parcours/trajectoires individuelles des *corporate* entrepreneurs ayant intégré le dispositif avant le *corporate* entrepreneur pour permettre de rendre réaliste ou amoindrir les espoirs qu'ont les *corporate* entrepreneurs en entrant dans le dispositif.

De plus, nous pensons intéressant d'associer dès l'entrée du *corporate* entrepreneur dans le dispositif les ressources humaines. Au préalable, il est important que les ressources humaines soient sensibilisées à cette expérience « hors norme », mais également que le reste de l'organisation le soit, en particulier les *middle managers* qui deviennent les recruteurs de l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* des *corporate* entrepreneurs.

Nous pensons également que la communauté des *corporate* entrepreneurs permet également de jouer ce rôle en diminuant l'investissement émotionnel que peut engendrer ce genre d'expérience, l'espoir également que peut engendrer ce genre d'expérience, rendre ces espoirs plus réalistes, mais également permettre le partage des frustrations individuelles.

Enfin, certains acteurs organisationnels — comme les expatriés — vivent une expérience « hors processus organisationnels habituels », ou encore des initiatives organisationnelles — comme les congés maternité ou paternité — permettent de « mettre entre parenthèses » la mission principale pour laquelle l'individu a été recruté. Le point commun entre ces acteurs et initiatives est la gestion de la réintégration de l'individu dans les processus organisationnels habituels et institués. Il serait intéressant de capitaliser sur l'expérience et les modalités organisationnelles mises en place pour une éventuelle application aux *corporate* entrepreneurs et ainsi faciliter leur réintégration au sein de l'organisation.

Pour conclure, à travers les différents témoignages des différents *corporate* entrepreneurs, il nous semble important de penser en amont les sorties possibles envisagées suite à l'expérimentation du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Nous recommandons que ces discussions soient menées avec les ressources humaines, le *corporate* entrepreneur concerné et un des membres du dispositif de *corporate entrepreneurship* en amont de l'intégration du dispositif de *corporate entrepreneurship*.

## **7. Limites et perspectives de recherche**

Dans ce chapitre, nous ne jugions pas la réalisation des suites de carrière envisagées, mais uniquement la projection des *corporate* entrepreneurs. Il serait donc intéressant de continuer ces travaux, en menant une étude longitudinale qui se concentre sur la trajectoire individuelle et concrète des *corporate* entrepreneurs après une telle expérience.

De plus, cette recherche ne répond pas à la question suivante : est-ce important pour les organisations de retenir ses *corporate* entrepreneurs ? Il serait intéressant d'interroger des acteurs stratégiques de

l'organisation, des acteurs issus des ressources humaines pour comprendre l'ambition réelle accordée à ces dispositifs en termes d'objectifs de gestion des ressources humaines.

## 8. Ouverture

Nous ouvrons cette recherche en posant la question suivante : est-ce que ces compétences atypiques — allant parfois à l'encontre de l'aspect unitaire et collectif de l'organisation — peuvent et doivent être valorisées au sein de l'organisation ? Que peut proposer l'organisation comme perspectives de carrière à ses *corporate* entrepreneurs ? L'organisation a-t-elle intérêt à garder et valoriser en interne ces profils qui viennent « titiller » les anticorps organisationnels ?

<b>OBJECTIFS</b>	Comment les <i>corporate</i> entrepreneurs envisagent-ils l'après-expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> ?
<b>CONTRIBUTIONS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) L'expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> est une source importante d'apprentissage (connaissances, compétences, capacités) pour les <i>corporate</i> entrepreneurs.</li> <li>(2) Décalage entre apprentissage perçu par les <i>corporate</i> entrepreneurs internes et la valorisation de ces apprentissages par l'organisation.</li> <li>(3) Présentation des craintes des <i>corporate</i> entrepreneurs internes à réintégrer un poste « classique ».</li> <li>(4) Présentation des perspectives de carrière envisagées par les <i>corporate</i> entrepreneurs après une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i>.</li> </ol>
<b>OUVERTURE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Les compétences nouvellement acquises par les <i>corporate</i> entrepreneurs sont-elles valorisables par l'organisation ?</li> <li>(2) Qu'est-ce que l'organisation peut proposer à ses <i>corporate</i> entrepreneurs comme perspectives de carrière ?</li> <li>(3) Est-ce que garder ses <i>corporate</i> entrepreneurs internes est une priorité pour l'organisation ?</li> </ol>

Figure 97.8. Synthèse chapitre 8.



## Chapitre 9 — Conclusion générale

### 1. Conclusion

Ce travail de thèse aborde le *corporate entrepreneurship* sous une approche salutogénique, qui étudie les indicateurs positifs de la santé psychologique, et plus précisément, sous l'angle du bien-être au travail, en adressant la question suivante : Comment l'expérience de *corporate entrepreneurship* impacte-t-elle le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* ? Cette approche originale du *corporate entrepreneurship*, nous permet de mettre en lumière les impacts individuels d'une expérience de *corporate entrepreneurship* sur les *corporate entrepreneurs* et d'en déduire des apprentissages et améliorations organisationnels. Nous nous sommes efforcés à répondre à cette question tout au long de ces différents chapitres qui composent notre travail de thèse. Le cinquième chapitre explique que le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs* dépend du contexte dans lequel ils se trouvent, mais dépend également (1) des modalités *managériales* du dispositif de *corporate entrepreneurship* et (2) des caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*. Le sixième chapitre nous apprend que les conditions de détachement des *corporate entrepreneurs* internes, la collectivisation ou l'individualisation des processus de *corporate entrepreneurship*, et la dissociation ou association des trajectoires du projet et de l'individu, en particulier, avaient des impacts sur le bien-être au travail des *corporate entrepreneurs*. Le septième chapitre nous a permis de dresser des profils-types de *corporate entrepreneurs*. Cette typologie met en lumière les « vulnérabilités » capacitaires individuelles (Fleury, 2018) de chacun de ces profils et donc de proposer des pistes concrètes d'amélioration organisationnelles, structurelles et managériales qui pallient ces « vulnérabilités individuelles ». Enfin, à travers ce travail de thèse un résultat plus « inattendu », non pressenti en début de thèse émerge : celui de l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* qui devient une source d'angoisse, pour certains *corporate entrepreneurs* internes, en particulier, et qui pose la question de la valorisation de cette expérience individuelle au niveau organisationnel. Nous avons synthétisé les principaux résultats de ce travail de thèse dans la Figure 98.9. ci-dessous.

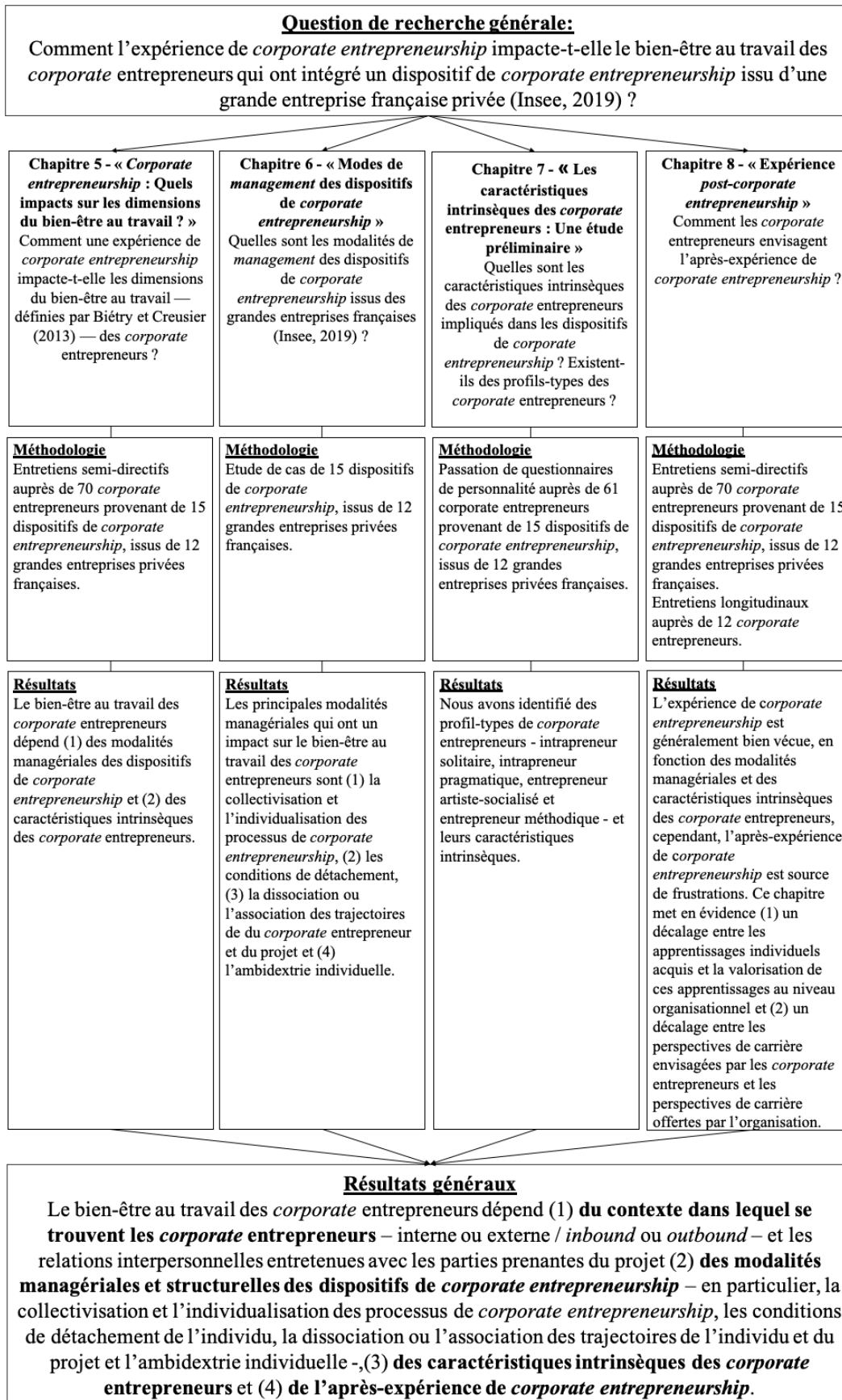


Figure 98.9. Synthèse des résultats principaux de ce travail de thèse.

Ce travail de thèse a également permis de répondre à des *gaps* théoriques. (1) Un des *gaps* identifiés dans la littérature est le manque d'études sur les processus *outbound* de l'*open innovation* (Chesbrough & Brunswicker, 2014). Avec ce travail de thèse, nous apportons de nouvelles connaissances sur l'exploitation et les formes du processus *outbound*, à la fois dans un contexte d'*open innovation* et dans un contexte d'*employee-driven innovation*.

(2) Bogers et ses collègues (2017) rapportaient une absence d'études des acteurs de l'*open innovation*, avec ce travail de thèse, nous apportons un éclairage sur les caractéristiques intrinsèques des acteurs de l'*open innovation*, plongés dans des processus de *corporate entrepreneurship*.

(3) Depuis, 2014, nous observons que la littérature cherche à lier les concepts d'*open innovation* et d'*employee-driven innovation* (p. ex. Amundsen et al., 2014; Laviolette et al., 2016). Avec notre cadre d'analyse, nous proposons une réponse à ce manquement théorique. En plus de lier les concepts d'*employee-driven innovation* et d'*open innovation*, nous apportons une nouvelle forme d'*employee-driven innovation* en définissant un *employee-driven innovation outbound*.

(4) Amundsen et ses collègues (2014) mettent en avant un des challenges de l'*employee-driven innovation* est de *designer* des programmes et des styles de *management* spécifiques pour améliorer les impacts positifs d'une politique d'EDI sur l'innovation. C'est ce que nous proposons en mettant en avant les facteurs clefs de succès d'un processus de *corporate entrepreneurship* dans le chapitre 6, qui peuvent s'étendre plus globalement à d'autres formes de pratiques d'*employee-driven innovation*.

(5) Enfin, nous remarquons que le *corporate entrepreneurship* manquait d'étude critique à son égard. À travers ce travail de thèse, nous apportons un regard nuancé du *corporate entrepreneurship* et mettons en avant des impacts négatifs du *corporate entrepreneurship*. Ce regard plus critique du *corporate entrepreneurship*, nous permet de révéler et proposer des améliorations dans la mise en place de ce processus. Par exemple, cette recherche et plus globalement ce travail de thèse montre que l'organisation doit avoir un discours en accord avec ses actions, à la fois pour soutenir les *corporate* entrepreneurs envers et contre le reste de l'organisation, et pour que les *corporate* entrepreneurs se sentent soutenus sincèrement par l'organisation, mais également pour que le *corporate entrepreneurship* ne devienne pas une « mode managériale » de plus. À part quelques exceptions, l'expérience dans le dispositif de *corporate entrepreneurship* est bien vécu par les acteurs, cependant l'après, le moment de la sortie devient plus critique. Il nous semble extrêmement important que les décideurs abordent cette sortie comme moment critique de l'expérience de *corporate entrepreneurship*, phase souvent négligée ou mal préparée. À cet instant se joue la réputation et la longévité du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Les *ex-corporate* entrepreneurs deviennent

des ambassadeurs de la stratégie de *corporate entrepreneurship* menée par l'organisation et porteurs d'une nouvelle culture organisationnelle, que les organisations interrogées cherchent à diffuser largement (cf. Chapitre 6).

### **1.1. Le paradoxe de la diversité innovante**

À l'image de Cynthia Fleury et de la Chaire Humanités et santé qu'elle dirige, qui s'attache à remettre le patient malade au cœur de l'action de soin, et non la maladie, qui transforme les soignants en techniciens, avec les processus de *corporate entrepreneurship*, l'organisation place l'individu au cœur de ces processus d'innovation l'Humain et ses « exceptionnalités » (Fleury, 2015, 2019). C'est d'ailleurs ce qui est recherché dans les processus entrepreneuriaux et plus globalement dans les processus d'innovation, c'est cette « exceptionnalité », diversité qui multiplie les chances d'identifier « la pépite ». La diversité recherchée s'exprime à deux niveaux : (1) la diversité des ressources d'innovation impliquées dans ces processus qui peuvent être internes ou externes à l'organisation (Garel & Jumel, 2005 ; Jumel, 2005) et (2) la diversité des caractéristiques intrinsèques des individus. Pour pouvoir gérer ces diversités — ou ces exceptionnalités individuelles (Fleury, 2015, 2019) —, l'organisation isole « ces diversités » dans des dispositifs qui répondent à des processus différenciés (Jumel, 2005 ; Maniak et al., 2019). Sébastien Jumel (2005) explique : « *il suppose la mise en place d'un processus qui n'a rien de naturel dans l'entreprise* ». Ainsi, la capacité organisationnelle à accueillir ces exceptionnalités inhérentes à la nature humaine de l'individu semble acter, cependant la capacité à valoriser ces exceptionnalités apparaît comme un nouveau *challenge* pour les organisations. En sortie de dispositif, l'organisation doit gérer la réintégration de ces profils avec des compétences et apprentissages acquis qui sont atypiques et donc qui amènent une diversité des profils. Cette gestion de la diversité des compétences et des profils, dans une organisation systématisée, normée, régulée, devient un réel casse-tête organisationnel. Nous pourrions appeler ce paradoxe auquel fait face l'organisation : le paradoxe de la diversité innovante.

### **1.2. Un cadre d'analyse intégrateur**

Quand nous avons commencé cette thèse, l'*employee-driven innovation* et l'*open innovation* étaient deux stratégies différenciées, mais revêtaient un objectif principal commun : augmenter le capital innovation de l'organisation en interrogeant des ressources d'innovation diversifiées. Avec ce travail de thèse et par une approche abductive, nous avons pu mettre en évidence que le *corporate entrepreneurship* est un processus qui peut évoluer dans ces deux contextes. Dans le contexte de l'*employee-driven innovation*, les ressources d'innovation impliquées dans le processus de *corporate entrepreneurship* sont des ressources internes à l'organisation – les *corporate*

entrepreneurs internes. Dans le contexte de *l'open innovation*, les ressources d'innovation impliquées dans le processus de *corporate entrepreneurship* sont des sources externes à l'organisation — les entrepreneurs.

Le cadre d'analyse précédemment défini, permet de positionner et d'analyser les stratégies des organisations en matière de *corporate entrepreneurship* (1) soit mener des stratégies d'innovation externalisées avec l'intégration de ressources d'innovation externes, (2) soit mener des stratégies d'innovation internalisées avec l'intégration de ressources d'innovation internes, (3) ou combiner les deux stratégies. Ces différentes stratégies diffèrent également selon les flux de connaissances. En effet, (1) soit les idées d'innovation sont identifiées comme besoin d'innovation par l'organisation et il est donc nécessaire de sortir de ce *funnel* d'innovation pour y répondre — flux de connaissances de type *outbound* —, (2) soit les idées d'innovation arrivent spontanément au *funnel* d'innovation où elles sont intégrées — flux de connaissances de type *inbound*.

Ce cadre d'analyse permet également de catégoriser les individus que nous avons étudiés et de suivre leurs parcours de façon dynamique. Il pourrait être utilisé pour de prochaines recherches et permettre de suivre les trajectoires individuelles des *corporate entrepreneurs* pour mieux comprendre les interdépendances entre les différentes « cases » du cadre d'analyse.

Enfin, ce cadre d'analyse propose de réconcilier les modèles d'*open innovation* — dit ouvert (à et vers l'extérieur) — et le modèle d'*employee-driven innovation* — qui est traduit également une ouverture (à et vers l'intérieur). De plus ce cadre d'analyse soutient les travaux de Bager et ses collègues (2010) en dissociant deux contextes dans lesquels le *corporate entrepreneurship* prend forme. Ce cadre d'analyse — qui vient se positionner comme un modèle intégrateur — répond à l'évolution du *corporate entrepreneur* et apporte une clarification dans la définition du *corporate entrepreneurship*, ce qui ouvre de nouvelles voies de recherche.

Ce cadre d'analyse devient un modèle intégrateur, car ils intègrent des pratiques appartenant aux différents concepts discutés précédemment. De plus, ces pratiques ne se confrontent plus, mais se complètent. Enfin, d'un point de vue théorique, ce modèle intégrateur est intéressant, car il permet de rapprocher des pratiques et de capitaliser sur les connaissances existantes. Concrètement, le *crowdsourcing* est une pratique (Burger-Helmchen & Pénin, 2011; Ruiz & Beretta, 2018) qui peut s'exprimer dans un contexte d'*employee-driven innovation* ou d'*open innovation*. Les processus qui sous-tendent cette pratique sont similaires dans les deux contextes. L'intérêt du cadre d'analyse est qu'il vient positionner clairement ces deux pratiques l'une par rapport à l'autre, dans un contexte différencie tout en se rapprochant. Ce cadre d'analyse permet d'apporter une nouvelle approche à des pratiques jusque là, différenciées.



### **1.3. Une approche par profil du bien-être au travail**

Biétry et Creusier (2015) ont proposé une approche par profil du bien-être au travail. Suite à la lecture de leurs travaux, cette approche nous semble particulièrement pertinente dans le cas d'une expérience de *corporate entrepreneurship*. Contrairement à Biétry et Creusier (2015) qui dressent des profils types du bien-être au travail à partir d'une recherche quantitative, nous proposons dans ce travail de thèse, de dresser des profils types de bien-être au travail à partir d'une recherche qualitative et des résultats précédemment exposés, qui ont porté sur (1) la résonance des dimensions du bien-être au travail chez les quatre catégories d'acteurs observés tout au long de cette thèse, (2) l'étude des caractéristiques intrinsèques de ces mêmes acteurs et (3) les modalités managériales auxquelles chacune de ces catégories est soumise. Nous vous proposons de mettre en récit l'expérience-type pour chacune des catégories de *corporate entrepreneurs* étudiés qui retracent les profils types de bien-être au travail des acteurs.

## Expérience-type d'un *corporate* entrepreneur interne *inbound*-type ou intrapreneur solitaire

### Profil type du bien-être au travail « Intrapreneur solitaire »

*Corporate* entrepreneur interne *inbound* ou intrapreneur solitaire. L'intrapreneur solitaire est un employé de l'organisation qui a un projet qu'il soumet à l'organisation par l'intermédiaire du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Un individu créatif, agréable, qui aime travailler en autonomie, qui peut parfois se sentir dépassé par ses émotions. Dès le départ, le projet et le *corporate* entrepreneur vont être liés. Généralement un *corporate* entrepreneur interne *inbound* va devoir – avec ou sans l'aide du dispositif de *corporate entrepreneurship* – convaincre son *management* direct pour participer sereinement à cette expérience. La difficulté, ici, est que généralement le *management* direct a du mal à laisser partir une ressource dont il a besoin pour remplir les objectifs fixés. C'est pourquoi, nous recommandons d'inclure, de valoriser le *middle management* qui participe à ces efforts d'innovation collective par la création éventuelle d'objectifs associés aux processus de *corporate entrepreneurship*. Dans certains cas extrêmes le *manager* direct du *corporate* entrepreneur a un pouvoir « de vie ou de mort » sur le projet. C'est pourquoi, des pouvoirs tiers — comme le dispositif du *corporate entrepreneurship* — ou un soutien indéfectible du *top management* (Jumel, 2007 ; Maniak et al, 2019) permet de limiter la mortalité des projets et des initiatives qui viennent alimenter les objectifs globaux d'innovation.

La qualité relationnelle aux collègues peut également être impactée en attisant la jalousie de certains collègues de par les conditions octroyées à l'individu et la non-compréhension ou non-connaissance du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Nous recommandons de promouvoir un maximum en interne le dispositif de *corporate entrepreneurship* auprès du reste de l'organisation. Plus globalement, les résistances internes sont importantes.

Deux possibilités, le *corporate* entrepreneur interne *inbound* peut être détaché de son poste pour un temps donné ou non. Ces conditions de détachement vont avoir un impact individuel. Généralement, l'intrapreneur solitaire va investir émotionnellement le projet qu'il porte. Cet investissement peut se traduire par un investissement temporel important. Si l'intrapreneur solitaire est détaché de son poste de travail, la plupart du temps cela n'engendra pas d'augmentation de charge de travail, car délesté de sa mission principale. Cependant, dans le cas où l'intrapreneur solitaire n'est pas détaché de ses fonctions, cela peut engendrer une surcharge de travail couplé à une charge émotionnelle importante, avec parfois des problématiques hiérarchiques, dans ces cas-là il est important que le *manager* et le dispositif de *corporate entrepreneurship* soient alertes des risques psychosociaux encourus par l'individu pour le protéger. Cet investissement émotionnel peut augmenter le décalage entre les postures objective de l'organisation et subjective du *corporate* entrepreneur vis-à-vis du projet. Cet investissement émotionnel peut être compliqué à vivre parfois pour l'individu quand le décalage devient trop important, c'est pourquoi nous recommandons dans ce cas-là de collectiviser les processus de *corporate entrepreneurship* en créant des équipes ou de créer une communauté autour du dispositif de *corporate entrepreneurship* pour amoindrir la charge émotionnelle associée au projet.

Enfin, les *corporate* entrepreneurs internes *inbound*, expliquent vouloir continuer à travailler sur le projet qu'ils portent pour l'industrialiser à l'échelle de l'entreprise ou à l'échelle du marché. En effet, beaucoup des *corporate* entrepreneurs que nous avons suivis, ont exprimé des difficultés à réintégrer les processus classiques de l'organisation et c'est pourquoi, nombreux d'entre eux, ont quitté l'organisation pour laquelle ils travaillaient pour développer leur projet ou intégrer une autre entreprise en travaillant cette fois-ci sur une mission d'innovation.

## **Expérience-type d'un *corporate* entrepreneur interne *outbound*-type ou intrapreneur pragmatique**

### **Profil type du bien-être au travail « Intrapreneur pragmatique »**

*Corporate* entrepreneur interne *outbound*. Ou l'intrapreneur pragmatique. Cet individu sociable, extraverti, agréable, de confiance, méthodique, stable émotionnellement, a été recruté pour travailler sur un projet défini par le dispositif de *corporate entrepreneurship*. Souvent recrutés en interne, car en mobilité interne ou souhaitant changer de mission, les relations avec son *management* direct sont moins complexes que les intrapreneurs solitaires, même si au premier abord, les managers des *corporate* entrepreneurs internes *outbound* peuvent se poser des questions sur le dispositif et n'en comprennent pas toujours les enjeux organisationnels. C'est pourquoi, nous recommandons vivement de communiquer un maximum en interne sur le dispositif de *corporate entrepreneurship* et sur les *middle managers* qui accompagnent leurs collaborateurs dans cette expérience. Cependant le détachement de l'individu de son ancien poste vient résoudre toutes les problématiques de gestion des deux postes en parallèle. Les collègues sont souvent curieux des nouvelles méthodes utilisées et expérimentées dans le cadre de ce dispositif et essaient de comprendre comment ils pourraient les utiliser. L'autonomie laissée par l'organisation satisfait les *corporate* entrepreneurs internes *outbound*, cependant lorsque cette autonomie « opérationnelle » se confronte aux rituels de *reporting*, de suivi de l'organisation, cela peut être difficile à vivre pour les *corporate* entrepreneurs.

Contrairement à l'intrapreneur solitaire, l'intrapreneur pragmatique adopte une certaine prise de recul par rapport au projet, cette prise de recul lui permet également de dissocier plus facilement les temps personnels et les temps professionnels. Le seul point noir au tableau est l'après-expérience de *corporate entrepreneurship*. Souvent, le *corporate* entrepreneur interne *outbound*, aura rencontré des personnes haut placées hiérarchiquement dans l'organisation, aura expérimenté l'autonomie, travaillé sur des missions à impact, et attend beaucoup de l'après-expérience de *corporate entrepreneurship*. Cependant, cette période peut être décevante, car les missions proposées ne correspondent pas forcément aux nouvelles aspirations professionnelles de ces intrapreneurs pragmatiques.

Ainsi, l'accompagnement post-expérience de *corporate entrepreneurship* est un réel enjeu pour les *corporate* entrepreneurs internes. C'est pourquoi nous recommandons vivement aux managers des dispositifs de *corporate entrepreneurship* d'intégrer les ressources humaines dans les processus de *corporate entrepreneurship* et de profiter de ces processus pour « expérimenter » certains profils. De plus, nous pensons réellement important de communiquer auprès du *middle management* de l'apport de ce type de profil pour leur direction, car n'oublions pas que le *middle management* reste le recruteur privilégié de ces *corporate* entrepreneurs internes.

## Expérience-type d'un *corporate* entrepreneur externe *inbound*-type ou entrepreneur artiste-socialisé

### Profil type du bien-être au travail « Entrepreneur artiste-socialisé »

*Corporate* entrepreneurs externes *inbound* ou entrepreneur artiste socialisé. Ces entrepreneurs sont sociables, imaginatifs, créatifs, émotionnellement instables. Les entrepreneurs artiste-socialisés sont attachés affectivement à leur projet. Dans leur collaboration avec l'organisation, les entrepreneurs rapportent rencontrer des résistances internes, mais peuvent généralement compter sur le soutien du *management* du dispositif de *corporate* entrepreneurship et du *top management*. Le *management* du dispositif de *corporate* entrepreneurship met en relation les *corporate* entrepreneurs externes avec les acteurs internes ou opérationnels de l'organisation. La communauté du dispositif ne semble pas jouer un grand rôle dans l'expérience des *corporate* entrepreneurs au sein du dispositif.

L'environnement physique de travail satisfait les *corporate* entrepreneurs externes qui ont accès à des ressources méthodologiques, d'expertises et spatiales, avec un lieu qui leur est dédié. Cependant, les *corporate* entrepreneurs externes restent assez spontanés dans leur manière de gérer leur *start-up*, ainsi la mise en relation avec des experts internes à l'organisation sera préférée aux formations générales. Entrer dans le dispositif de *corporate* entrepreneurship permet aux *corporate* entrepreneurs externes *inbound* de gagner en visibilité, en notoriété auprès des autres organisations, en prise de contact. Cependant, cette expérience n'impacte pas — en général — la charge de travail des *corporate* entrepreneurs externes *inbound*. L'organisation peut parfois solliciter les *corporate* entrepreneurs pour communiquer en interne sur les relations que le dispositif de *corporate* entrepreneurship lie avec les *start-up*. Les dispositifs de *corporate* entrepreneurship étudiés ne restreignent pas tellement les *corporate* entrepreneurs, ce qui semble très important pour les *corporate* entrepreneurs qui tiennent à leur autonomie. Les dispositifs de *corporate* entrepreneurship dédiés aux *corporate* entrepreneurs externes délivrent davantage d'autonomie aux *corporate* entrepreneurs qui y entrent et cela semble fonctionner. C'est également un bon moyen pour l'organisation de rencontrer la *start-up*, de tester le produit, que la *start-up* fasse connaissance avec l'équipe opérationnelle tout en étant protégé/légitimé par le dispositif de *corporate* entrepreneurship et éventuellement d'envisager par la suite un contrat ou partenariat commercial, un rachat ou une prise de participation. Cette expérience n'est pas réellement engageante pour le *corporate* entrepreneur, mais peut s'avérer très lucrative pour le projet.

**Expérience-type d'un *corporate* entrepreneur externe *inbound*-type ou entrepreneur méthodique**

**Profil type du bien-être au travail « Entrepreneur méthodique »**

*Corporate* entrepreneurs externes *outbound* ou entrepreneurs méthodiques sont moins extravertis, moins ouverts à de nouvelles expériences et moins agréables que les *corporate* entrepreneurs externes *inbound*. Les *corporate* entrepreneurs externes *outbound* sont des entrepreneurs qui ont été recrutés par l'organisation et/ou le dispositif de *corporate entrepreneurship* pour travailler sur une problématique d'innovation précise, identifiée et formulée par l'organisation. Cette fois-ci les dispositifs de *corporate entrepreneurship outbound* sont plus engageants avec les entrepreneurs. Les processus sont souvent très structurés par des phases et des étapes avec des ressources temporelles limitées. Les *corporate* entrepreneurs externes *outbound* entrent dans le dispositif, doivent généralement s'approprier la problématique dans un temps donné et souvent un temps court. Des livrables sont attendus à la fin de la première phase avec une proposition de plusieurs activités. Des comités de sélection/de suivi, jonchent ces différentes phases. Cependant à l'intérieur des phases, les *corporate* entrepreneurs bénéficient d'une forte autonomie et de ressources financières et humaines. En effet, généralement, les *corporate* entrepreneurs expriment bénéficier de la liberté qu'offre l'entrepreneuriat tout en bénéficiant des ressources — spatiales et financières —, dont l'entrepreneur ne bénéficie pas normalement. Donc la prise de risque est déportée sur l'organisation et en particulier sur le dispositif de *corporate entrepreneurship*. C'est pourquoi certains *corporate* entrepreneurs *outbound* rapportent un entrepreneuriat «de luxe». Cependant les entrepreneurs sont souvent soumis à des temporalités courtes pour démontrer la viabilité d'un *business*. Lors de la décision finale de continuer ou non le service, produit expérimenté, généralement, un comité d'investissement se réunit. Si le comité d'investissement acte la création d'une entreprise à la suite de l'expérimentation, l'entrepreneur reste à la tête de la *start-up* créée, avec ou non une prise de participation de l'organisation. Si le comité d'investissement ne souhaite pas investir dans le projet, le projet peut alors s'arrêter, généralement l'entrepreneur quitte le dispositif et trouve une nouvelle activité. Dans certains dispositifs l'entrepreneur peut décider de créer la *start-up* sans que l'organisation et/ou le dispositif de *corporate entrepreneurship* n'investisse dedans.

Après être revenus sur l'expérience type et le profils type de bien-être au travail de chacune des catégories d'acteurs observés, nous proposons de conclure sur l'ensemble des résultats des différents chapitres. Ce travail de thèse nous a permis de mieux comprendre quels étaient les impacts d'un processus de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs. Pour les ressources d'innovation internes — les *corporate* entrepreneurs internes —, nous avons pu mettre en exergue que cette expérience tranchait avec les processus institués de l'organisation et qu'elle était bien vécue intrinsèquement. Cependant, l'environnement cadré et cadrant de l'organisation et les processus allégés qui animent les dispositifs de *corporate entrepreneurship* se confrontent et peuvent avoir des impacts individuels importants : sentiment d'exclusion, manque de reconnaissance, diminution du sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour les ressources externes d'innovation — les *corporate* entrepreneurs externes — la distance avec l'organisation est bien plus importante que les intrapreneurs, c'est pourquoi l'impact de l'expérience de *corporate entrepreneurship* est moins intense. Elle est souvent vécue comme une expérience parmi tant d'autres ou un moyen d'entreprendre en limitant la prise de risque.

Finalement, le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs dépend des caractéristiques intrinsèques de l'individu et des modalités *managériales* du dispositif de *corporate entrepreneurship*. Les ressources d'innovation internes semblent mal-vivre l'après-expérience de *corporate entrepreneurship*, ce qui n'est pas le cas pour les entrepreneurs. En effet, après avoir expérimenté des processus allégés, l'autonomie et appris, les intrapreneurs expliquent que cela est difficile pour eux de réintégrer un poste « classique » et/ou bien cela engendre de nombreuses frustrations. Afin d'éviter ces frustrations, un travail approfondi et de suivi de la part des ressources humaines en lien avec les *corporate* entrepreneurs et le dispositif de *corporate entrepreneurship* semble indispensable. En effet, reconnaître et valoriser les compétences nouvellement acquises par les *corporate* entrepreneurs internes en particulier semble indispensable. En lisant la littérature, la reconnaissance et la valorisation de « profils spécifiques » (Gastaldi, 2006, p. 116) est un challenge organisationnel, ainsi que la capacité organisationnelle à utiliser ces différentes compétences pour des problématiques spécifiques et ponctuelles. Gastaldi (2006) propose plusieurs pistes de réflexion, dont le suivi des trajectoires individuelles, pour « *pouvoir retrouver le porteur d'une compétence, d'un projet, en complément des données laissées par ce dernier.* » (p.117). Cette piste de réflexion nous semble très intéressante dans le cas des *corporate* entrepreneurs internes et soutient l'idée que nous avons préalablement exposée de créer et animer une communauté d'*alumni* en interne qui pourrait intervenir ponctuellement sur des problématiques spécifiques en apportant leur compétence à l'organisation. Plus globalement, la piste de réflexion proposée par Lise Gastaldi (2006), propose de cartographier

les compétences d'une population particulière, mais cette cartographie pourrait s'étendre à l'ensemble de l'organisation en cartographiant les compétences de chacun des employés — sur la base du volontariat — pour soutenir les projets de *corporate entrepreneurship* qui demandent parfois des expertises rares et précises. Ce dispositif interviendrait comme un dispositif parallèle aux processus institutionnalisés et transverses à la structuration de l'organisation.

De plus, nous avons observé que la trajectoire de l'individu était souvent confondue avec la trajectoire de l'idée et que de façon consciente ou inconsciente les organisations mêlaient les deux.

D'un point de vue individuel, l'absence de conscientisation de la différenciation de la trajectoire de l'individu et de l'idée amène à une absence de reconnaissance, en particulier de la maternité ou paternité de l'idée.

D'un point de vue organisationnel, l'absence de conscientisation de la différenciation de la trajectoire de l'individu et de l'idée peut amener à une perte d'efficacité organisationnelle avec une personne qui n'a pas les compétences suffisantes pour mener à bien le projet. Ce même individu pourra également souffrir de cette situation en n'ayant pas les compétences adéquates pour affronter la diversité des situations.

Pour conclure, les cinq résultats principaux de cette thèse sont : (1) la proposition d'un modèle intégrateur qui lie les concepts et les pratiques de *corporate entrepreneurship*, *open innovation* et *employee-driven innovation*, (2) l'identification des impacts au niveau individuel d'une expérience au sein d'un dispositif de *corporate entrepreneurship*, (3) l'identification des modalités managériales et structurelles qui soutiennent un bien-être au travail, (4) l'identification et la proposition de profils types de *corporate entrepreneurs*, et (5) l'identification des craintes des *corporate entrepreneurs* — internes en particulier — à revenir sur un poste « classique » après une expérience de *corporate entrepreneurship*.

## 2. Limites et perspectives de recherche

La première limite de cette étude est (1) **la focalisation culturelle**. En effet, tous les entretiens ont été réalisés auprès d'individus de nationalité française et ayant intégré des dispositifs de *corporate entrepreneurship* provenant de grandes entreprises françaises. Nous avons également étudié uniquement des dispositifs de *corporate entrepreneurship* associés à des grandes entreprises françaises. Nous limitons donc ce travail aux dispositifs de *corporate entrepreneurship* associés à des grandes entreprises françaises et aux *corporate entrepreneurs* français. Il serait intéressant de pouvoir dépasser cette limite en interrogeant et validant le cadre d'analyse dans d'autres pays pour intégrer cette dimension culturelle qui manque à ce travail de thèse.

La seconde limite que nous mettons en avant est (2) la **focalisation sur le secteur privé** en particulier. En effet, à travers ce travail de thèse, nous nous sommes focalisés uniquement sur un seul type de secteur : le secteur privé et ne nous sommes pas intéressés au secteur public. Cependant, il serait intéressant de comparer des dispositifs de *corporate entrepreneurship* issus d'organisations publiques et privées dans de futures recherches pour comprendre s'il existe des différences organisationnelles, structurelles ou processuelles et d'en comprendre les impacts sur les *corporate* entrepreneurs.

La troisième limite que nous pouvons retenir par rapport à ce travail de thèse est (3) **la non-validation statistique du bien-être au travail**. En effet, dans cette thèse, nous avons pris le parti pris de traiter la question du bien-être au travail en menant une recherche qualitative. Une approche originale dans le champ de la psychologie, qui traite ces questions uniquement grâce à la passation de questionnaires et des échelles de mesure validées statistiquement. Dans le cadre de notre démarche compréhensive, mener une recherche qualitative nous semblait être la démarche appropriée et la plus pertinente. Cependant, il serait intéressant de compléter nos résultats issus d'une recherche qualitative par une analyse statistique.

De plus, dans notre travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur les *corporate* entrepreneurs, mais il aurait été intéressant de comparer le score de bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs à d'autres populations. Pour les *corporate* entrepreneurs internes, il serait intéressant de comparer leurs scores de bien-être au travail avec les autres employés de l'entreprise. Concernant les *corporate* entrepreneurs externes, il serait intéressant de comparer les scores de bien-être au travail avec des entrepreneurs qui n'ont pas intégré de dispositifs de *corporate entrepreneurship*. Cette comparaison permettrait de quantifier l'impact des dispositifs de *corporate entrepreneurship* sur le bien-être au travail des *corporate* entrepreneurs.

La quatrième limite de cette étude est (4) **la petite taille de l'échantillon pour généraliser des profils de *corporate* entrepreneurs**. Cette taille de l'échantillon ne permet pas de procéder à une analyse statistique inférentielle, il serait donc intéressant de continuer la passation d'autres questionnaires à d'autres *corporate* entrepreneurs de nationalité française dans un premier temps puis de nationalités étrangères dans un second temps.

La cinquième limite de cette étude est (5) **la focalisation sur un type d'entreprise particulier**. Dans ce travail de recherche, nous avons décidé de nous concentrer sur les grandes entreprises françaises. Il serait intéressant de comprendre si les dispositifs de *corporate entrepreneurship* diffèrent et pourquoi. Pour cela, il serait intéressant de reprendre la grille d'analyse qui nous a permis de constituer les études de cas qui figurent dans le chapitre 6 et de l'appliquer à d'autres dispositifs de *corporate entrepreneurship* dépendant de petites et moyennes entreprises françaises. Il serait



également intéressant de s'intéresser au vécu et à l'expérience des corporate entrepreneurs ayant intégré des dispositifs de corporate entrepreneurship issus de petites et moyennes entreprises.

Enfin, cette thèse ouvre un nouveau domaine de recherche en posant la question de l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* : que deviennent les *corporate entrepreneurs* ? Comment l'organisation réfléchit-elle à l'après ?

### 3. Ouverture

Ce travail de thèse ouvre de nombreuses voies de recherche.

La première voie de recherche que nous avons identifiée est (1) **l'après-expérience de *corporate entrepreneurship*** au sein d'un dispositif de *corporate entrepreneurship*. En effet, comme nous avons pu le démontrer dans le chapitre 8 de notre travail de thèse, l'après-expérience de *corporate entrepreneurship* n'a pas été étudiée dans la littérature à notre connaissance. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 6, l'un des objectifs d'un dispositif de *corporate entrepreneurship* est de diffuser une nouvelle culture d'entreprise, emprunte de nouvelles méthodologies et approches du travail. Cependant, si les *corporate entrepreneurs* quittent l'organisation par frustration, la diffusion d'une nouvelle culture devient complexe. Il nous semble donc important que l'équipe managériale du dispositif de *corporate entrepreneurship* et le *top management* réfléchissent dès la création du dispositif de *corporate entrepreneurship* à la sortie des *corporate entrepreneurs* et des projets. *A minima*, que l'équipe du dispositif de *corporate entrepreneurship* en discute avec le *corporate entrepreneur* dès son intégration au sein du dispositif. Ainsi, le chapitre 8 ouvre de nombreuses voies de recherche sur (a) l'expérience post-*corporate entrepreneurship* au niveau individuel et au niveau des projets, (b) sur la valorisation possible et la capitalisation possible des nouvelles compétences acquises lors de cette expérience par les *corporate entrepreneurs*. Comment valoriser des compétences atypiques, et qui vont parfois à l'encontre même de l'aspect unitaire et collectif qui qualifie les grandes entreprises ? Aujourd'hui, les organisations doivent faire face à ce nouveau paradoxe des compétences. Pour aller plus loin dans ce questionnement, que peuvent proposer les organisations comme poste qui regroupe toutes les nouvelles aspirations professionnelles des *corporate entrepreneurs* ?

La seconde voie de recherche que nous ouvrons avec ce travail de thèse est (2) **la question de la réelle attractivité des nouvelles générations de travailleurs** – les générations Y et Z – qui ne cessent de clamer leur volonté d'entreprendre. Cependant dans notre thèse, nous observons qu'une expérience de *corporate entrepreneurship* ne correspond pas à tous les employés en termes de bien-être au travail. Par exemple, comme nous le stipulons dans le chapitre 5 tous les *corporate entrepreneurs* internes – en particulier les *corporate entrepreneurs internes inbound* – ne sont pas à l'aise avec l'autonomie

que leur laisse l'organisation pour développer leur projet d'innovation. Certains d'entre eux parlent de solitude plus que d'autonomie. Cela nous amène à nous poser une autre question : les entreprises libérées — « *diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* » (Getz, 2012, p. 27) — deviennent un modèle utopique pour les organisations, mais ce modèle est-il adapté au bien-être au travail de tous les individus ? Nos travaux montrent que même les individus qui se sont engagés dans des dispositifs — qui prônent l'abaissement de la lourdeur des processus, l'autonomisation des employés, la démocratisation de l'innovation — par motivation et envie, cela ne veut pas dire qu'ils vont en ressentir un bien-être. De plus, cette question de l'attraction de nouveaux talents pour l'organisation — à travers ses dispositifs de *corporate entrepreneurship* — va de pair avec la question de la sortie de ces dispositifs. En effet, à travers ce travail de thèse nous remarquons que l'intégration des *corporate* entrepreneurs dans ces dispositifs commence à être maîtrisée par les organisations, la sortie et la valorisation de ces profils et compétences, elle reste un chantier en friche.



## Bibliographie

- Adachi, T., & Hisada, T. (2017). Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship : An empirical analysis. *Small Business Economics*, 48(3), 447–486.
- 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*, 48(5), 732–755.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.
- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. are. (2014). Preparing organisations for employee-driven open innovation. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 25–35.
- Antal, A. B. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning<sup>1</sup>. *Journal of General Management*, 26(4), 62–84.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship : A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309–325.
- Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship : Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495–527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7–24.
- Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth : A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
- Anttonen, H., & Räsänen, T. (2009). *Well-being at work : New innovations and good practices*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Arnab, B. (2014). Intrapreneurship as an employee retention tool. *International Journal of Research in Business Management*, 2(3), 134–136.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13–27.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation : Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265–285.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33–46.
- Ayerbe, C. (2015). Quelle organisation pour l'Open Innovation? Dans *6ème Rencontre du Groupe de Recherche Thématique « Innovation » de l'AIMS*. Université de Strasbourg.
- 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.
- Barmeyer, C., & Davoine, É. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés? *Gestion*, 37(2), 45–53.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management journal*, 20(5), 421–444.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822.
- Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat* (Economica). Paris: (s.n.).
- Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs? *Revue française de gestion*, 9-10(168-169), 225–242.

- Becker, B., & Gassmann, O. (2006). Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, 36(1), 1–16.
- Benedetto, P. (2008). *Psychologie de la personnalité*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Benghozi, P.-J., Charue-Duboc, F., & Midler, C. (2000). *Innovation based competition et design systems dynamics*. Paris: L'Harmattan.
- Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2007). *Psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(87), 23–41.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : Les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11–35.
- Billiard, I. (1998). *Les conditions historiques, sociales et scientifiques de l'apparition de la psychopathologie du travail en France* (Thèse de doctorat en Psychologie). Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy? : The benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), 97–116.
- Bloch, H., Chemama, R., Gallo, A., Leconte, P., Le Ny, J.-F., Postel, J., ... Vurpillot, E. (1992). *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris: Larousse.
- Block, Z., & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing : Creating new businesses within the firm*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., & Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. Paris: De Boeck.
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... Haefliger, S. (2017). The open innovation research landscape : Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8–40.
- Bohas, A., Fabbri, J., Laniray, P., & de Vaujany, F.-X. (2018). Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : Des slashers à l'entrepreneuriat-alterné. *ISTE Open Science*, 18(1), 1-19.
- Bolger, N. (1990). Coping as a personality process : A prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 525-537.
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat : Innovation et croissance: entreprendre dans l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Bouchard, V. (2020, 27 janvier). L'intrapreneuriat : Est-ce une mode ? Communication présentée au Séminaire invité, Centre de Recherche en Gestion.
- Bouchard, V., Basso, O., & Fayolle, A. (2010). Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux. Dans *3èmes Journées Georges Doriot*. Caen.
- Bouchard, V., & Bos, C. (2007). Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. *L'Expansion Management Review*, 2(125), 86–91.
- Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments : Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816–835.
- Bry, N. (2018). *Orange Intrapreneurs Studio : De l'émergence de start-up à la régénération du groupe*. Ecole des Mines (Paris): Ecole de Paris du Management.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349–1364.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California management review*, 26(3), 154–166.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division : Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39–54.

- Burger-Helmchen, T. (2008). Création de la firme et genèse de l'organisation, une approche évolutionniste du processus entrepreneurial. Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Université de Strasbourg, Strasbourg.
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Pénin, J. (2011). General presentation. Rethinking boundaries for innovation : Exploring the shapes and stakes of the open innovation phenomenon. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(7), 3–10.
- Burger-Helmchen, T., & Pénin, J. (2011). Crowdsourcing : Définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir*, 1(41), 254–269.
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts : What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256–268.
- Caillard, J.-F., & Paris, T. (2018). *La fabrique des start-up. Maîtriser les clés du nouvel entrepreneuriat*. Paris: Pearson.
- Carré, P., & Fenouillet, F. (2019). *Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques*. (S.l.): Dunod.
- Cassiman, B., & Valentini, G. (2016). Open innovation : Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? *Strategic Management Journal*, 37(6), 1034–1046.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation : The new imperative for creating and profiting from technology*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models : How to thrive in the new innovation landscape* (Harvard Business School Press). United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation : The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35–38.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation : Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. Dans *New Frontiers in Open Innovation*. (pp. 3–28). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2014). A fad or a phenomenon?: The adoption of open innovation practices in large firms. *Research-Technology Management*, 57(2), 16–25.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech : Early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229–236.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation : Researching a new paradigm*. United States of America: Oxford University Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation : Evidence from mature, asset-intensive industries. *R&d Management*, 40(3), 222–245.
- Christensen, J. F., & Maskell, P. (2003). *The industrial dynamics of the new digital economy*. (S.l.): Edward Elgar Publishing.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2016). Designing an idea screening framework for employee-driven innovation. Dans *49th Hawaii international conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 4262–4271). Hawaï: IEEE Computer Society.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128–152.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality : Another « hidden factor » is stress research. *Psychological Inquiry*, 1(1), 22–24.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance : A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127.
- Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Paris: Elsevier Masson.

- Covin, J. G., & Adler, P. (1989). Strategic behavior, strategy patterns, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. Dans *Southern Management Proceedings* (pp. 250–252).
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 5–28.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Dans *Actes des congrès AGRH*. Paris.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). Flow : The psychology of optimal performance. *The Academy Management Review*, 16(3), 636–640.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow : The psychology of engagement with everyday life*. (Basic Books). New York, USA: Hachette.
- Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G., & Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile : The entrepreneurial aptitude test (TAI). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4), 424–435.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699–709.
- D'Amboise, G., & Verna, G. (1993). De l'entrepreneur à l'intrapreneur. *Gestion 2000*, 2(93), 13–13.
- Dambrun, M., & Ricard, M. (2011). Self-centeredness and selflessness : A theory of self-based psychological functioning and its consequences for happiness. *Review of General Psychology*, 15(2), 138–157.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Dans *Conférence de l'AIMS* (pp. 1–23). Chatenay-Malabry.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., & Collectif. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*. Paris: Presses des Mines.
- De Montmollin, M. (1991). *L'intelligence de la tâche : Éléments d'ergonomie cognitive*. Berne: Peter Lang.
- Dechamp, G., & Szostak, B. (2016). Créativité organisationnelle et territoire créatif : Nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations. *M@ n@ gement*, 19(2), 61–88.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, USA: Plenum Press.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. (S.I.): Springer Science & Business Media.
- Deci, Edward L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- Delić, A., Alibegović, S. Dj., & Mešanović, M. (2016). The role of the process organizational structure in the development of intrapreneurship in large companies. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 62(4), 42–51.
- Deslée, C., & Dahan, A. (2018). Employee-driven innovation into practice : Managing the tension between organisation and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4-5), 323–337.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance : Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 677–695.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being : Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276–302.
- Docherty, M. (2006). Primer on open innovation : Principles and practice. *PDMA Visions*, 30(2), 13–17.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation : The case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333–346.

- Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 65–68.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. (S.l.): Vuibert.
- Dumez, H. (2017, 16 mai). Les places du chercheur. Communication présentée au Séminaire doctorale de l'AIMS, ESCP Europe (Paris).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- EPOC. (1997). *New forms of work organisation : Can Europe realise its potential?: results of a survey of direct employee participation in Europe*. (S.l.): Office for Official publications of the European Communities.
- Etzkowitz, H. (1994). Academic-industry relations: A sociological paradigm for economic development. Dans *Evolutionary Economics and Chaos Theory: New directions in technology studies* (pp. 139–151). London: Printer.
- Euchner, J. (2016). Emerging Models for Corporate Innovation : Insights from the IRI 2015 Strategy Forum. *Research-Technology Management*, 59(1), 56–60.
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). *Improving Workplace Learning*. (S.l.): Routledge.
- Everaere, C. (1996). Des effets contrastés de l'encouragement à l'innovation pour l'innovation de service. Dans *Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 87–90). Lille.
- Falola, H. O., Salau, O. P., Olokundun, M. A., Oyafunke-Omoniyi, C. O., Ibidunni, A. S., & Osibanjo, O. A. (2018). Employees' intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organisational survival. *Business : Theory and Practice*, 19, 9-16.
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2016). Intrapreneurial behavior : An empirical investigation of personality traits. *Management & Marketing*, 11(4), 597–609.
- Fayolle, A., & Basso, O. (2010). Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 307–323.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation : A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707–730.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation-2e éd.* (S.l.): Dunod.
- Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation. *Revue française de gestion*, 233(4), 107–122.
- Fleury, C. (2015). *Les irremplaçables*. (S.l.): Gallimard Paris.
- Fleury, C. (2018, 21 décembre). Leçon inaugurale de Cynthia Fleury Professeure de la Chaire Humanités et Santé. Communication présentée au Leçon inaugurale de la chaire Humanités et santé, Conservatoire National des Arts et Métiers. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=uHhcjo5uwUA>
- Fleury, C. (2019, 30 novembre). Cynthia Fleury—28 minutes. Repéré à <https://www.arte.tv/fr/videos/094094-000-A/cynthia-fleury-28-minutes/>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion : Implications for theory and research. *Social science & medicine*, 26(3), 309–317.
- Freud, S. (1921). *Leçons d'introduction à la psychanalyse*. Paris: Payot.
- Freud, S. (1968). Le moi et le ça. Dans *Essais de psychanalyse* (pp. 177-234). Paris: Payot.
- Freud, S. (1971). *Malaise dans la civilisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Freud, S. (2013). La méthode psychanalytique de Freud. Dans *La technique psychanalytique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fry, A. (1987). The post-it note : An intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 4-9.



- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- Garel, G., & Jumel, S. (2005). Les grands groupes et l'innovation : Définitions et enjeux du corporate venture. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 33-61.
- Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue française de gestion*, 187(7), 127-144.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation : Three core process archetypes. Dans *R&D Management Conference*. Lisbonne.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gastaldi, L. (2006). Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle. Dans *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action* (pp. 93-122). Paris: Vuibert.
- Gastaldi, L., & Midler, C. (2005). Exploration concurrente et pilotage de la recherche. *Revue française de gestion*, 2(155), 173-189.
- 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* (2<sup>e</sup> éd.). Paris: Pearson.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2(108), 27-38.
- Ginsberg, A., & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship : Guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12(4), 382-389.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*. London: Weidenfield and Nicholson.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality" : The big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Guinet, S. (2017). *Kamet, un start-up studio créé par AXA pour réinventer l'assurance*. Ecole des Mines (Paris): Ecole de Paris du Management.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction : Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. M. B., & Gressgard, L. J. (2017). Management practices for promoting employee-driven innovation. Dans *Workplace Innovation* (pp. 321-338). (S.I.): Springer International Publishing.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives : A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., & Headey, B. (1993). Assessing police work experiences : Development of the police daily hassles and uplifts scales. *Journal of Criminal Justice*, 21(6), 553-572.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., & Headey, B. (1994). Perceived quality of life, personality, and work experiences : Construct validation of the Police Daily Hassles and Uplifts Scales. *Criminal Justice and Behavior*, 21(3), 283-311.
- Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? *Revue française de gestion*, 5(195), 159-174.
- Headey, B., Glowacki, T., Holmstrom, E., & Wearing, A. (1985). Modelling change in perceived quality of life (PQOL). *Social Indicators Research*, 17(3), 267-298.
- Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs? *Management science*, 53(6), 919-933.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (Vol. 195). New York, USA: John Wiley & Sons.

- Herzog, P., & Leker, J. (2010). Open and closed innovation—different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Technology Management*, 52(3-4), 322–343.
- Hisrich, R. D. (2005). Entrepreneurship education and research. Dans *Grundungsforschung and grundungslehre [Entrepreneurship research and entrepreneurship education]* (pp. 17–94). Wiesbaden, Germany: Deutsche University Press.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice : A call to action for psychology. *American psychologist*, 62(6), 575-589.
- Hisrich, Robert D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American psychologist*, 45(2), 209-222.
- Hitchen, E. L., Hitchen, E. L., Nylund, P. A., Nylund, P. A., Ferràs, X., Ferràs, X., ... Mussons, S. (2017). Social media : Open innovation in SMEs finds new support. *Journal of Business Strategy*, 38(3), 21–29.
- Hitchen, E. L., Nylund, P. A., & Viardot, E. (2017). The effectiveness of open innovation : Do size and performance of open innovation groups matter? *International Journal of Innovation Management*, 21(3), 1-24.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture : Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477–493.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship : Assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253–273.
- Høyrup, S. (2010). *Employee-driven innovation and workplace learning : Basic concepts, approaches and themes*. London: SAGE Publications.
- Høyrup, S. (2012). Employee-Driven Innovation : A New Phenomenon, Concept and Mode of Innovation. Dans *Employee-Driven Innovation* (pp. 3-33). London: Springer.
- Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness : An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299–306.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation : State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9.
- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245–270.
- Insee. (2019, 6 novembre). Grande entreprise. *Institut national de la statistique et des études économiques*.
- Jacquemin, A., & Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international*, 20(2), 29–41.
- Jumel, S. (2005). Les grands groupes et l'innovation : Le corporate venture est-il une solution? *Le journal de l'école de Paris du management*.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. (S.l.): Simon and Schuster.
- Kanter, R. M., & Richardson, L. (1991). Engines of progress : Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies—the Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 209–229.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome : A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Kelley, B. (2010). *Stoking your innovation bonfire : A roadmap to a sustainable culture of ingenuity and purpose*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Kesting, P., & Uhløi, J. P. (2008). Employee Driven Innovation : The Discovery of the Hidden Treasure. *Draft co-sponsored by The Danish Agency for Science, Technology and Innovation*.
- Kesting, Peter, & Parm Uhløi, J. (2010). Employee-driven innovation : Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.

- Keys, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being : The empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Khandwalla, P. N. (1973). Effect of competition on the structure of top management control. *Academy of Management Journal*, 16(2), 285–295.
- Knockaert, M., Spithoven, A., & Clarysse, B. (2010). The knowledge paradox explored : What is impeding the creation of ICT spin-offs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(4), 479–493.
- Kotsou, I., & Leys, C. (2017). Echelle de bonheur subjectif (SHS) : Propriétés psychométriques de la version française de l'échelle (SHS-F) et ses relations avec le bien-être psychologique, l'affect et la dépression. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 49(1), 1-6.
- Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee driven innovation in team (EDIT)–Innovative potential, dialogue, and dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2-3), 155–195.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275–291.
- Kurz, V., Hüsigg, S., & Dowling, M. (2018). What drives different employee types of innovative behaviour? Development and test of an integrative model of employee driven innovation in German firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4-5), 397–426.
- Labrousche, G. (2014). Les capacités dynamiques : Un concept multidimensionnel en construction. Dans *Conférence de l'AIMS*. Rennes.
- Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*.
- Laguardia, J., & Ryan, R. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Langlois, S. (2014). Bonheur, bien-être subjectif et sentiment de justice sociale au Québec. *L'Année sociologique*, 64(2), 389–420.
- Laroche, H. (2017, 16 mai). Les places du chercheur. Communication présentée au Séminaire doctoral de l'AIMS, ESCP Europe (Paris).
- Latouche, P. (2018). *Innovation ouverte : L'incubateur corporate* (Vol. 4). Great Britain: ISTE Editions.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation : The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131–150.
- Laviolette, E. M., Redien-Collot, R., & Teglborg, A.-C. (2016). Open innovation from the inside : Employee-driven innovation in support of absorptive capacity for inbound open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(4), 228–239.
- Lazarus, R. S. (1969). *Patterns of adjustment and human effectiveness*. London: McGraw-Hill Book.
- Lazarus, R. S. (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological inquiry*, 1(1), 3–13.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. Dans *The Handbook of Behavioral Medicine* (pp. 282-325). (S.l.): (s.n.).
- Le Bas, C., & Szostak, B. (2016). Méthodes d'appropriation de l'innovation. *Revue française de gestion*, 1(254), 129–145.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. (S.l.): Lavoisier Paris.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Bordas.
- Lecomte, J. (2007). *Donner un sens à sa vie*. Paris: Odile Jacob.

- Lejon, B., & Le Goff, T. (2017). *Bien-être et santé et sécurité au travail (SST) : Combattre les risques psychosociaux au travail. Guide des partenaires sociaux européens pour les administrations d'Etat et fédérales*. TUNED / EUPAE.
- Lempiälä, T., Yli-Kauhaluoma, S., & Näsänen, J. (2018). Similar structures, different interpretations : Perceived possibilities for employee-driven innovation in two teams within an industrial organisation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4-5), 362–380.
- Lindegaard, S. (2010). *The open innovation revolution : Essentials, roadblocks, and leadership skills*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.
- Loup, P. (2016). *Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : Une lecture par la théorie de la conservation des ressources* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Montpellier, Montpellier.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events : A longitudinal analysis. *Journal of personality and social psychology*, 65(5), 1046-1053.
- Maire, G. (1982). La détection des idées nouvelles dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (36), 74–80.
- Maniak, R., Georget, V., & Rayna, T. (2019). Intrapreneuriat : Analyse des pratiques de 13 grandes entreprises françaises. Dans *Dixièmes journées du groupe thématique innovation de l'AIMS*. Grenoble.
- Manion, J. (2001). Enhancing career marketability through intrapreneurship. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 5–10.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71–87.
- Martin-Krumm, C. (2011). *Traité de psychologie positive*. (S.I.): De Boeck.
- Martin-Krumm, C., Shaar, M.-J., & Tarquinio, C. (2013). *Psychologie Positive en environnement professionnel*. (S.I.): De Boeck Supérieur.
- Marx, K., Lefebvre, H., & Guterman, N. (1934). *Morceaux choisis*. (S.I.): Gallimard.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health : Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475–504.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of personality*, 54(2), 385–404.
- McGrath, J. E. (1970). *Social and psychological factors in stress*. Canada: Holt, Rinehart & Winston of Canada Ltd.
- McKinney, G., & McKinney, M. (1989). Forget the corporate umbrella-entrepreneurs shine in the rain. *MIT Sloan Management Review*, 30(4), 77-82.
- Mehta, C., & Gupta, P. (2014). Corporate entrepreneurship : A study on entrepreneurial personality of employees. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 305–312.
- Meyssonier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. Dans *XVIIème Congrès de l'AGRH*. IAE de Lille et Reims Management School.
- Midler, C. (1993). Introduction : Gestion de projet, l'entreprise en question. Dans *Pilotages de projet et entreprise : Diversités et convergences* (pp. 17–31). Paris: Economica.

- Midler, Christophe, Beaume, R., & Maniak, R. (2012). *Réenchanger l'industrie par l'innovation : L'expérience des constructeurs automobiles*. (S.l.): Dunod.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44–53.
- Mohedano-Suanes, A., & Benítez, D. G. (2018). Intrapreneurs : Characteristics and Behavior. Dans *Inside the Mind of the Entrepreneur* (pp. 109–119). (S.l.): Springer.
- Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity : Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5–13.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit : A model and empirical tests. *Strategic management journal*, 14(2), 137–153.
- Nande, F. (2018). *Identités multiples d'un salarié, bien-être au travail et performance individuelle au travail : Une étude auprès des enseignants-chercheurs de l'Université Française* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- 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.
- Paquet, Y., & Vallerand, R. (2016). *La théorie de l'autodétermination : Aspects théoriques et appliquées*. (S.l.): De Boeck Supérieur.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. (S.l.): Cambridge University Press.
- Peter, M. (2001). Occupational stress : Toward a more integrated framework. Dans *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 93-114). London: Sage.
- Pfister, J. A., Jack, S. L., & Darwin, S. N. (2017). Strategizing open innovation : How middle managers work with performance indicators. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 139–150.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship : Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197–205.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. (S.l.): Gallimard.
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80–97.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Plaisant, O., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A., & John, O. P. (2010). Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr). Analyse convergente avec le NEO-PI-R. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 168(2), 97–106.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2015). Open innovation 2.0 : Is co-creation the ultimate challenge? *International Journal of Technology Management*, 69(1), 38–53.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5<sup>e</sup> éd., pp. 119-225). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ruiz, E., & Beretta, M. (2018). Combining Open and Closed Forms of Innovation : An Investigation of Emerging Tensions and Management Approaches. Dans *Nordic Contributions in IS Research : 9th Scandinavian Conference on Information Systems* (pp. 26–40). Odder, Denmark.

- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship : The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44–47.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being : Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and psychosomatics*, 65(1), 14–23.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination. Dans *Traité de psychologie positive* (1<sup>re</sup> éd., pp. 273–312). Bruxelles: De Boeck.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. Dans *Encyclopedia of entrepreneurship* (Vol. 209, pp. 209-223). (S.l.): Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Seligman, M. E. (1975). *A series of books in psychology. Helplessness : On depression, development, and death*. New York, NY: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Seligman, M. E. (1990). *Learned optimism : The skill to conquer life's obstacles, large and small*. New York, NY: Random House.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5-14.
- Sexton, D., & Kasarda, J. D. (1992). *The state of the art of entrepreneurship research*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Shankland, R. (2014). *La psychologie positive* (2<sup>e</sup> éd.). (S.l.): Dunod.
- 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*, 20(9), 31–41.
- Sharma, Pramodita, & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Dans *Entrepreneurship* (pp. 83–103). (S.l.): Springer.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 56(3), 216-217.
- 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), 43-53.
- Smida, N. (2006). *La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon.
- Smith, P. M. S., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee driven innovation? Dans *9th International CINet Conference*.
- Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224–236.
- Soderquist, K. E., Tirabeni, L., & Pisano, P. (2016). Employee engagement practices in support of open innovation. Dans *3rd Annual World Open Innovation Conference*. Barcelona, Spain.
- Sorrentino, M., & Williams, M. L. (1995). Relatedness and corporate venturing : Does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10(1), 59–73.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction : Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction : Application, assessment, causes, and consequences*. United States of America: Sage publications.
- Spector, P. E., & Gilibert, D. (2011). *Psychologie du travail et des organisations*. (S.l.): De Boeck.

- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities : The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57–69.
- Stanko, M. A., Fisher, G. J., & Bogers, M. (2017). Under the wide umbrella of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 543–558.
- Steiler, D. (2012). La mindfulness en entreprise : Bien-être et performance. Dans *Psychologie positive et bien-être au travail* (pp. 133–152). (S.l.): Masson.
- Steyer, V. (2018). *Fondamentaux des Organisations—Partie 1* (Vol. 1). Palaiseau: Ecole polytechnique.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521–536.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy : Promise and peril in the age of networked intelligence* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation : Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285–305.
- Teglborg-Lefèvre, A.-C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France : An empirical study. *Transfer : European Review of Labour and Research*, 16(2), 211–226.
- Thill, E., & Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval, Québec: Études vivantes.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organisational Change*. (John Wiley and Sons). Chichester: (s.n.).
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 4(36), 226-231.
- Tirabeni, L., Soderquist, K. E., & Pisano, P. (2016). Driving Innovation by Enhancing Employee Roles. The Balancing Act of Employee-Driven Innovation. *World academy of science, engineering and technology*, 10(1), 148–156.
- Tirabeni, Lia, & Soderquist, K. E. (2018). Connecting the Dots : Framing Employee-Driven Innovation in Open Innovation Contexts. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(4), 1-31.
- Utriainen, K., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2011). A theoretical model of ageing hospital nurses' well-being at work. *Journal of nursing management*, 19(8), 1037–1046.
- Van Daele, A., Hellemans, C., & Casini, A. (2018). *Bien-être et diversité des situations de travail*. (S.l.): L'Harmattan.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs : Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423–437.
- Vanhaverbeke, W., Du, J., Leten, B., & Aalders, F. (2014). Exploring open innovation at the level of R&D projects. Dans *New frontiers in open innovation* (1<sup>re</sup> éd., pp. 115–134). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity : Beyond R&D. *R&d Management*, 38(4), 392–405.
- Vignal, J. (2015). Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : Trois pistes d'analyse. *Annales des Mines-Gerer et comprendre*, 3(121), 32–40.
- Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22(4-5), 471–488.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington, D.C.: University of Minnesota.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation : The paradox of firm investment in open-source software. *R&d Management*, 36(3), 319–331.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21–36.

- Yin, R. (2014). *Case Study Research. Design and methods* (éd. 2e). London, England: SAGE Publications.
- Zahra, S. A. (1986). A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance. Dans *Academy of management proceedings* (Vol. 1986, pp. 71–75). Academy of Management.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship : An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259–285.
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris: Seuil.
- Zecheru, V. (2012). The Evolution of Internal/Managerial Control and its Impact on the Organization's Management. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13(5), 832–840.
- Zejniliovic, L., Oliveira, P., & Veloso, F. M. (2012). Employees as user innovators : An empirical investigation of an idea management system. Dans *Annual meeting of the 43rd Decision Sciences Institute Annual Meeting*. San Francisco, CA.
- Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Journal Review of International Comparative Management*, 12(5), 971–980.



## Tables des illustrations

### Table des figures

Figure 1.0. Plan du manuscrit de thèse et objectifs principaux des chapitres.....	19
Figure 2.1. Représentation schématique des modèles <i>d'open innovation</i> et de <i>closed innovation</i> Source : Docherty (2006, p. 14).....	21
Figure 3.1. Les cinq rôles des employés impliqués dans une démarche d' <i>employee-driven innovation</i> en fonction de la phase de développement de l'innovation. ....	32
Figure 4.1. Catégorisation des pratiques et des formes d' <i>employee-driven innovation</i> - Schéma réalisé à partir de Tirabeni & Soderquist (2018) .....	34
Figure 5.1. Relations entre les concepts d' <i>employee-driven innovation</i> et d' <i>open innovation</i> en fonction des ressources d'innovation impliquées. ....	35
Figure 6.1. Cadre d'analyse qui lie les concepts <i>d'open innovation</i> et d' <i>employee-driven innovation</i> . .....	36
Figure 7.1. Éléments de synthèse à retenir pour la suite de l'exposé. ....	38
Figure 8.1. Typologie des firmes en fonction du style de management et de la structure organisationnelle d'après Slevin et Covin (1990, p.45).....	40
Figure 9.1. Hiérarchie des terminologies du <i>corporate entrepreneurship</i> d'après Sharma et Chrisman (1999, p. 20).....	42
Figure 10.1. <i>Corporate entrepreneurship strategies</i> d'après Bager et ses collègues. (2010, p.343).	45
Figure 11.1. Ressources d'innovation impliquées dans le <i>corporate entrepreneurship</i> .....	46
Figure 12.1. Classification des <i>corporate entrepreneurs</i> d'après la typologie de Bager et ses collègues (2010, p.343).....	47
Figure 13.1. Enrichissement de la hiérarchie des terminologies du <i>corporate entrepreneurship</i> définie par Sharma et Chrisman (1999). ....	56
Figure 14.1. Le <i>corporate entrepreneurship</i> : un concept et deux contextes. ....	59
Figure 15.1. Synthèse du chapitre 1.....	61
Figure 16.2. Approche cognitive-relationnelle du stress d'après Folkman & Lazarus, 1988 (p.467) .....	65
Figure 17.2. Approche pathogénique de la santé psychologique et synthèse des modèles explicatifs du stress.....	66
Figure 18.2. Schéma simplifié de l'appareil psychique d'après Freud (1968, 2013). ....	67
Figure 19.2. Approches du bien-être en fonction de la dimension « temps ».....	70

Figure 20.2. Corrélation statistique entre le bien-être psychologique et le bien-être subjectif. Source : Keyes et ses collègues (2002, p.1014). .....	71
Figure 21.2. Catégorisation hiérarchisée de la santé psychologique au travail .....	74
Figure 22.2. Corrélation statistique entre les caractéristiques organisationnelles et personnelles, le bien-être au travail et la performance organisationnelle — Source : Cotton et Hart (2003, p. 121). 76	
Figure 23.2. Un modèle heuristique de la santé organisationnelle (Traduction par l’auteur) - Source : Cotton et Hart (2003, p. 119). .....	78
Figure 24.2. Les dimensions de la satisfaction au travail d’après Herzberg et ses collègues (1959).81	
Figure 25.2. Hiérarchisation des concepts de la santé psychologique réalisée à partir des travaux de Creusier (2013). .....	82
Figure 26.2. Synthèse du chapitre 2. ....	83
Figure 27.3. Un <i>corporate entrepreneurship</i> à deux contextes : le contexte interne <i>d’employee-driven innovation</i> et le contexte externe <i>d’open innovation</i> . .....	89
Figure 28.3. Cadre d’analyse référent du travail de thèse. ....	90
Figure 29.3. Catégorisation des <i>corporate</i> entrepreneurs en fonction des ressources d’innovation et des directions des flux de connaissances. ....	91
Figure 30.3. Ressources d’innovation impliquées dans le <i>corporate entrepreneurship</i> . ....	93
Figure 31.3. Cadre d’analyse de référence. ....	96
Figure 32.3. Dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> observés dans le cadre de cette thèse. ....	96
Figure 33.3. Acteurs observés dans le cadre de cette thèse. ....	97
Figure 34.4. Les étapes de notre travail de recherche. ....	106
Figure 35.5. <i>Gap</i> théorique du chapitre 5. ....	111
Figure 36.5. Problématique chapitre 5. ....	113
Figure 37.5. Répartition des <i>corporate</i> entrepreneurs dans le cadre d’analyse. ....	114
Figure 38.5. Mail-type de prise de contact avec les <i>corporate</i> entrepreneurs interrogés. ....	116
Figure 39.5. Déroulement entretien semi-directif de la phase de prise de contact à la phase de remerciements. ....	118
Figure 40.5. Comportements des collègues des <i>corporate</i> entrepreneurs à l’égard du <i>corporate</i> entrepreneur et/ou du projet. ....	121
Figure 41.5. Justifications des comportements adoptés par les collègues des <i>corporate</i> entrepreneurs. ....	124
Figure 42.5. Niveau de réponse et de soutien apporté par les acteurs organisationnels et la communauté du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> au <i>corporate</i> entrepreneur. ....	128

Figure 43.5. Synthèse des formes et justifications des comportements et attitudes des collègues envers les <i>corporate</i> entrepreneurs.....	129
Figure 44.5. Formes des comportements et attitudes de la hiérarchie des <i>corporate</i> entrepreneurs à l'égard du projet et/ou du <i>corporate</i> entrepreneur. ....	133
Figure 45.5. Justifications des comportements hiérarchiques vis-à-vis des <i>corporate</i> entrepreneurs et de leurs projets. ....	137
Figure 46.5. Synthèse des résultats « Rapport à la hiérarchie ». ....	143
Figure 47.5. Formes de reconnaissance et de non-reconnaissance vis-à-vis des <i>corporate</i> entrepreneurs.....	149
Figure 48.5. Justifications des formes de reconnaissance et de non-reconnaissance vis-à-vis des <i>corporate</i> entrepreneurs et de leurs projets.....	151
Figure 49.5. Synthèse des résultats « Reconnaissance ».....	152
Figure 50.5. Résistances internes perçues en fonction des catégories de <i>corporate</i> entrepreneurs. ....	153
Figure 51.5. Synthèse des résultats « Résistances organisationnelles ». ....	160
Figure 52.5. Synthèse des résultats « Positionnement des <i>corporate</i> entrepreneurs par rapport à la conciliation vie privée-vie professionnelle » .....	166
Figure 53.5. Synthèse des résultats « Rapport aux temps ». ....	171
Figure 54.5. Synthèse des résultats « Accompagnement ». ....	174
Figure 55.5. Typologies de ressources dans un dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> . ....	178
Figure 56.5. Synthèse des résultats « Autonomie ». ....	183
Figure 57.5. Synthèse des résultats « Rapport à l'environnement physique au travail ».....	185
Figure 58.5. Sources des résistances internes — en fonction du niveau — et impacts. ....	188
Figure 59.5. Synthèse des résultats du chapitre 5. ....	191
Figure 60.5. Synthèse du chapitre 5.....	195
Figure 61.6. Déroulement d'un entretien semi-directif type pour le chapitre 6.....	201
Figure 62.6. Ressources d'innovation impliquées dans le <i>corporate entrepreneurship</i> .....	204
Figure 63.6. Positionnement des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> dans le cadre d'analyse de référence.....	205
Figure 64.6. Les objectifs associés aux dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> .....	208
Figure 65.6. Phases animant les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> impliqués dans des flux de connaissances <i>inbound</i> .....	214
Figure 66.6. Phases animant les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> impliqués dans des flux de connaissances <i>outbound</i> .....	214

Figure 67.6. Phases et rituels de passage qui animent les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> impliqués dans les flux de connaissances <i>inbound</i> . .....	215
Figure 68.6. Phases et rituels de passage qui animent les dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> impliqués dans les flux de connaissances <i>outbound</i> . .....	215
Figure 69.6. Portrait-robot des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship inbound</i> . .....	221
Figure 70.6. Portrait-robot des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship outbound</i> . .....	222
Figure 71.6. Portrait-robot de la phase d'accompagnement des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> observés.....	226
Figure 72.6. Accompagnement : formes et thématiques.....	228
Figure 73.6. Collectivisation du processus d'innovation selon deux modalités (1) collectivisation dispersée/transversale ou (2) collectivisation ramassée/centralisée.....	229
Figure 74.6. Synthèse de la phase d'accompagnement des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> étudiés. ....	230
Figure 75.6. Sorties des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> . .....	233
Figure 76.6. Cadre d'analyse et ses multiniveaux d'analyse. ....	234
Figure 77.6. Enrichissement de la hiérarchie des terminologies du <i>corporate entrepreneurship</i> de Sharma et Chrisman (1999). ....	238
Figure 78.6. Synthèse du chapitre 6. ....	239
Figure 79.7. Hypothèses pour le facteur « Extraversion ». ....	244
Figure 80.7. Hypothèses pour le facteur « Agréabilité ». ....	245
Figure 81.7. Hypothèses pour le facteur « Conscienciosité ». ....	246
Figure 82.7. Hypothèses pour le facteur « Névrosisme ». ....	247
Figure 83.7. Hypothèses pour le facteur « Ouverture ». ....	247
Figure 84.7. Répartition de l'échantillon dans le cadre d'analyse. ....	248
Figure 85.7. Distribution des scores moyens Extraversion de l'échantillon.....	251
Figure 86.7. Distribution de l'échantillon des scores au facteur Agréabilité.....	254
Figure 87.7. Distribution des scores de l'échantillon pour le facteur Conscienciosité. ....	259
Figure 88.7. Distribution des scores de l'échantillon pour le facteur Névrosisme .....	261
Figure 89.7. Distribution des scores de l'échantillon pour le facteur Ouverture. ....	265
Figure 90.7. Moyennes des facteurs de personnalité — extraversion, agréabilité, conscienciosité, névrosisme et ouverture — par catégories d'acteurs. ....	268
Figure 91.7. Synthèse des résultats à partir de l'analyse statistique descriptive.....	269
Figure 92.7. Profils des <i>corporate</i> entrepreneurs.....	274

Figure 93.7.Synthèse chapitre 7.....	275
Figure 94.8. Répartition des <i>corporate</i> entrepreneurs dans le cadre d'analyse.....	279
Figure 95.8. Projections perspectives de carrière post-expérience <i>corporate entrepreneurship</i> .....	297
Figure 96.8. Les états d'âme d'un <i>corporate entrepreneur</i> interne.....	300
Figure 97.8. Synthèse chapitre 8.....	305
Figure 98.9. Synthèse des résultats principaux de ce travail de thèse.....	308

**Table des tableaux**

Tableau 1.1. Définitions des pratiques d' <i>open innovation</i> en fonction de leurs flux de connaissances - Source : Chesbrough & Brunswicker (2014, p. 20).....	24
Tableau 2.1. Les facteurs organisationnels clefs à la réussite d'une implémentation réussie d'une démarche de <i>corporate entrepreneurship</i> . .....	54
Tableau 3.1. Positionnement des concepts abordés dans le chapitre 1 : antécédents et conséquences individuelles et organisationnelles. ....	57
Tableau 4.2. Bien-être et notions connexes. ....	72
Tableau 5.2. Les déterminants du bien-être à partir des travaux de Biétry et Creusier (2013). ....	79
Tableau 6.4. Principes de l'épistémologie positiviste et constructiviste d'après David (1999, p. 10). .....	100
Tableau 7.4. Méthodes par chapitres. ....	107
Tableau 8.5. Codes et situations des <i>corporate entrepreneurs</i> interrogés.....	116
Tableau 9.5. Synthèse des réponses des <i>corporate entrepreneurs</i> concernant la communauté. ....	125
Tableau 10.5. Synthèse des réponses pour le <i>management</i> du dispositif de <i>corporate entrepreneurship</i> . ....	141
Tableau 11.5. Résultats principaux sur l'impact d'une expérience de <i>corporate entrepreneurship</i> sur les rapports interpersonnels.....	161
Tableau 12.5. Synthèse des résultats pour chacune des catégories d'acteurs en fonction des dimensions du bien-être au travail. ....	193
Tableau 13.6. Présentation des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> étudiés.....	200
Tableau 14.6. Dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> observés et données récoltées. ....	202
Tableau 15.6. Synthèse des structurations organisationnelles des dispositifs de <i>corporate entrepreneurship</i> . ....	212
Tableau 16.6. Tableau présentant les impacts — niveaux individuel et projet — des différentes formes de <i>corporate entrepreneurship</i> — cloisonné et diffus. ....	213
Tableau 17.7. Facteurs de personnalité et traits de caractère associés.....	243
Tableau 18.7. Présentation des <i>corporate entrepreneurs</i> selon leurs codes, leurs sous-catégories d'appartenance et leurs genres. ....	250
Tableau 19.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Extraversion selon les catégories entrepreneurs et intrapreneurs. ....	252
Tableau 20.7. Statistiques descriptives pour le facteur Extraversion selon les catégories EI, II, EO, IO. ....	253

Tableau 21.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Extraversion selon les 4 catégories.	254
Tableau 22.7. Statistiques descriptives au facteur Agréabilité pour les catégories interne, externe. .....	255
Tableau 23.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon la catégorie « Ressources ».....	256
Tableau 24.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon les flux de connaissances.....	256
Tableau 25.7. Statistiques descriptives pour le facteur Agréabilité selon les catégories EI, II, EO, IO. .....	257
Tableau 26.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Agréabilité selon les catégories d'acteurs. .....	258
Tableau 27.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscience selon les ressources. ....	259
Tableau 28.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscience selon les flux de connaissances.....	260
Tableau 29.7. Statistiques descriptives pour le facteur Conscience pour les catégories EI, II, EO, IO. ....	260
Tableau 30.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Conscience selon les catégories d'acteurs.....	261
Tableau 31.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les ressources impliquées.....	262
Tableau 32.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les flux de connaissances.....	262
Tableau 33.7. Statistiques descriptives au facteur Névrosisme pour les catégories EI, II, EO, IO, Général.....	263
Tableau 34.7. Statistiques descriptives au facteur Névrosisme pour les catégories interne et externe. .....	264
Tableau 35.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Névrosisme selon les catégories d'acteurs.....	264
Tableau 36.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les ressources impliquées.....	265
Tableau 37.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les flux de connaissances.....	266

Tableau 38.7. Statistiques descriptives au facteur Ouverture pour les catégories EI, II, EO, IO, Général.....	267
Tableau 39.7. Analyse ANOVA à un facteur pour le facteur Ouverture selon les catégories d'acteurs. .....	267
Tableau 40.7. Moyenne des scores aux facteurs de personnalité en fonction (1) des variables du cadre d'analyse — sources d'innovation et flux de connaissances et (2) des catégories d'acteurs. ....	268
Tableau 41.7. Synthèse de la validité des hypothèses pour chacun facteurs sur notre échantillon.	271
Tableau 42.8. Codes et situations des <i>corporate</i> entrepreneurs interrogés.....	281



## Annexes

### Annexe 1 - Guide d'entretien utilisé pour les chapitres 5 et 8

#### Guide d'entretien

##### Consigne standard

Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Sachez que cet entretien est confidentiel et que vos réponses ne serviront que dans le cadre de ce travail de thèse et que les données sont anonymes. Il n'y a ni mauvaises, ni bonnes réponses, c'est votre sincérité qui compte avant tout.

##### Présentation de la recherche

- Présentation de la recherche
  - o Thèse en sciences de gestion
  - o Présentation des parties prenantes
  - o Présentation de la thématique de recherche : open innovation et intrapreneuriat
- Modalités entretien
  - o « dans un premier temps, je vais vous laisser vous présenter, présenter votre projet et votre expérience au sein de tel dispositif, et dans un second temps, j'aurais certainement des questions de précision à vous poser. ».

##### Données prérequis

- Âge :
- Sexe : Homme ou Femme
- Entreprise :

##### Mission de l'individu

- Présentation de l'individu
- Présentation de la mission
- Présentation expérience au sein du dispositif

##### Dimensions du bien-être au travail

- Rapport aux autres
  - o Relation avec les collègues (sentiment d'appartenance)
  - o Relation avec la hiérarchie (reconnaissance, style de leadership)
    - Hiérarchie directe
    - Management du dispositif de *corporate entrepreneurship*
- Relation aux temps (conciliation vie privée et vie professionnelle, gestion de la mission principale et mission dispositifs CE)
- Relation à l'environnement physique au travail (conditions de travail, autonomie, locaux, horaires, matériel à disposition)
- Relation à soi (sentiment de compétences, perspectives de carrière envisagées)

##### Motivations

- Motivation à intégrer le dispositif
- Sens donné au travail

##### Question de conclusion

Sur une échelle de 0 à 10, pouvez-vous me donner votre degré d'accord ou de désaccord avec cette phrase : « Je me sens heureux au travail »

##### Conclusion

Avez-vous quelque chose à rajouter, à dire, à mentionner ? Avez-vous des questions ?

## Annexe 2 - Guide d'entretien utilisé pour le chapitre 6

### Guide d'entretien

#### Consigne standard

Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Sachez que cet entretien est confidentiel et que les données sont anonymes. Il n'y a ni mauvaises, ni bonnes réponses, c'est votre sincérité qui compte avant tout.

#### Présentation de la recherche

- Présentation de la recherche
  - o Présentation des parties prenantes
  - o Présentation de la thématique de recherche

#### Données prérequis

- Âge :
- Sexe : Homme ou Femme
- Entreprise :

#### Présentation de la personne interrogée

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Pouvez-vous nous décrire votre parcours professionnel ?
- Pouvez-vous nous décrire votre mission ?

#### Structuration du dispositif

- Quels sont les dispositifs intrapreneuriaux/open innovation mis en place au sein de l'organisation ?  
Pouvez-vous les décrire ?
- Quel est le volume des employés/entrepreneurs intégrant ces dispositifs ?
- Comment sont-ils recrutés ?
- Quels sont les profils des employés qui intègrent ces dispositifs ?
  - o Pouvez-vous quantifier ces différents profils ?
- Quelles sont les motivations des intrapreneurs/entrepreneurs ?
- Quels sont les risques pour les intrapreneurs/les entrepreneurs dans l'organisation ?
  - o Incitations
  - o Reconnaissance
  - o Le droit à l'erreur.

#### L'après-dispositif

- Que deviennent les intrapreneurs/entrepreneurs ? Que font les intrapreneurs/entrepreneurs après ?  
(Volume)
  - o Il y a-t-il des différences au niveau du retour ?
  - o Est-ce que certains d'entre eux reviennent vers ou réintègrent des dispositifs intrapreneuriaux/open innovation ?
- Comment les intrapreneurs/entrepreneurs évoluent-ils ?
- Pouvez-vous nous décrire des cas emblématiques d'intrapreneurs/entrepreneurs ?
  - o Pouvez-vous nous décrire des cas de réussite d'intrapreneurs/entrepreneurs ?
    - Comment se passe le retour ?
    - Est-ce qu'ils prennent des habitudes en termes d'autonomie ?
    - Est-ce qu'ils évoluent hiérarchiquement dans l'entreprise ?
    - Est-ce qu'ils prennent davantage de responsabilités au sein de l'organisation ?
  - o Pouvez-vous nous décrire des cas d'échec d'intrapreneurs/entrepreneurs ?
    - Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?



## Annexe 4 - Questionnaire utilisé pour le chapitre 8 : « Big Five Inventory Français »

### (BFI-Fr)

#### Annexe 1. Big Five Inventory français (BFI-Fr)

**Instructions:**

*Vous allez trouver un certain nombre de qualificatifs qui peuvent ou non s'appliquer à vous.  
Par exemple, acceptez-vous d'être quelqu'un qui aime passer du temps avec les autres?  
Ecrivez devant chaque affirmation le chiffre indiquant combien vous approuvez ou  
désapprouvez l'affirmation :*

- 1 désapprouve fortement
- 2 désapprouve un peu
- 3 n'approuve ni ne désapprouve
- 4 approuve un peu
- 5 approuve fortement

Je me vois comme quelqu'un qui ....

1. \_\_\_ est bavard
2. \_\_\_ a tendance à critiquer les autres
3. \_\_\_ travaille consciencieusement
4. \_\_\_ est déprimé, cafardeux
5. \_\_\_ est créatif, plein d'idées originales
6. \_\_\_ est réservé
7. \_\_\_ est serviable et n'est pas égoïste avec les autres
8. \_\_\_ peut être parfois négligent
9. \_\_\_ est "relaxé", détendu, gère bien les stress
10. \_\_\_ s'intéresse à de nombreux sujets
11. \_\_\_ est plein d'énergie
12. \_\_\_ commence facilement à se disputer avec les autres
13. \_\_\_ est fiable dans son travail
14. \_\_\_ peut être angoissé
15. \_\_\_ est ingénieux, une grosse tête
16. \_\_\_ communique beaucoup d'enthousiasme
17. \_\_\_ est indulgent de nature
18. \_\_\_ a tendance à être désorganisé
19. \_\_\_ se tourmente beaucoup
20. \_\_\_ a une grande imagination
21. \_\_\_ a tendance à être silencieux
22. \_\_\_ fait généralement confiance aux autres
23. \_\_\_ a tendance à être paresseux
24. \_\_\_ est quelqu'un de tempéré, pas facilement troublé
25. \_\_\_ est inventif
26. \_\_\_ a une forte personnalité, s'exprime avec assurance
27. \_\_\_ est parfois dédaigneux, méprisant
28. \_\_\_ persévère jusqu'à ce que sa tâche soit finie
29. \_\_\_ peut être lunatique d'humeur changeante
30. \_\_\_ apprécie les activités artistiques et esthétiques
31. \_\_\_ est quelquefois timide, inhibé
32. \_\_\_ est prévenant et gentil avec presque tout le monde
33. \_\_\_ est efficace dans son travail
34. \_\_\_ reste calme dans les situations angoissantes
35. \_\_\_ préfère un travail simple et routinier
36. \_\_\_ est sociable, extraverti
37. \_\_\_ est parfois impoli avec les autres
38. \_\_\_ fait des projets et les poursuit
39. \_\_\_ est facilement anxieux

#### Annexe 1 (Suite)

40. \_\_\_ aime réfléchir et jouer avec des idées
41. \_\_\_ est peu intéressé par tout ce qui est artistique
42. \_\_\_ aime coopérer avec les autres
43. \_\_\_ est facilement distrait
44. \_\_\_ a de bonnes connaissances en art, musique ou en littérature
45. \_\_\_ cherche des histoires aux autres

Vérifier que vous avez bien répondu à toutes les questions. Merci

Score= moyenne des items dans la dimension

E (Extraversion, Energie, Enthousiasme)

8 items: 1, 6R, 11, 16, 21R, 26, 31R, 36;

A (Agréabilité, Altruisme, Affection)

10 items: 2R, 7, 12R, 17, 22, 27R, 32, 37R, 42, 45R;

C (Conscience, Contrôle, Contrainte)

9 items: 3, 8R, 13, 18R, 23R, 28, 33, 38, 43R;

N (émotions Négatives, Névrosisme, Nervosité)

8 items: 4, 9R, 14, 19, 24R, 29, 34R, 39;

O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit)

10 items: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35R, 40, 41R, 44;

Chaque facteur correspond à la moyenne de la somme des items en inversant les items marqués d'un R  
« reverse » (5 devenant 1 ; 4 : 2 ; 3 : 3, 2 : 4 et 1 : 5).

Note. Copyright © 1991 by Oliver P. John.

Traduction et adaptation française par Odile Plaisant et al., 2005.

Reproduit avec permission.

Source : Plaisant et al. (2010, pp.106-107).

## Glossaire

- **Approche salutogénique**

Étude des indicateurs positifs de la santé psychologique (bien-être, satisfaction).

- **Approche pathogénique**

Étude des indicateurs négatifs de la santé psychologique (détresse psychologique, stress).

- **Bien-être au travail**

« *Un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique au travail.* » (Biétry & Creusier, 2013, p. 34).

- **Compétences**

« *Ensembles stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.* » (De Montmollin, 1991, p. 122).

- **Corporate entrepreneurship**

Le *corporate entrepreneurship* est un processus entrepreneurial qui implique un ou plusieurs individus, mené avec ou au sein d'une organisation existante, dans le but de créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Dispositif de corporate entrepreneurship**

Tous processus — plus ou moins structurés et formalisés — qui emploient des méthodes et des outils issus de l'entrepreneuriat — adossés à une organisation existante pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Corporate entrepreneur**

*Corporate entrepreneurs*, tout acteur externe ou interne à l'organisation – employés ou non de l'organisation – impliqués dans un dispositif de *corporate entrepreneurship* — qui emploie des méthodes et des outils issus de l'entrepreneuriat — et œuvrant, en association avec une organisation existante, pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de cette entreprise existante. Nous distinguerons les *corporate entrepreneurs* internes ou intrapreneurs et *corporate entrepreneurs* externes ou entrepreneurs.

- **Corporate entrepreneur interne ou intrapreneur**

Concrètement, un *corporate entrepreneur interne* est un employé d'une organisation existante qui mène un projet d'innovation — en utilisant des principes/méthodes entrepreneuriaux — mené avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Corporate entrepreneur externe ou entrepreneur**

Les *corporate* entrepreneurs externes ou entrepreneurs ayant un lien avec une organisation existante sont des entrepreneurs externes à l'organisation, menant un projet d'innovation avec ou au sein d'une organisation existante dans le but de créer une nouvelle organisation ou susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Employee-driven-innovation**

L'*employee-driven-innovation* est un processus portant sur la génération et l'implémentation de nouvelles idées par un ou plusieurs employés, dont la tâche, n'est pas dédiée à l'innovation, le concept de l'*employee-driven-innovation* se base sur la prise d'initiatives des employés pour contribuer sous une forme de participation directe à l'innovation de leur entreprise.

- **Grandes entreprises**

« Une grande entreprise est une entreprise qui vérifie au moins une des deux conditions suivantes : avoir au moins 5000 salariés ; avoir plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan. » (Insee, 2019).

- **Innovation**

« L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale. » (Insee, 2019).

- **Modèle du Big-Five**

Le modèle du Big-Five définit la personnalité selon cinq facteurs : extraversion-introversion, agréabilité — indifférence, conscienciosité – impulsivité, névrosisme – stabilité émotionnelle, ouverture à de nouvelles expériences – fermeture à de nouvelles expériences.

- **Open innovation**

L'*open innovation* est un processus d'innovation distribuée basé sur la gestion de flux de connaissances entrants — *outside-in* ou *inbound* ou *inflows* — et sortants — *inside-out* ou *outbound* ou *outflows* — et l'implication de sources d'innovation diversifiées — internes et/ou externes — pour que l'organisation conserve ou acquise un avantage concurrentiel.

- **Personnalité**

« Ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles, dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve. » (Bloch et al., 1992, p. 678).

- **Processus entrepreneurial**

« *Entrepreneurship is a multiphase process consisting of entrepreneurial intent and opportunity search, discovery/ recognition, evaluation and exploitation* » (Hisrich et al., 2007, p. 579).

- **Projet**

Création collective, organisée dans le temps et l'espace ; adossée à une organisation existante pour créer une nouvelle organisation ou revitaliser l'organisation ou apporter de l'innovation au sein de l'organisation existante.

- **Slack organisationnel**

Le slack organisationnel est défini comme “*the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output*” (Nohria & Gulati, 1996, p. 1245).





**Titre :** Approche salutogénique du corporate entrepreneurship : Quels apprentissages organisationnels ?

**Mots clés :** *Corporate entrepreneurship*, Bien-être au travail, *Corporate entrepreneur*, *Employee-driven-innovation*, *Open innovation*

**Résumé :** Le *corporate entrepreneurship* (CE) est un processus entrepreneurial qui implique un ou plusieurs individus — les *corporate entrepreneurs* — mené avec ou au sein d'une organisation existante, dans le but de susciter le renouvellement ou l'innovation au sein de celle-ci. Peu d'études traitent des impacts au niveau individuel des processus de CE. C'est pourquoi, dans un souci d'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises, nous nous sommes posés la question suivante : Quels sont les impacts d'une expérience de CE, menée au sein de grandes entreprises françaises (Insee, 2019), sur les dimensions du bien-être au travail (Biétry et Creusier, 2013) des *corporate entrepreneurs* ? Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé la recherche qualitative et ses méthodes en interrogeant 70 *corporate entrepreneurs* et en analysant 15 dispositifs de CE issus de 12 grandes entreprises françaises. Les résultats montrent que le bien-être au travail

des *corporate entrepreneurs* est impacté différemment selon le contexte dans lequel ils se trouvent, mais également en fonction de deux facteurs modérateurs, qui sont (1) le *management* des dispositifs de CE et (2) les caractéristiques intrinsèques des *corporate entrepreneurs*. Enfin, ce travail de recherche a également permis de mettre en exergue (3) la difficulté pour les *corporate entrepreneurs* internes à réintégrer l'organisation après cette expérience. Or, la gestion de la sortie des processus de CE revêt des enjeux majeurs pour l'organisation. L'approche originale de ce travail de thèse, qui emprunte des théories et concepts issus du champ de la psychologie pour nourrir les connaissances en sciences de gestion, permet de répondre à la problématique de recherche posée et ouvre également de nombreuses pistes de recherche en sciences de gestion et, en particulier, en gestion des ressources humaines.

**Title :** Salutogenic approach of corporate entrepreneurship : which organisational learnings ?

**Keywords :** Corporate entrepreneurship, Occupational well-being, Corporate entrepreneur, Employee-driven-innovation, Open innovation.

**Abstract :** Corporate entrepreneurship (CE) is an entrepreneurial process that involves one or more individuals – corporate entrepreneurs – working with or within an existing organisation, with the aim of generating inner renewal or innovation. Few studies deal with the impacts of CE processes at the individual level. In order to improve organisational performance, we asked the following question : What are the impacts of a CE experience, conducted within large French firms (Insee, 2019), on the dimensions of corporate entrepreneurs' occupational well-being (Biétry et Creusier, 2013)? To answer this research question, we have conducted qualitative research and its methods. We interviewed 70 corporate entrepreneurs and analysed 15 CE devices into 12 large French firms.

The results show that corporate entrepreneurs' occupational well-being is impacted differently depending on the context in which they are involved, but also according to two moderating factors, which are (1) the management of CE devices and (2) the intrinsic characteristics of corporate entrepreneurs. Then, this research work has also highlighted (3) the difficulty for internal corporate entrepreneurs to reintegrate the organisation after this experience. The management of the exit from CE processes is a major challenge for the organisation. The psychological approach of this thesis work allows us to answer to the research question, and opens research perspectives in management and, especially in human resources management.