



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique



**APPEL À COMMUNICATIONS**

**13èmes journées du Groupe Thématique Innovation**

*AIMS - Université Capitole Toulouse 1 - TSM Research UMR 5303 CNRS*

**Interactions entre Grandes Entreprises et Startups :  
Échanges technologiques et Inspirations managériales**

19 et 20 octobre 2023

**Lieu : Toulouse School of Management**

Campus des Anciennes Facultés (proche du centre-ville)

## PRÉSENTATION DU GROUPE THÉMATIQUE (GT) INNOVATION

Le thème central du GT Innovation est le management stratégique de l'innovation, porteur de défis sans cesse renouvelés pour les praticiens, les chercheurs en management stratégique et les acteurs politiques, sous l'effet de l'évolution des technologies, des connaissances, des marchés, des contraintes environnementales et sociétales. L'innovation présente des réalités multiples, qui nourrissent la richesse des problématiques et des approches théoriques du champ du management stratégique de l'innovation. Elle peut être technologique, organisationnelle, sociale, commerciale, liée au renouvellement des modèles d'affaires. Elle peut être radicale, incrémentale, interne, ouverte à une diversité d'acteurs et s'inscrire dans des approches écosystémiques. Elle présente des défis managériaux et théoriques différents selon la nature des contextes organisationnels et selon l'environnement de l'organisation. Le GT considère l'innovation dans sa diversité. Son objet est de contribuer à l'émergence des concepts et des théories qui participent à l'évolution du champ de la recherche en management stratégique de l'innovation.

Le GT Innovation favorise de riches interactions entre les membres d'une communauté active qu'il a su créer depuis 2008, grâce notamment à l'organisation annuelle des Journées de recherche autour d'une thématique. L'édition 2023 portera sur une thématique inclusive: **“Interactions entre Grandes Entreprises et Startups : Échanges technologiques et Inspirations managériales”**. L'objectif de ces journées est d'encourager la réflexion et les contributions autour de cette thématique et des questions qui en découlent tout en restant ouvert. En effet, les soumissions peuvent porter sur cette thématique, mais de façon générale **toutes les communications se rapportant au management de l'innovation sont les bienvenues.**

## APPEL À COMMUNICATIONS

Le début des années 2000 a marqué un tournant dans la façon dont les entreprises établies gèrent leurs activités d'innovation. Le modèle push, qui impliquait des cycles de développement incrémental des produits et des services, suivis dans un second temps de leur confrontation au marché, a été bouleversé. Dispositifs d'open innovation, développement de nouvelles technologies (digital, robotisation, blockchain, IOT, ...), mise en œuvre de processus exploratoires, réalisation de projets éloignés du cœur de métier, inscription dans des écosystèmes plus dynamiques, apprentissage de processus pull ... en connectant les entreprises établies à un nouveau paradigme de l'innovation les startups ont souvent redonné aux

organisations établies un souffle salubre, leur permettant d'éviter de se faire « disrupter » (Schaeffer, 2015).

De leur côté, les grandes entreprises ont elles aussi contribué à ce renouveau, en mettant à disposition des startups leurs financements, locaux, savoirs-faires, processus (marketing, communication, R&D), ressources humaines (entrepreneuriat, intrapreneuriat) et même leur légitimité. Grâce aux grands groupes, nombre de startups ont ainsi été en mesure de surmonter la phase de « vallée de la mort », marquant la transition entre la découverte et la commercialisation des technologies associées (Ellwood et al., 2022 ; Ritter et Pedersen, 2022).

La recherche en management de l'innovation, et plus particulièrement les travaux sur l'innovation ouverte, les écosystèmes d'innovation et les marchés de technologies, ont bien documenté ces échanges et ont mis en lumière leurs objectifs, modalités, contraintes et résultats (Arora et al., 2001; Chesbrough, 2003; Tucci et al., 2016; Jacobides, et al., 2018). Cependant, depuis la contribution séminale de Chesbrough sur l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), les interactions entre David et Goliath ont été principalement analysées sous un prisme du transfert de connaissances et d'innovations technologiques de la petite entreprise vers la grande.

Sans nier l'importance des échanges tangibles, on constate depuis peu que la forme des interactions change. En effet, une étude auprès de grandes entreprises américaines (Stengel, 2017) a montré qu'au-delà de la mise à disposition de ressources ou de compétences, les relations entre grands groupes et startups tendent à progressivement se « de-instrumentaliser » : 18% d'entre elles engagent des collaborations avec des startups dans l'objectif de développer leur culture de l'innovation. Dans le cas français, une étude récente (BCG, 2022) auprès d'une trentaine de grands groupes a conclu que la collaboration avec les startups est justifiée dans 17% des cas par des enjeux culturels (évolution des mentalités, agilité dans le développement et la prise de décision, etc.). Ces constats posent un véritable défi à la littérature existante (certes ancienne), qui tend à indiquer la supériorité des grandes entreprises en matière de culture d'innovation et recommandent aux petites entreprises de s'en inspirer (Damanpour, 1992 ; Terziovski, 2010).

Ils donnent cependant à voir que l'interaction entre les deux formes d'organisations porte désormais souvent sur des innovations managériales ou non-technologiques développées par et pour les startups, et que les grandes entreprises tentent d'intégrer dans le pilotage : méthodes de management de l'innovation comme le lean start-up, le design thinking ou encore les méthodes agiles/scrum, espaces d'incubation et d'accélération mélangeants start-ups externes et d'autres internes, pour ne citer que quelques exemples (INSEAD, 2016; O'Reilly et Binns,

2019 ; Chesbrough et Tucci, 2020). Pour leur part, les start-ups à forte croissance tendent également à s'inspirer des grandes entreprises en matière de structuration organisationnelle et de management des opérations (mise en place de procédures et d'unités organisationnelles spécialisées, professionnalisation et formalisation des responsabilités managériales, création de dispositifs et de comités de pilotage, etc.) afin de faire face à l'accroissement de l'échelle et de l'étendue de leurs activités (DeSantola et Gulati, 2017 ; Lee, 2022).

Les interactions entre grands groupes et startups génèrent des problématiques spécifiques. Les grandes entreprises qui initient ce mouvement d'inspiration des méthodes et du fonctionnement des startups ne réalisent pas systématiquement les objectifs espérés comme le soulèvent certains observateurs "*After three or four years of watching innovation in large companies trying to use the lean start-up methodology, I'm embarrassed to say that most of it has ended up in innovation theater*" (Blank, 2018). Bien plus, certaines grandes entreprises innovantes comme General Electric ont échoué dans leurs tentatives d'adoption des pratiques des start-ups (Blank, 2017 ; Chesbrough et Tucci, 2020 ; Gibert et Ben Mahmoud – Jouini, 2020). Quant aux travaux sur l'open innovation, ils montrent que le transfert de connaissances technologiques a des effets positifs mais aussi négatifs sur la performance des entreprises (Laursen et Salter, 2006 ; Cassimann et Valentini, 2016 ; Wadhwa et al, 2017).

Même si la recherche en management de l'innovation s'est moins souvent penchée sur le point de vue des startups (Bertin, 2019 ; Bertin et Mavoori, 2019), celles qui s'inspirent pour leur croissance des grandes entreprises afin de « professionnaliser » leur management et formaliser leur structure organisationnelle courent le risque de scléroser leur fonctionnement, et de compromettre leur flexibilité et capacité d'exploration. L'injonction paradoxale qui vise à « structurer la startup sans la scléroser » est une question peu explorée qui mérite d'être approfondie (DeSantola et Gulati, 2017 ; Lee, 2022). De même, les bénéfices intangibles des relations technologiques que les start-ups nouent avec les grandes entreprises en termes de développement d'image de marque ou de transfert de légitimité doivent eux aussi faire l'objet d'investigations plus poussées.

Finalement, quelles sont les interactions qui relient grandes entreprises et startups ? Par interaction, nous entendons à la fois les relations portant sur des échanges technologiques et les inspirations visant le transfert d'innovations managériales. D'une part, l'inspiration implique de comprendre et d'adopter des pratiques (organisationnelles, managériales,...) permettant l'amélioration de l'existant. La recherche en management de l'innovation, et plus globalement

en sciences sociales, a souvent analysé l'inspiration comme un mécanisme de recherche de nouvelles idées de produits et systèmes innovants via le biomimétisme par exemple (Ulhøi, 2015 ; Pouydebat, 2019). Comme indiqué précédemment, cette inspiration se produit dans les deux sens : les grandes entreprises s'inspirent des startups en matière de pilotage des activités d'exploration upstream (Binns, O'Reilly et Tushman, 2022) alors que les startups s'inspirent des grandes entreprises en matière de pilotage des activités d'exploitation downstream (Desantola et Gulati, 2017), dans une logique d'ambidextrie relationnelle. D'autre part, les échanges technologiques concernent aussi bien les transferts de technologies que la cocréation de technologies tangibles visant le développement de nouveaux produits, services, ou/et marchés. Les modalités d'interaction sont diverses et variées (concours d'innovation, contrats, alliances, prise de participation, acquisitions, etc.). Ces échanges présentent des avantages aussi bien pour les grandes entreprises (accès à de nouvelles technologies, réduction des coûts, risques et délais de développement, etc.) que pour les startups (légitimité, capitaux, accès aux marchés et clients, etc.). De ce fait, le terme interaction inclut bien la réciprocité qui caractérise les échanges (relation et inspiration) entre les grandes entreprises et les startups, ainsi que les effets et défis de ce rapprochement.

Une actualisation de la connaissance académique au sujet de l'interaction entre grandes entreprises et start-ups semble donc nécessaire. Dans cet appel à communication, nous proposons un point d'étape sur ces nouvelles pratiques interactionnistes qui relie, aujourd'hui, ces deux types d'organisations.

Nous appelons ainsi en premier lieu des contributions empiriques qui documentent, spécifient et questionnent la nature ou les modalités de ces interactions (finalités, durée, fréquence, temporalité, défis, tensions, pratiques et compétences mises en œuvre), leurs objectifs (exploration, exploitation, inspiration pour un changement culturel et organisationnel, etc.) et résultats (réussite, échec, effets attendus, effets inattendus) . Par ailleurs, nous invitons des articles visant à repenser l'étude des interactions entre grands groupes et startups, et interrogeant les appareils conceptuels et méthodologiques à notre disposition pour étudier ces échanges : les grilles analytiques mobilisées jusqu'à présent pour appréhender l'innovation ouverte ou les alliances sont-elles suffisantes et adaptées pour explorer finement ces échanges et leur éventuelle singularité ? Quid alors des pratiques socio-matérielles qui les sous-tendent ? Une nouvelle méthodologie -plus expérimentale ? auto-ethnographique ? autre ? - est-elle de mise pour saisir une logique d'inspiration et un changement de culture ? Finalement, en quoi

ces nouvelles pratiques requièrent-elles l'actualisation des cadres théoriques et outils méthodologiques mobilisés ? Pour faciliter cette réflexion, nous attendons des contributions qui mobilisent les travaux de divers champs de recherche (économie et management de l'innovation, entrepreneuriat, management des ressources humaines, management international, etc.) et portant sur tous les secteurs d'activités touchés par des évolutions dans les formes et finalités d'interactions entre grandes entreprises et startups (automobile, aéronautique, santé, télécommunications, arts et musiques, etc.). En outre, les contributions peuvent porter sur un ou plusieurs niveaux d'analyse (individus, groupes, projets, organisations, etc.).

Cette liste de sujets découle de la thématique principale de l'événement et n'est bien entendu pas exhaustive. Tous les sujets se rapportant au management de l'innovation sont les bienvenus.

## **NUMERO THEMATIQUE et KEYNOTE**

Un numéro thématique est envisagé dans “**Innovations**, revue d'économie et de management de l'innovation” (rang 2 FNEGE). La date limite de soumission des articles est le 31 janvier 2024, avec une parution du numéro spéciale prévue pour début 2025. L'appel à soumissions sera disponible sur le site de la revue. La langue de publication est la langue française.

La keynote sera donnée par Christopher TUCCI, Professor of Digital Strategy & Innovation at Imperial College Business School.

## **PROCÉDURE DE SOUMISSION**

La sélection des communications se fera sur la base d'un **résumé étendu**. Les résumés soumis devront suivre le modèle suivant :

- 1) contexte, problématique et intérêt de la recherche
- 2) cadre théorique de la recherche, positionnement par rapport à la littérature existante
- 3) méthodologie de la recherche
- 4) résultats envisagés et contributions potentielles

Les résumés étendus feront 2500 mots maximum. Ils devront être anonymes à l'exception de la première page qui doit comporter :

- le titre de la communication,

- les auteurs et leurs affiliations, ainsi que leurs emails, - un court résumé (150 mots maximum)

- les mots-clés (5 maximum)

## **CALENDRIER**

Soumission des résumés étendus (environ 2500 mots): 15 mai 2023.

Retour des avis du comité scientifique: 15 juillet 2023.

Soumission des communications complètes (full paper) : 30 septembre 2023

Date limite d'inscription aux journées: 30 septembre 2023

Les résumés et les versions finales sont à envoyer par courriel à l'adresse suivante :

[gtinnovation23@tsm-education.fr](mailto:gtinnovation23@tsm-education.fr)

## **MISE EN FORME DES DOCUMENTS**

Microsoft Word, format A4, double interligne, justifié, marges 2,5 cm droite, gauche, haut et bas, Police Times New Roman, taille de caractères 12. Elles seront rédigées en français ou anglais.

Les pages numérotées seront sans en-tête ni pied de page.

Les auteurs sont invités à éviter l'utilisation de caractères en italique, ne pas souligner les titres, et limiter le nombre de notes (qui seront le cas échéant renvoyées en bas de page).

Les tableaux et figures seront numérotés et directement insérés dans le texte et non tirés à part.

Le plan de l'article doit être présenté de telle sorte que la hiérarchie des titres soit claire, ne dépassant pas 3 niveaux :

- niveau 1 : un chiffre (1. par exemple) titre en Times 12 gras en majuscule
- niveau 2 : deux chiffres (1.1. par exemple) sous-titres en Times 12 gras.
- niveau 3 : trois chiffres (1.1.1. par exemple) sous-titres en Times 12.

A la suite de l'article, on placera les références bibliographiques présentées selon les normes suivantes :

- Pour un article :

Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, 323-334.

- Pour un ouvrage :

Ansoff H.I. (1989), *Stratégie de développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

- Pour un article dans un ouvrage collectif :

Guillotreau P. et Le Roy F. (2002), « Renverser la position du leader en redéfinissant les règles du jeu » in F. Le Roy (Coord.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, 63-82.

## **PROGRAMME PREVISIONNEL :**

Cet événement alternera différents formats et plusieurs événements : conférence inaugurale, tables rondes et discussions de travaux de chercheurs.

Les échanges se poursuivront lors de moments de convivialité qui se tiendront à (chut, surprise) en parallèle aux événements des journées de recherche.

## **FRAIS D'INSCRIPTION**

- Les frais d'inscription sont de 90 euros par participant. L'adhésion à l'AIMS est requise pour bénéficier de ce tarif.

- Pour les non-adhérents à l'AIMS, il faut y ajouter l'adhésion à l'association (30€ - 15 € pour les doctorants) voir <http://www.strategie-aims.com/adherents/adhesion-aims/>

## **COORDINATION et INFORMATIONS**

Contact: [gtinnovation23@tsm-education.fr](mailto:gtinnovation23@tsm-education.fr)

## **COMITÉ D'ORGANISATION**

Jamal Eddine AZZAM

Cylien GIBERT

Caroline HUSSLER

Sandrine FERNEZ-WALCH

Sihem ROUANE

Romain VACQUIER



## COMITÉ SCIENTIFIQUE

Marine Agogé, HEC Montréal ; Amel Attour, Université de Nice Sophia Antipolis ; Nicolas Auboin, PSB Paris School of Business; Cécile Ayerbe, Université de Nice Sophia Antipolis ; Jamal Azzam, Toulouse School of Management ; Laurent Bach, BETA-Université de Strasbourg ; Pierre-Jean Barlatier, Luxembourg Institute for Science and Technology; Pierre Barbaroux, Centre de Recherche de l'Armée de l'Air ; Anne Bartel-Radic, Sciences Po Grenoble; Sihem Ben Mahmoud-Jouini, HEC ; Anne Berthinier Poncet, Cnam ; Rachel Bocquet, Université Savoie Mont Blanc ; Jean-Claude Boldrini, Université de Nantes ; Thierry Burger-Helmchem, BETA-Université de Strasbourg ; Ignasi Capdevila, Paris School of Business ; Xavier Castaner, HEC Lausanne ; Luciana Castro Goncalves, ESIEE Paris ; Valérie Chanal, Université Grenoble Alpes ; Florence Charue-Duboc, Ecole Polytechnique ; Vincent Chauvet, Université de Toulon-Var ; Patrick Cohendet, HEC Montréal ; Pascal Corbel, Université Paris Sud ; Rani Dang, Université de Nice Sophia Antipolis ; Albert David, Paris-Dauphine ; Thomas Durand, CNAM ; Florence Durieux, Université de Paris-Sud ; Julie Fabbri, EM Lyon ; Marc Fréchet, Université de St-Étienne ; Romain Gandia, Université Savoie Mont Blanc ; Gilles Garel, CNAM ; Cylien Gibert, Toulouse School of Management ; Thomas Gilier, Grenoble Ecole de Management ; Karine Goglio-Primard, Kedge Business School ; Anne Gratacap, Ecole de Management de la Sorbonne ; Claude Guittard, BETA-Université de Strasbourg ; Caroline Hussler, Université de Lyon 3; Marc Ingham, ESC Dijon ; Thierry Isckia, Institut Mines-Télécom Business School ; Gilles Lambert, EMS Strasbourg ; Blandine Laperche, CLERSE-Université du Littoral Côte d'Opale ; Nathalie Lazard, GREDEG-Université de Nice Sophia Antipolis ; Christian Le Bas, Université Catholique de Lyon ; Alexandra Le Chaffotec, PSB-Paris School of Business ; Séverine Le Loarne, Grenoble Ecole de Management ; Pascal Le Masson, CRG Ecole Polytechnique Paris ; Pascal Lièvre, Université d'Auvergne, ESC Clermont ; Thomas Loilier, Université de Caen ; Ulrike Mayrhofer, Université, Nice Sophia Antipolis ; Maxime Mellard, Université Grenoble Alpes ; Ariel Mendez, LEST-Université Aix Marseille ; Valérie Mérindol, PSB-Paris School of Business ; Valéry Merminod, Université Grenoble Alpes ; Sophie Mignon, Université de Montpellier ; Liliana Mitkova, Université Paris Est Marne-la-Vallée ; Caroline Mothe, Université Savoie Mont Blanc; Claude Paraponaris, LEST-Université d'Aix-Marseille ; Thomas Paris, CNRS-GREG-HEC ; Guy Parmentier, Université Grenoble Alpes ; Julien Penin, BETA- Université de Strasbourg ; Isabelle Royer, Université de Lyon 3 ; Emilie Ruiz, BETA- Université de Strasbourg ; Karine Samuel, Institut d'ingénierie Université Grenoble Alpes ;

Véronique Schaeffer, BETA- Université de Strasbourg ; Eric Schenk, BETA-INSA Strasbourg ; Fanny Simon-Lee, Université de Rouen ; Raphael Suire, Université de Nantes ; Berangère Szostak, BETA-Université de Lorraine ; Damien Talbot, Université d'Auvergne Clermont-Ferrand ; Albéric Tellier, Université Caen Basse Normandie ; Loilier Thomas, Université Caen Basse Normandie ; Catherine Thomas, Université de Nice Sophia Antipolis

### **BIBLIOGRAPHIE :**

A Arora, A Fosfuri, A Gambardella (2001) "Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy", MIT press.

BCG (2022), "Corporate Venture Capital et start-up, comment prolonger le coup de foudre ?". Disponible en ligne <https://web-assets.bcg.com/f3/57/c743c09d4c3593c29d950291dc5b/les-grandes-entreprises-des-rapprochements-capitalistiques-avec-les-startups.pdf>

BERTIN, C. (2019), « Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte », *Innovations–Journal of Innovation Economics and Management*, vol. 58, no. 1, pp. 135-160

Bertin C.; Mavoori H., (2022) "Innovative Technology-Based Startup–Large Firm Collaborations: Influence of Human and Social Capital on Engagement and Success," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 10.1109/TEM.2022.3187924.

Blank, S. 2017. Why GE's Jeff Immelt lost his job: Disruption and activist investors. *Harvard Business Review*.

Blank (2018), Steve Blank on the Lean Startup Methodology, <https://soundcloud.com/innovatorradio/s1e5-steve-blank-lean-startup>

Binns, A., O'Reilly C.A., Tushman M. (2022). *Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. Hoboken, NJ: Wiley.

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*, Boston, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H.; Tucci, C. (2020). The interplay between open innovation and lean startup, or, why large companies are not large versions of startups. *Strategic Management Review*, 1(2): 277-303.

DeSantola, A., Ranjay G. (2017) "Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures." *Academy of Management Annals* 11, no. 2: 640–668.

Ellwood, P. & Williams, C. & Egan, J., (2022). "Crossing the valley of death: Five underlying innovation processes," *Technovation*, vol. 109, 102162.

Gibert, C., S. Ben Mahmoud, (2020) "Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année", *Revue Française de Gestion*, vol. 46, no. 286, pp. 35-55

Jacobides, MG, Cennamo, C, Gawer, A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39: 2255– 2276.

Laursen, K. and Salter, A. (2006), Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27: 131-150.

Lee S. (2022), The Myth of the Flat Start-up: Reconsidering the Organizational Structure of Start-ups, *Strategic Management Journal*, 43 (1), pp. 58-92.

INSEAD (2016) “#500 Corporations: How do the World’s Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?”. <http://insead.edu/news/2016-insead-and-500-startups-report>

O’Reilly, C., & Binns, A. J. M. (2019). “The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling”. *California Management Review*, 61(3), 49–71.

<https://soundcloud.com/innovatorsradio/s1e5-steve-blank-lean-startup>

Pouydebat E. (2019). *Quand les animaux et les végétaux nous inspirent*. Odile Jacob, p.202.

Ritter T., Pedersen C.L. (2022), An Entrepreneur's Guide to Surviving the “Death Valley Curve”, *Harvard Business Review*.

Schaeffer, V. (2015). Corporate entrepreneurship and creativity in large firms: the practice of start-up contests. *Journal of Innovation Economics & Management*, 18, 25-51.

Tucci C.L., Chesbrough H., Piller P., West J. (2016) When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models, *Industrial and Corporate Change*, 25 (2), p. 283–288.

Ulhøi, J. (2015). Framing biomimetics in a strategic orientation perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 300–314.

Wadhwa A., Bodas Freitas I.M., Sarkar M. B. (2017) The Paradox of Openness and Value Protection Strategies: Effect of Extramural R&D on Innovative Performance. *Organization Science*, 28(5):873-893.