

innovations

REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

Appel à contributions - Numéro thématique

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

Editeur(s) invité(s) :

Jamal-Eddine AZZAM, Toulouse School of Management

Cylien GIBERT, Toulouse School of Management

Caroline HUSSLER, IAE Lyon

Christopher TUCCI, Imperial College Business School

Modalités de soumission et Dates importantes :

- **31 Janvier 2024** : date limite de soumission des articles complets (sur la plateforme de la revue *Innovations* : <https://inno.manuscriptmanager.net>)
- **Fin 2024 / Début 2025**: acceptation finale
- Recommandations aux auteurs : <http://innovations.cairn.info/instructions-aux-auteurs/>

Contacts pour toute information :

Jamal-Eddine AZZAM, jamal-eddine.azzam@tsm-education.fr

Cylien GIBERT, cylien.gibert@tsm-education.fr

Le début des années 2000 a marqué un tournant dans la façon dont les entreprises établies gèrent leurs activités d'innovation. Le modèle *push*, impliquant des cycles de développement incrémental de produits et services suivis de leur confrontation aux marchés, a été bouleversé par la mise en place de processus *pull*, de dispositifs d'open innovation, le développement de nouvelles technologies (digital, robotisation, blockchain, IOT, ...), la mise en œuvre de processus exploratoires, la réalisation de projets éloignés du cœur de métier ou encore l'inscription dans des écosystèmes plus dynamiques. Dans ce contexte, les start-ups ont souvent redonné aux organisations établies un souffle salutaire, 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, savoir-faire, 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, 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, a bien documenté ces échanges et a mis en lumière leurs objectifs, modalités, contraintes et résultats (Arora et al., 2001; Capdevila, 2015 ; Tucci et al., 2016; Azzam et al., 2017; 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 grande¹.

Sans nier l'importance des échanges technologiques tangibles, on constate depuis peu que la forme des interactions change. En effet, une étude auprès de grandes entreprises américaines a montré qu'au-delà de la mise à disposition de ressources ou de compétences, les relations entre grands groupes et start-ups tendent à progressivement se « de-instrumentaliser » : 18% d'entre elles engagent des collaborations avec des start-ups dans l'objectif de développer leur culture de l'innovation (Stengel, 2017). Dans le cas français, une étude récente auprès d'une trentaine de grands groupes a conclu que la collaboration avec les start-ups est justifiée dans 17% des cas par des enjeux culturels (évolution des mentalités, agilité dans le développement et la prise de décision, etc.) (BCG, 2022). 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 recommande 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, Binns, 2019 ; Chesbrough, 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, Gulati, 2017 ; Lee, 2022).

¹ Notons également que, plus globalement, la littérature sur l'innovation ouverte s'est très peu intéressée au cas spécifique de l'innovation managériale (Mignon et al., 2020 ; Bocquet, Dubouloz, 2020).

Les interactions entre grands groupes et start-ups génèrent des problématiques spécifiques. Les grandes entreprises, se lançant dans ce mouvement d'inspiration des méthodes et du fonctionnement des start-ups, 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, Tucci, 2020 ; Gibert, 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, Salter, 2006 ; Cassimann, 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 start-ups (Bertin, 2019 ; Bertin, Mavoori, 2019 ; Grama-Vigouroux, Royer, 2020), 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 leur capacité d'exploration. L'injonction paradoxale qui vise à « structurer la start-up sans la scléroser » est une question peu explorée qui mérite d'être approfondie (DeSantola, 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.

Enfin, quelles sont les interactions qui relient grandes entreprises et start-ups ? 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 start-ups en matière de pilotage des activités d'exploration *upstream* (Binns et al. 2022) alors que les start-ups s'inspirent des grandes entreprises en matière de pilotage des activités d'exploitation *downstream* (Desantola, 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 start-ups (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 start-ups, 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 relient, 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 start-ups, 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 sociomatérielles 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 start-ups (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.

BIBLIOGRAPHIE:

- ARORA, A., FOSFURI, A., GAMBARDELLA, A. (2004), *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*. MIT press.
- AZZAM JE, AYERBE C, DANG R. (2017) Using Patent to orchestrate ecosystem stability: The case of a French aerospace company, *International Journal of Technology Management*, 75(1-4), 97-120.
- BERTIN, C. (2019), Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup-grande entreprise en contexte d'innovation ouverte. *Innovations*, 58(1), 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*.
- BLANK, S. (2017), Why GE's Jeff Immelt Lost His Job: Disruption and Activist Investors. *Harvard Business Review*.
- BINNS, A., O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. (2022), *Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. John Wiley & Sons.
- BOCQUET, R., DUBOULOZ, S. (2020). Firm Openness and Managerial Innovation: Rebalancing Deliberate Actions and Institutional Pressures. *Journal of Innovation Economics & Management*, 32, 43-74.
- CAPDEVILA, I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation. *Innovations*, 48, 87-105.
- 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. W., TUCCI, C. L. (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., GULATI, R. (2017), Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640-668.

ELLWOOD, P., WILLIAMS, C., EGAN, J. (2022), Crossing the valley of death: Five underlying innovation processes. *Technovation*, 109, 102162.

GIBERT, C., MAHMOUD-JOUINI, S. B. (2020), «Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année»-Les managers de labs d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance. *Revue française de gestion*, 46(286), 35-55.

GRAMA-VIGOUROUX S., ROYER I. (2020), Impact des parties prenantes et de l'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups incubées : le cas des incubateurs d'affaires roumains, *Innovations*, 62(2), 129-160.

JACOBIDES, M. G., CENNAMO, C., GAWER, A. (2018), Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.

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.

LEE, S. (2022), The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58-92.

MIGNON, S., AYERBE, C., DUBOULOZ, S., ROBERT, M. WEST, J. (2020). Managerial Innovation and Management of Open Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 32, 3-12.

O'REILLY, C., BINNS, A. J. (2019), The three stages of disruptive innovation: Idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*, 61(3), 49-71.

POUYDEBAT, E. (2022), *Quand les animaux et les végétaux nous inspirent*. Odile Jacob.

RITTER, T., & PEDERSEN, C. L. (2022), An Entrepreneur's Guide to Surviving the "Death Valley Curve". *Harvard Business Review Digital Articles*.

SCHAEFFER, V. (2015), Corporate entrepreneurship and creativity in large firms: the practice of start-up contests. *Journal of Innovation Economics & Management*, (3), 25-51.

TUCCI, C. L., CHESBROUGH, H., PILLER, F., 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), 283-288.

ULHØI, J. P. (2015). Framing biomimetics in a strategic orientation perspective (biopreneuring). *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 300-313.

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.

Rapports:

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

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

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>